

Optimización del Proceso de Selección de Personal del Banco Agrario de Colombia.

Sandra Liliana Londoño Franco

Asesor

Luis Darío Canizales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Dosquebradas, Colombia

2023

Dedicatoria

A Dios porque su presencia y amor en mi vida han sido y serán mi guía.

A mi Madre Lindelia Franco Castaño por ser la mujer más importante en mi vida, por ser una guerrera de Dios, por la educación que me impartió, por los principios y valores que me inculcó, por hacer de mí una mujer valiente.

A mi Padre Jorge Ariel Londoño López por ser el papá y abuelo más incondicional, por ser un hombre ejemplo, trabajador y luchador. Por siempre estar en los momentos buenos y malos.

A mi Hijo Juan Diego Castañeda Londoño por darle razón a mi existencia, por ser el motor y motivación de mi vida, porque lo eres todo para mí. Gracias compañerito de vida por compartir tu tiempo con una mamá empleada y estudiante.

A mi Persona Favorita Fabio León Torres Gómez por enseñarme que cuando nace una amistad verdadera esta nunca muere, por enseñarme el verdadero significado de la palabra lealtad, por levantarme siempre de mis caídas, por ser mi protector, mi apoyo, por estar siempre ahí para mí y para mi hijo.

A mis Sobrinos Cristian y Martin Marulanda Londoño por su existencia, por su amor, por sus abrazos, por su afecto, porque cada que pronuncian la palabra tía mi corazón y mi vida se transforman.

Agradecimientos

A Dios por darme vida, sabiduría, fuerza, por protegerme y bendecirme en cada momento, por guiarme en los momentos más críticos, por levantarme cuando me sentí caer, por darme la capacidad de tomar decisiones de vida acertadas y erradas que me permitieron madurar como persona, por rodearme de tantos ángeles que hoy en día me tienen tan fortalecida y agradecida.

A mis Padres por su apoyo incondicional, por sus enseñanzas, por guiarme y ser luz en mi camino, por cuidar de mi hijo cuando las noches fueron tan largas pero las ganas de salir adelante más, por nunca soltar mi mano y luchar siempre conmigo.

A mi Familia por ser parte de mi vida, por su amor, por hacerme sentir la fuerza de un verdadero hogar.

A la Universidad Nacional de Colombia Abierta y a Distancia UNAD por poner a nuestra disposición todas las herramientas necesarias para desarrollar este proceso, a los tutores que con dedicación nos impartieron su conocimiento y nos formaron como unos profesionales íntegros.

A mis amigos aquellos que siempre han estado ahí dándome apoyo moral y emocional, aquellos que nunca se han ido ni en los momentos difíciles y quienes hoy han sido parte de este proceso tan enriquecedor para mí como ser humano.

A mi Hijo por llegar a mi vida como la mayor bendición, por darme de su tiempo para luchar por este gran sueño de convertirme en una profesional.

Resumen

El Banco Agrario de Colombia es una empresa del estado que por su actividad comercial es catalogada como una entidad bancaria prestadora de servicios financieros principalmente al sector agropecuario, su capital humano hoy en día constituye el recurso más valioso ya que con su desempeño y productividad aportan valor en la construcción de ventajas competitivas, sostenibles y enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El enfoque de esta investigación es descriptivo cuantitativo, su objetivo es elaborar un diagnóstico y análisis exhaustivo del proceso actual de selección personal del Banco Agrario de Colombia que permita identificar las falencias propias del mismo y que desencadenan en bajo desempeño laboral, rotación excesiva de personal y problemas internos.

Se pretende así mejorar y optimizar el proceso de selección de personal integrando en él un programa de compensación y un modelo de evaluación de desempeño que permita gestionar de manera efectiva el capital humano en aras de mejorar su aporte a la empresa, por lo que se recomienda después del diagnóstico realizado a través de la aplicación de la encuesta estructurar, mejorar y optimizar el proceso de selección de talento humano en base a las brechas identificadas para poder alcanzar un nivel de desarrollo en un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, tratando de que su desempeño tenga efectos que agreguen valor en el giro operacional de la empresa.

Palabras clave: Programa de Selección de Personal, Talento Humano, Habilidades, competencias, Evaluación de Desempeño, Programa de Compensación.

Abstract

The Agrarian Bank of Colombia is a state company that, due to its commercial activity, is classified as a banking entity that provides financial services mainly to the agricultural sector. Its human capital today constitutes the most valuable resource since its performance and productivity add value. In the construction of competitive, sustainable advantages focused on meeting organizational objectives.

The approach of this research is quantitative descriptive, its objective is to develop a diagnosis and exhaustive analysis of the current personnel selection process of the Banco Agrario de Colombia that allows identifying its own shortcomings and that trigger poor work performance, excessive staff turnover and internal problems.

The aim is to improve and optimize the personnel selection process by integrating a compensation program and a performance evaluation model that allows for the effective management of human capital in order to improve its contribution to the company, which is why it is recommended. After the diagnosis carried out through the application of the survey, structure, improve and optimize the human talent selection process based on the gaps identified in order to reach a level of development in a structural complex that allows the worker to be empowered by supporting their human talent, trying to ensure that their performance has effects that add value to the company's operational activities.

Keywords: Personnel Selection Program, Human Talent, Skills, competencies, Performance Evaluation, Compensation Program.

Tabla de contenido

Introducción.....	9
Planteamiento del Problema.....	11
Formulación del Problema	12
Justificación	13
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Antecedentes del Problema.....	16
Marco Teórico	19
Gestión Humana.....	19
Recurso Humano.....	19
Selección de Personal.....	20
Optimización de Selección de Personal	22
Clima Organizacional	22
Cultura Organizacional	23
Desarrollo de Personal	24
Motivación.....	25
Productividad.....	25
Marco Legal.....	27
Metodología de la Investigación	31
Población Objeto de Estudio	32

Materiales y Métodos.....	33
Resultados.....	34
Conclusiones.....	44
Recomendaciones	45
Referencias Bibliográficas	46
Anexos	50

Tabla de Figuras

Figura 1 Verificación Referencias	34
Figura 2 Aplicación Política Interna para Cubrir Vacantes	34
Figura 3 Revisión Perfil respecto al cargo.....	35
Figura 4 Disponibilidad Presupuesto para el proceso.....	35
Figura 5 Diligenciamiento adecuado de la solicitud.....	36
Figura 6 Completitud Formato de Solicitud de Vacante	37
Figura 7 Exigencia Documentos	37
Figura 8 Calificación.....	38
Figura 9 Base de Datos	38
Figura 10 Aprobación para proveer la solicitud de vacante	39
Figura 11 Tiempo que toma el proceso de reclutamiento y selección.....	39
Figura 12 Modelos de medición y evaluación proceso de reclutamiento y selección	40
Figura 13 Percepción de los colaboradores medio de reclutamiento más utilizado	41
Figura 14 Respuesta de los colaboradores recursos necesarios	41
Figura 15 Respuesta de los colaboradores reclutamiento interno.....	42
Figura 16 Percepción de los funcionarios Procesos de reclutamiento y selección	42
Figura 17 Percepción de los funcionarios plan carrera.....	43
Figura 18 Percepción de los funcionarios procesos de gestión humana.....	43
Figura 19 Análisis encuesta colaboradores del Banco Agrario de Colombia.....	51

Introducción

A nivel interno de las organizaciones existen diversos procesos y variables que están relacionados de manera directa o indirecta con el desempeño laboral de los colaboradores, entre ellos, el clima y cultura organizacional, motivación, programas de capacitación y desarrollo profesional, planes de compensación e incentivos, por esta razón se considera que el proceso de selección debe ser una herramienta que garantice y cumpla con todos los estándares para alcanzar el equilibrio que la empresa necesita a través de la productividad de su talento humano.

La selección de personal es un instrumento esencial para fomentar el desarrollo organizativo y la competitividad empresarial, a través de él se busca contratar el candidato que mejor encaje con las necesidades del puesto de trabajo, este proceso se debe realizar de manera objetiva y exhaustiva con el fin de analizar las habilidades, formación y características de cada persona postulada a la vacante. La finalidad de todo proceso de selección es convertir el factor humano en una ventaja competitiva que aporta a la productividad y a enriquecer el patrimonio de la empresa porque elimina los costos que acarrea la excesiva rotación, e introduce cambios innovadores pues se identifican los perfiles adecuados.

Toda empresa tiene como objetivo gestionar de manera adecuada su talento humano en aras de construir una fuerza laboral estable, fomentando una cultura de aprendizaje y generando espacios donde se dé prioridad a brindar una capacitación integral que conlleve a la búsqueda de todos los objetivos organizacionales de la Entidad.

El Banco Agrario de Colombia en aras de fortalecer y generar competitividad entre las empresas del sector financiero y cooperativo, busca fortalecer su gestión en las diferentes áreas que la componen. Es por ello que se crea la necesidad de estructurar y optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal existente que permita el ingreso de personal calificado con

capacidad de desarrollar sus habilidades y funciones inherentes al cargo que aporten valor agregado y que evite situaciones catastróficas para la organización como el desgaste irreparable de la marca y pérdidas económicas recurrentes por el bajo desempeño laboral y la alta rotación que en la actualidad existe.

Planteamiento del Problema

Hoy en día las organizaciones son conscientes de la importancia de que contratar personal no solo aduce a la experiencia, es importante evaluar tanto el potencial profesional y humano que permita incorporar el talento humano más idóneo que encaje dentro de las necesidades operacionales de cada organización. En virtud a la problemática que nace como consecuencia de la reconversión empresarial, todas las organizaciones deben de estar en la capacidad de adaptarse a los cambios que este mundo globalizado exige para así alcanzar competitividad y posicionamiento en un mercado cada vez más complejo y exigente.

Una gestión estratégica de Talento Humano prioriza sus procesos de selección en aras a la consecución del personal humano calificado y comprometido con la misión y los objetivos, lo cual incluye la humanización, es por ello que el Banco Agrario de Colombia institución financiera ha comprendido que, cuando se le da la importancia necesaria al área de Desarrollo de Talento Humano, los objetivos que están alineados con la misión de la empresa se van logrando. El objetivo de esta investigación es analizar e identificar las falencias en los procesos de selección de personal debido a la alta rotación de personal que impacta de manera negativa la productividad y produce un desequilibrio entre los objetivos organizacionales y los resultados alcanzados. La rotación de personal se debe en gran parte al cubrimiento de vacantes con perfiles que no se ajustan a las necesidades que demanda el cargo, además existe un fenómeno muy recurrente denominado burocracia y es el cubrimiento de vacantes para pagar favores políticos.

De lo anterior nace la oportunidad de aplicar un modelo que structure y consolide el proceso de selección en el Banco Agrario, entidad que ha obtenido un crecimiento operacional

amplio y que requiere brindar a su capital humano condiciones óptimas tanto económicas, laborales y emocionales para el desarrollo de sus funciones.

Formulación del Problema

Las anteriores circunstancias, nos llevan elaborar un proyecto de investigación, para lo cual cabe formularse el siguiente interrogante.

¿Optimizar el proceso de selección de personal existente en el Banco Agrario de Colombia garantizará incorporar el talento humano idóneo para la consecución de los objetivos organizacionales?

Justificación

El Banco Agrario de Colombia es una sociedad de economía mixta, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con orientación hacia el financiamiento y fortalecimiento del agro colombiano. BRC Ratings – S&P Global S.A. SCV confirmó sus calificaciones de AAA y BRC 1+ del Banco Agrario de Colombia S. A. o BAC.

A lo largo de los años el área de recursos humanos ha cambiado drásticamente, antes su enfoque era de funciones exclusivas tales como contratación, nómina, pero ahora las compañías han entendido el impacto positivo que genera tener un equipo de trabajo conformado por empleados calificados que con sus habilidades y competencias se comprometan en la consecución de los objetivos organizacionales lo cual se logra con un área sincronizada y alineada con las necesidades de su personal.

La Selección de personal es un procedimiento esencial del departamento de Recursos Humanos (RR. HH.) que puede ser considerado crítico en el sentido que en el momento de elegir el perfil equivocado para cubrir determinada vacante se genera un impacto negativo representado en productividad, moral y rentabilidad de la entidad, he aquí la importancia de que el personal que conforme el área sea de profesionales que tengan capacidad de decisión objetiva y con criterio.

En la Vicepresidencia de Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia se ha detectado que el índice de rotación de personal y el bajo rendimiento laboral han crecido gradualmente, por lo que se crea la necesidad latente de optimizar el proceso de selección de personal en aras de garantizar la incorporación de un talento humano idóneo y así lograr el punto de equilibrio económico y misional de la entidad financiera.

Dadas las circunstancias para el Banco Agrario de Colombia el talento humano se convierte en el activo más importante de la organización por eso su enfoque actual es la mejora continua en todos los procesos en los cuales están inmersos los colaboradores que permita reducir brechas entre las competencias requeridas por la entidad, mejorar la cultura organización y reducir el alto índice de rotación de personal que actualmente es un indicador muy poco favorable para el desarrollo del objeto social del Banco.

El problema evidenciado en el Área de Talento Humano en el proceso de reclutamiento y selección de personal nos enfoca a entregar a la Vicepresidencia de Gestión Humana una propuesta integral que permita optimizar el proceso de selección de personal en la entidad fortaleciendo el talento ya existente y permitiendo la inclusión de nuevos integrantes que aporten valor a la empresa y estén alineados con sus objetivos organizacionales.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta alineada con las políticas y objetivos organizacionales que permita optimizar el proceso de selección y contratación de personal en el Banco Agrario de Colombia.

Objetivos Específicos

Caracterizar la empresa objeto de estudio con el fin de diagnosticar e identificar el estado actual del proceso de selección y contratación de personal al interior del Área de Gestión de Talento Humano del Banco Agrario de Colombia.

Identificar y analizar las etapas del proceso de selección y contratación de personal del Banco Agrario de Colombia para identificar sus falencias y así poder intervenirlas.

Reconocer las necesidades que debe suplir el área de Gestión de Talento Humano dentro de los otros departamentos estratégicos para la organización.

Antecedentes del Problema

La investigación propuesta tiene antecedentes en los veinticuatro años de la entidad Financiera y el proceso evidenciado en los procesos de formación e integración de los colaboradores.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica con Frederick Taylor (1903).

Entre los principios abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos.

En las organizaciones, la selección de personal tiene un papel muy importante, aunque no se tiene constancia de una fecha exacta de sus inicios, entendiéndose que los primeros procesos de selección pudieron darse en la primera guerra mundial, donde empiezan a realizarse pruebas para seleccionar reclutas y oficiales.

Con la aparición de la Revolución Industrial, las organizaciones a través de la observación y análisis de datos muy subjetivos dan su primer paso a los procesos de selección, es decir el proceso era más intuitivo que objetivo una herramienta que no permitía evaluar las capacidades personales y profesionales de una manera integral. A medida que esta revolución avanzaba la complejidad de las organizaciones aumentó, las labores se tornaron más complejas y así creció la inseguridad, el hacinamiento y una profunda insatisfacción. Fue así como algunas organizaciones en especial empresas de ferrocarriles y navieras vieron la necesidad de crear los llamados departamentos de bienestar área antecesora de las actuales áreas de personal, para enfocar sus esfuerzos en atender necesidades de vivienda, salud y educación.

Dados los continuos conflictos otra labor del área era prevenir la conformación de sindicatos, estos hechos marcaron el comienzo de la Primera Guerra Mundial. En esta época las áreas de selección de personal no demandaban tanta importancia, a pesar de la necesidad latente de dirigir, entrenar, capacitar el talento humano y de implementar una escala salarial justa para los empleados, pero fue la primera Guerra Mundial la que contribuyó al desarrollo e implementación de este departamento que hoy en día es tan determinante en la consecución del objeto social de cualquier empresa. Finalizando la Primera Guerra y comenzando la Segunda Guerra Mundial la industria que fue la más impactada empezó a concebir nuevos conceptos como lo son la descripción de puestos, el estudio de tiempos para ir estructurando y reforzando el área de selección que ya empezaba a cobrar importancia.

El auge de las comunicaciones a comienzos del siglo XXI ejerció profundos efectos en la administración del talento humano, el acceso al internet obliga a replantear políticas de capacitación y entrenamiento del personal para que la empresa pueda ser productiva, austera e innovadora y diferenciadora en la prestación del servicio.

La selección de personal, podría definirse, como un proceso objetivo que busca valorar los conocimientos, la experiencia, las características de la personalidad, la capacidad cognitiva, intereses y aspiraciones de diferentes personas, con el fin de poder identificar entre todas ellas, cuál es la que se ajusta en mayor grado a lo que se precisa.

En el Banco Agrario de Colombia la Vicepresidencia de Gestión Humana está adscrita a la Vicepresidencia Ejecutiva y está encargada de planear, coordinar, dirigir, definir, ejecutar y controlar los procesos, actividades y tareas relacionadas con la gestión del talento humano, asegurando que se cumplan los requisitos establecidos, definir, proponer e implementar las políticas y directrices para seleccionar, contratar y vincular el talento humano adecuado que le

permita al Banco cumplir con su misión y objetivos estratégicos así como implementar planes, programas y estrategias que promuevan la formación y el desarrollo del talento humano, propendiendo por un adecuado ambiente laboral.

Según informe El Banco Agrario consciente de la importancia que un buen ambiente laboral genera sana convivencia en sus colaboradores desde el 2018 se ejecutó el programa de gestión del ambiente laboral, dando énfasis en la intervención a la población de líderes como actores principales en la gestión de equipos de trabajo, con respecto a años anteriores el Banco Agrario continúa en el nivel “Satisfactorio”, aun así, la rotación de personal sigue siendo una variable constante.

El Banco, gestiona el conocimiento de sus colaboradores desde diferentes programas comenzando en el momento del ingreso, con programas como: Bienvenida memorable mediante el cual busca que la integración del colaborador a la cultura del Banco se produzca en un ambiente de calidez, confianza y que sea efectiva, generando con ello, sentido de pertenencia y compromiso en la nueva labor a desempeñar.

El proceso de Automatización del Proceso de selección desde el año 2018 se empezó a estandarizar para cubrir los cargos de planta, optimizar los tiempos de cubrimiento de vacantes, contar con información en tiempo real, realizar trazabilidad del proceso mejorando la calidad del servicio interno mediante la interrelación de los jefes de área y el desarrollo del proceso.

Adoptadas todas estrategias aún se evidencian procesos muy críticos que crean la necesidad de estructurar y optimizar el proceso de selección de personal existente en el Banco Agrario de Colombia que fomente una comunicación asertiva, impulsando la igualdad, alineando sus políticas con las necesidades de su factor humano, permitiendo así que la entidad se consolide en el sector financiero como una empresa atractiva y estable en términos laborales.

Marco Teórico

Gestión Humana

La Gestión Humana en las Organizaciones.

Una perspectiva teórica (García (2007), por considerarlo como un compendio que elabora una tipología y estructuración sintética, sistémica y organizada de todo el cuerpo conceptual existente al respecto. En él se recogen todas las actividades o funciones de la gestión humana, siendo estas clasificadas rigurosamente en cinco grandes macroprocesos.

La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Birdi et al., 2008; de Menezes, Wood & Gelade, 2010), agrega valor al crear ambientes creativos proclives a la innovación (McClean, 2005) y cuando apoya la creación de una cultura de la calidad, está incidiendo directamente en esta (Perdomo, 2009).

Recurso Humano

El Recurso Humano es el único elemento vivo y fundamental presente en todo tipo de organización, es el componente que aporta sus conocimientos, habilidades y destrezas, es ese gran diferenciador que permite que haya competitividad y éxito en cada organización. Y ser competitivo no es más que ser productivos y rentables en la consecución de las metas.

Para lograr que este objetivo se cristalice se hace necesario contar con herramientas que ayuden a que el proceso de toma de decisiones concerniente a la gestión de los mismos sea lo más certero, fiable y objetivo.

Selección de Personal

Analizando la problemática objeto de estudio es importante revisar y analizar los conceptos emanados por diferentes autores, cada postura tiene su valor metodológico y carácter orientador lo que permite abordar e interiorizar esta problemática con fundamentos sólidos y conceptos claros.

Encontramos que se han desarrollado distintas ponencias (tesis, trabajos de grado, proyectos, investigaciones, entre otras) en todos los niveles, dado que el problema al interior de las compañías radica en que no se han regularizado los procesos que son competencia del área de gestión de talento humano y que son claves para que la empresa este sincronizada y alineada con los objetivos organizacionales. En síntesis, todas las posturas de los diferentes autores nos llevan a concluir que el área de Gestión Humana debe ser vista como una inversión y no como un gasto. Existen múltiples definiciones y enfoques alrededor del término selección de personal, entre ellas encontramos autores como:

Según Chiavenato (2009) afirma.

La selección consiste en la elección precisa de persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplio, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Dánae (2013) en su artículo, Desarrollo de los recursos humanos a nivel internacional, publicado en el Diario Siglo XXI, expone lo siguiente.

Para lograr formar equipos de alto desempeño dentro de una organización es necesario que exista un fuerte compromiso por parte de la alta dirección para realizar mejoras en los procesos de recursos humanos, las empresas internacionales, presentan grandes retos para la gestión de recursos humanos, debido a la diferencia cultural entre los países, una de las áreas que más sufre los cambios en las empresas con presencia internacional es el área de reclutamiento y selección de personal.

Cuesta. A (1999, p.9). Quien plantea: “La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.” Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

De acuerdo con Chiavenato (2011): “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

La selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- 1) La adecuación de la persona al trabajo.
- 2) La eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Analizando las definiciones anteriormente expuestas por diferentes autores podemos evidenciar coincidencia cuando definen la palabra selección como un proceso que implica una decisión de escoger, seleccionar. Realizando un análisis conceptual se puede definir la actividad de selección de personal, como el proceso mediante el cual partiendo de una necesidad de fuerza

laboral se evalúa y selecciona aquella persona que reúne las competencias y cumple con los requisitos estipulados para cubrir la vacante.

Optimización de Selección de Personal

Edward Deming, en los años 50 implementó el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), como resultado de su aplicación está el aumento de la productividad y competitividad al interior de las compañías.

Según “Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal” Aquellos procesos de reclutamiento y selección que garantizan éxito a la organización son los que con criterio y objetividad escogen el candidato que más encaja en las necesidades del puesto, actualmente el mercado exige la adaptación de las empresas a esta nueva tendencia dejando en olvido las formas tradicionales para reclutar ,el objetivo es utilizar las mejores prácticas en aspectos tan cruciales como lo es el éxito de la empresa.

Clima Organizacional

El Clima Organizacional hoy en día es un tema que cobra una gran importancia en toda organización, a través de ella se busca un continuo mejoramiento en el ambiente laboral que permita que todo el capital humano alcance su máxima productividad en un entorno saludable y donde se valore como el ser humano que es. A continuación, se relacionan algunos planteamientos de diferentes autores:

Por su parte, Hall (1972) “definió clima como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado”. Así mismo, James & Jones (1974) “definieron el clima por medio de un modelo integrador de conducta organizacional. En donde algunas dimensiones del

clima intervienen, modulan las influencias entre los componentes de la organización e integran actitudes individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo”.

Según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como lo plantea Schneider, (1968)., el cual.

Al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización, destaca: a) La necesidad que siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otras personas; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento de pertenencia a la organización, que puede ser positivo o negativo.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional se ha posicionado como un elemento crucial en la gestión de las organizaciones, ya que hace parte integral de la implementación de un cambio, de la conformación de una identidad e imagen corporativa propia, del desempeño organizacional, el liderazgo, la innovación, como un recurso potencialmente generador de ventaja competitiva.

“La cultura no salva a nada ni a nadie, no justifica. Pero es un producto del hombre en el que éste se proyecta y se reconoce; sólo ese espejo crítico le devuelve su imagen” J. P. Sartre citado por (Moles, 1978, p. 21).

Revisando su evolución a través de algunas teorías a continuación se relacionan algunas de ellas:

Malinowski (1931) afirmó.

La cultura comprende elementos que se dejan a forma de legado como los bienes, los procesos técnicos, los pensamientos, las costumbres y los valores, siendo esta una

afirmación que llegaría a considerarse como un cuestionamiento a la teoría de “la evolución” que planteó Darwin.

La teoría del desarrollo organizacional (DO) según Bennis (1973), citado en Pariente (2011) “tiene como objetivo el cambio en las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que se puedan adaptar de una mejor manera a las tecnologías, mercados y retos”. Al respecto, Bolaños (2011) sostiene que.

La particularidad de la teoría del desarrollo organizacional es que se enfoca tanto en aspectos formales como estructura, normas y procedimientos, a aspectos no formales, entre ellos la cultura organizacional; entre sus características resalta la inclusión no solo del aspecto humano de las organizaciones, sino la importancia de este como reflejo al exterior de la misma.

En el Banco Agrario de Colombia la cultura organizacional es concebida como la personalidad del Banco, expresada en la forma de pensar, sentir y actuar de sus colaboradores. Incluye los valores, las creencias, los comportamientos, los artefactos y los mecanismos de reconocimiento o consecuencias de los comportamientos de las personas.

Desarrollo de Personal

El Desarrollo del Personal es otro macroproceso estudiado en esta investigación. Incluye tópicos tales como la Capacitación y entrenamiento,” el Desarrollo Profesional y Planes de carrera, la Evaluación del desempeño y el Monitoreo. Este proceso se focaliza en el aprendizaje como su característica distintiva” (Peña, 2012 P.50).

La capacitación, según Rodríguez (2002) citado por García (2007) es definida:

Como un acto que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. Agrega al respecto que tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el

desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación del personal a las funciones o tareas específicas del cargo. Peña (2012 p.53)

Motivación

Una de las primeras y más relevantes teorías respecto a la motivación laboral fue la realizada por McClelland, el cual en base a estudios previos sobre necesidades humanas llevadas por otros autores (especialmente Murray) y mediante la comparación entre diferentes ejecutivos de diversos tipos de empresas llegó a la conclusión de que existen tres grandes necesidades que destacan a la hora de motivarnos en el trabajo.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow propone que la conducta humana (inicialmente su teoría no estaba centrada en el ámbito laboral) se explica por la presencia de necesidades básicas nacidas de la privación, y que se organizan en una jerarquía (en forma de pirámide) en la que una vez suplidas las más básicas pasamos a centrarnos en las más superiores, pasando de necesidades biológicas a sociales y de autorrealización.

Robbins y Judge, 2009, definieron que la “La motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. El esfuerzo que debe buscarse es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, “la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo, los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo” (Padovan, 2020).

Productividad

Según Prokopenko (1989), indica que “la productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos”. El tiempo es a menudo un buen

denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; intensificar el trabajo da por resultado reducción de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano.

El proyecto que se está realizando en el BANCO AGRARIO DE COLOMBIA, es fundamental para optimizar los procesos y procedimientos dentro del área de Gestión Humana, a partir de la identificación de sus falencias que permita tener un proceso estructurado que como resultado vincule el capital humano más calificado. De acuerdo a las teorías y postulados anteriores, se realizó un análisis minucioso en el Área de Gestión de Talento Humano del Banco Agrario de Colombia, de donde se puede extraer lo siguiente:

La naturaleza jurídica del Banco Agrario de Colombia es de economía mixta (Público y Privado) y está adscrito al Ministerio de Hacienda. Es una entidad donde la mayor parte de sus acciones están concentradas en el sector público lo que la hace más susceptible al fenómeno de vincular talento humano a cambio de pagar favores políticos lo cual se traduce en ineficiencia de la entidad pues es un factor determinante y causante de la alta rotación de personal y de la inoperancia de muchos de sus funcionarios pues no encajan dentro de los perfiles que demanda la entidad.

Marco Legal

La Constitución Política de Colombia consagra leyes que amparan los derechos fundamentales de todo ser humano, el derecho a la igualdad está plasmado en el Artículo 13. “Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.”

La Corte Constitucional en Sentencia 1-1266 de 2008 señaló frente a los criterios de selección de personal que: “Proceso de Selección de Personal – Facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan.

EL Decreto 256 de 1994 derogado por el art. 165, Decreto Nacional 1572 de 1998 regula el proceso de selección mediante la comprobación del mérito, para la provisión de los empleos de Carrera Administrativa, de los organismos y entidades a que hace referencia la Ley 27 de 1992, y la calificación de servicios del personal escalafonado y en período de prueba de esas mismas entidades.

La Ley 27 de 1992 Derogado por el Art. 87 de la Ley 443 de 1998 por la cual se desarrolla el artículo 125 de la Constitución Política, se expiden normas sobre administración de personal al servicio del Estado, se otorgan unas facultades, se define la carrera administrativa como un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer a todos los Colombianos igualdad de

oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en sus empleos y la posibilidad de ascender en la carrera.

El Ministerio del Trabajo profirió la Resolución 2021 por medio de la cual se establecen lineamientos respecto de la Inspección, Vigilancia y Control que se adelante frente al contenido del artículo 63 de la Ley 1429 de 2010 (la “Resolución”). La referida norma prohíbe la contratación para el desarrollo de actividades misionales permanentes con Cooperativas de Trabajo Asociado o bajo cualquier otra modalidad que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales de los trabajadores.

El Código Sustantivo del Trabajo, establece en su Artículo 104 Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.

El Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia hace mención al derecho al trabajo, el cual no puede ser vulnerado y es por ello que los procesos de selección deben garantizar la transparencia, ser objetivos y éticos garantizando el principio de oportunidad.

En los años noventa la necesidad de crear una plataforma social mínima para el desarrollo del comercio que asegure algunos medios de protección contra el dumping social ha llevado inevitablemente a la firma de un número creciente de acuerdos de libre comercio (ALC) que incluyen una vertiente laboral, ya sea en el articulado mismo o en un acuerdo complementario. Habitualmente, las cláusulas laborales no se limitan a enumerar los compromisos mínimos en cuanto a la protección de los derechos humanos en el ámbito del trabajo y a específicas normas internacionales adoptadas por la OIT, sino que prevén también sistemas para la resolución de conflictos, medios de financiación y de cooperación laboral, y sanciones pecuniarias. De hecho, son cada vez más numerosos los acuerdos bilaterales de cooperación comercial como los

suscritos por el Canadá, los Estados Unidos y la Unión Europea que contienen disposiciones sociales y laborales de esta índole.

La Organización Internacional del Trabajo adoptó el 18 de junio de 1998, en Ginebra, una Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. De esta manera, la OIT desea aportar una respuesta a los desafíos planteados por la mundialización de la economía, que han sido objeto de numerosos debates en su seno desde 1994. La Declaración pretende conciliar la preocupación por estimular los esfuerzos que todos los países dedican a lograr que el progreso social vaya a la par con el progreso de la economía, por una parte, con la de respetar la diversidad de situaciones, las posibilidades y las preferencias de cada país, por la otra.

Considerando que, con el objeto de mantener el vínculo entre progreso social y crecimiento económico, la garantía de los principios y derechos fundamentales en el trabajo reviste una importancia y un significado especiales al asegurar a los propios interesados la posibilidad de reivindicar libremente y en igualdad de oportunidades una participación justa en las riquezas a cuya creación han contribuido, así como la de desarrollar plenamente su potencial humano.

Considerando que la OIT es la organización internacional con mandato constitucional y el órgano competente para establecer Normas Internacionales del Trabajo y ocuparse de ellas, y que goza de apoyo y reconocimiento 9 universales en la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo como expresión de sus principios constitucionales.

Toda empresa según su naturaleza sea pública o privada tiene la idoneidad de estructurar y estipular los requerimientos de acuerdo a sus necesidades en los procesos de selección de personal, sin olvidar que estos procesos están regulados y no pueden ir en contravía de la norma.

Metodología de la Investigación

Con el propósito de abordar el objetivo general de esta investigación “Diseñar, proponer e implementar una propuesta alineada con las políticas y objetivos organizacionales que permita mejorar y optimizar el proceso de selección y contratación de personal en el Banco Agrario de Colombia”, se determinan algunos aspectos de carácter metodológico y se establece que la investigación será cuantitativo descriptivo y observación directa.

Caballero (2014) “señala que en las investigaciones cuantitativas predomina la cantidad y su manejo estadístico matemático y los informantes tienen un valor igual”.

Según Guevara et al., “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (2020, p. 171).

“Estos estudios tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno. Se recolectan datos de la variable de estudio y se miden (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) “.

La observación directa es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Se trata de obtener información veraz y confiable que se realice por parte del investigador.

Aktouf (2001) citado por Peña (2012) destacan, entre otras ventajas de este método de investigación social, las siguientes:

Permite evitar el problema de la diferencia entre El Capital Social y la Gestión Humana en el Banco Agrario, comportamiento real y comportamiento verbal, e identificar los procesos que, si se investigan de otra manera, no podrían esquematizarse sino después de una laboriosa y penosa cadena de entrevistas repetidas.

La encuesta la define el Prof. García Ferrado (1993) como:

Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de un colectivo o de una población.

Población y Muestra

Según Tamayo M, (1997) “la población se define como un total del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos de la investigación”.

La población objeto de este estudio es el capital humano de la organización Banco Agrario De Colombia. El grupo poblacional está conformado por dos empleados (02) públicos y 8159 empleados oficiales; para un total de funcionarios nombrados de 8161

Según Tamayo M, (1997). Afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico. Para este estudio el tamaño de la muestra será de 4.899 equivalente al 60% del total de funcionarios”.

Población Objeto de Estudio

El estudio se desarrollará en diferentes áreas del Banco Agrario de Colombia. Para llevar a cabo dicha investigación se contó con el apoyo del departamento de gestión humana que es el área donde se construyen estrategias para generar una experiencia integral y de cercanía con los colaboradores de la red de oficinas, para atraer, seleccionar y fidelizar el talento humano actual y potencial, llevando una propuesta de valor por cada uno de los procesos de la Gerencia de

Talento, que permita fortalecer una relación entre nuestra marca empleadora, colaboradores y grupos de interés.

Materiales y Métodos

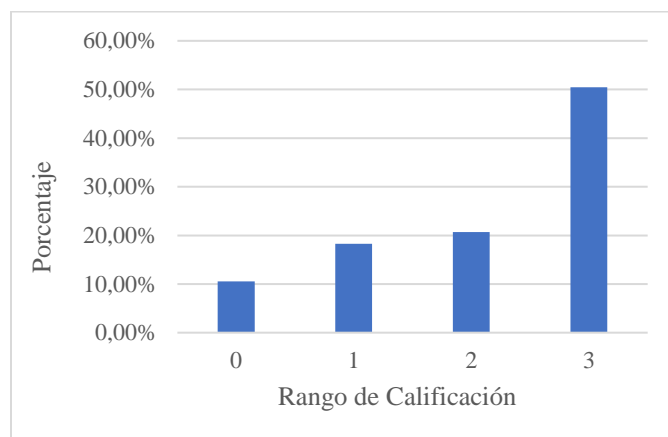
Se diseñará una encuesta con una serie de preguntas puntuales que permitan evidenciar prácticas y parámetros que actualmente se tienen en cuenta para ejecutar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Se hará uso de formato tanto digital como impreso; es decir los funcionarios que estén en capacidad de diligenciar la encuesta en línea se les hará llegar un link. Si por el contrario el funcionario no está familiarizado con esta práctica podrá imprimir y posteriormente diligenciarla. Con las encuestas ya finalizadas se tabulará la información y se procederá a su respectivo análisis. Link: <https://sandi8106.questionpro.com/t/AY9qAZ0r40>

Resultados

Figura 1

Verificación Referencias

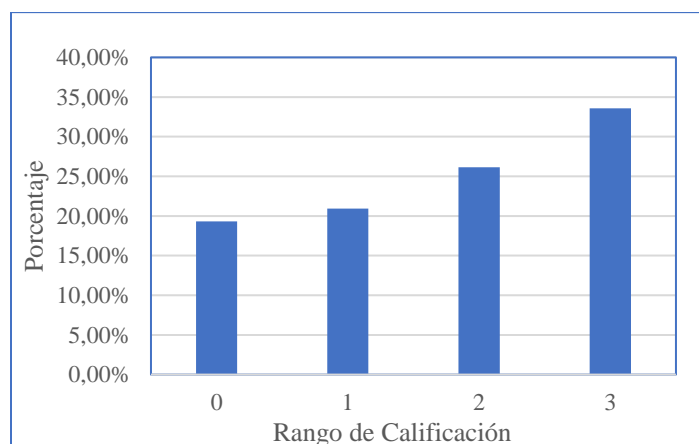


Nota. El gráfico representa la percepción que tienen los colaboradores del Banco Agrario de Colombia con respecto a la rigurosidad aplicada en la verificación de referencias y/o seguridad a las hojas de vida.

Totalmente en desacuerdo el 10.56%, parcialmente en desacuerdo el 18.28%, parcialmente de acuerdo 20.70%, totalmente de acuerdo el 50.46%.

Figura 2

Aplicación Política Interna para Cubrir Vacantes

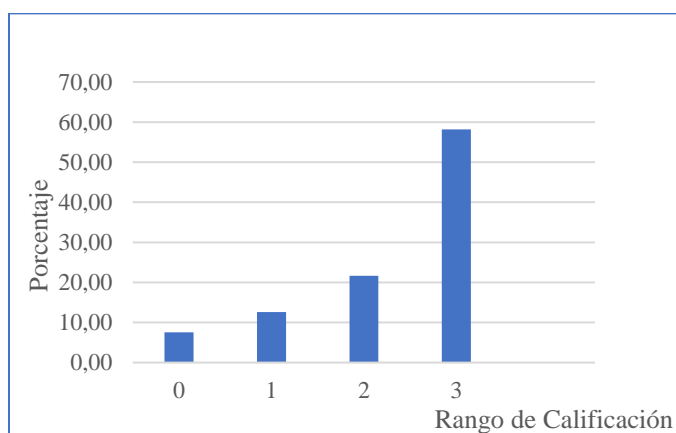


Nota. El gráfico representa la percepción que tienen los colaboradores del Banco Agrario de Colombia con respecto a la aplicación de política interna en donde antes de cubrir una vacante con una persona externa se da prioridad a los funcionarios que ya están vinculados

Totalmente en desacuerdo el 19.33%, parcialmente en desacuerdo el 20.95%, parcialmente de acuerdo 26.14%, totalmente de acuerdo el 33.57%.

Figura 3

Revisión Perfil respecto al cargo

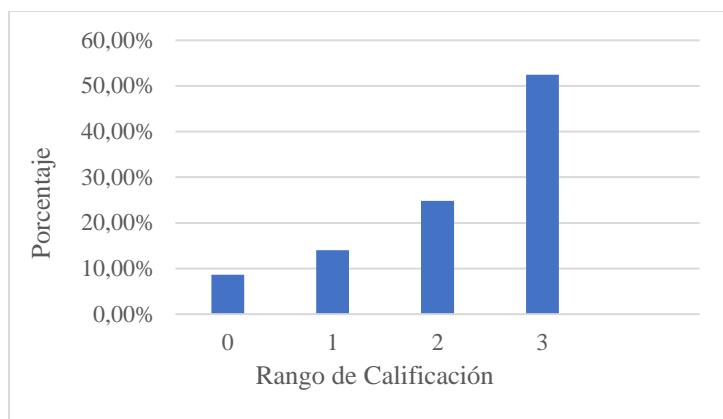


Nota. El gráfico representa la percepción que tienen los colaboradores del Banco Agrario de Colombia con respecto a si en el momento de aplicar la solicitud de la vacante se basa en el perfil del cargo.

Totalmente en desacuerdo el 7.56%, parcialmente en desacuerdo el 12.62%, parcialmente de acuerdo 21.67%, totalmente de acuerdo el 58.16%.

Figura 4

Disponibilidad Presupuesto para el proceso

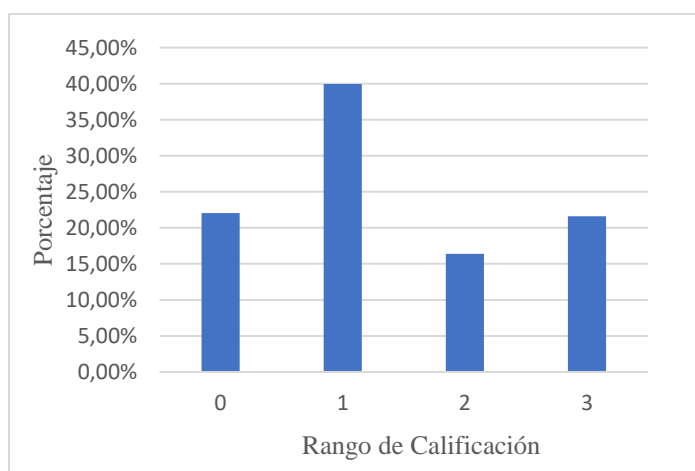


Nota. El gráfico representa la percepción que tienen los colaboradores del Banco Agrario de Colombia con respecto a que si la entidad cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo el proceso de selección.

Totalmente en desacuerdo el 8.64%, parcialmente en desacuerdo el 14.04%, parcialmente de acuerdo 24.84%, totalmente de acuerdo el 52.47%.

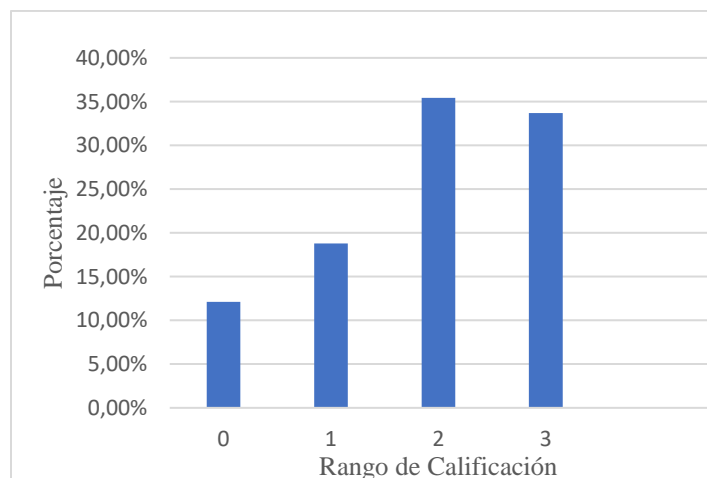
Figura 5

Diligenciamiento adecuado de la solicitud



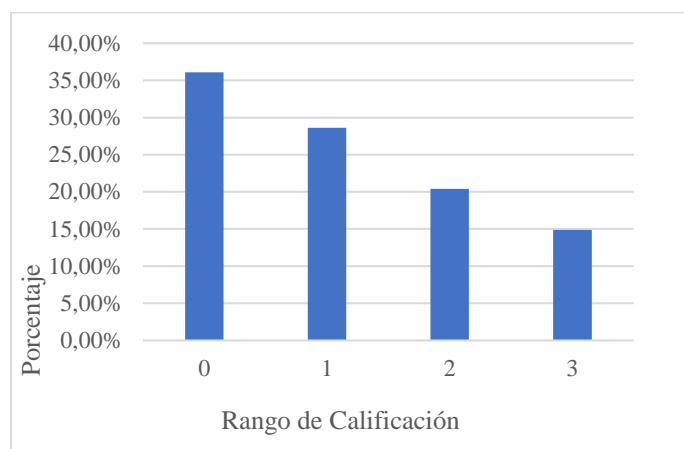
Nota. El gráfico representa la percepción que tienen los funcionarios con respecto al diligenciamiento de la solicitud para cubrimiento de la vacante

Totalmente en desacuerdo el 22.03%, parcialmente en desacuerdo el 39.97%, parcialmente de acuerdo 16.38%, totalmente de acuerdo el 21.62%.

Figura 6*Completitud Formato de Solicitud de Vacante*

Nota. El gráfico representa la percepción que tienen los funcionarios con respecto a la completitud del documento de solicitud de vacante.

Totalmente en desacuerdo el 12.10%, parcialmente en desacuerdo el 18.79%, parcialmente de acuerdo 35.43%, totalmente de acuerdo el 33.68%.

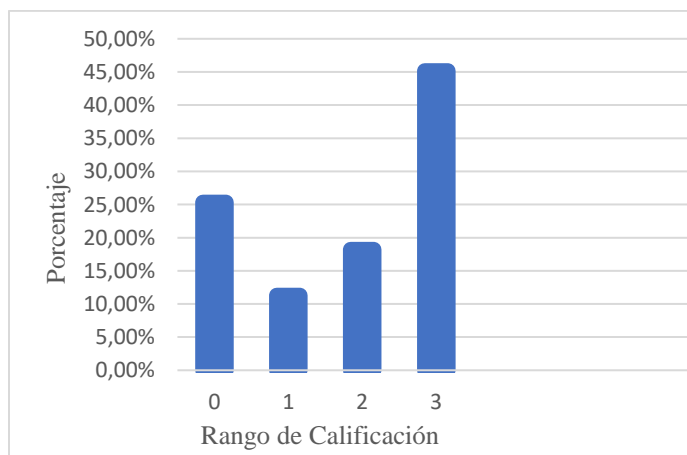
Figura 7*Exigencia Documentos*

Nota. El gráfico representa la percepción que tienen los funcionarios con respecto a que, si durante el proceso de reclutamiento y selección se exigen documentos como curriculum, antecedentes judiciales, disciplinarios, diplomas, certificados entre otros.

En desacuerdo el 36.08%, parcialmente en desacuerdo el 28.62%, parcialmente de acuerdo 20.41%, totalmente de acuerdo el 14.88%.

Figura 8

Calificación

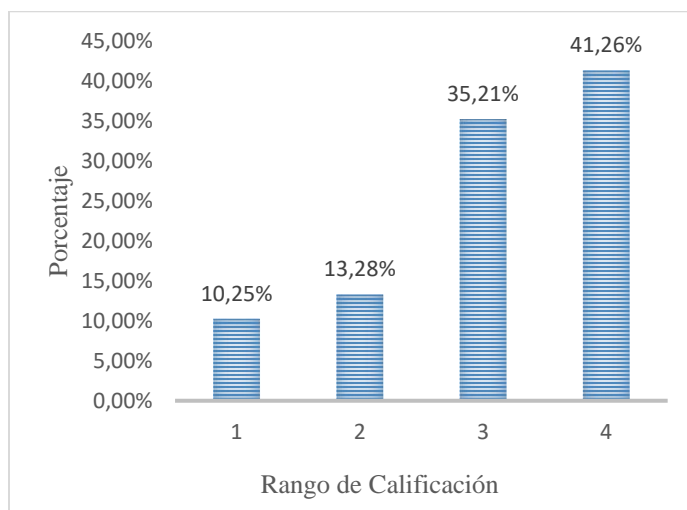


Nota. Con respecto a la pregunta después de analizar las hojas de vida como primer filtro se eliminan los candidatos que no encajan dentro del perfil la percepción de los colaboradores es:

Totalmente en desacuerdo el 25.32%, parcialmente en desacuerdo el 11.28%, parcialmente de acuerdo 18.23%, totalmente de acuerdo el 45.17%.

Figura 9

Base de Datos con información fácil de acceso

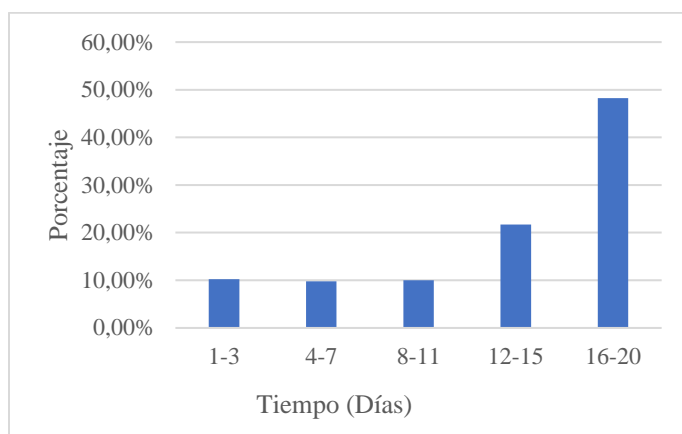


Nota. Con respecto a si el Banco Agrario de Colombia cuenta con una base de datos fácil de consultar la respuesta de los colaboradores es la siguiente:

Totalmente en desacuerdo el 10.25%, parcialmente en desacuerdo el 13.28%, parcialmente de acuerdo 35.21%, totalmente de acuerdo el 41.26%.

Figura 10

Aprobación para proveer la solicitud de vacante

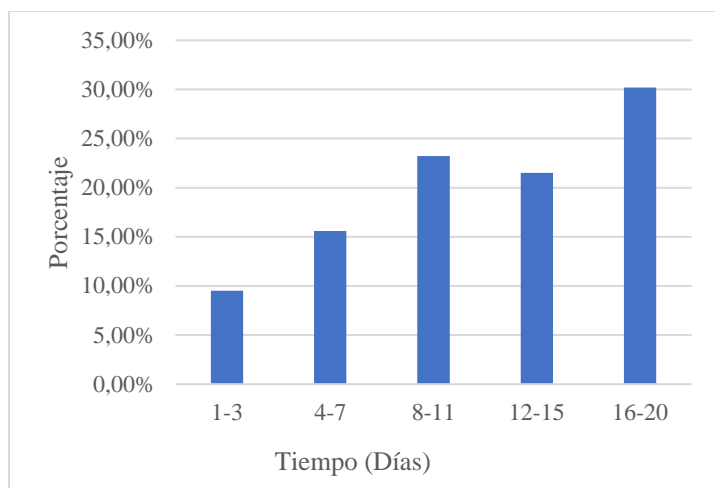


Nota. Cuánto tiempo dura la aprobación para proveer la solicitud de vacante y así dar inicio al proceso de reclutamiento y selección la percepción de los colaboradores es la siguiente:

De 1-3 días el 10.25%, de 4-7 días el 9.80%, de 8-11 días el 10.0%, de 12-15 días el 21.70%, de 16-20 días el 48.25%.

Figura 11

Tiempo que toma el proceso de reclutamiento y Selección

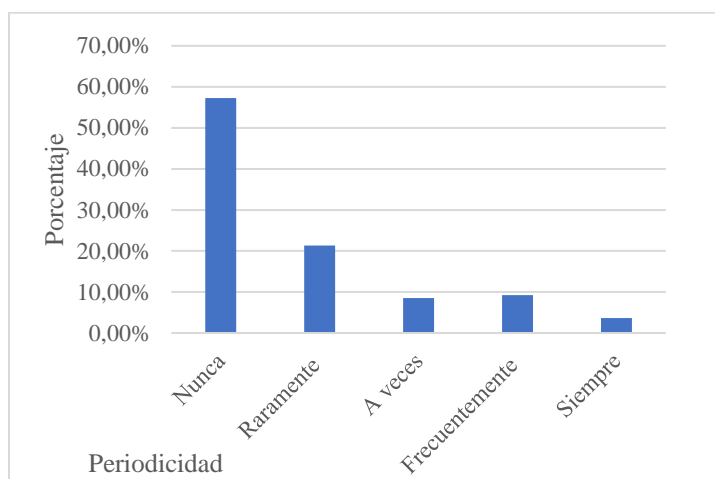


Nota. Con respecto al tiempo que toma el proceso de reclutamiento y selección en el Banco Agrario de Colombia la percepción de los colaboradores es:

De 1-3 días 9.50%, de 4- 7 días 15.58%, de 8 a 11 días 23.21%, de 12 a 15 días 21.51%, de 16 a 20 días el 30.20%.

Figura 12

Modelos de medición y evaluación proceso de reclutamiento y selección

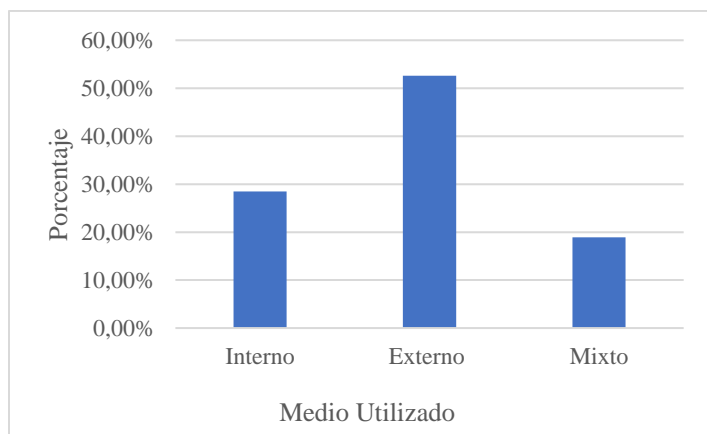


Nota. Con respecto a si el Banco Agrario de Colombia aplica modelos de medición y evaluación del proceso de reclutamiento y selección la percepción de los colaboradores es

Nunca 57.30%, raramente 21.30%, a veces 8.52%, frecuentemente 9.21%, siempre 3.67%

Figura 13

Percepción de los colaboradores medio de reclutamiento más utilizado

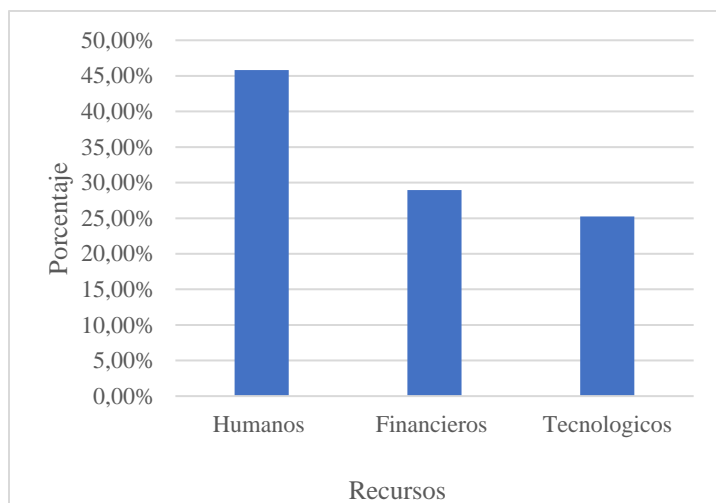


Nota. Con respecto al medio de reclutamiento más utilizado para llevar a cabo el reclutamiento de personal en el Banco Agrario de Colombia la percepción de los colaboradores es la siguiente:

Interno 28.50%, Externo 52.60%, Mixto 18.90%.

Figura 14

Recursos Necesarios para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección

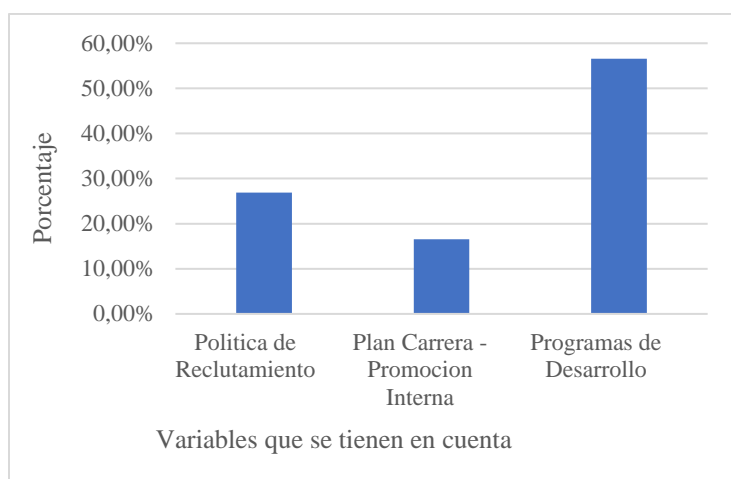


Nota. Con respecto a si el Banco Agrario de Colombia dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, la respuesta de los colaboradores es la siguiente:

Recursos Humanos: 45.80%, Financieros 28.97%, Tecnológicos 25.23%.

Figura 15

Aspectos que se tienen en cuenta en cuanto al reclutamiento interno

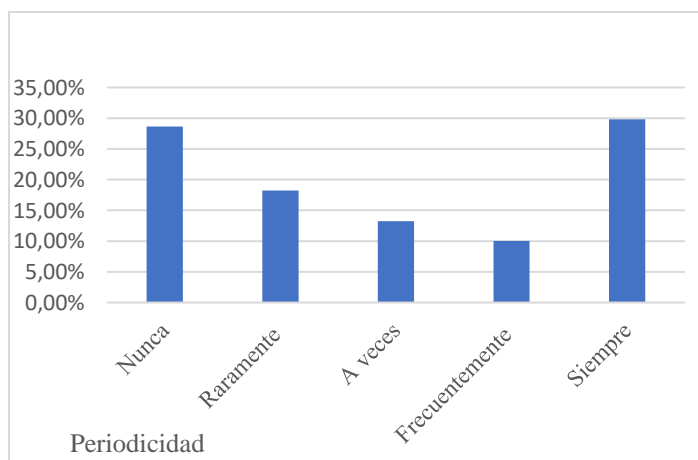


Nota. Con respecto a que aspectos tiene en cuenta el Banco Agrario de Colombia para el reclutamiento interno, la respuesta de los colaboradores es la siguiente:

Política de Reclutamiento: 26.89%, Plan Carrera 16.54%, Programas de Desarrollo 56.57%.

Figura 16

Percepción de los funcionarios Procesos de reclutamiento y selección

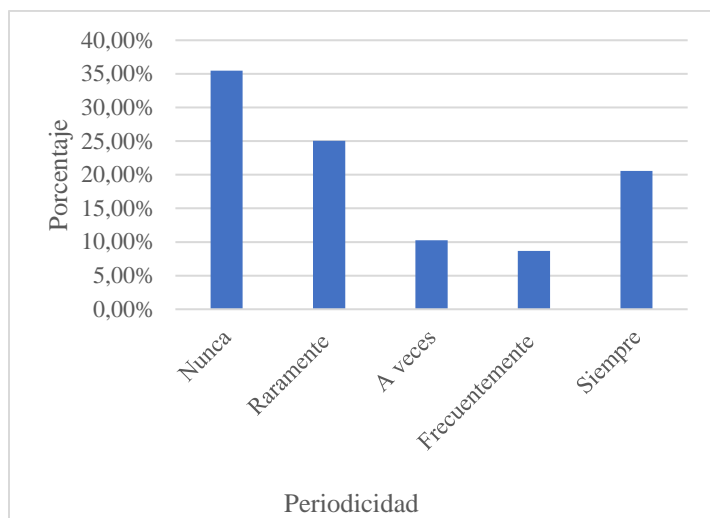


Nota. Con respecto a si le genera confianza los procesos de reclutamiento y selección realizados por el Banco Agrario de Colombia, la percepción de los funcionarios es la siguiente

Nunca 28.65%, raramente 18.25%, a veces 13.25%, frecuentemente 10.04%, siempre 29.81%

Figura 17

Percepción de los funcionarios plan carrera

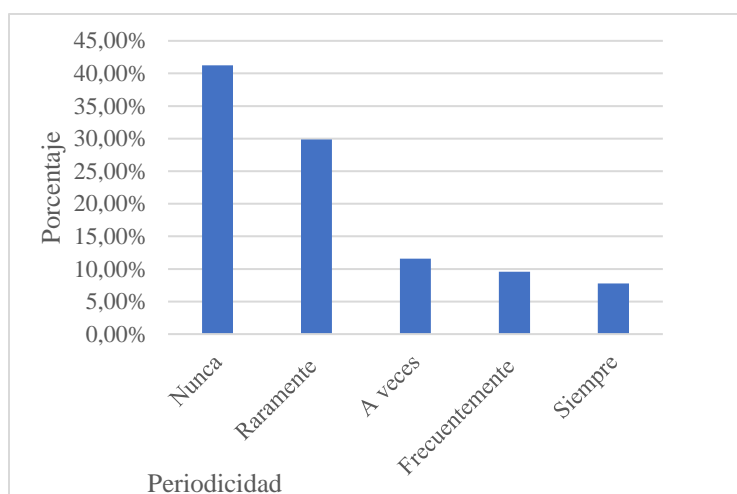


Nota. Con respecto a si el plan carrera del Banco Agrario de Colombia, la percepción de los funcionarios es la siguiente:

Nunca 35.48%, raramente 25.03%, a veces 10.25%, frecuentemente 8.69%, siempre 20.55%.

Figura 18

Percepción de los funcionarios procesos de gestión humana



Nota. Con respecto a si los procesos de gestión humana ayudan en la construcción de capital social al interior de la organización la percepción de los funcionarios es:

Nunca 41.25%, raramente 29.87%, a veces 11.56%, frecuentemente 9.56%, siempre 7.76%.

Conclusiones

El Banco Agrario de Colombia una de las entidades financieras más sólidas y grandes del país es una organización que está en continua evolución lo que la ha obligado a realizar cambios en todas sus áreas con el fin de lograr una sinergia que permita posicionarme y sostenerse en un mundo cada vez más competitivo.

El Banco Agrario de Colombia por su amplia extensión en el territorio nacional y gracias a su política de derechos humanos genera condiciones de igualdad a través de la vinculación de un talento humano diverso y multicultural, compuesto por personas de diferentes géneros, condición, edad, raza o cualquier tipo de orientación.

El Banco Agrario de Colombia tiene la estructura adecuada y los recursos suficientes para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal estructurado que garantice el acondicionamiento y acoplamiento del nuevo personal a sus puestos de trabajo y reduzca la cantidad de reprocesos operativos y el desfase financiero que genera la rotación excesiva de personal.

En el Banco Agrario de Colombia existe un alto índice de rotación y de desconfianza con los procesos de reclutamiento y selección, esto debido a la percepción de los colaboradores del nivel de burocracia que se maneja internamente para la asignación de estas vacantes.

Recomendaciones

Luego de analizar las cifras arrojadas después de la investigación, se recomienda optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal bajo un modelo que se ajuste a las competencias requeridas y específicas para cada cargo, a la promoción por méritos, al plan carrera donde se marque la diferencia con los cargos cubiertos como cuotas políticas.

Estructurar el proceso con procedimientos de obligatorio cumplimiento, se definen los siguientes filtros:

Verificación Información: confirmar la información suministrada por el candidato, entre ellos datos personales, verificación domiciliaria, verificación de referencias, información académica, adicional al ser una entidad bancaria se debe verificar información crediticia.

Entrevista: constatar información verificada versus información suministrada por el candidato en su primer contacto.

Referencias Bibliográficas

- Bennis, Warren G. (1973). *Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes perspectivas*. (Bogotá: Fondo Educativo Interamericano, S.A.).
- Birdi, K.; Clegg, C.; Patterson, M.; Robinson, A.; Stride, C. B.; Wall, T. D. and Wood, S.J. (2008). *The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study*. *Personnel Psychology*.
- Bolaños, R. (2011). *El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública*. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 135-144.
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Cuesta. A. (1999). *Fundamentos Del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*. Obtenido de http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55712.pdf:
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. Editorial. McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A. Colombia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.--). México D.F., México: McGraw - Hill.
- Danae, T. (2013). *Desarrollo de los recursos humanos a nivel internacional*. *Diario siglo XXI*. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=D%C3%A1nae%2C+T.+%282013%29.+Desarrollo+de+los+recursos+humanos+a+nivel+internacional.+Diario+siglo+XXI.&btnG=
- García Ferrando M. La encuesta. En: García M, Ibáñez J, Alvira F. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1993; p. 141-70.

García Tenorio, J. (2007). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.

Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. P. 163-173.

Hall, R. (1972). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, España: Prentice-Hall Hispanoamérica S.S.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill.

JAMES, L. R. & JONES, A. P. (1974). “*Organizational climate: A review of theory and research*”. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

McLean, L. (2005). *Organizational culture’s influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 226-46.

Moles, A. A. (1978). *Sociodinámica de la Cultura*. En A. A. Moles, *Sociodinámica de la Cultura*. Buenos Aires: Paidós.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Moles%2C+A.+A.+%281978%29.+Sociodin%3%A1mica+de+la+Cultura.+En+A.+A.+Moles%2C+Sociodin%3%A1mica+de+la+Cultura+%28p%3%A1g.+30%29.+Buenos+Aires%3A+Paid%3B3s.&btnG=.

Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. Aplicación práctica*.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Padovan%2C+I.+%282020%29.+TEOR%3%8DAS+DE+LA+MOTIVACI%3%93N+APLICACI%3%93N+PR%3%81CTICA+%28https%3A%2F%2Fbdigital.uncu.edu.ar%2Fobjetos_digitales%2

F15664%2Fteorias-de-la-motivacin.-

aplicacinprctica.pdf+ed.%29&btnG=#d=gs_cit&t=1701700267540&u=%2Fscholar%3Fq
%3Dinfo%3AcCfaFXThVb0J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp
%3D0%26hl%3Des

Pariente, J. (2011). *Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio. In XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Llevado a cabo en Veracruz, México.

https://www.academia.edu/download/46075429/16_16_Gestion_del_Cambio.pdf

Peña Carrillo, Adolfo (2012). *El capital social y la gestión humana en tres organizaciones de servicios de Cartagena de indias*, pág. 49,50,51,52.

Perdomo, J. (2009). *Gestión de la calidad total e innovación*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ra ed.). Ciudad de México, México: Prentice Hall.

Rodríguez, J. (2002). *Administración Moderna de Personal* (6ta ed.). México: Thomson. (2007). *Administración Moderna de Personal / Modern Administration of Personnel* (7ma ed.). México: Thomson Editores

Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). *Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. Personnel Psychology*.

<https://psycnet.apa.org/record/1969-04580-001>

Tamayo y Tamayo, M. (1977). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa S. A.

Taylor, Frederick, (1911), *Scientific Management (includes Shop Management (1903), The Principles of Scientific Management*. Disponible en www.socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/taylor/sciman,

Anexos

Cuestionario Análisis dirigido a los colaboradores del Banco Agrario de Colombia

La presente encuesta tiene por objetivo analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal del Banco Agrario de Colombia con el fin de identificar hallazgos que nos permitan optimizar el proceso en aras de vincular el talento humano más idóneo e integral.

Buenos días (tardes), somos estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, estamos realizando un trabajo de investigación, como requisito para optar el título Profesional de Administración de Empresas. Para lo cual agradecemos que me responda las siguientes preguntas:

Cargo Que Desempeña: _____

Oficina donde labora: _____

Figura 19

Análisis encuesta colaboradores del Banco Agrario de Colombia

ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BANCO AGRARIO DE COLOMBIA					
0= totalmente en desacuerdo 1= parcialmente en desacuerdo 2= parcialmente de acuerdo 3 = totalmente de acuerdo					
	0	1	2	3	
1.El estudio de verificación de referencias y/o seguridad a la hoja de vida en el proceso de selección es riguroso					
2.La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes, donde tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos.					
3.Para diligenciar la solicitud de vacante, la empresa se basa en el perfil del cargo					
4.El presupuesto para realizar el proceso de reclutamiento es adecuado.					
5.El jefe del área que solicita personal para cubrir un puesto, diligencia adecuadamente la solicitud de vacante.					
6.El formato de solicitud de vacante que posee la empresa, cuenta con todos los espacios necesarios para que el área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante que necesita.					
7.La empresa exige documentos como curriculum, antecedentes judiciales, disciplinarios, diplomas, certificados entre otros.					
8.Analizar las hojas de vida como primer filtro permite eliminar candidatos inadecuados.					
9.Se cuenta con una base de datos de hojas de vida fácil de consultar					
10.¿Cuánto tiempo dura la aprobación para proveer la solicitud de vacante y así dar inicio al proceso de reclutamiento y selección?					
Tipo de Personal	1-3 días	4-7 días	8-11 días	12-15 días	16-20 días
Administrativo					
Operativo					
Comercial					
11. Cuanto tiempo toma el proceso de reclutamiento y selección					
Tipo de Personal	1-3 días	4-7 días	8-11 días	12-15 días	16-20 días
Administrativo					
Operativo					
Comercial					
12. La empresa aplica modelos de medición y evaluación del proceso de reclutamiento y selección					
Tipo de Personal	A. Nunca	b. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	e. Siempre
Administrativo					
Operativo					
Comercial					
13. ¿Cuál es el medio de reclutamiento mas utilizado para llevar a cabo el reclutamiento de personal en el Banco Agrario de Colombia					
	A. Nunca	b. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	e. Siempre
Interno					
Externo					
Mixto					
14. ¿La Empresa dispone de los recursos necesarios para llevar a cabor el proceso de reclutamiento y selección?					
	A. Nunca	b. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	e. Siempre
Humanos					
Financieros					
Tecnológicos					
15. ¿Qué aspectos tiene en cuenta la Empresa para realizar reclutamiento interno ?					
	A. Nunca	b. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	e. Siempre
Política de Reclutamiento					
Plan Carrera - Promoción Interna					
Programas de Desarrollo					
16. ¿Le genera confianza los procesos de reclutamiento y selección realizados por el Banco Agrario de Colombia ?					
	A. Nunca	b. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	e. Siempre
Tipo de Personal					
Administrativo					
Operativo					
Comercial					
17. ¿El plan carrera le genera confianza ?					
	A. Nunca	b. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	e. Siempre
Tipo de Personal					
Administrativo					
Operativo					
Comercial					
18. ¿Cree usted que los procesos de gestión humana ayudan en la construcción de capital social al interior de la organización ?					
	A. Nunca	b. Raramente	C. A veces	D. Frecuentemente	e. Siempre
Tipo de Personal					
Administrativo					
Operativo					
Comercial					

Nota: De elaboración propia (2023)