

**Proyecto de investigación para el proceso de selección de personal en la empresa
Scotiabank Colpatría**

Presentado por

Diana Marcela Vásquez Hernández

Ingrith Liliana Camacho Pico

Kelly Judith Medina Martínez

Laddy Maritza Torres Losada

Natalif Cristina Mejía Hurtado

Trabajo presentado a

Pier Paolo Oviedo Dussán

Tutor

Administración de Empresas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Grupo 101007_18

Julio de 2023

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios ya que nos alentó para culminar este proceso de formación, el cual estuvo lleno de obstáculos y largo tiempo, pero que al final logramos ver sus frutos. A nuestras familias por su amor, apoyo, por inspirarnos a cumplir nuestros sueños y estar ahí siempre.

Agradecimientos

A lo largo de este proceso de formación hemos pasado por varios momentos algunos agradables y otros no tanto, pero en este camino hacia el ámbito profesional hemos tenido personas maravillosas como nuestras familias, amigos allegados y tutores a las cuales solo nos resta decirle gracias, por habernos brindado el apoyo necesario con su tiempo dedicación empatía y conocimientos.

A nuestras familias gracias por el apoyo incondicional en el tiempo de formación para motivarnos a cumplir los objetivos tanto académicos como personales impulsándonos a ser mejores y a no rendirnos por fuerte que sean las adversidades.

Gracias a la universidad que puso a nuestra disposición un excelente equipo de docentes que contribuyeron a forjarnos como profesionales funcionales y éticos con estructuras académicas bien sustentadas fortaleciendo nuestras competencias para hacer de nosotros personas funcionales a nivel profesional y humano.

Agradecer a Dios por todas las oportunidades que nos brindó y todas las adversidades que enfrentamos forjando nuestro carácter y permitiendo que estuviéramos en constante mejora en todos los aspectos de nuestras vidas.

Resumen

Para este proyecto se realizó una investigación con respecto al proceso de selección de personal que maneja la empresa Scotiabank Colpatria ya que actualmente se está realizando mediante tercerización es decir con empresas de servicios temporales lo cual no ha sido tan efectivo, se ha convertido en una problemática para la compañía ya que se ha aumentado la rotación reflejándose en pérdidas económicas y desgastes administrativos. Debido a que la actividad económica de Scotiabank Colpatria es ofrecer servicios relacionados con temas financieros no ha sido posible que el personal que le ha sido entregado desde la empresa de servicios temporales cumpla a cabalidad con el perfil requerido puesto que debe contar con unas competencias y habilidades específicas.

En base a la problemática para recolectar la información requerida se implementa la metodología de investigación cualitativa la cual nos permite tener una visión general de la percepción que tiene la población de estudio con respecto al proceso de selección realizado por la empresa de servicios temporales. Se realizó una encuesta en Google drive con una serie de preguntas estructuradas la cual se le aplico a una muestra de 10 personas. Los resultados obtenidos evidenciaron las falencias dentro del proceso de selección ya que no se están aplicando las pruebas requeridas para los perfiles solicitados. De acuerdo con lo anterior se procede a plantear medidas correctivas que van a encaminadas a mejorar el proceso de selección por parte de la empresa de servicios temporales a la vez que garantiza que los nuevos colaboradores cumplan a cabalidad con el perfil solicitado por la compañía y generándoles la confianza para lograr una inclusión en la cultura organizacional ya que esto también es un factor influyente para la estabilidad del trabajador y se vio reflejado en la aplicación de la encuesta.

Para mitigar estas falencias Scotiabank Colpatria será el ente verificador para que el proceso se ejecute de manera adecuada garantizando que la empresa de servicios temporales este bien acreditada y que ofrezca un buen servicio con personal calificado y confiable tanto para la empresa usaria como para los posibles candidatos. También es importante que la empresa de servicios temporales y Scotiabank Colpatria tengan canales de comunicación activos para que los trabajadores en misión no se sientan excluidos y sin respaldo.

Por su parte Scotiabank Colpatria velara por la equidad de sus colaboradores sin importar la vinculación que manejen, ofreciendo vinculación directa después de cumplirse el contrato con la temporal y de cumplir satisfactoriamente con las labores asignadas. Todo esto se verá reflejado en beneficios para la compañía y para los empleados mejorando la rentabilidad en la operación bancaria a la vez que genera estabilidad y tranquilidad a los colaboradores obteniendo los resultados esperados.

Palabras clave: Selección, Tercerización, Equidad, Perfil, Servicio, Estabilidad.

Abstract

For this project, an investigation was carried out regarding the personnel selection process that Scotiabank Colpatria manages, since it is currently being carried out through outsourcing, that is to say, with temporary service companies, which has not been very effective and has become a problem for the company, since turnover has increased, resulting in economic losses and administrative waste. Since Scotiabank Colpatria economic activity is to offer services related to financial issues, it has not been possible for the personnel provided by the temporary services company to fully comply with the required profile, since they must have specific competencies and skills.

Based on the problem to collect the required information, the qualitative research methodology is implemented, which allows us to have an overview of the perception that the study population has regarding the selection process conducted by the temporary services company. A survey was conducted in Google drive with a series of structured questions which was applied to a sample of ten people. The results obtained showed the shortcomings in the selection process since the required tests for the requested profiles are not being applied. According to the above, we proceed to propose corrective measures aimed at improving the selection process by the temporary services company while ensuring that new employees fully comply with the profile requested by the company and generating confidence to achieve an inclusion in the organizational culture as this is also an influential factor for the stability of the worker and was reflected in the application of the survey.

To mitigate these shortcomings, Scotiabank Colpatria will be the verifying entity to ensure that the process is carried out properly, guaranteeing that the temporary services company is well accredited and that it offers a good service with qualified and reliable personnel for both

the company and the potential candidates. It is also important that the temporary services company and Scotiabank Colpatria have active communication channels so that the workers on assignment do not feel excluded and without support.

Scotiabank Colpatria will ensure the equity of its employees regardless of the relationship they have with the company, offering direct employment after fulfilling the contract with the temporary company and satisfactorily performing the assigned tasks. All this will be reflected in benefits for the company and for the employees, improving profitability in the banking operation while generating stability and peace of mind for the employees and obtaining the expected results.

Key words: Selection, Outsourcing, Equity, Profile, Service, Stability.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Planteamiento del problema.....	14
Propuesta para el mejoramiento del proceso de selección y contratación del personal en la empresa Scotiabank Colpatria, de la ciudad de Bogotá	16
Justificación	17
Objetivos.....	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Antecedentes del problema.....	22
Marco Teórico.....	26
Glosario de conceptos	26
Administración de personal	26
Recursos Humanos	26
Tercerización de procesos	26
Rotación de personal	27
Fuentes científicas consultadas	27
Marco Teórico referencial	27
Teorías de la selección de personal (Bases teóricas)	30
Marco Legal.....	33
Legislación Internacional	34
Legislación Nacional	35
Leyes	36

Decretos	37
Resoluciones	37
Sentencias	37
Metodología de la investigación.....	40
Tipo de Investigación	40
Enfoque de la Investigación	40
Muestra	41
Técnica de recolección de datos	41
Descripción de la técnica seleccionada	41
Ventajas	42
Desventajas	42
Descripción del proceso de validación a realizar	42
Resultados de la Investigación.....	43
Figuras	44
Análisis general de los resultados obtenidos	59
Recomendaciones	65
Conclusiones.....	67
Referencias Bibliográficas	69
Apéndices.....	71

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Nivel Educativo</i>	44
Figura 2 <i>Oferta Laboral</i>	45
Figura 3 <i>Métodos</i>	46
Figura 4 <i>Entrenamiento</i>	47
Figura 5 <i>Formación</i>	48
Figura 6 <i>Entrevista</i>	49
Figura 7 <i>Competencias</i>	50
Figura 8 <i>Ambiente Laboral</i>	51
Figura 9 <i>Igualdad</i>	52
Figura 10 <i>Conocimientos</i>	53
Figura 11 <i>Actitud</i>	54
Figura 12 <i>Tiempo de respuesta</i>	55
Figura 13 <i>Proceso</i>	56
Figura 14 <i>Perfil</i>	57
Figura 15 <i>Nivel de Satisfacción</i>	58
Figura 16 <i>Matriz DOFA</i>	62

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Link de la encuesta aplicada</i>	71
---	----

Introducción

El mundo empresarial a lo largo del tiempo ha venido innovando en todos los procesos lo que ha llevado a una investigación más profunda sobre todos aspectos que hay que tener en cuenta para que la organización este bien estructurada, en dicha investigación se ha corroborado que existen varios recursos para que la empresa inicie la operación que maneja, basados en dichas investigaciones y con el pasar del tiempo se ha evidenciado que el recurso más importante para una compañía es el recurso humano puesto que de ahí se desprenden todas las actividades paralelas que se engranan para trabajar en pro de los objetivos de la empresa.

Para que esto se lleve a cabo es necesario dimensionar todos los enfoques que se requieren para lograr que los equipos de trabajo estén bien estructurados. Basados en lo anterior se inicia una investigación enfocada a todo el recurso humano partiendo desde la importancia que tiene dicho recurso para las diferentes áreas. Ya que el concepto del recurso humano ha venido evolucionando y con el todos los procesos que desprenden del mismo, se ha generado la necesidad de que el personal que trabaja con esta área este a la vanguardia estandarizando los procesos iniciando desde la selección y contratación de personal debido a que el mercado laboral cada vez se hace más competitivo buscando personal que esté preparado para los desafíos corporativos que cuentan con actitudes, aptitudes y competencias para desempeñar los cargos designados.

El proceso de selección y contratación de las compañías es tal vez uno de los más complejos, debido a esto se hace imperativo que las compañías inviertan en nuevas formas de atraer y sostener el personal para evitar la rotación y desgastes administrativos ya que seleccionar el personal requiere de una logística muy grande que de no ser exitosa se verá reflejada en pérdidas económicas.

Teniendo en cuenta esto, el proceso de selección y contratación debe contar con una estructura sólida que se tenga claridad de los perfiles y poder apuntar a vincular personal capacitado para la labor que se requiere, para que esto sea posible el área de gestión humana debe estandarizar todo el proceso teniendo en cuenta los términos legales para dicha actividad a la vez que innova en técnicas para atraer el personal, pues lo que se busca es encontrar personas que tengan compromiso corporativo, no solamente que se suplan las necesidades laborales sino también que las organizaciones puedan sostener su personal y se cree un compromiso bilateral para trabajar en pro de los objetivos de la compañía y obtener beneficios para ambas partes.

Basados en lo anterior y teniendo en cuenta las exigencias del mercado laboral se pretende mejorar los procesos de selección y contratación que actualmente se ejecutan para suplir la necesidad de mano de obra de la empresa Scotiabank Colpatria, que hasta el momento no han sido asertivos ya que la rotación se ha elevado, indicando que no se está contratando personal que cumpla con el perfil que se requiere lo cual dificulta la estabilidad en cuanto al recurso humano y genera reprocesos y sobre costos para las áreas involucradas. Adicional a esto se pretende profundizar en todos los aspectos que maneja el área de recursos humanos no solamente la selección y contratación sino también inducción, capacitación, entrenamiento, inducción en la labor, beneficios, prestaciones sociales, reglamento interno, normas, derechos y deberes entre otras que hacen posible la estructura de recursos humanos basados en las gestiones que se deben manejar ya que al ser el área administradora de personal debe manejar varios enfoques desde el servicio al personal hasta la disciplina y la mediación entre los colaboradores y las gerencias ya que debe mantener el equilibrio de la compañía velando por lo interés mancomunados a la vez que contribuye al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Planteamiento del problema

En una organización financiera se pueden encontrar diferentes áreas, las cuales se involucran entre sí dentro del proceso de gestión para la consecución del objetivo común de la organización, en este caso hablando de la empresa Scotiabank Colpatria. Como bien se sabe, Scotiabank Colpatria es una de las entidades financieras más importantes del país con respecto al sector de banca para personas y banca corporativa, por lo tanto, hoy cada una de las áreas de la entidad debe de estar respaldada con procesos robustos, organizados y certificables para de esta manera asegurar que cada área cumpla con los requerimientos básicos solicitados por la entidad.

Ahora bien, al abordar el área de Talento Humano, se puede apreciar que el proceso de selección de personal se encuentra tercerizado, lo cual puede constituir una barrera a la hora de tomar el primer contacto con el personal que aspira a formar parte de la entidad, sin embargo, hoy en día gran parte de las empresas del país y más que nada en este caso particular de Scotiabank, maneja todo su proceso de selección de personal por medio de entidades y agencias tercerizadas, esto quiere decir que la empresa tiene vínculo con entidades especializadas en la generación y consultoría del talento humano para los diferentes requerimientos que tiene el banco, aunque se puede evidenciar que la sensibilidad de estas agencias dista en cierta manera de la realidad que muestra el mercado laboral.

Si bien es cierto que las agencias consultoras de Talento Humano son una solución muy viable para las grandes corporaciones, también es importante mencionar que el nivel de experiencia de estas agencias carece de fundamento frente a distintas situaciones que sus clientes, como en este caso el banco Scotiabank demanda, por lo cual para el agente de tercerización de empleo es más difícil identificar las características específicas que debe tener un candidato para laborar en una entidad financiera sino que estas características las identifica de

una manera más generalizada frente al personal contratado, situaciones como entrenamiento deficiente ante las solicitudes del banco, temas como vinculaciones de personal que no poseen las competencias psicotécnicas para realizar las funciones de un cargo específico, entre otras situaciones que se irán profundizando a medida que avance el proyecto de investigación.

El mercado laboral en la actualidad ha mostrado que tener tercerizados ciertos procesos facilita el avance de las organizaciones a gran escala, pero hoy nos preguntamos si las ventajas de una selección de personal rápida, justifica la alta rotación de dicho personal a largo plazo dentro de las compañías, se ha evidenciado también que el sentido de pertenencia y rendimiento de los empleados que se vinculan por medio de estas outsourcing o compañías tercerizadas de servicios de selección de personal es menos eficiente que el de los empleados que se vinculan directamente por la compañía ya que sus salarios no tienen el mismo indicador económico y es de notar también que la baja productividad de estos colaboradores vinculados por terceros está correlacionado con ciertas situaciones que se presentan al recibir menos beneficios que los empleados vinculados por medio de un contrato directo con el banco, al igual que los procesos de bienestar que las entidades tercerizadas de selección no tienen implementados lo que hace que el empleado no tenga el sentido de pertenencia que requiere la entidad financiera para desarrollar sus actividades a cabalidad.

Según lo anterior y bajo nuestra óptica de análisis, se quiere profundizar en la problemática actual de la rotación de personal y cómo las agencias de empleo actuales del país están buscando soluciones para no perder terreno evitando que todos los procesos de selección de personal vuelvan al control interno de las organizaciones.

Propuesta para el mejoramiento del proceso de selección y contratación del personal en la empresa Scotiabank Colpatria, de la ciudad de Bogotá

Justificación

El presente proyecto de investigación se está realizando con base en la problemática presentada por la implementación de la contratación terciaria aplicada en la actualidad en las empresas de Colombia, más exactamente en la compañía Scotiabank Colpatria, por lo cual, buscamos diseñar estrategias que permitan contribuir a la mitigación de los impactos negativos que genera la atracción, selección, vinculación, contratación e inducción del nuevo personal que aspira a ocupar un cargo en esta entidad financiera por medio de estas agencias, ya que se evidencia la falta de profundización en las habilidades y conocimientos técnicos que permiten un óptimo desempeño por parte del nuevo personal al tomar un rol que demande conocimientos específicos sobre el sector bancario.

Estaremos buscando también alternativas, para qué la compañía en cuestión, muestre avances significativos en su proceso de tercerización, abordando temas al proceso de selección del nuevo personal, incorporando procesos de manera que sea comprensible para las diferentes áreas el factor de importancia de un proceso de selección ajustado a profesionales que realmente puedan ser potencializados al máximo nivel dentro de la organización, es fundamental también mencionar qué el proceso de agencias si bien es cierto ha generado grandes virtudes en la consecución del personal, requiere una modernización en cuanto a la atracción de nuevos talentos, horas prácticas idóneas que permitan encontrar las mejores capacidades en el personal seleccionado serán fundamentales en nuestro proceso investigativo.

La rotación del personal laboral es la cantidad de colaboradores que salen de la compañía de forma voluntaria o involuntaria, ya sea por causas internas o externas en cierto periodo de tiempo se podría decir establecido (Chiavenato, 2009), el cual lo podemos llevar a ser calculado o determinado de forma científica y también objetiva.

Es importante saber que causas están afectando la rotación de empleados dentro de la compañía Scotiabank Colpatria, que nos permita contemplar la estrategia que ayude a minimizar dichos cambios ya que la rotación de personal afecta el ritmo de las empresas, pues las lleva a causas como inestabilidad en la consecución de metas y logros, aumento de costos y bajos niveles de pertenencia entre sus trabajadores.

Contratar a la persona correcta para el trabajo es esencial para el éxito de cualquier negocio, sin embargo, muchas empresas tienen debilidades en sus procesos de contratación. Hay varias razones por las que esto puede suceder, una de las principales debilidades en el proceso de contratación es la falta de transparencia. Esto incluye la falta de información en las descripciones de trabajo y el proceso de selección de candidatos. Es importante que el proceso de selección sea claro y que los candidatos sepan exactamente qué esperar. Esto evitará confusiones y aumentará la confianza de los candidatos en el proceso.

La falta de habilidades técnicas de los entrevistadores es otra falencia que muchas veces los encargados de entrevistar a los candidatos no tienen una comprensión profunda de las habilidades necesarias para el trabajo. Es importante que los encargados de la entrevista tengan una comprensión clara del trabajo y de las habilidades necesarias para el éxito en ese trabajo. Es importante que en el proceso de contratación se cree una estrategia clara de selección de candidatos, porque es importante que haya un proceso claro y estructurado para seleccionar a los candidatos adecuados para el trabajo. Esto incluye la identificación clara de las habilidades y atributos necesarios para el trabajo, así como el establecimiento de criterios de selección claros y objetivos.

La falta de un enfoque en la cultura de la empresa es importante que los candidatos estén alineados con la cultura de la empresa. Si los candidatos no están en sintonía con la cultura,

puede ser difícil para ellos encajar en el equipo y ser productivos. Es importante que los encargados de la entrevista evalúen la compatibilidad cultural del candidato.

Finalmente, otra debilidad común en el proceso de contratación es la falta de retroalimentación y seguimiento. Es importante que los entrevistadores brinden retroalimentación y seguimiento a los candidatos. Esto ayudará a los candidatos a comprender por qué no fueron seleccionados y brindará información valiosa para mejorar el proceso de contratación en el futuro.

Basados en lo anterior y teniendo en cuenta que se requiere estructurar una contingencia que permita suplir las necesidades de personal que requiere la compañía es necesario contar con procesos actualizados y personal capacitado para atraer al talento humano ya que al hacerse el proceso por medio de un tercero no se garantiza el cumplimiento del perfil a cabalidad ya que dichas compañías simplemente deben cumplir unas metas de reclutamiento lo cual se ha convertido para Scotiabank Colpatria en reprocesos administrativos y sobrecostos que generan pérdidas y mal clima laboral, lo que se pretende es que se genere ese vínculo entre la compañía y el trabajador que permita que las labores se desarrollen en un ambiente sano que al momento que el aspirante este realizando el procesos transversal a esto reciba una inducción que le permita conocer un poco de la compañía y su entorno laboral socializando todos los aspectos básicos para el desarrollo de las labores (García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H., 2010) quien refiere que el programa de socialización debe estar orientado a que los nuevos empleados conozcan las reglas de actitudes, conductas, estándares que se esperan de ellos por parte de la organización y la gerencia. Sumado a esto se deben tener en cuenta los aspectos del entorno laboral que se desarrollan dentro de la compañía ya que esto nos permitirá conocer a profundidad las posibles causas de la rotación del personal puesto que gran parte de la falencia es el proceso

de selección, pero debemos evaluar qué factores internos están interviniendo en esta problemática para establecer las medidas correctivas a las que haya lugar.

En conclusión, hay muchas debilidades comunes en el proceso de contratación que pueden tener un impacto negativo en el éxito de una empresa. Finalmente, esperamos obtener un flujo de procesos, coordinados con las necesidades, proporcionando herramientas a la compañía para que sean el inicio de una mejora sostenida.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias de gestión que permitan optimizar los procesos de selección, vinculación y contratación de personal en la empresa Scotiabank Colpatria.

Objetivos específicos

Analizar el método de selección de personal utilizado por las agencias intermediarias y determinar las falencias del proceso.

Desarrollar estrategias a partir del proceso de selección que permitan minimizar la problemática actual de la alta rotación de personal de la empresa Scotiabank Colpatria.

Plantear mejoras en el proceso de selección que tienen implementado las agencias de empleo en la búsqueda y vinculación de nuevo personal para la empresa Scotiabank Colpatria ajustándolas a las necesidades de la compañía.

Antecedentes del problema

En el año 1961 se conforma la Entidad Financiera Colombiana de Inversiones S.A., hoy conocida como Inversiones Colpatria, la cual siempre se ha destacado en el entorno empresarial del país por ser una entidad financiera de gran trayectoria, en la actualidad cuenta con más de 70,000 empleados.

Scotiabank Colpatria tiene como reto premiar la lealtad de sus clientes, reconocido como un Banco claro y sencillo que brinda soluciones financieras flexibles, con la visión de satisfacer las expectativas de sus clientes, cuyos pilares son la responsabilidad social, la confianza, la tolerancia activa y el interés social. Lo anterior con el fin de brindar calidad en los productos y servicios con honradez, respeto mutuos y trabajo en equipo que brinde protección tanto a sus clientes externos como internos. En su filosofía prima la conservación del patrimonio de sus clientes, el compromiso social empresarial (RSE).

Nuestro propósito es idear soluciones que le permitan a la organización Scotiabank, mejorar y reforzar sus procesos de selección y contratación, promoviendo la fidelización de sus empleados en las diferentes áreas, por lo tanto nos dimos a la tarea de investigar casos de estudio, donde se intervinieron los procesos de selección y contratación, a fin de encontrar similitudes que nos lleven al planteamiento concreto de este proyecto, de la mano de buenas prácticas y casos de éxito en diferentes industrias.

Como resultado de esta investigación nos encontramos con el trabajo del autor (Cancinos Kestler, 2015) cuyo trabajo titulado “Selección de personal y desempeño laboral”, su propósito fue determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, su estudio fue elabora en un ingenio azucarero localizado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu Guatemala, donde contaba con 36 trabajadores del área administrativa, con menos de seis meses de haber

ingresado a la compañía. Esta investigación se realizó de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fue la escala de Likert en la cual se estableció el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los empleados. Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Su investigación concluye que mejorando el proceso de selección de personal aumenta el nivel de desempeño de los trabajadores. Una de sus recomendaciones es utilizar técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

En el contexto de nuestro caso de estudio encontramos que gran parte de las deficiencias en el personal del banco Scotiabank, en cuanto a fidelidad y apropiación de las labores asignadas, se constituye en de qué manera se originan desde el proceso de selección, ya que al comparar e identificar las debilidades del proceso de selección y evaluación de desempeño del área de talento humano de la empresa Scotiabank Colpatria, es posible direccionar por una senda adecuada el proceso de selección actual, así las cosas se fortalezca en las falencias actuales, orientando sus ajustes en los objetivos del desarrollo de personal, por lo tanto es fundamental comprender la percepción de los actuales empleados con relación a su proceso de selección.

En nuestra investigación llegamos a una investigación realizada por (López, J. S. 2017) quien realizó un trabajo titulado “Reclutamiento, selección e inducción de personal en Inciteco S.A.S.” El objetivo principal de esta investigación tuvo como objetivo plantear una propuesta de mejora administrativa del recurso humano (reclutamiento, selección e inducción) en la empresa Inciteco S.A.S. El diseño metodológico utilizado fue el método descriptivo-analítico con el cual

se realizó un diagnóstico de los procesos y técnicas que se utilizan en la empresa, para posteriormente indagar sobre los problemas de administración del recurso humano con el fin de buscar posibles soluciones al mismo. Alineándonos a nuestra situación con Scotiabank, logramos realizar la diferenciación de los subprocesos a los cuales tiene alcance el proceso de selección, desde cada uno de ellos subprocesos se identifican deficiencias con mayor nivel de detalle, así mismo las soluciones acopladas.

Este estudio finaliza señalando que las empresas edificadas 21 empíricamente en general cuentan con necesidades de estructuración de procesos administrativos, los cuales al corregirse mejoran la productividad y la organización interna de esta; el reclutamiento, entre más amplio sea el banco de candidatos a elegir, será mucho más certera la elección debido a que la diversidad representa cercanía con las características buscadas por la empresa, tener unos parámetros de selección definidos y alineados con las políticas de la empresa es clave para la generación de valor en la empresa por medio de la nueva contratación; el proceso inicial del departamento RRHH (Reclutamiento, selección e inducción) es crucial a la hora de medir la generación de valor de cualquier empleado, reduciendo incertidumbres y asegurando desempeños que den valor agregado a los procesos internos de cualquier área de la empresa. esta investigación nos sugiere principalmente desglosar los subprocesos para adherir las soluciones a cada uno en el caso que apliquen mejoras.

Analizando diferentes fuentes y estudios que nos den herramientas, llegamos a un caso muy interesante en el cual las autoras María Antonia Duque Ramírez y Carmen Dayanna Vásquez Zúñiga crearon una propuesta con el título Propuesta de Mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa Los Ángeles IPS en Tumaco, Nariño. (Universidad de Nariño UDENAR, 2009).

El trabajo se basa en la Investigación y análisis de la gestión de talento humano en la IPS los Ángeles de Tumaco a fin de identificar fortalezas y debilidades a través de diferentes matrices enfocadas en identificar los procesos de reclutamiento, selección y contratación, inducción capacitación etc. del talento humano y con base al estudio plantear una propuesta de mejoramiento en pro de mejorar la calidad del servicio y la operatividad de la empresa.

El trabajo argumenta el desafío más grande más grande que enfrentan las organizaciones que es el mejoramiento continuo y la gestión del talento humano es un aporte fundamental, en el sentido en que el empleado es vital para la organización ya que interfiere en todos los procesos y del bienestar y seguridad de este depende el alcance de los objetivos estratégicos organizacionales. Por lo anterior es válido decir que todo el ente administrativo debe de participar en los procesos de investigación del talento humano con fin de garantizar el excelente desempeño y operativo de la IPS Los Ángeles de Tumaco.

Coincidentemente en nuestro caso de estudio encontramos que las diferentes áreas del banco Scotiabank se ven afectadas por la alta rotación en su personal, lo cual redundando en la calidad del servicio a sus usuarios, el hecho de estar continuamente entrenando personal nuevo e ingresándolo a las diferentes áreas del banco, tiene un impacto reputacional, por lo anterior gran parte de abordar esta problemática, tiene como propósito fidelizar a los empleados del banco.

Marco Teórico

Glosario de conceptos

Administración de personal

Según el concepto de administración de personal se entiende que la administración de personal viene siendo el proceso administrativo en el cual se coordina eficazmente la gestión del conocimiento, desarrollo, habilidades y destrezas, también las capacidades y las experiencias del grupo de personas que conforman una organización. Lo anterior con la finalidad de proporcionar la exitosa ejecución de objetivos metas que coadyuven a una óptima productividad y cuya misión y visión estén enmarcadas por supuesto dentro de un proceso de bienestar que puedan otorgar a sus trabajadores y a la sociedad en general procesos efectivos.

Recursos Humanos

El concepto puntual de lo que tiene que ver con recursos humanos hablamos a el conjunto del cual hacen referencia los empleados, trabajadores y demás subordinados que posee una vinculación laboral con una organización del sector económico en concreto coma ahora bien en cuanto a la administración de empresas este término se coa ayuda con toda la gestión que involucran los procesos que realizan también los empleados coma así las cosas esto desde antes de la contratación hasta su último día de trabajo dentro de la empresa.

Tercerización de procesos

La tercerización de procesos o en este caso mejor ya va subcontratación precede de una práctica en la que un individuo o empresa legalmente constituida realiza tareas y proporciona servicios a otra empresa así sea también en el proceso de fabricación de productos, funciones que podían haberse hecho de manera natural al interior de una empresa se utilizan estos outsourcing para realizar esta labor y ahorrar gastos.

Rotación de personal

Puntualmente cuando se habla de rotación de personal se dice que cada movimiento de entrada o salida de un subalterno de una compañía es un movimiento que genera rotación de personal, así sea en uno u otro puesto de trabajo o varios puestos de trabajo se generan vacantes que con frecuencia deben ser subsanadas para evitar situaciones que demoren los procesos de la compañía.

Fuentes científicas consultadas

Según (Carvajal R, 2023) en su informe Recursos Humanos en la Investigación científica, nos ilustra en cuanto a que Las personas que participan, contribuyen o colaboran en un proyecto de investigación son el elemento activo que garantiza el éxito de los objetivos y de los resultados de la Actividad de Investigación y Desarrollo.

Ahora bien, hablamos de que en diversos niveles hay un comportamiento del denominado know now, el cual también se interpreta como el proceso de conocimiento incorporado dentro de las personas que de manera eficaz diligente captan analizan clasifican e interpretan coma todo el proceso informativo obtenido de la investigación y de los problemas de investigación.

Marco Teórico referencial

Abordando acerca de la selección de personal y su significado para la gestión del talento humano es importante conocer su historia, esta inicia en la revolución industrial la cual se dio a finales del siglo XVIII y a principios del siglo XIX, su inicio fue basado en la Administración Científica, los procesos de fabricación y la eficiencia de allí partió, luego se dio la Administración funcional donde aparece el orden jerárquico en las empresas, las relaciones humanas dentro de las compañías, y esta se convierten en una etapa importantísima y finalizando

podemos decir que se centra en la modernidad de los procedimientos, calidad, destrezas y prototipos de los enfoques psicológicos y matemáticos.

Hoy hablamos de la administración de personal la cual ha tenido varias transiciones a través de las diferentes décadas como en la década en los años 80 la evolución de la dirección de personal nos lleva a pensar que esta variable es considerada a finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX por lo tanto dentro del proceso de selección nace la relación entre el hombre o las personas y los productos lo cual realiza una correlación en cuanto a los diferentes puntos de vista psicológicos y administrativos.

Desde la misma creación del concepto de organizaciones o de compañías nace la necesidad de trabajar con personas sin embargo el concepto como tal de gestión del talento humano inicia en las compañías durante la década de los años 90.

El término fue dado por David Watkins de Softscape para explicar el curso que siguen las empresas para atraer y retener empleados altamente productivos. Así fue como McKinsey empezó a hablar de la "guerra por el talento". En su momento las empresas estaban orientadas en contratar personal sin embargo también nace la necesidad de retenerlo esto tras la burbuja de las llamadas compañías.com de manera que acabaría la guerra del talento con la caída del índice Nasdaq ahora bien la gestión del talento humano viene a ser una de las partes más importantes de todo el proceso de recursos humanos de las compañías en la actualidad se ha multiplicado la cabeza entidad de empresas que generan esfuerzos abismales para atraer nuevos talentos y aún más importante para retener este talento dentro de sus organizaciones.

A finales del siglo XX y principios del XXI, las habilidades y el conocimiento del "Recurso Humano" han cobrado una gran importancia, siendo cada día más relevantes en

comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se ha convertido en un área vital para el éxito de toda organización. EcuRed. (2021).

Durante la última etapa del siglo XX ya entrados durante el siglo XXI encontramos que las habilidades y los conocimientos del área de recursos humanos o el concepto como tal de recursos humanos ha cobrado una gran importancia siendo cada día más amplio en la relevancia cuando hablamos de otros activos tangibles dentro de una compañía por lo tanto el área de recursos humanos se ha convertido en un área fundamental para el éxito de una organización esto demuestra que la importancia del manejo del talento humano cobra vigencia en la actualidad.

En Colombia el talento humano tuvo su inicio en los años 50tas con los famosos llamados Departamentos de Relaciones Industriales, cuando la industria fija su atención en las 24 relaciones entre los patrones o dueños y el personal de obreros, se da por las ideas sindicales que iniciaron a presentarse no solo en Colombia, sino en todo el mundo; el crecimiento tanto industrial como de profesionales que han llegado a la escena como es el caso de los psicólogos, fortalecen el crecimiento del departamento de talento humano, luego ligado esto llegan profesionales en administración de empresas, economía, ingenieros industriales, abogados, contadores, lo cual han ido incorporando en las labor de administración de personal dentro de lo que las compañías han denominado el Departamento de Recursos Humanos. Morales. (2011).

Así las cosas, se da inicio en Colombia al proceso temporal de la siguiente manera como la época colonial donde surgen los envíos encomiendas y primeras vueltas, independencia donde aparecen tiendas y almacenes artesanales Revolución donde aparecen talleres y un sin número de fábricas.

Para la década de los años 50 encontramos de especial manera el surgimiento de la carrera de relaciones industriales, en la década de los años 60 se crean los métodos jurídicos

entre los cuales se encuentra el mejoramiento para la defensa de un individuo como en la década de los años 70 se inicia con la utilización del término administración de los recursos humanos Por Primera Vez como para los años 80.

La administración entra en una etapa fundamental estableciendo áreas administrativas dentro de las compañías dentro de las cuales se encuentran el área de capacitación el área de nómina al área de salarios contratación en la década de los 90: En esta década se retoma el crecimiento del producto interno. (Orozco, 2021).

Teorías de la selección de personal (Bases teóricas)

Es de vital importancia conocer conceptos fundamentales de algunos autores que desarrollaron la idea de la selección de Personal, algunos de ellos a continuación:

(Chiavenato, I. 1993) señala que “define la selección de talento humanos como la forma de escoger al individuo indicado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño del personal”. (DIJMARS, 2021).

Para (Cowling, A. y P. James, 1997) señala que “definen la selección es la etapa culminante del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto”. (DIJMARS, 2021). (Puchol, L., 1994) señala que “Plantea que la función de empleo es aquella que tiene como meta suministrar a la empresa en cada momento las personas necesarias (en cantidad y calidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios y esto con un criterio de rentabilidad económico”. (DIJMARS, 2021).

(Publicaciones Vértice, 2008) establece que la selección de personal es un proceso que pretende prever cuáles aspirantes tendrán éxito si se les emplea; es al mismo tiempo, una comparación y elección. Para que pueda ser científica, necesita fundamentarse en lo que el cargo

de vacante exige de su futuro ocupante. Por eso importante saber que la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. (Cancinos, 2015)

(Fernández Manuel, 2023) nos brinda una perspectiva fresca y actualizada de lo que son hoy por hoy los procesos de selección, hoy cuando nos indica que las empresas tienen diferentes enfoques al momento de cubrir sus vacantes informa también que en la actualidad se ha generado con mucha relevancia el concepto de Networking, el cual impone algunos elementos que son fantásticos en cuanto los procesos de contratación de personal, dónde en las entrevistas tienden a ser más breves y más ágiles sin embargo éstas logran ser lo suficientemente evidentes para poder recomendar una persona.

Ahora bien, en otros casos hablamos de que los procesos de selección de personal comprenden altos grados de complejidad teniendo en cuenta que la importancia de una vacante así lo amerita hablamos de que son distintos procesos cuando vamos a contratar diferentes roles cada rol o cada cargo genera un grado de proceso con mayor o menor detalle.

Hoy en los procesos actuales las empresas poseen objetivos que van en diferentes grados de necesidad, por ejemplo, existen compañías donde lo que esperan es que su rotación de personal sea de un solo dígito es decir por debajo del 10% esto hace que la fidelización de los empleados evite largos procesos de capacitación y recapitación.

Hoy de acuerdo a lo que encontramos con diferentes fuentes consultadas, hoy logramos identificar que si bien es cierto los procesos de selección están inmersos en la política de actividades de una compañía, el dinamismo que se imparte en esta situación inicial para el ingreso de una persona a una corporación, es fundamental dado que nos genera la tranquilidad de obtener un personal mejor entrenado, pero sobre todo un personal con bases sólidas en diferentes temas, como por ejemplo el conocimiento de la compañía la misión y visión de la compañía, lo

que se espera de su cargo sus actividades y un rol fundamental que será el que ocupará este nuevo integrante de la compañía.

Los recursos humanos en el proceso de investigación científica los logramos identificar de manera que puedan ser clasificados, seleccionados, convocados y por supuesto integrados al proyecto de investigación mismo punto ante un proyecto de investigación los anteriores factores mencionados constituyen un proceso de garantía que logra que el conocimiento científico y su método sean mejores a nivel de resultados y de investigación.

Lo podemos dejar de lado confirmar que la selección es un proceso de escogimiento en la opción que toma el sujeto de investigación así mismo por ejemplo cuando hablamos de un director de proyecto, este se denomina que es el líder sobre un grupo de posibles participantes de un grupo de investigación, así las cosas se identifica cuál es su caracterización con relación al proceso de marcación de objetivos a nivel de resultados en cuanto a una investigación y de la manera en que se desarrolla la propuesta.

Marco Legal

La tercerización laboral es legal y válida siempre y cuando se use adecuadamente y no se encubra la intermediación laboral. Es común que una persona o empresa preste servicios a otra según sus necesidades. La tercerización no es ilegal ni busca ignorar los derechos de los trabajadores, ya que ayuda a crear empleos formales y a dinamizar la economía. Sin embargo, el problema surge cuando se utiliza de manera irregular, como cuando se contrata el suministro de personal con un tercero no autorizado, se oculta la intermediación laboral o se exceden los límites temporales permitidos. En estos casos, la empresa puede recibir multas o incluso ser cerrada. Es importante seguir las causales y límites temporales establecidos por la ley y comprobar que la empresa de servicios temporales esté acreditada por el Ministerio del Trabajo para suministrar personal.

El objetivo del marco normativo y administrativo desde la perspectiva legal y jurídica no es permitir que los empleadores evadan sus responsabilidades contractuales hacia los empleados, como se ha evidenciado en la contratación actualmente. Sin embargo, el problema radica en los lineamientos establecidos por los contratos usados para la contratación de la mano de obra ya que muchas veces se omiten los marcos legales.

Existe un marco normativo que establece mecanismos de control en las relaciones laborales en Colombia. Este marco incluye organizaciones que crean y ejecutan normas que se deben establecer en las relaciones laborales. Es esencial conocer lo que conlleva la creación de un contrato de trabajo, quien interviene, sus derechos y obligaciones, permitiendo así cumplir adecuadamente la ley laboral y evitar sanciones.

Legislación Internacional

Tenemos a nivel internacional la Organización Internacional del Trabajo-OIT, creada el 11 de abril de 1919, la cual se encarga de temas relacionados al trabajo y las relaciones laborales, la cual promueve derechos laborales fomenta el trabajo decente, mejorar la protección social e igualitaria entre hombres y mujeres.

La Organización Internacional del Trabajo-OIT realizó una investigación que ha sistematizado la legislación de 18 países con respecto a la subcontratación de bienes y servicios, intermediación laboral y mano de obra cedida a través de empresas de servicios temporales, enfocados en dos campos: el laboral y seguridad social, y el de la seguridad y salud en el trabajo. Con esto se pretende identificar la situación de tercerización mediante el uso de un conjunto de siglas:

SOS, Subcontratación de obras y servicios

ETS, Empresas de servicios temporales

IL, Intermediación laboral

LSS, Laboral y seguridad social

SST, Salud y seguridad en el trabajo.

Según los resultados obtenidos, la normatividad más utilizada en 14 países es aquella que establece mecanismos de solidaridad haciendo referencia a lo laboral y seguridad social (LSS) y también a la Subcontratación de obras y servicios (SOS). En el caso de Colombia las que más prevalecen son Solidaridad en SOS-LS Solidaridad en IL-LSS Responsabilidad directa en EST-SST. La OIT ha venido trabajando en la normativa de la tercerización en latino América en aras de garantizar la legalidad de esta, basados en que cada país tiene diferentes necesidades,

adicional a esto el Grupo de Trabajo sobre Autorreforma Sindical ha priorizado este tema en materia de organización y negociación colectiva.

Las agencias de trabajo temporal (ATT) han sido referencias por el sector privado como un medio importante de flexibilidad laboral, basados en el plano normativo, los primeros convenios de OIT que se aplicaron para dichas agencias (C2 sobre desempleo y C34, de 1919 y 1933), dado el crecimiento de las ATT fue necesario que la OIT en 1997 aprobara una nueva norma (C181) cambiando la terminología a AEP para cubrir las distintas modalidades. A nivel internacional desde el año 2001 se presentaron nuevas regulaciones, CIETT había establecido una autorregulación similar a una carta que estipula la obligación con respecto a la responsabilidad social empresarial junto con un código de conducta que busca el buen funcionamiento de los mercados internacionales del trabajo, quedado así las ATT incorporadas en la campaña de las FSI para la Jornada Mundial de Trabajo decente (JMTd) de 2008 (precedida por un foro en la OIT).

Lo que pretenden principalmente la Organización Internacional del Trabajo-OIT es regular la tercerización de manera tal que se cumplan con los parámetros establecidos por la normatividad internacional y ajustarla a las necesidades de cada país en especial en Latinoamérica, para que esto se mantenga estandarizado se realizan convenciones y reformas encabezadas por las OIT quien se basa en la dignificación del trabajo, abarcando la mayor cantidad de aspectos posibles que garanticen que las nuevas normas finalmente mantienen el objetivo de proteger a los trabajadores contra los abusos.

Legislación Nacional

La Constitución Nacional de 1991 garantiza el derecho al trabajo y permite la libertad para elegir una profesión u oficio. La norma superior garantiza el derecho de huelga, seguridad

social, asociación sindical, igualdad de derechos entre la mujer y el hombre, entre otros. Desde 1991, el derecho laboral se ha constitucionalizado tanto en la parte individual como colectiva. Las políticas laborales deben tener en cuenta la jerarquía normativa y los principios que rigen el derecho laboral para saber cuándo es conveniente contratar directamente o buscando implementar la terciarización, garantizando la contraprestación o por el servicio o disponibilidad del trabajador.

El Código Sustantivo de Trabajo regula las responsabilidades entre empleadores y trabajadores, dentro de un equilibrio social y económico, protegiendo así a ambas partes involucradas en un contrato laboral. Toda empresa que realice labores en Colombia debe registrarse por este código.

Leyes

Ley 1010 DE 2006; la cual tiene como objetivo precisar, informar, reprender, y multar las acciones que den a ofensa, humillación y toda conducta que ultraje la dignidad humana.

Ley 1610 de 2013, la cual regula los convenios de formalización laboral e inspecciones del trabajo, que tienen a su cargo la revisión, vigilancia y control a nivel nacional.

Ley 50 de 1990, realiza cambios en el C.S.T. enmarcados en evidenciar los elementos que deben estar presentes en el contrato de trabajo, como aclaraciones en temas referentes a tipos de contratos, terminación y suspensión y demás.

Ley 931 de 2004, brinda amparo por parte del Estado a las personas ayudando a que se brinde la igualdad en el trato y no se discrimine por ninguna razón a los trabajadores en su lugar de trabajo.

Decretos

El decreto 2798 de 2013, prohibía contratar a empleados permanentes mediante cooperativa de trabajo asociado, fue derogado por el decreto 1025 de 2014, con el fin de salvaguardar los derechos laborales y prestacionales de los trabajadores.

Mediante el Decreto 1707 de 1991. Reglamentó el control y funcionamiento de las empresas de servicios temporales. Las cuales deben cumplir requisitos establecidos en la ley 20 de 1990

Resoluciones

La Resolución 0312 de 2019 del Ministerio de Trabajo instauró las pautas de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad en el Trabajo SG-SST, la cual enmarca las normas e instrucciones de cumplimiento imperativo por parte de los empresarios y contratistas.

Sentencias

La Sentencia SU519-1997, brinda seguridad salarial en aumento e igualdad de salarios entre empleados, contribuyendo a un trabajo digno, con condiciones justas enmarcadas en la ley colombiana.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que el banco Scotiabank Colpatria realiza su proceso de selección y contratación a través de un tercero es fundamental apoyarse en las normativas que rigen dichas entidades, tal como lo dio a conocer el ministerio de trabajo en la resolución 2021 del 2018 donde dispone lo siguiente: “Él envió de trabajadores en misión para colaborar temporalmente a empresas o instituciones en el desarrollo de sus actividades. Esta actividad únicamente podrá ser desarrollada por las empresas de servicios temporales según el artículo 71 de la ley 50 de 1990 y el decreto 4369 de 2006 hoy incorporado en el Decreto Único Reglamentario 1072 de 2015, por lo tanto esta actividad no está permitida para a ninguna

persona natural o jurídica que no esté debidamente acreditada como Empresas de Servicios Temporales a través de una autorización otorgada por el ministerio y solo se adelantará en los casos que la ley así lo haya autorizado”.

Aunque esta actividad de tercerización está regulada por el Ministerio del trabajo no genera las garantías que los candidatos esperan puesto que como su nombre lo indica son servicios temporales y en primera medida lo que buscan los participantes del proceso es que se ofrezca un estabilidad laboral, adicional no genera una confianza total ya que todo el proceso de selección y contratación lo realiza esta entidad pero el colaborador estará trabajando bajo otra razón social y otros lineamientos generando sesgos entre las razones sociales ya que la empresa de servicios temporales solo prestara sus servicios para efectos legales ,como los pagos de seguridad social, salarios y demás prestaciones sociales de ley pero en realidad la persona se rige la reglamento interno de trabajo de la empresa usuaria lo que genera un poco de incertidumbre en el trabajador.

El Ministerio del trabajo ha logrado regular el funcionamiento de estas entidades de manera clara como lo indica en la resolución 2021 del 2018, pero esto no es suficiente para garantizar la estabilidad laboral de las personas, en el caso de Scotiabank Colpatria se han apoyado de dichas entidades que están apegadas a la normatividad pero no es suficiente ya que también se requiere un poco más de regulación en los procesos de selección que realizan a los candidatos a una vacante pues no está garantizando entregar a la empresa usuaria personal con las competencias requeridas para el cargo, lo cual deja en evidencia un sesgo con estas entidades puesto que no están realizando los procesos de una manera más asertiva ya que convocan personal y solamente cumplen con la cantidad de personas solicitadas sin realizar filtros más acordes al cargo.

Scotiabank Colpatria presenta una alta rotación de personal lo que se vuelve un desgaste administrativo para todas las áreas involucradas, lo ideal sería poder realizar estos procesos de selección directamente por la compañía basados en la reglamentación tal como lo indica el ministerio de trabajo “Artículo 209 de la Constitución Política, en el cual se contempla que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y que desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, celeridad, imparcialidad y publicidad.” Esto le permitirá a la compañía estructurar mejor los procesos de selección ajustados más a las necesidades que ellos tienen de mano de obra calificada y esto logre mitigar en algo el tema de la rotación que genera grandes pérdidas económicas para la empresa.

Metodología de la investigación

Tipo de Investigación

Para la realización del presente proyecto de investigación, la metodología de investigación implementada será de tipo cualitativo, ya que se pretende realizar el estudio de las técnicas implementada en el banco Scotiabank Colpatria respecto al proceso de selección y vinculación de nuevo personal, buscando identificar los principales lineamientos del proceso de acogimiento de los nuevos empleados, comprendiendo los subprocesos de reclutamiento, selección y orientación de personas con el objetivo de establecer directrices que ayuden a mitigar errores y mejorar las técnicas utilizadas.

Dentro de este estudio, se busca diseñar un perfil de las empresas de selección de personal temporal por medio de las cuales están siendo contratados los empleados de Scotiabank, con el fin de identificar las principales fallas dentro del este proceso, tales como la falta de investigación sobre los perfiles profesionales requeridos, selección inapropiada del personal, falta de similitud con el perfil requerido entre otros aspectos relevantes.

Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación se realizará bajo el enfoque cualitativo ya que este enfoque se ajusta de la manera más adecuada con base en las particularidades y necesidades de la presente propuesta de investigación, estableciendo la utilización de la encuesta con el fin de medir el orden, la ética y la calidad dentro del proceso y la asertividad en las personas seleccionadas para la muestra que ejercen los cargos dentro de esta organización, teniendo en cuenta igualmente la opinión de cada uno de los empleados encuestados.

Muestra

Para realizar el adecuado análisis en busca del plan de mejoramiento descrito, el proceso apropiado y concluyente con los debidos fundamentos y metas propuestas, se evaluarán en 10 de los perfiles de los cargos desempeñados en la organización, con el fin de facilitar el proceso de selección y hacer que el mismo sea más eficaz y efectivo.

Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos para el presente proyecto de investigación será una encuesta aplicada a la muestra definida, a través de la aplicación de un cuestionario que consta de 15 preguntas cerradas de selección múltiple con única respuesta por medio de la herramienta tecnológica Google Drive.

Descripción de la técnica seleccionada

La técnica a implementar es la aplicación de un cuestionario de 15 preguntas cerradas de selección múltiple con única respuesta, esta técnica se utiliza cuando se quiere obtener un conocimiento de colectivos o clases de sujetos, instituciones o fenómenos. El uso de la encuesta permite obtener gran cantidad de información sobre un gran grupo de sujetos, el instrumento de recolección de datos es el cuestionario y la relación entre el investigador y el encuestado es impersonal. Por lo que generalmente la recolección de la información se realiza en línea.

El hecho de que en la encuesta el cuestionario esté estructurado y las preguntas estén predeterminadas tiene dos consecuencias: 1. Posibilita que éstas sean formuladas en igual forma y secuencia a los participantes del estudio y 2. el investigador mira la realidad a través del cuestionario y “hace entrar” el fenómeno dentro de las categorías contenidas en el mismo. Por eso es importante formular bien las preguntas (Corredor, E. 2018)

Según Kerlinger y Lee (2002), las ventajas y desventajas del método por encuesta son

Ventajas

Una de las mayores ventajas de este instrumento es que no se necesitan personas preparada para la recolección de información.

El cuestionario se puede enviar por correo con una simple carta de presentación.

Las respuestas pueden ser meditadas, al no exigirse tiempo en la realización, además de existir mayor libertad de expresión al no encontrarse coaccionado el encuestado por parte de la presencia del entrevistador.

Desventajas

Se pierden un número elevado de cuestionarios cuando son enviados por correo.

Las respuestas pueden estar afectadas por el cambio de humor o estado general.

Solo es adecuado para determinadas personas

Contestarle implica cierto nivel de comprensión y expresión, además del dominio de técnicas de respuestas.

Descripción del proceso de validación a realizar

Para realizar la validación de la información se toma como base los objetivos específicos de los cuales se realizarán unas preguntas de cada uno con el fin de medir las causas de deserción de la empresa y también medir la eficacia del proceso de selección utilizado por la empresa de servicios temporales.

Con la formulación de las preguntas se elabora una encuesta por medio de Google Drive que arrojará resultados que permitirán proponer planes de acción, para ello se realiza la encuesta a 3 personas como prueba piloto para determinar que las preguntas sean claras y de fácil comprensión para el encuestado.

Resultados de la Investigación

Los resultados alcanzados dentro del presente proyecto de investigación han sido obtenidos por medio de las respuestas derivadas de la aplicación de la encuesta en la muestra definida de 10 personas utilizando como técnica de recolección de datos un cuestionario, el cual consta de 15 preguntas cerradas de selección múltiple con única respuesta a través de la herramienta tecnológica Google Drive.

Después de realizar su respectiva aplicación, la encuesta diseñada busca identificar cuáles son los elementos que están incurriendo en fallas dentro del proceso de selección de personal para el banco Scotiabank Colpatria que se está llevando a cabo por medio de empresas de outsourcing.

Para la obtención de dichos resultados, se procedió con el envío de la encuesta conformada por las 15 preguntas cerradas de selección múltiple con única respuesta por medio de correo electrónico a una muestra de 10 personas que laboran en la organización, posteriormente se procedió con la recopilación de todas las respuestas obtenidas para continuar con la interpretación y análisis de los resultados obtenidos con el fin de identificar las fallas presentadas dentro del proceso de selección de personal llevado a cabo por medio de estas empresas de outsourcing.

Para iniciar la aplicación de la encuesta, se comienza por realizar la primera pregunta a la muestra de 10 personas que laboran en el Banco Scotiabank Colpatria, referente a sus niveles de estudios, y se continúa con 14 preguntas más, obteniendo los siguientes resultados dentro de la presente investigación.

Figuras

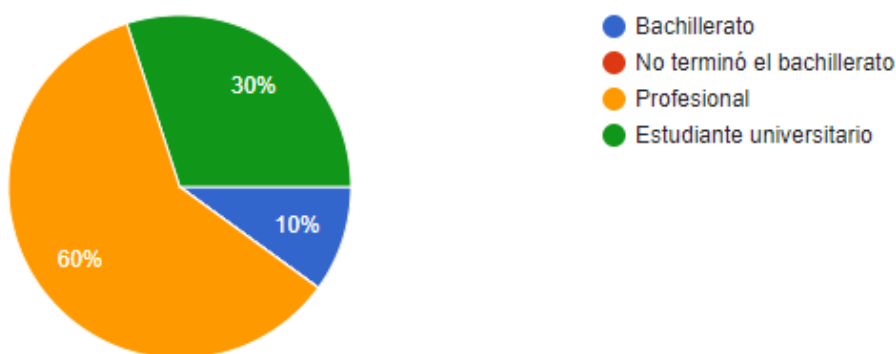
Figura 1

Nivel Educativo

Nivel de estudios que fueron reportados por las 15 personas entrevistadas

Nivel de Estudios

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra de 10 colaboradores, en la gráfica 1 se pudo identificar que, respecto al grado de estudios, el 60% de los encuestados cuentan con título profesional, representando este nivel de estudios la mayoría, seguido por el 30% que son estudiantes universitarios, el 10 % cuenta con solo bachillerato y no hay personal que tenga un nivel de estudios inferior al bachillerato, lo cual indica que el banco establece lineamientos a las empresas temporales respecto a la selección de personal, ya que le da importancia a las hojas de vida de candidatos que preferiblemente cuenten con estudios profesionales o estudiantes universitarios y en menor participación se encuentran niveles inferiores como técnicos y bachilleres, y no contemplan la opción de contratación de personal con nivel educativo inferior al bachillerato.

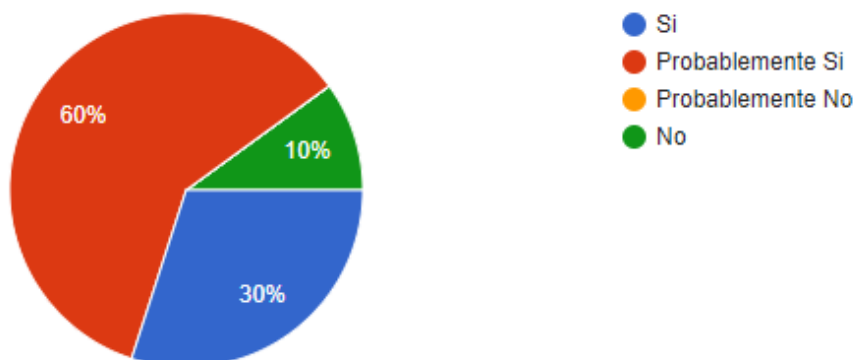
Figura 2

Oferta Laboral

¿Su ente empleador efectuó contacto con usted y explicaron de forma clara a que correspondía la oferta laboral, siendo esta motivadora?

¿Su ente empleador efectuó contacto con usted y explicaron de forma clara a qué correspondía la oferta laboral, siendo esta motivadora?

10 respuestas



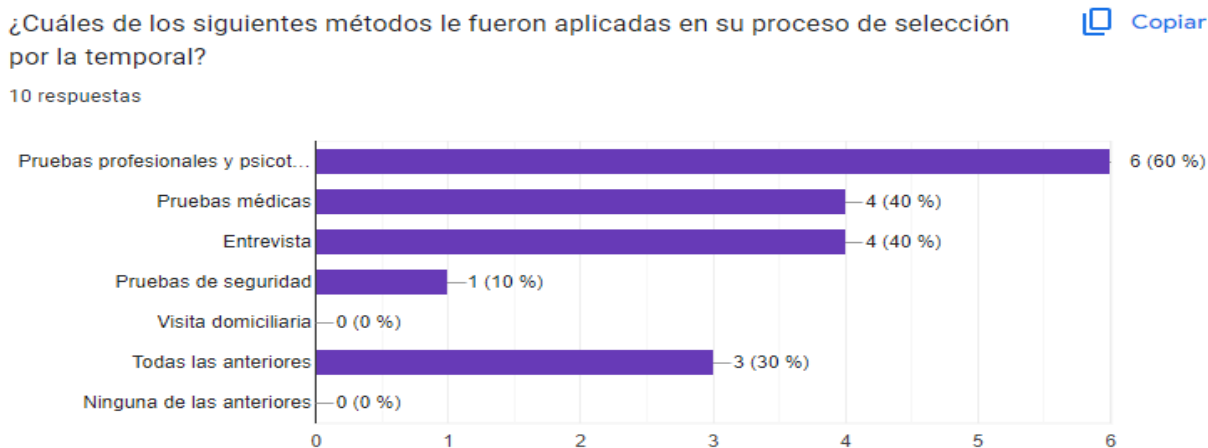
Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra de 10 colaboradores, en la gráfica 2 se pudo identificar que en su mayoría, los colaboradores encuestados indican que el ente empleador probablemente sí efectuó contacto con ellos y explicaron de forma clara a que correspondía la oferta laboral y que la misma probablemente si resultaba motivadora, el 30% contestó que sí y el 10% contestó que no, lo cual se puede interpretar que de todas maneras hay fallas presentadas dentro del proceso de selección y vinculación del personal respecto a la asertividad del diseño del rol y del puesto de trabajo para sus nuevos empleados, ya que al ser contratados por medio de una empresa temporal y no directamente por el banco se omiten bastantes beneficios y elementos que resulten motivadores para el personal.

Figura 3

Métodos

¿Cuáles de los siguientes métodos le fueron aplicados en su proceso de selección por la temporal?



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

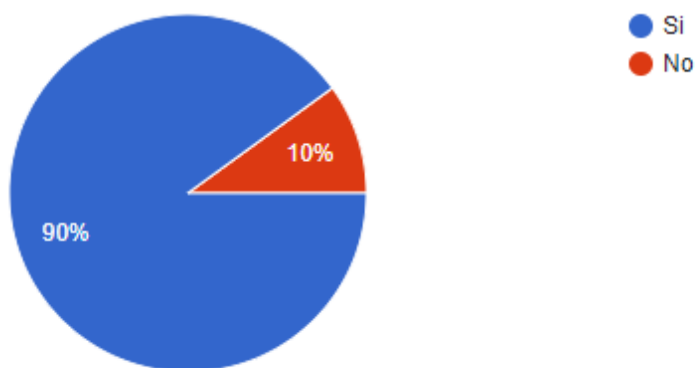
De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, en la gráfica 3 se puede evidenciar que, los métodos aplicados dentro del proceso de selección del nuevo personal en Scotiabank Colpatría fueron en su mayoría todas las opciones presentadas a excepción de la visita domiciliaria la cual según la muestra seleccionada, no se aplica para el proceso de selección y contratación, representando la mayor parte las pruebas profesionales y psicotécnicas con un resultado del 60%, seguido del proceso de entrevista y pruebas médicas representando el 40%, lo cual indica que las empresas de contratación de outsourcing están realizando el proceso de evaluaciones utilizando los mecanismos básicos, lo cual no permite que realmente se puedan identificar desde el principio las habilidades y conocimientos específicos y también aspectos referentes a la ética para poder desempeñar óptimamente un rol en el sector bancario y financiero.

Figura 4*Entrenamiento*

¿Recibió entrenamiento para el desarrollo de su puesto de trabajo?

¿Recibió entrenamiento para el desarrollo de su puesto de trabajo?

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, de acuerdo con la gráfica 4, el 90% de los colaboradores entrevistados respondieron que sí recibieron el respectivo entrenamiento para desarrollar su labor, mientras que el 10% respondió que no recibió dicho entrenamiento, lo cual refleja que aún falta optimizar los procesos de selección que se están llevando a cabo por medio de las empresas temporales, puesto que el entrenamiento se está realizando de forma generalizada y falta abordar mayormente las habilidades, aptitudes y conocimientos específicos para desempeñar un rol dentro del entorno bancario y financiero que demande el dominio de manejo de recursos, información confidencial y un alto grado de ética profesional y personal.

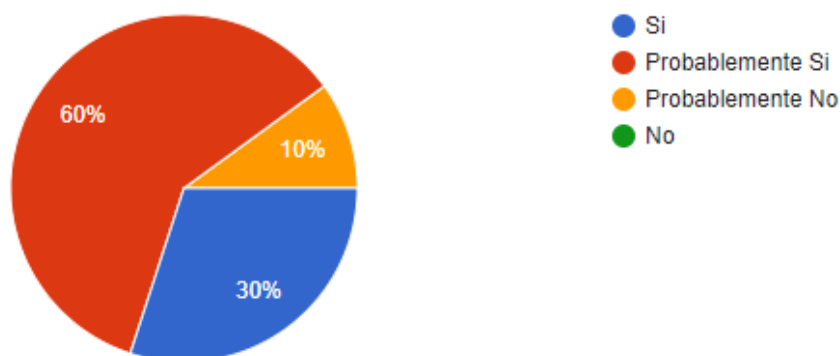
Figura 5

Formación

¿Considera que su experiencia y/o entrenamiento a su preparación y competencias fueron las correctas, y le ayudó a calificar para el puesto que solicitó?

¿Considera que su experiencia y/o entrenamiento a su preparación y competencias fueron las correctas, y le ayudó a calificar para el puesto que solicito?

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, de acuerdo con la gráfica 5, el 60% de los encuestados contestó que probablemente sí considera que la experiencia y/o entrenamiento le ayudó para calificar al puesto al cual aplicó, solamente el 30% está seguro que sí cumple los requisitos y hay un 10% que indica que no cumple con todos los requisitos, lo cual deja como resultado que las empresas temporales no están aplicando las técnicas adecuadas para garantizar que el personal seleccionado para ocupar un cargo en Scotiabank Colpatria maneje los conocimientos y experiencia necesarias para poder desempeñar un cargo al cual se está expuesto a múltiples situaciones adversas dentro del sector bancario y financiero.

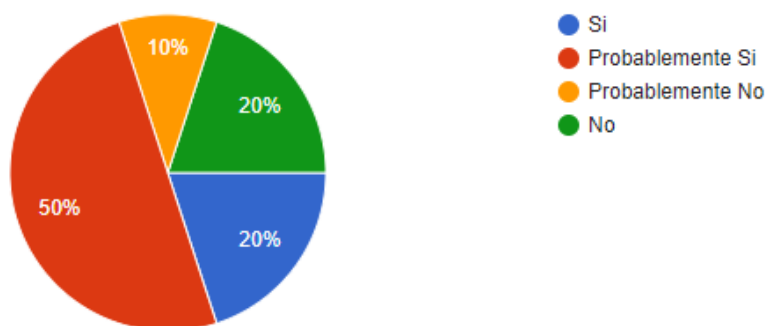
Figura 6

Entrevista

¿En el momento de la entrevista observó alguna prioridad con algunos candidatos por parte del entrevistador, y sintió alguna clase de presión cuando realizó su entrevista de trabajo?

¿En el momento de la entrevista observó alguna prioridad con algunos candidatos por parte del entrevistador, y sintió alguna clase de presión cuando realizó su entrevista de trabajo?

10 respuestas




Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, en la gráfica 6 se puede evidenciar que el 50% de los entrevistados consideran que probablemente sí hubo alguna prioridad con algunos candidatos por parte del entrevistador, y sintió alguna clase de presión cuando realizó la entrevista, el 20 % indicó que sí, el 20% indicó que no y el 10% indicó que probablemente no, lo cual deja evidenciar que en su mayoría consideran que si hubo prioridades por parte de la parte entrevistadora hacia algunos candidatos, lo cual es un asunto delicado puesto que se pueden estar contratando personas por ser referidos y/o allegados del empleador, lo cual no permite que se contrate al personal que realmente esté capacitado para desempeñar un rol dentro del Banco Scotiabank Colpatría.

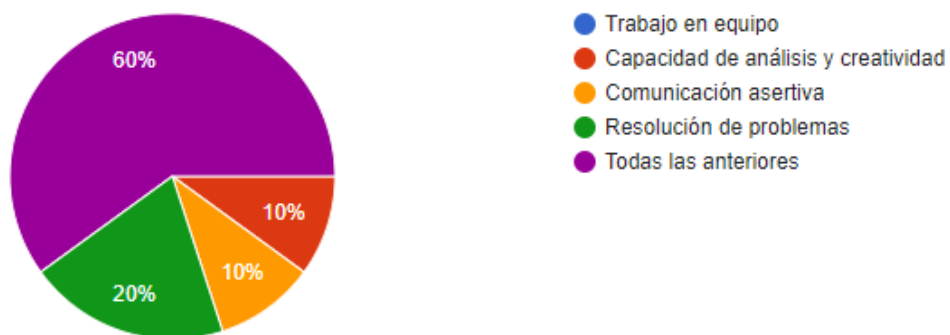
Figura 7

Competencias

¿Para usted cual es un requisito indispensable que debe tener un profesional para ser empleado por el banco?

¿Para usted cual es un requisito indispensable que debe tener un profesional para ser empleado por el banco? 

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, de acuerdo con la gráfica 7, se puede evidenciar que el 60% de los colaboradores encuestados considera que un profesional para poder ser contratado por el banco debe contar con las habilidades de trabajo en equipo, capacidad de análisis y creatividad, comunicación asertiva y resolución de problemas, es decir todas las opciones de respuesta, mientras que el 20% considera que debe tener mayor capacidad para resolver problemas, el 10% en tener un nivel de comunicación asertiva y el 10% restante considera que es más importante tener capacidad de análisis y creatividad, lo cual indica que el personal en su mayoría está comprometido para ejecutar todas estas habilidades dentro de su puesto de trabajo.

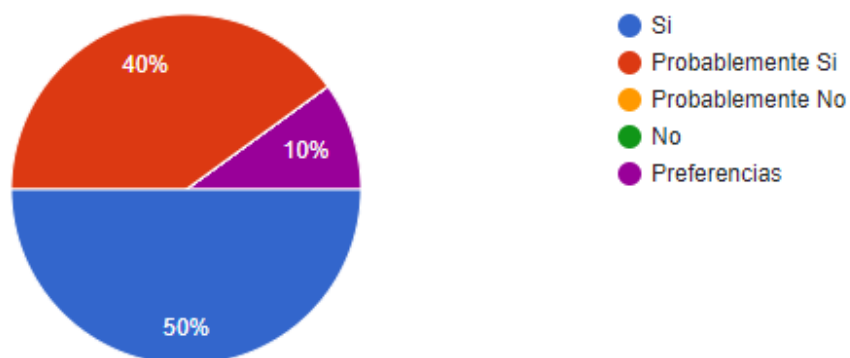
Figura 8

Ambiente Laboral

¿El trato o el ambiente laboral en el desempeño de las funciones es el mismo para todos los empleados y/o considera que hay preferencias o ventajas por parte de los superiores con los empleados directos?

El trato o el ambiente laboral en el desempeño de las funciones es el mismo para todos los empleados y/o considera que hay preferencias o ventajas por parte de los superiores con los empleados directos

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, en la gráfica 8, el 50% de los encuestados considera que sí hay preferencias por parte de los superiores hacia los empleados directos, el 40% considera que probablemente sí y el 10% no, lo cual significa que hay un porcentaje muy alto de percepción de preferencias hacia el personal contratado directamente por el banco sobre el personal contratado por las empresas temporales, lo cual puede repercutir negativamente en el trabajo desempeñado por el personal temporal al sentirse incómodos en su entorno laboral y sentir cierto grado de discriminación por no ser empleados de planta.

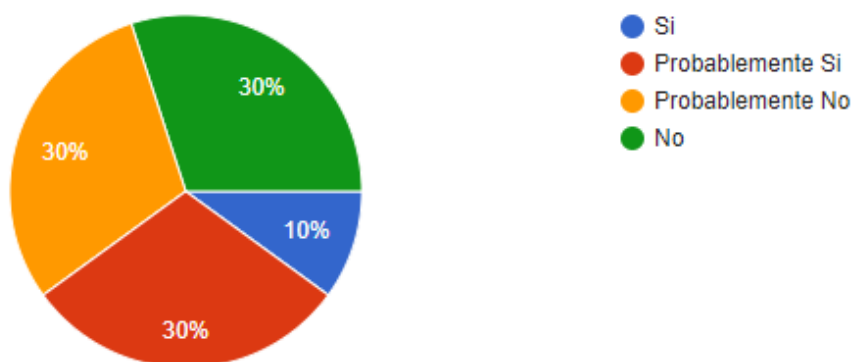
Figura 9

Igualdad

¿Considera usted que las bonificaciones o premios que dan en el banco son equitativas para todos los empleados?

¿Considera usted que las bonificaciones o premios que dan en el banco son equitativas para todos los empleados?

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, según la gráfica 9 se puede inferir que el 30% considera que las bonificaciones o premios que otorga el banco probablemente sí son equitativas, el 30% considera que probablemente no, otro 30% considera que no y solo el 10% considera que sí, lo cual significa que los empleados contratados por medio de las empresas temporales no reciben los mismos beneficios ni compensación que el personal de planta, lo que puede llevar a que el compromiso por parte del personal temporal sea menor y por lo tanto su rendimiento no sea óptimo para garantizar una buena gestión dentro del banco.

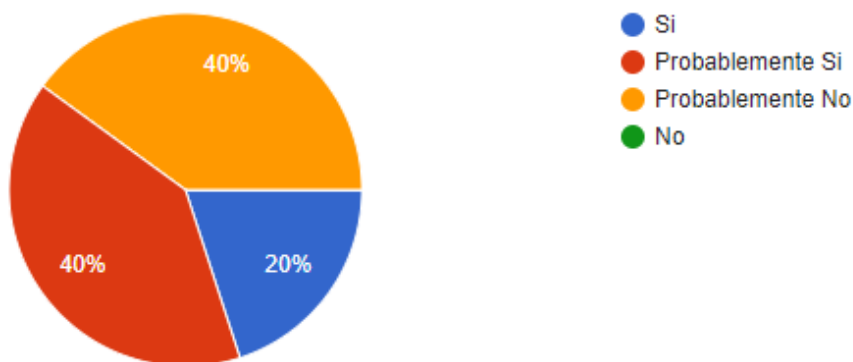
Figura 10

Conocimientos

¿Considera usted que tiene los mismos conocimientos de producto, manejo de aplicativos y bases de clientes que sus compañeros directos?

¿Considera usted que tiene los mismos conocimientos de producto, manejo de aplicativos y bases de clientes que sus compañeros directos?

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

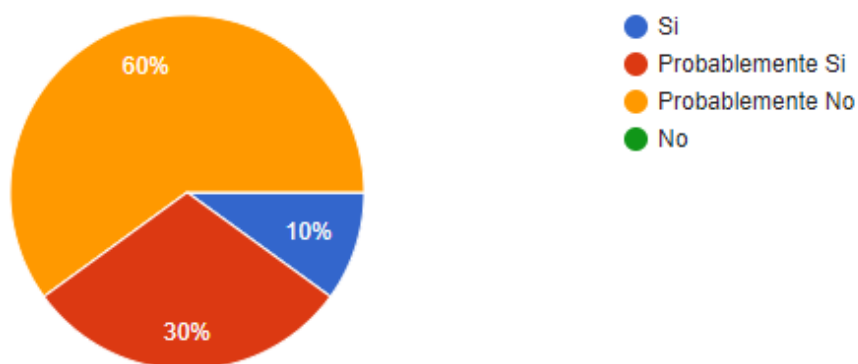
De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, acorde con la gráfica 10, se puede evidenciar que el 40% de los colaboradores encuestados considera que probablemente sí tiene los mismos conocimientos que el personal de planta, otro 40% respondió que probablemente no los tiene y solo un 20% contestó que sí los tienen, lo cual refleja que las empresas temporales no le están asegurando al banco la contratación de personal que tenga los conocimientos adecuados para poder desempeñar un rol dentro del ámbito financiero ni las habilidades blandas requeridas, lo cual repercutirá negativamente en la productividad de este personal frente al personal contratado directamente por el banco.

Figura 11*Actitud*

¿Considera usted que tiene el mismo grado de compromiso con el banco y su cultura, aunque no sea un empleado directo del mismo?

¿Considera usted que tiene el mismo grado de compromiso con el banco y su cultura, aunque no sea un empleado directo del mismo?

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, según la gráfica 11, el 60% de los colaboradores encuestado considera que probablemente no tienen el mismo grado de compromiso con el banco, el 30% respondió que probablemente sí y solo el 10% respondió que sí, lo cual deja ver que los empleados contratados por medio de empresas de outsourcing no sienten un grado alto de compromiso ni de cultura corporativa, sino que se limitan a realizar sus funciones básicas, por lo cual se puede deducir que los empleados temporales al sentirse menos motivados no dan un óptimo rendimiento dentro de su rol, lo cual puede conllevar a problemas de calidad y bajo desempeño afectando la productividad y la reputación del banco.

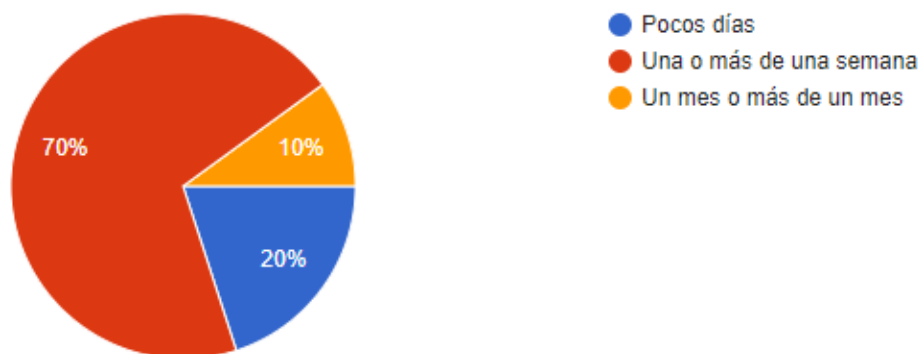
Figura 12

Tiempo de respuesta

¿Cuál fue el tiempo que debió esperar para recibir respuesta a su solicitud de la oferta laboral?

Cuál fue el tiempo que debió esperar para recibir respuesta a su solicitud de la oferta laboral

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

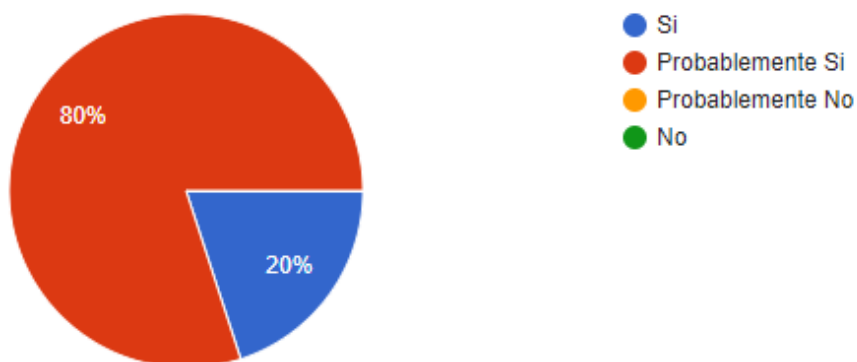
De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, según la gráfica 12, se puede evidenciar que el 70% de los encuestados considera que el tiempo de espera para recibir respuesta a su solicitud de empleo fue de una o más de una semana, el 20% considera que se demoró pocos días y el 10% consideró que se demoró un mes o más de un mes, lo cual significa que las empresas temporales toman una semana en promedio para iniciar un proceso de selección, tiempo que no es suficiente para evaluar las competencias específicas requeridas para la correcta elección del personal que debe desempeñar un alto grado de compromiso y conocimientos técnicos para desempeñar óptimamente su rol dentro del banco.

Figura 13*Proceso*

¿Considera que las preguntas que se le realizaron en las pruebas de selección (Entrevista y/o psicotécnicas) fueron las correctas?

¿Considera que las preguntas que se le realizaron en las pruebas de selección (Entrevista y/o psicotécnicas) fueron las correctas?

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

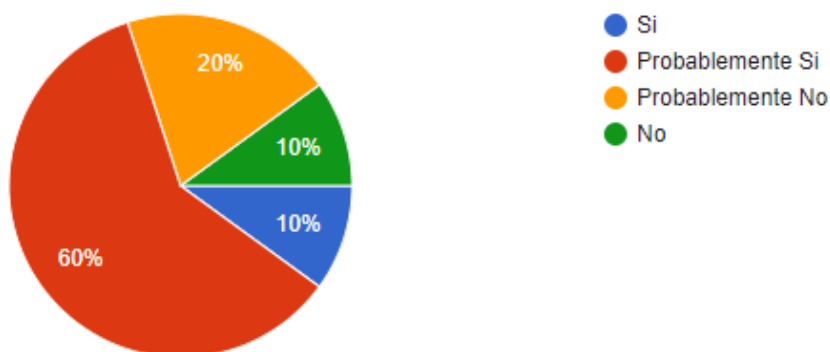
De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, acorde con la gráfica 13, el 80 % de los empleados entrevistados considera que las preguntas que les realizaron durante el proceso de selección probablemente sí fueron las correctas y el 20% consideró que sí, ningún colaborador encuestado consideró que no, lo cual indica que aunque es adecuado el proceso, de todas formas hay vacíos en los filtros que están utilizando las empresas temporales dentro de sus procesos de selección de personal que permitan identificar con exactitud las habilidades y conocimientos requeridos para poder desempeñar un cargo en una compañía que se dedica a actividades de manejo de grandes sumas de dinero y recursos públicos.

Figura 14*Perfil*

¿Considera que el proceso de selección de personal se basa en el perfil del puesto a ocupar?

¿Considera que el proceso de selección de personal se basa en el perfil del puesto a ocupar?

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, de acuerdo con la gráfica 14, se puede inferir que el 60% de los colaboradores encuestado consideran que probablemente sí el proceso de selección se basa en el perfil del puesto al cual realizaron su postulación, el 20% contestó probablemente no, el 10% contestó que probablemente no y el restante 10% contestó que no, lo cual refleja que los empleados de la muestra seleccionada tienen en su mayoría la percepción de que el proceso de selección no aborda en su totalidad los lineamientos y directrices necesarias para que un candidato garantice que cumple a cabalidad con los requisitos necesarios para ocupar un cargo dentro del banco, lo cual indica que se deben tomar correctivos en el diseño de las pruebas y filtros dentro del proceso de selección llevado a cabo por las empresas temporales.

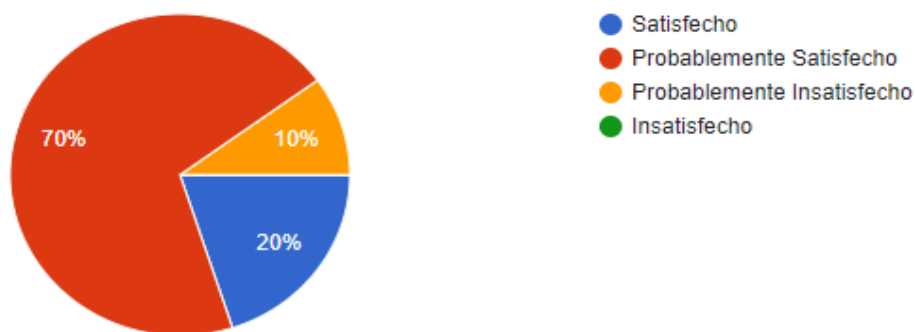
Figura 15

Nivel de Satisfacción

¿En términos generales, con qué grado de satisfacción calificaría el proceso de contratación que utilizó el banco por medio de la empresa temporal?

En términos generales con qué grado de satisfacción calificaría el proceso de contratación que utilizó el banco

10 respuestas



Fuente. Estadísticas de la encuesta elaborada en Google Forms.

De la muestra seleccionada de 10 colaboradores, según la gráfica 15, se puede evidenciar que el 70% de los empleados encuestados considera que está probablemente satisfecho con el proceso de contratación que utilizó la empresa temporal para proveer el personal al Banco Scotiabank, el 20% consideró que estaba satisfecho y el 10% considera que se encuentra probablemente insatisfecho, situación que deja ver que no se logra llegar a un nivel óptimo en cuanto a la satisfacción que sienten los empleados con el proceso de contratación que se lleva a cabo por las empresas de outsourcing, lo cual puede repercutir en que el personal no esté altamente calificado para desempeñar funciones encaminadas hacia el manejo confidencial de información y manejo adecuado de aspectos éticos, económicos y financieros, por lo cual las

empresas temporales deben tomar correctivos e implementarlos dentro de sus procesos de selección y vinculación de nuevo personal para el banco Scotiabank Colpatria.

Análisis general de los resultados obtenidos

De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta se evidenciaron las falencias que se están presentando en el proceso de selección que realiza la empresa de servicios temporales para cubrir la necesidad de personal del banco Scotiabank Colpatria, teniendo en cuenta lo anterior es necesario realizar las medidas correctivas para obtener los resultados esperados.

Como primera medida la compañía Scotiabank Colpatria entregara un perfil bien detallado de las vacantes a cubrir según su manual de funciones y procedimientos a la empresa tercerizada, de tal manera que esta pueda realizar un proceso pertinente que cumpla con el perfil solicitado; como se trata de una entidad multinacional, ya existen los criterios de selección y estos se deben cumplir a cabalidad, pues la confidencialidad de la información que se maneja y que los nuevos colaboradores tendrían a la mano, deben permitir que estén acordes a las competencias necesarias para laborar en el sector.

Adicional a lo anterior, Scotiabank Colpatria debe estar más inmerso en el proceso de selección, por ello recomendamos que la entrevista inicial y entrevista final de los posibles candidatos este a cargo de la multinacional, minimizando así los sesgos que pueda tener la empresa de servicios temporales en el proceso de contratación, garantizando que el personal seleccionado cumpla a cabalidad con el perfil requerido, reduciendo las fallas e incrementando la asertividad en beneficio de los estándares de calidad que ofrece el banco.

Posterior a esto, encontramos ciertos factores que debemos trabajar a profundidad, como lo son las preguntas que se están formulando en las entrevistas, el direccionamiento adecuado del

perfil, el cual debe estar orientado a mejorar las brechas que se presenten en la elección del cargo, lo más relevante de la encuesta es acerca de la preferencia que los empleados han identificado hacia los compañeros de trabajo que están contratados de manera directa, lo cual deja a la organización en muy mala posición, ya que limita su capacidad de vincular trabajadores no directos, además de coartar las posibilidades de responder con agilidad ante los crecimientos acelerados de vacantes. Creemos que este último punto es el que mayor atención de nuestra parte debe tener, entendiendo que es el recurso humano actual el que no se encuentra totalmente satisfecho.

Es importante recalcar que los beneficios que se les brindan a los empleados contratados directamente como estabilidad laboral, mejores salarios, seguro médico y de vida aumenta su satisfacción laboral y disminuye la rotación de empleados. Mientras que los empleados contratados por terciarización, tienen la desventaja de tener salarios más bajos, menos oportunidad de ascensos, beneficios limitados y menos generosos. Es por ello que vemos un reflejo en el banco Scotiabank Colpatria en los empleados temporales, los cuales tienen un menor nivel de productividad que los contratados directamente, debido a la falta de capacitación específica y porque la mayoría de las veces no trabajan en una misma empresa el tiempo suficiente para desarrollar habilidades precisas.

Dicho esto, podemos decir que, si les ofrecen capacitación a sus empleados de forma regular y constante, lo puede retribuir a la empresa aumentando la productividad y la calidad del trabajo.

El entrenamiento del puesto de trabajo que la multinacional Scotiabank Colpatria debe impartir a sus nuevos empleados, debe ser una herramienta fundamental para su desarrollo, ya que le permite al trabajador aprender nuevas habilidades, mejorar su conocimiento y desarrollar

competencias específicas, facilitando la realización de tareas y mejorando la productividad, pensamos que ofrece a los empleados la oportunidad de desarrollar habilidades relacionadas con el trabajo, como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la comunicación, hacen que desempeñen mejor sus funciones.

No debemos desconocer los cambios que se viven en el día a día, se deben buscar capacitaciones donde los empleados se mantengan al día con los cambios tecnológicos, proporcionando herramientas para desarrollar una mentalidad de servicio al cliente. Esto les permite aportar un valor añadido a la empresa, ese valor que ha mantenido a lo largo de los años.

Consideramos muy importante evaluar el grado de compromiso de los empleados indirectos porque es crucial para determinar la lealtad y colaboración que estos tienen hacia la empresa. De esta forma, se pueden detectar oportunidades de mejora y generar acciones para fomentar el compromiso.

La medición de los indicadores, la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas pueden conllevar a un clima organizacional importante en la empresa.

De la mano, van la experiencia y el entrenamiento, factores cruciales para prepararse para desempeñar a cabalidad sus funciones y que sea presidido por la directriz que marca su manual de funciones y procedimiento. Scotiabank Colpatria busca candidatos que tengan la habilidad y el conocimiento para hacer el trabajo, y esto se puede lograr a través de la experiencia previa o el entrenamiento, la cual proporciona al candidato una ventaja significativa, ya que les permite conocer el trabajo de antemano y les da la oportunidad de demostrar su capacidad para desempeñar el puesto. Citamos a aquellos empleados que gracias al entrenamiento que reciben

de la multinacional pueden proporcionarles la oportunidad de aprender habilidades y conocimientos específicos necesarios para desempeñar el puesto con éxito.

Vemos como otro factor de análisis, es la prioridad que le brindan a algunos candidatos durante la entrevista de trabajo, la cual se ve reflejada en el porcentaje de la pregunta N.6 y esto puede significar una discriminación basada en factores como el origen étnico, la edad, el género o la orientación sexual. Esto es ilegal y puede resultar en multas significativas para la empresa. Además, esto puede ser percibido por los candidatos como una falta de equidad y puede reducir la confianza con la empresa, disminuyendo los niveles de credibilidad.

Las pruebas de selección deben ser acordes al puesto de trabajo. Esto significa que, dependiendo del puesto al que se aplica, se debe administrar una selección específica de pruebas para asegurar que los candidatos tienen los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para el trabajo. Esto ayuda a asegurar que los empleados sean adecuados para el puesto y los empleadores puedan tomar la mejor decisión de contratación.

La tercerización laboral se ha convertido en una práctica común en la mayoría de las economías modernas. Los empleadores la utilizan para reducir costos y mejorar la productividad y Scotiabank Colpatria no es la excepción, sin embargo, también puede presentar una serie de problemas para los trabajadores y es que los recursos humanos tercerizados a menudo reciben salarios más bajos que los trabajadores regulares. Esto se debe a que los empleadores a menudo tratan a los trabajadores tercerizados como parte de una transacción comercial, y no como parte de su personal.

Figura 16

Matriz DOFA

		DEBILIDADES	
		<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reconocimiento a nivel mundial por su excelente servicio al cliente. - La empresa cuenta con una fuerte fuerza de trabajo interna que está capacitada y experimentada en diversas áreas. Tiene una buena reputación en la industria y una base de clientes bien establecida. - La contratación tercerizada reduce la carga administrativa en la empresa, lo que les permite concentrarse en su negocio principal 	<ul style="list-style-type: none"> -No contar con el personal con las competencias requeridas para la operación bancaria. -La empresa depende en gran medida de contratistas externos para ciertas funciones, lo que puede generar problemas como control de calidad, dependencia y posibles demoras. Esta subcontratación también genera costos adicionales para la empresa. - Problemas de comunicación
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ingreso de nuevos talentos para la compañía. -Al minimizar la dependencia de contratistas externos, la empresa puede mejorar su control sobre la calidad, reducir costos y mejorar la eficiencia. También puede capitalizar la creciente demanda de experiencia interna en la industria. - Elegir un proveedor con una buena reputación y experiencia en el campo de la tercerización en cuestión. Además, es fundamental establecer expectativas claras y definir un sistema de seguimiento para garantizar que la tercerización se esté manejando de la mejor manera. 	<p>ESTRETEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La contratación tercerizada ofrece oportunidades para aquellos que buscan una mayor flexibilidad y reducción de costos. En la actualidad, el mercado se encuentra en un constante cambio y adaptación, lo que representa un desafío, pero también una oportunidad para que se presenten nuevas formas de innovación. 	<p>ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acuerdos detallados para evitar fallas en la calidad ✓ Mejora de la colaboración y la coordinación entre empresas ✓ Oportunidades para la capacitación y reasignación interna 	
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -La rotación de personal el cual afecta la estabilidad de la compañía. -La competencia puede tener una fuerza laboral interna más fuerte, lo que les da una ventaja competitiva. Además, la industria puede experimentar una escasez de mano de obra calificada, lo que hace que sea más difícil atraer y retener talento. - Las empresas pueden beneficiarse de la experiencia y la habilidad de los especialistas en su campo, lo que podría traducirse en mejor calidad de los servicios. Además, a veces, un empleado de la empresa que realiza una tarea que no es un trabajo principal podría no tener la capacitación adecuada, lo que podría provocar un rendimiento deficiente. 	<p>ESTRETEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos especializados y flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios de mercado. ✓ Competencia de empresas contratistas que ofrecen precios más bajos en otros países con costos operativos reducidos. Fuga de información valiosa de la empresa. 	<p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El manejo de conflictos entre empresas y la prevención de riesgos son fundamentales para evitar problemas legales y negocios fallidos. 	

Fuente. Elaboración propia con información extraída de la página web de Scotiabank Colpatria

Estrategias

Involucrar un poco más a Scotiabank Colpatria en el proceso de selección para garantizar que se cumplan con los requerimientos solicitados y así contar con personal altamente calificado para operación bancaria y mantener la estabilidad y buen ambiente laboral.

Integrar con las empresas terciarias los valores, la filosofía y compromiso del banco para así poder impregnarlos en las ofertas de trabajo y poder captar a esos candidatos más comprometidos y que, de ser contratados, se sientan felices de pertenecer a la organización

Definir el perfil y optimizar descripción de la oferta laboral, es claro que La descripción de la oferta laboral es el primer contacto en el proceso. De entrada, al candidato debe quedarle claro cuál es el cargo, las habilidades o conocimientos requeridos, ubicación, incluso beneficios.

¿Qué se espera el banco? ¿Trabajaré en equipo? Es información extra que valoraría muy bien el candidato. y ayudaría a que el proceso de selección no sea tan largo en el filtro de las hojas de vida.

Recomendaciones

Basados en los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, se plantean las siguientes recomendaciones para Scotiabank Colpatria para que se pueda mejorar el proceso de selección y contratación y a su vez para que disminuya la rotación de personal:

Al contratar los servicios de una empresa temporal se debe garantizar que el proveedor cumpla con todos los requisitos establecidos por la ley colombiana y sea reconocida en el sector por sus buenas prácticas y su profesionalismo.

Asegurarse de que la empresa de servicios temporales cuente con experiencia acreditada para la selección de mano de obra para entidades financieras con la aplicación de los procesos correspondientes para los perfiles requeridos que permitan establecer si el candidato cumple a calidad con lo establecido.

Tener una comunicación activa y asertiva con la empresa de servicios temporales para garantizar el cumplimiento de las necesidades de Scotiabank Colpatria y sobre todo la adecuada administración del personal por parte de la temporal para que los colaboradores sientan respaldo tanto de la empresa usuaria como la empresa contratante.

Se sugiere que Scotiabank Colpatria este más inmerso en el proceso de selección y contratación de personal, es decir que realice las entrevistas directamente para que pueda identificar si los perfiles ofrecidos por la temporal cumplen con las necesidades de la compañía.

Implementar un sistema para realizar un seguimiento de las horas trabajadas y las horas extra esto con el fin de garantizar que los colaboradores cuenten con un equilibrio tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal mejorado su calidad de vida.

Promover la igualdad en las condiciones de trabajo de los empleados no directos, de manera que los beneficios tengan un alcance en menor tiempo, es decir que en un máximo de 3

meses se defina que empleados pasan a recibir los beneficios de empleado directo, inicialmente por concurso, de manera que de cada 100 empleados contratados en el primer trimestre se vinculen 30, para el segundo trimestre 30 más.

Establecer que el plan de beneficios que tiene la compañía sea para todos los empleados sin tener en cuenta si son directos o en misión, esto con el fin de fidelizar y asegurar la estabilidad de los colaboradores a la vez que se garantiza la equidad.

fortalecer el cumplimiento de las regulaciones existentes y promover la transparencia en la contratación tercerizada, esto ayudará a evitar prácticas abusivas, garantizar los derechos laborales y fomentar un entorno empresarial justo y equitativo que hará que los colaboradores se sientan más establecidos y comprometidos con la compañía generando sentido de pertenencia.

Conclusiones

Para concluir las empresas de servicios temporales han facilitado para algunas compañías uno de los procesos más complejos que es del de selección y contratación de personal, sin embargo algunas de estas empresas dedicadas a la tercerización no con cumplen con lo requerido por la ley y dejan de lado las garantías para las partes involucradas a la vez que genera inestabilidad y un poco de inseguridad a los posibles candidatos, puesto que al ser vinculados a la compañía donde realizaran sus labores no se sienten respaldados lo que dificulta la inclusión dentro de la cultura organizacional y se ve reflejado en la deserción laboral.

Aunque la contratación laboral con terceros está regulada por algunas leyes en Colombia aún continúan algunos sesgos que generan incertidumbre tanto en la empresa usuaria como en los posibles candidatos, puesto que en algunas ocasiones no se les garantizan que se cumplan los estándares laborales y los derechos humanos lo cual genera poca credibilidad y falta de profesionalismo por parte de algunas empresas de servicios temporales.

El proceso de contratación de empleados temporales a través de empresas de outsourcing para Scotiabank Colpatria no está alcanzando los niveles de satisfacción de los empleados. Existe la necesidad de mejoras en el proceso de selección para garantizar que los candidatos cumplan con los requisitos necesarios para los puestos dentro del banco.

Las compañías que realizan el proceso de selección a través de las empresas de servicios temporales no se involucran, se evidencio que no existe ninguna regulación por parte de la empresa usuaria hacia la temporal, manteniéndose al margen del proceso solamente es participe cuando se realiza el ingreso y la inducción de personal nuevo.

La contratación tercerizada en Colombia es una realidad que sigue creciendo y evolucionando, A pesar de los beneficios que pueda ofrecer en términos de eficiencia y

flexibilidad, también implica desafíos y riesgos que deber ser abordados por las partes involucradas, sobre todo en los temas legales para no incurrir en falencias que afecten a los colaboradores y garantizar que se cumpla lo establecido por la ley.

Finalmente podemos decir que la contratación tercerizada trae beneficios pero también tare temas complejos, como se ve reflejado en Scotiabank Colpatria ya que se evidencio que no se involucran en el proceso y se deja a libre elección de la temporal el tema de la contracción sin tener en cuenta la verdadera necesidad de la empresa y pues en este caso de estudio se requiere un poco más de pericia al momento de seleccionar a los colaboradores que van hacer parte de la operación financiera debido a que deben contar con habilidades y competencias muy específicas que no se pueden delegar a personal sin experiencia en estos temas.

Concluyendo la investigación es fundamental que para detectar las falencias que presenta una compañía, como lo es la de nuestro caso de estudio en la operación que manejan, se contextualicen de todos los detalles y procesos que ejecutan las mismas y que se utilicen las herramientas necesarias para recolección de información en este caso el tema de la contracción y la rotación de personal está generando en Scotiabank Colpatria pérdidas económicas y de tiempo que afectan la operación y rentabilidad. Lo que se pretendió en esta investigación fue encontrar y plantear posibles soluciones enfocadas en las necesidades de la compañía y de la estabilidad de los colaboradores a través de los servicios que prestan las empresas de contratación tercerizada.

Referencias Bibliográficas

- Cancinos Kestler, A. M. (agosto de 2015). Selección de personal y desempeño laboral.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos/El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Cowling, A. y P. James (1997) - Morales. (2011).
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 48-94). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.70-120). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70>
- González Ariza, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp. 329- 339).
https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a

- Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento. FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- López, J. S. (2017). Reclutamiento, Selección e Inducción de personal en Inciteco S.A.S. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/14137/LopezTorresJuanSebastian-2017%20.pdf?sequence=1>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Mintrabajo.gov.co (2019). Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras. <https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano. [Objeto_virtual_de_aprendizaje_OVA]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Apéndices

Apéndice A

Link de la encuesta aplicada

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfkTYDrxjoZUDEDdR5Rw9LzOoauRRhpBXkzMIqtPDnjouekLA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>