

**Modelo integral de planificación del talento humano para optimizar la selección e
inclusión de jóvenes profesionales en el Banco Davivienda**

Caren Dayana Portela Navarro

Carlos Andrés Pérez

Niyireth Roa Arboleda

Yuly Mayden Loaiza Cano

Asesor

Yedmi Paola Castro Claros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración De Empresa

2025

Dedicatoria

El presente trabajo, producto de nuestros esfuerzos y esmeros le dedico a Dios, a nuestras familias y de manera especial a nuestros padres quienes son los pilares fundamentales en nuestras vidas; a la UNAD por habernos brindado el privilegio y honor de ser estudiantes de esta prestigiosa institución; a nuestra tutora Yedmi Paola Castro por su dedicación y compromiso en el logro de nuestros objetivos y excelencia académica

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros padres por su apoyo emocional y económico en el logro de nuestros objetivos personales y profesionales; a la UNAD por abrirnos las puertas a un mundo de oportunidades a través de sus conocimientos y formación integral; a cada uno de los compañeros del equipo de investigación del presente trabajo por las competencias interpersonales vividas en todo el proceso.

Resumen

El presente trabajo de investigación propone un modelo integral para la gestión del talento humano en el Banco Davivienda, enfocado en optimizar los procesos de selección e inclusión de jóvenes sin experiencia laboral. Este modelo busca fortalecer la estructura estratégica de la organización, mejorar su competitividad y maximizar el potencial de nuevos talentos en el sector financiero.

Los objetivos específicos incluyen identificar oportunidades de mejora en las metodologías de gestión del talento humano, proponer estrategias que fortalezcan el clima organizacional y evaluar los procesos de selección e inclusión de jóvenes sin experiencia. La investigación combina una metodología mixta, utilizando técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad, observaciones directas y guías de observación) y cuantitativas (encuestas a trabajadores y postulantes) para lograr un análisis multidimensional.

Entre los principales hallazgos, se identifican desafíos relacionados con los prejuicios hacia la falta de experiencia de los postulantes, lo que limita su inclusión. Asimismo, los datos revelan áreas de mejora en los métodos de evaluación, sugiriendo herramientas más estructuradas como entrevistas estandarizadas y pruebas de habilidades cognitivas. Los resultados destacan la necesidad de valorar competencias transferibles y potencial sobre la experiencia previa, además de la importancia de reducir sesgos inconscientes en el proceso de selección.

La investigación concluye con recomendaciones para fortalecer el reclutamiento de jóvenes talentos, incluyendo programas de capacitación para reclutadores y postulantes, la promoción de una cultura organizacional inclusiva, y el desarrollo de políticas que fomenten la equidad y diversidad en la selección. Este enfoque integral permitirá al Banco Davivienda optimizar sus estrategias de gestión del talento humano, incrementando su capacidad para atraer e integrar jóvenes talentos, y consolidando su competitividad a largo plazo.

Palabras Claves: Selección de personal, postulación, talento joven , vacante, aprendizaje, profesional

Abstract

This research paper proposes a comprehensive model for human talent management at Banco Davivienda, focused on optimizing the selection and inclusion processes for young people without work experience. This model seeks to strengthen the strategic structure of the organization, improve its competitiveness and maximize the potential of new talent in the financial sector.

Specific objectives include identifying opportunities for improvement in human talent management methodologies, proposing strategies to strengthen the organizational climate and evaluating the selection and inclusion processes for young people without experience. The research combines a mixed methodology, using qualitative techniques (in-depth interviews, direct observations and observation guides) and quantitative techniques (surveys of workers and applicants) to achieve a multidimensional analysis.

Among the main findings, isllenges related to prejudices towards the lack of experience of applicants are identified, which limits their inclusion. Likewise, the data reveal areas for improvement in evaluation methods, suggesting more structured tools such as standardized interviews and cognitive skills tests. The results highlight the need to assess transferable skills and potential over previous experience, as well as the importance of reducing unconscious bias in the selection process.

The research concludes with recommendations to strengthen the recruitment of young talents, including training programs for recruiters and applicants, the promotion of an inclusive organizational culture, and the development of policies that foster equity and diversity in selection. This comprehensive approach will allow Banco Davivienda to optimize its human talent management strategies, increasing its capacity to attract and integrate young talents, and consolidating its long-term competitiveness.

Keyword: personnel selection, application, young talent, vacancy, learning, profession

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	6
Introducción	14
Planteamiento del Problema	15
Justificación de la Investigación	16
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Antecedentes	19
Marco Teórico.....	20
Aplicación específica en Davivienda.....	20
Marco legal	24
Entendiendo el Artículo 25	24
Impacto del Artículo 25 en la Empleabilidad Juvenil en Davivienda	24
Ley 789 de 2002.....	25
En Colombia, la Ley 1622 de 2013	25
Algunos de los aspectos claves de la normativa son.....	25
Ley 45 de 1990.....	28
Ley 795 de 2003.....	28
Decretos y resoluciones de la Superintendencia Financiera de Colombia	28

Metodología	30
Tipo de Investigación.....	30
Investigación Cualitativa	30
Investigación Cuantitativa	30
Muestreo	33
Objetivo del estudio	33
Población de interés	33
Tamaño de la muestra.	33
Método de Muestreo	34
Selección de muestra.....	34
Análisis	37
Descripción General.....	37
Carácter de la Investigación.....	42
Análisis	42
Síntesis	43
Deductivo	43
Descriptivo	43
Estadístico	43
Evaluación.....	52
Refuerzo	52
La ética en la Investigación.....	52

Resultados	55
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Apéndices.....	60

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Tipos de Entrevistas</i>	42
--	----

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Incremento en la Productividad de Equipos con Nuevas Contrataciones.....</i>	23
-----------------	---	----

Lista de Apéndices

Apéndice A *ficha de observación*.....56

Apéndice B *encuesta*57

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar e implementar un modelo integral de planificación del talento humano en Davivienda, mediante la implementación de procesos sistemáticos que optimicen los procesos de selección e inclusión de jóvenes sin experiencia laboral, con el fin de innovar y fortalecer la competitividad de la organización.

La selección de personal es un subsistema estratégico en la gestión del talento humano, especialmente en sectores como el financiero, donde la eficiencia y eficacia, competencias y valores agregados diferenciados del equipo impactan directamente en la competitividad, sostenibilidad y objetivos estratégicos de las organizaciones.

El interés principal de esta investigación surge de la necesidad de proporcionar soluciones innovadoras en los desafíos que enfrentan permanente los bancos en un entorno altamente competitivo y cambiante; además, desde una perspectiva académica y profesional buscamos demostrar que el talento joven y programas de mentoría pueden ser motores clave de crecimiento y diferenciación.

Este trabajo se enfocará en demostrar que, la aplicación de un proceso efectivo y sistémico de selección de personal puede optimizar la productividad, reducir la rotación y fortalecer el clima y cultura organizacional en entidades bancarias como Davivienda; A lo largo del proyecto, se abordarán las características de los modelos modernos de selección, sus causas y su impacto en la rentabilidad y compromiso de los colaboradores.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, uno de los desafíos más relevantes en el proceso de selección de talento humano es la contratación de personas sin experiencia laboral, especialmente en el sector financiero. En Colombia, las entidades bancarias, como Davivienda, tienden a priorizar perfiles con trayectoria laboral sólida, lo que deja fuera a jóvenes recién egresados de universidades que buscan insertarse en el mercado laboral. Esta práctica, aunque responde a la necesidad de contar con personal experimentado, limita el acceso a oportunidades para aquellos que se encuentran iniciando su carrera profesional.

¿De qué manera las estrategias de selección de personal implementadas por entidades bancarias como Davivienda pueden adaptarse para integrar a jóvenes sin experiencia laboral, fomentando su desarrollo profesional y contribuyendo al fortalecimiento del sector financiero en Colombia?

Justificación de la Investigación

En la actualidad, uno de los desafíos más relevantes en el proceso de selección de talento humano es la contratación de personas sin experiencia laboral, especialmente en el sector financiero. En Colombia, las entidades bancarias, como Davivienda, tienden a priorizar perfiles con trayectoria laboral sólida, lo que deja fuera a jóvenes recién egresados de universidades que buscan insertarse en el mercado laboral. Esta práctica, aunque responde a la necesidad de contar con personal experimentado, limita el acceso a oportunidades para aquellos que se encuentran iniciando su carrera profesional.

Desde una perspectiva social, esta investigación contribuye a enfrentar uno de los mayores desafíos del mercado laboral colombiano: la dificultad de los jóvenes para acceder a su primer empleo formal. Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), esta problemática limita el crecimiento económico del país y afecta la calidad de vida de muchas familias. Al ofrecer soluciones concretas que favorezcan la inclusión laboral de recién egresados, Davivienda reafirma su compromiso con el desarrollo social y económico de Colombia, cumpliendo con su misión de responsabilidad social corporativa y fortaleciendo su reputación en el sector.

La tasa de desempleo juvenil en 2024 ha sido del 19,9% en el primer semestre, el doble de la registrada para los mayores de 28 años (9,3%) (ANIF). Luz Magdalena Salas explica que “la tasa de desempleo juvenil se mantiene alta, con un promedio del 20%, muy por encima del promedio nacional, reflejando una desconexión estructural entre lo que el mercado demanda y las capacidades con las que llegan los jóvenes”. Además, señala que las empresas suelen exigir experiencia previa, lo que complica aún más la inserción de los recién egresados (Universidad de los Andes, 29 de noviembre).

¿De qué manera las estrategias de selección de personal implementadas por entidades bancarias como Davivienda pueden adaptarse para integrar a jóvenes sin experiencia laboral,

fomentando su desarrollo profesional y contribuyendo al fortalecimiento del sector financiero en Colombia?

La implementación del subsistema de selección de personal en el modelo integral de planificación del talento humano, enfocado en jóvenes sin experiencia laboral, es crucial para Davivienda, ya que responde a una necesidad estratégica dentro del sector financiero colombiano. Este proyecto busca fortalecer el subsistema en la gestión del talento, alineándose con tendencias globales y las demandas de un mercado laboral en constante evolución.

La implementación de este modelo permitirá a la empresa no solo optimizar su capacidad para atraer y retener talento joven, sino también impulsar la innovación y garantizar la sostenibilidad de sus estrategias corporativas, convirtiendo a Davivienda en pionero de la inclusión laboral para jóvenes sin experiencia laboral. Esto fortalecerá su competitividad y liderazgo con iniciativas de inclusión laboral en el país.

Además, la realización de esta investigación tiene un impacto directo en la eficiencia operativa de la organización, ya que propone soluciones prácticas para reducir costos asociados a la rotación de personal mediante la incorporación de programas de formación, mentorías y pasantías. De acuerdo con estudios como los realizados por Gallup, un mayor compromiso de los empleados incrementa significativamente la productividad y los ingresos organizacionales, lo que refuerza la relevancia de integrar talento joven de manera estructurada. Este enfoque no solo genera beneficios económicos para la empresa, sino que también consolida su clima y cultura organizacional, posicionando a Davivienda como un referente en la gestión del talento humano.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo integral de la gestión del talento humano en Davivienda, mediante la implementación de un subsistema de selección que optimice los procesos de inclusión de jóvenes sin experiencia laboral, con el propósito de fortalecer la estructura estratégica y la competitividad de la organización.

Objetivos Específicos

Identificar oportunidades de mejora en los procesos, metodologías y herramientas aplicadas en la gestión del talento humano en Davivienda

Proponer estrategias y políticas para fortalecer el clima, cultura y su estructura estratégica organizacional.

Evaluar los procesos de selección e inclusión a jóvenes sin experiencia laboral

Antecedentes

La gestión del talento humano en el sector financiero ha sido un tema ampliamente estudiado debido a su impacto en la productividad y rentabilidad de las organizaciones. En Colombia, las entidades bancarias enfrentan desafíos significativos en la atracción y retención de talento joven. Según el Observatorio Laboral para la Educación (OLE) del Ministerio de Educación Nacional, la tasa de desempleo juvenil en el país supera el 17%, destacando la dificultad de los jóvenes para acceder a su primer empleo formal. Este problema es especialmente notorio en sectores que demandan altos niveles de especialización, como la banca, donde la experiencia previa se convierte en un requisito primordial. Además, diversos estudios internacionales, como los de la Society for Human Resource Management (SHRM), han identificado que la falta de oportunidades para jóvenes sin experiencia no solo afecta su desarrollo profesional, sino que también priva a las organizaciones de aprovechar la innovación y creatividad que suelen caracterizar a este segmento de la población. En bancos como Davivienda, cuya estrategia de diferenciación incluye la calidad del servicio y la innovación, esta brecha representa una oportunidad perdida para incorporar talento diverso y adaptativo, que podría contribuir a fortalecer su propuesta de valor en un entorno competitivo.

A nivel global, casos exitosos de integración de jóvenes profesionales en el sector financiero han demostrado los beneficios de invertir en programas de formación y mentoría. Por ejemplo, en España, el Banco Santander implementó el programa "Santander Universidades", que integra jóvenes recién egresados a través de pasantías y capacitaciones específicas, reduciendo la rotación de personal y aumentando los niveles de compromiso de los empleados. En Colombia, la implementación de iniciativas similares podría beneficiar tanto a los jóvenes como a las entidades financieras, permitiéndoles cerrar la brecha entre el talento potencial y las demandas del mercado.

Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación facilita la comprensión de los conceptos presentados y proporciona una base conceptual sólida para analizar la implementación de un subsistema de selección de personal enfocado en jóvenes sin experiencia laboral en Davivienda, dentro del modelo integral de planificación del talento humano en el sector financiero colombiano. Cada sección del marco aborda un aspecto clave de la gestión del talento humano, permitiendo al lector seguir el hilo argumentativo con claridad y precisión.

Reclutamiento y Selección: Base para el Desarrollo Organizacional

Rodríguez (2002) establece que el reclutamiento es el primer paso para captar recursos humanos adecuados. Un sistema de reclutamiento eficiente es vital para alinear el talento con las necesidades organizacionales. En el caso de Davivienda, esto se traduce en la creación de programas enfocados en jóvenes, utilizando estrategias innovadoras como pasantías y convocatorias dirigidas a recién egresados sin experiencia laboral.

Aplicación específica en Davivienda

Creación de plataformas digitales de reclutamiento dirigidas a jóvenes.

Implementación de ferias laborales universitarias y programas de captación temprana.

Gestión del Talento Humano y sus Componentes.

Según Chiavenato (2020), la gestión del talento humano involucra procesos de selección, formación, desarrollo y retención del talento, elementos esenciales para la productividad organizacional.

Aplicación en Davivienda.

Programas de mentoría: Asignación de mentores experimentados para jóvenes.

Capacitación inicial: Cursos intensivos en habilidades técnicas y blandas.

Onboarding estructurado: Procesos que faciliten la adaptación al entorno financiero.

Ejemplo práctico: Implementar un programa piloto de mentorías en áreas críticas, como atención al cliente y soporte tecnológico, con métricas para evaluar el desempeño y adaptación de los jóvenes.

Modelo de Competencias. Alineación con el Mercado Financiero

El modelo de competencias (Cuesta Santos, 2010) permite identificar y desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para un desempeño eficaz.

Aplicación en Davivienda.

- Diseño de perfiles por competencias específicas al sector financiero.
- Evaluaciones prácticas y entrevistas basadas en casos financieros reales.

Competencias clave destacadas.

Adaptabilidad al cambio.

Competencias digitales.

Comunicación y trabajo en equipo.

Innovación Tecnológica y Selección Basada en Datos.

Leal Afanador (2023) plantea la integración de tecnologías digitales para optimizar los procesos de selección.

Aplicación en Davivienda.

- Análisis de datos: Plataformas que miden habilidades y desempeño potencial de los jóvenes.
- Entrevistas virtuales con inteligencia artificial: Filtros automatizados para candidatos.
- Esto fortalecería la capacidad de Davivienda para captar talento joven, mejorando su posición competitiva.

Clima Organizacional y Retención del Talento Joven.

García (2009) aborda la importancia del clima organizacional en la retención del talento.

Aplicación en Davivienda.

Creación de un ambiente inclusivo y motivador.

Estrategias de reconocimiento: Incentivos y planes de desarrollo profesional.

Encuestas periódicas sobre clima laboral y bienestar de los empleados.

Práctica efectiva: La implementación de programas de reconocimiento mensual y espacios de participación para empleados jóvenes ha demostrado aumentar la retención en otras organizaciones.

Teoría de Recursos y Capacidades. Ventaja Competitiva Sostenible

Fong Reynoso (2017) sugiere que las organizaciones deben invertir en recursos internos para fortalecer su capacidad de innovación.

Aplicación en Davivienda.

Inversión en formación constante: Desarrollo de talento joven.

Creación de indicadores de desempeño: Medición de la efectividad de los programas implementados.

Medición de resultados.

Tasa de retención de jóvenes contratados. Incremento en la productividad de equipos con nuevas contrataciones.

Figura 1.



Nota: elaboración propia

Este marco teórico integra teorías clásicas y contemporáneas, ejemplos aplicados a Davivienda y prácticas efectivas de otros sectores, brindando un enfoque robusto y práctico. Las propuestas aquí presentadas garantizan una solución sostenible, alineada con las necesidades del sector financiero colombiano y con la realidad de los jóvenes sin experiencia laboral.

Marco legal

Esta investigación nos permite conocer la normativa legal vigente que rigen en nuestro país, los procedimientos que permiten actuar bajo normas; En la constitución política de Colombia en el **Art 25** habla del derecho al trabajo, donde es una obligación social en todas sus modalidades, dando protección del estado, igualdad de oportunidades, donde protege a las personas mencionado derecho en condiciones dignas y justas, con remuneración mínima vital.

Entendiendo el Artículo 25

El artículo 25 de la Constitución Política de Colombia establece el derecho al trabajo como un derecho fundamental, garantizando su desarrollo en condiciones dignas y justas. Este precepto legal tiene una implicación directa en la empleabilidad de los jóvenes, especialmente aquellos que se encuentran iniciando su vida laboral en entidades como Davivienda.

Impacto del Artículo 25 en la Empleabilidad Juvenil en Davivienda

Igualdad de oportunidades: Este artículo obliga a Davivienda, como cualquier otra empresa, a garantizar que todos los jóvenes, sin importar su origen social, género, raza o condición, tengan las mismas oportunidades de acceder a un empleo. Esto implica eliminar cualquier tipo de discriminación en los procesos de selección y promoción.

Condiciones dignas y justas: Los programas de formación y pasantías que implemente Davivienda deben cumplir con los estándares mínimos establecidos en la legislación laboral, asegurando que los jóvenes trabajen en un ambiente seguro y saludable, con remuneración justa y horarios adecuados.

Protección del Estado: El Estado colombiano, a través de sus instituciones, tiene la obligación de velar por el cumplimiento del derecho al trabajo y de garantizar que los jóvenes sean protegidos contra cualquier forma de explotación laboral.

Cómo Davivienda puede aprovechar el Artículo 25.

Programas de formación inclusivos: Davivienda puede diseñar programas de formación que estén abiertos a jóvenes de todos los estratos sociales y que incluyan componentes de formación en competencias blandas, como el trabajo en equipo y la resolución de problemas.

Pasantías remuneradas: Al ofrecer pasantías remuneradas, Davivienda no solo cumple con la obligación de garantizar condiciones dignas de trabajo, sino que también brinda a los jóvenes una oportunidad de adquirir experiencia laboral y generar ingresos.

El título 2 del Código Sustantivo del Trabajo. reglamenta los periodos de prueba de manera necesaria para que los trabajadores inicien una oportunidad laboral, además reglamenta los contratos de aprendizaje, que permite a las personas aprender el oficio de la empresa.

Ley 789 de 2002

Art. 38 Numeral 2, del Código sustantivo del trabajo. Describe cómo se debe disponer de recursos humanos calificados en las diferentes áreas en que se ejecutan los programas de formación profesional integral.

En Colombia, la Ley 1622 de 2013

conocida como la Ley de Apoyo a la Inserción Laboral de Jóvenes, busca promover la empleabilidad de los jóvenes a través de diferentes mecanismos. Esta ley, aunque significativa, presenta algunas limitaciones en su implementación efectiva.

Algunos de los aspectos claves de la normativa son

Programas de prácticas profesionales: La ley fomenta la creación de programas de prácticas profesionales en empresas públicas y privadas, para que los jóvenes adquieran experiencia laboral en su área de formación.

Incentivos fiscales: La ley establece incentivos fiscales para las empresas que contraten jóvenes en programas de prácticas profesionales o que les ofrezcan empleo formal.

Centros de empleo para jóvenes: Se busca fortalecer los centros de empleo para jóvenes, donde se ofrece orientación laboral, capacitación y apoyo en la búsqueda de empleo. Sin embargo, la ley no ha logrado combatir de manera efectiva la problemática del desempleo juvenil.

Algunas de las dificultades que se presentan en la implementación de la Ley 1622 son:

Falta de incentivos efectivos para las empresas: Los incentivos fiscales que se ofrecen no son lo suficientemente atractivos para algunas empresas, lo que limita la participación en programas de prácticas profesionales y la contratación de jóvenes.

Dificultades en la coordinación institucional: La coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales encargadas de la implementación de la ley no es siempre eficiente, lo que genera confusiones y retrasa la implementación de programas y acciones.

Falta de acceso a información y orientación: Muchos jóvenes no conocen las oportunidades que ofrece la ley, lo que dificulta su acceso a los programas de apoyo.

Soluciones y Recomendaciones Concretas para Davivienda.

Interpretación Amplia y Flexibilidad.

Adaptación a las necesidades de la empresa: Los programas pueden diseñarse de manera flexible para adaptarse a las necesidades específicas de cada área de la empresa, siempre y cuando se respeten los principios fundamentales de la ley.

Alianzas Estratégicas.

Universidades y centros de formación: Establecer alianzas con instituciones educativas para desarrollar programas de formación conjunta y facilitar la transición de los jóvenes al mundo laboral.

Otras empresas: Colaborar con otras empresas del sector financiero y de otros sectores para compartir experiencias y buenas prácticas.

Organizaciones de la sociedad civil: Trabajar con organizaciones juveniles y de la sociedad civil para identificar las necesidades de los jóvenes y diseñar programas más efectivos.

Medición de Impacto.

Indicadores clave de desempeño (KPI): Definir indicadores claros para medir el impacto de los programas, como la tasa de contratación de los participantes, la satisfacción de los jóvenes y el retorno de la inversión.

Encuestas de seguimiento: Realizar encuestas periódicas a los participantes para conocer su percepción sobre los programas y su impacto en su desarrollo profesional.

Comunicación y Visibilidad.

Difusión interna: Promover los programas internamente para fomentar la participación de los empleados como mentores y para dar a conocer las oportunidades laborales a los jóvenes.

Comunicación externa: Difundir los programas en universidades, colegios y redes sociales para atraer a los mejores talentos.

la legislación colombiana es dinámica y puede sufrir modificaciones, algunas de las normas más relevantes que impactan directamente en la capacitación y desarrollo del personal financiero son:

Ley 45 de 1990

Esta ley es fundamental para el sector financiero colombiano, ya que establece los lineamientos generales para la intermediación financiera y la actividad aseguradora. En cuanto a la capacitación, exige que las entidades financieras cuenten con programas de formación adecuados para sus empleados.

Ley 795 de 2003

Esta ley introduce ajustes al Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y refuerza la importancia de la capacitación continua en el sector.

Decretos y resoluciones de la Superintendencia Financiera de Colombia

La Superintendencia, como ente regulador, emite constantemente normas más específicas sobre los programas de capacitación que deben implementar las entidades financieras. Estas normas suelen detallar los contenidos mínimos de los programas, la periodicidad de las capacitaciones y los mecanismos de evaluación.

Impacto en la evaluación del desempeño.

La normativa sobre capacitación y desarrollo laboral en el sector financiero tiene un impacto directo en la evaluación del desempeño de los empleados por las siguientes razones:

Establecimiento de competencias: Las normas suelen definir las competencias que deben desarrollar los empleados en función de sus cargos y responsabilidades. Estas competencias se convierten en criterios clave para evaluar el desempeño.

Obligación de capacitación: La exigencia de participar en programas de capacitación demuestra el compromiso del empleado con su desarrollo profesional y es un factor importante que considerar en la evaluación.

Vinculación de la capacitación con los objetivos organizacionales: Los programas de capacitación deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la entidad financiera. Por

lo tanto, la evaluación del desempeño también debe medir en qué medida los empleados han contribuido a alcanzar esos objetivos gracias a las capacitaciones recibidas.

Desarrollo de una cultura de aprendizaje: La normativa fomenta una cultura de aprendizaje continuo en las entidades financieras, donde la capacitación es vista como una inversión y no como un gasto. Esto implica que la evaluación del desempeño debe valorar la disposición de los empleados para aprender y desarrollarse profesionalmente.

Metodología

Tipo de Investigación

Este proyecto de investigación corresponde a una investigación mixta, en las cuales se utilizarán entrevistas, observaciones, análisis de contenido, encuestas, análisis estadístico, entre otros métodos; de acuerdo con el análisis de la situación actual de los desafíos que enfrentan los bancos para la selección de personal, así mismo, la naturaleza del tema y los objetivos de la investigación. Esta combinación de métodos permite explorar aspectos subjetivos, como percepciones y experiencias individuales (métodos cualitativos de análisis y síntesis), así como aspectos objetivos, como datos numéricos y patrones estadísticos (métodos cuantitativos, estadísticos e interpretación de datos y resultados).

Investigación Cualitativa

Entrevistas en profundidad con trabajadores y postulantes, representantes laborales, que permitan comprender sus experiencias, percepciones y desafíos en el mercado laboral y los desafíos que enfrentan los bancos para la selección de personal.

Observaciones de participantes para obtener una visión directa de las prácticas laborales, las relaciones sociales y las dinámicas de trabajo en el sector.

Fichas de observación y guías para levantamiento de información

Investigación Cuantitativa

Encuestas a trabajadores y participantes (vacantes) del banco Davivienda, para recopilar datos sobre características, condiciones laborales, nivel educativo, entre otros aspectos relevantes. Análisis estadístico e interpretación de datos secundarios relacionados con el empleo, como tasas de empleo, tendencias económicas, vacantes postulantes con profesión etc.

Alcance de los métodos cualitativo y cuantitativos, enfocadas al objetivo de investigación.

El enfoque metodológico mixto, será muy eficaz para el estudio sobre el reclutamiento de personal sin experiencia en el Banco Davivienda, ya que permite abordar el problema desde diferentes perspectivas, proporcionando una visión más completa y enriquecida, en este caso, el objetivo podría ser analizar los factores que influyen en el proceso de reclutamiento de personal sin experiencia en el Banco Davivienda, así como comprender las experiencias y percepciones tanto de los reclutadores como de los candidatos y cómo el proceso de selección puede ser mejorado, brindando una clase de objetivos como pueden ser:

Explorar las percepciones de los reclutadores sobre los beneficios y desafíos de contratar personal sin experiencia.

Comprender las expectativas de los candidatos sin experiencia y sus motivaciones para postularse al banco.

Medir la efectividad del proceso de selección de personal sin experiencia, evaluando la tasa de contratación y la duración promedio del proceso.

Identificar la relación entre las características del proceso de selección y la aceptación de los candidatos sin experiencia.

La combinación de ambos enfoques permite obtener una visión más completa y un análisis más profundo del proceso de reclutamiento de personal sin experiencia, dando razón a la existencia de beneficios como son:

Complementariedad: Los datos cualitativos pueden proporcionar un contexto profundo y explicación sobre los patrones observados en los datos cuantitativos.

Triangulación de datos: La triangulación es un proceso donde los resultados de diferentes métodos se comparan y se validan mutuamente, lo que aumenta la credibilidad y validez de los hallazgos.

Mayor comprensión del contexto: Mientras que el enfoque cuantitativo ofrece una visión sobre la extensión y magnitud de los problemas (por ejemplo, la baja tasa de aceptación), el enfoque cualitativo puede proporcionar contexto y matices que expliquen por qué se están dando esos resultados, como las percepciones de los reclutadores sobre la falta de experiencia.

Aplicación.

1. Realizar encuestas cuantitativas para obtener datos sobre la tasa de éxito del reclutamiento de personal sin experiencia y las características del proceso de selección.
2. Realizar entrevistas cualitativas con reclutadores y candidatos para explorar las razones detrás de los números obtenidos en las encuestas, identificando factores como las barreras emocionales, los prejuicios inconscientes o las expectativas no cubiertas.
3. Finalmente, los hallazgos cualitativos pueden ser analizados junto con los datos cuantitativos para mejorar el proceso de reclutamiento, proporcionando recomendaciones basadas en una comprensión tanto empírica como contextual.

La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos en la investigación sobre el reclutamiento de personal sin experiencia en el Banco Davivienda permite abordar el problema de manera más integral, al medir y entender tanto las cifras como los contextos, percepciones y dinámicas detrás del proceso de selección. Esto puede llevar a estrategias de reclutamiento más efectivas y adaptadas a las necesidades reales del banco y de los candidatos.

Proceso Metodológico.

El proceso metodológico define la ruta a seguir para alcanzar los objetivos propuestos de la investigación, garantizando que se apliquen técnicas y herramientas adecuadas para así obtener la información más relevante y fiable. Dada la naturaleza del problema central, teniendo en cuenta la necesidad de analizar la efectividad de los resultados propuestos, este proceso metodológico se ha diseñado de manera cuidadosa.

Aquí, se detallan los diferentes aspectos que conforman la estructura metodológica, desde la determinación del carácter de la investigación, pasando por su alcance, hasta las técnicas e instrumentos que se emplearán. Además, se hará especial énfasis en la ética investigativa y confidencialidad de la información, ya que se trata de un estudio que involucra a una población vulnerable. Este apartado proporcionará una comprensión más profunda de cómo se llevará a cabo este estudio, sentando las bases para una investigación rigurosa y sistemática.

Muestreo

Objetivo del estudio

Conocer las percepciones de los jóvenes y excepciones sin experiencia laboral sobre los procesos aplicados por las organizaciones en la selección de personal.

Población de interés

Personas con rango de edad entre 20 y 35 años, con algunas excepciones ya que, según el campo laboral hoy día, se encuentra variedad en conocimiento y edades, implementando este subproceso con base a la inclusión social.

Tamaño de la muestra.

Un aproximado de 40 personas o más serán las encuestadas, con características como son:

- Recién egresados o sin experiencia (no se utiliza como condicional la edad).
- De diferentes Universidades, diversificando los focos de aprendizaje y entorno.
- Diferentes ciudades del país.
- Con 2 o más meses sin empleo luego de culminar sus estudios.

Método de Muestreo

Se utilizará un método mixto, donde de manera cuantitativa se realizará una encuesta con siete (7) preguntas cerradas y así obtener gráficas que nos permitan estudiar el panorama de manera más detallada en cada individuo, recordando que es diferente en cada uno, y a manera cualitativa se tendrán en cuenta observaciones que nos indiquen las personas encuestadas.

Estas encuestas se aplicarán de manera virtual por medio de un enlace creado en Google docs (<https://forms.gle/52HYieH8Uth6QqQr7>), y será validado por medio del correo de cada persona registrada en Google.

Selección de muestra

Con el fin de identificar los sesgos laborales y los porcentajes de desempleo en las diferentes regiones para personas en situación de desempleo, se harán de la siguiente manera;

- Mariquita - 10 Encuestas + 2 Fichas de observación
- Espinal - 10 Encuestas + 2 Fichas de observación
- Ibagué - 10 Encuestas + 2 Fichas de observación
- Ipiales - 10 Encuestas + 2 Fichas de observación

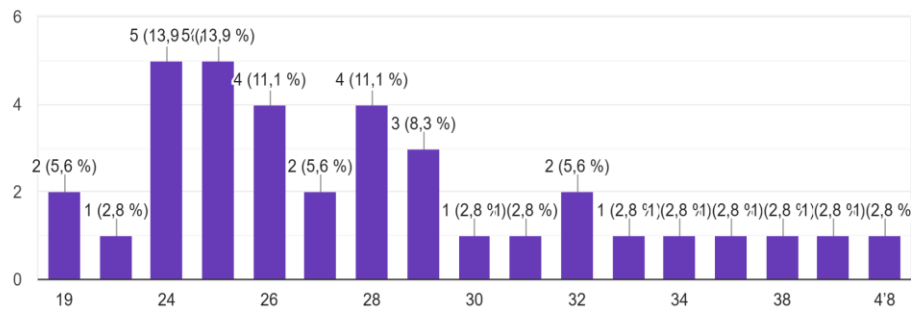
Es importante tener en cuenta que como todos los involucrados nos encontramos en diferentes regiones del país, esto nos sirve para identificar lo ya mencionado como son sesgos, nivel de desempleo y oportunidades que cada persona tiene en el entorno en el que

vive, así como ayudar a identificar si es robusta la planificación del talento humano en el banco Davivienda a nivel nacional.

Gráficos.

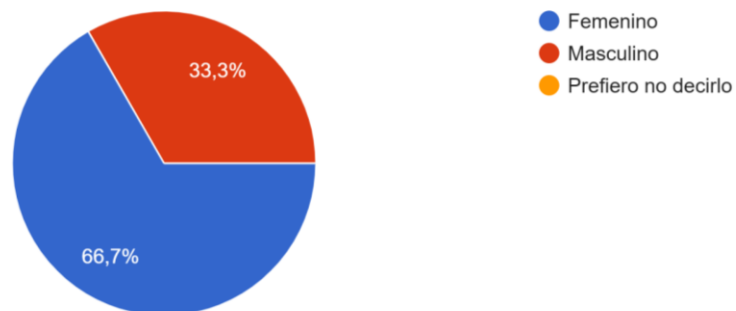
¿Cuál es su edad?

36 respuestas



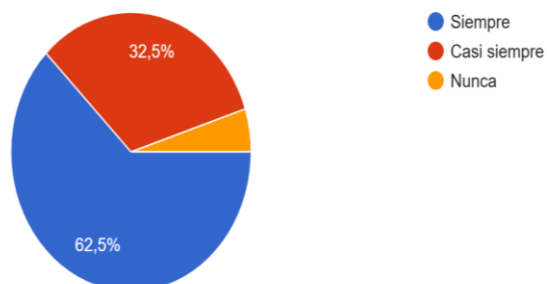
Sexo

36 respuestas



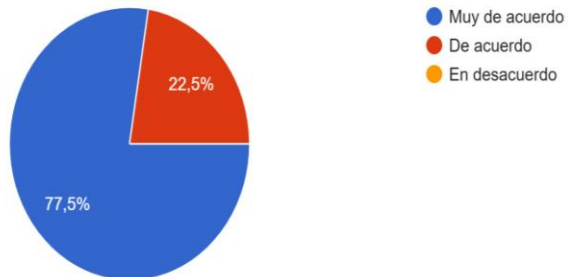
¿Considera que es una debilidad el no contar con experiencia laboral para participar en los procesos de selección?

40 respuestas



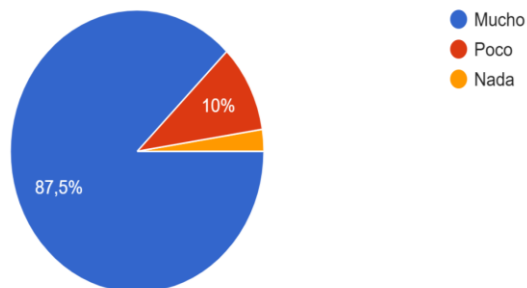
¿Las organizaciones deberían contar con planes o políticas de inclusión laboral a jóvenes sin experiencia laboral?

40 respuestas



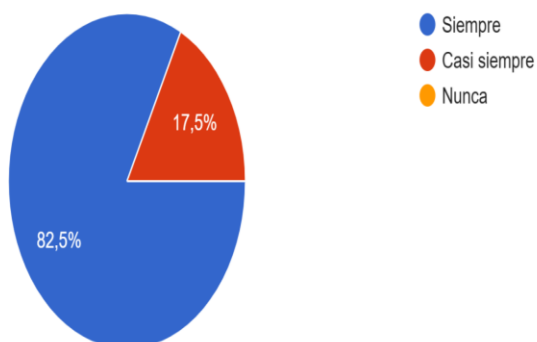
¿Los jóvenes al no contar con empleo afecta a la economía personal, familiar y de país?

40 respuestas



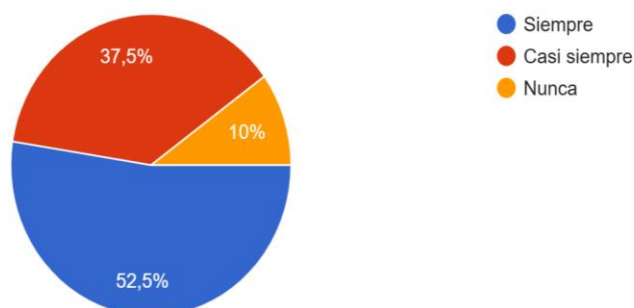
¿Los conocimientos adquiridos en su formación aportarían al desarrollo de la organización que lo contrata?

40 respuestas



¿Pierde el potencial y le genera frustración de no ser seleccionado?

40 respuestas



Análisis

El desempleo juvenil es una inquietud a nivel nacional, particularmente entre los jóvenes que todavía no poseen experiencia en el ámbito laboral. Los siguientes gráficos ilustran varios elementos del desempleo entre jóvenes sin experiencia, incluyendo tanto información de índices de desempleo a nivel regional, comparaciones por zona geográfica o sexo, y una progresión, dependiendo del entorno en el que se encuentre. El propósito de este estudio es comprender de manera más profunda las dinámicas de este fenómeno y las posibles razones que respaldan las cifras.

Descripción General

Gráfica 1. Edad.

Esta gráfica muestra los rangos de edad en las diferentes zonas

Se observa una variabilidad de edades, incluso algunas superan el rango que inicialmente se tenía previsto, esto hace entender que existen personas de mayor edad que logran culminar sus estudios, y siguen sin un empleo donde puedan ejercer sus estudios.

Gráfica 2: Sexo.

Muestra el sexo de la persona encuestada

Se evidencia que tiene más desempleo el sexo femenino en comparación al sexo masculino.

Gráfica 3. ¿Considera que es una debilidad el no contar con experiencia laboral para participar en los procesos de selección?

Debido a la diferencia de estilos de vida se puede identificar que, con base a la variabilidad de edades, algunos de los encuestados posiblemente ya trabajan y requieren ingresos para su sostenibilidad, así como para la realización de sus estudios.

Gráfica 4. ¿Las organizaciones deberían contar con planes o políticas de inclusión laboral a jóvenes sin experiencia laboral?

Todos en su mayoría se encuentran de acuerdo, donde la política de inclusión ya sea para personas con alguna discapacidad, o en inclusión social como los sin experiencia, puedan ejercer su derecho al trabajo, a la vez que se permiten mantener claros sus conocimientos.

Gráfica 5. ¿Los jóvenes al no contar con empleo afecta a la economía personal, familiar y de país?

Evidentemente sí, pues esto aumenta el gasto en el hogar y la poca percepción de dinero en casa, también es claro que depende del entorno en el que se esté desarrollando la persona, si tiene créditos de estudio o simplemente estudió bajo la política de gratuidad, sin embargo, un 87,5% de los encuestados están de acuerdo con que si afecta a nivel de hogar y país.

Gráfica 6. ¿Los conocimientos adquiridos en su formación aportarían al desarrollo de la organización que lo contrata?

el 82,5% de los encuestados consideran que sí, pues según observaciones, se permiten implementar nuevos diseños y estrategias con base a lo aprendido en la universidad, teniendo en cuenta que a medida que el entorno cambia y evoluciona, los planes de estudio también.

Gráfica 7. ¿Pierde el potencial y le genera frustración de no ser seleccionado?

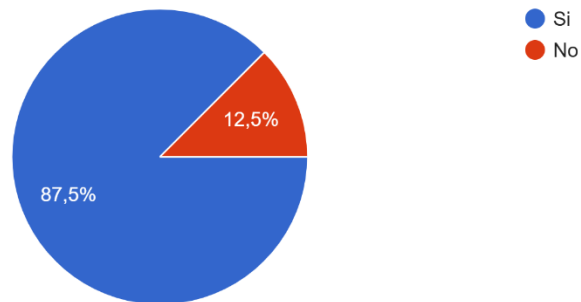
Las personas en esta pregunta se encontraron divididas, algunas consideran que el potencial no depende de las veces que fallen, sin embargo, hace parte de la desmotivación que les puede dar al no quedar seleccionados, llegando a considerar por ellos mismos que no tienen potencial.

Ficha de observación

Una ficha de observación en procesos es una herramienta que se utiliza para registrar de manera estructurada las observaciones sobre un proceso durante las diferentes etapas de su estructuración, como entrevistas, dinámicas de grupo o pruebas prácticas. Este documento permite a los reclutadores evaluar las competencias, habilidades y comportamientos de los postulantes, con el fin de tomar decisiones más objetivas y fundamentadas, todo esto basado a un diccionario de competencias emitido por la entidad que lo emite para el buen funcionamiento del proceso.

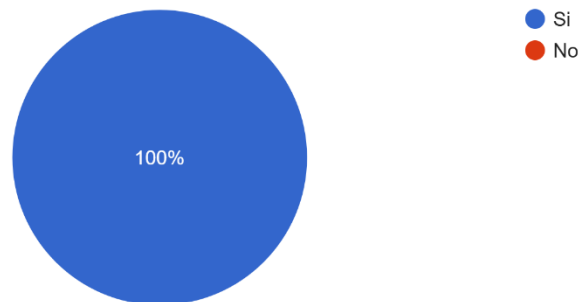
Se aplican procesos institucionales en la selección de personal

8 respuestas



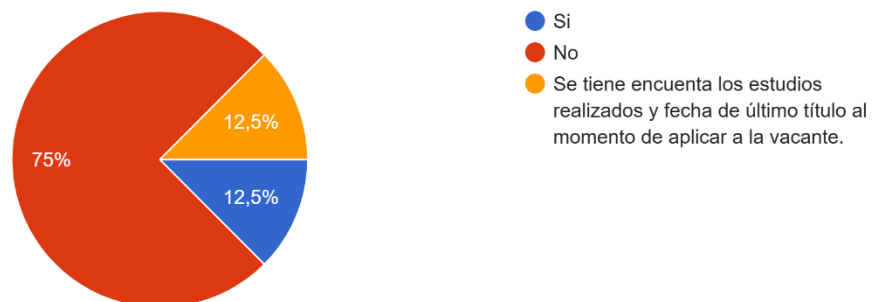
Cuentan con técnicas o estrategias de selección para los cargos vacantes

8 respuestas

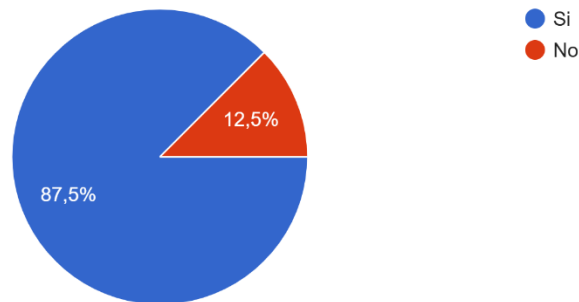


Participan en el proceso jóvenes sin experiencia laboral

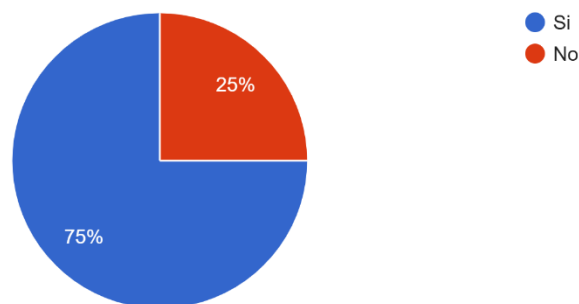
8 respuestas



Se consideran las competencias de valor agregado diferenciado VAD en el proceso de selección
8 respuestas



Cuentan con un diccionario de competencias técnicas y personales para los puestos acordes al orgánico estructural
8 respuestas



En Davivienda se define el proceso de selección como base sólida perfiles fuertes, permitiendo que se continúe con facilidad su proceso de función, no de incorporación dirigido a las personas sin experiencia laboral, obligando a diseñar un nuevo plan de contratación para personas sin experiencia.

Carácter de la Investigación

La investigación propuesta, siguiendo la guía metodológica sugerida por Sampieri (2008), es orientada hacia un enfoque cuantitativo, lo cual se alinea con el objetivo de obtener datos más específicos. Este enfoque se sustenta en métodos empíricos y busca mantener un alto nivel de objetividad a lo largo de todo este proceso investigativo.

El núcleo del estudio cuantitativo está centrado en la implementación de una encuesta descriptiva, que fue diseñada específicamente para recolectar los datos numéricos y estadísticos sobre las diferentes percepciones y actitudes de los jóvenes postulantes o profesionales. Este instrumento es esencial para proporcionar una comprensión cuantificable y precisa de las variables en discusión.

La encuesta como herramienta principal, será estructurada con preguntas cerradas, claras, precisas y concretas que permitan una fácil comprensión para la determinación de las respuestas y un análisis más directo y objetivo estadísticamente. A través de este método, buscamos identificar las diferentes tendencias y patrones generales que puedan deducir la población estudiada. La elección de una metodología cuantitativa y cualitativa es con la necesidad de generar datos concretos y verificables que nos permitan contribuir a una mejor comprensión del contexto y las características del grupo de estudio.

Los métodos que aplicaremos en nuestra investigación para el logro de los objetivos planteados son:

Análisis

Con este método nos permitirá conocer las partes o elementos que no se están aplicando en los procesos de selección al personal joven recién graduados y sin experiencia laboral; conociendo así las causas y efectos que se producen en el Banco Davivienda sobre la no contratación a la generación de los millennials o generación Y.

Síntesis

Aplicando este método, llegaremos a generar una idea totalitaria con base a los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación y que son:

Observación dirigida: Permitirá conocer el proceso aplicado al momento y proponer planes de mejora; el instrumento será la guía de observación.

Investigación documentada: Analiza y sintetiza los documentos con los que cuenta el área de talento humano para la selección de personal; los instrumentos a utilizar serán la ficha de trabajo de resumen y documentación gráfica como el mapa de procesos de Davivienda.

Entrevista: Determina el proceso aplicado a la selección de personal; el instrumento a utilizar será la encuesta.

Deductivo

En nuestra investigación, este método nos permitirá establecer conclusiones lógicas a través de razonamientos y criterios fundamentados; principalmente sobre los procesos de selección y técnicas empleadas en el subsistema de talento humano relacionado al reclutamiento y selección del Banco Davivienda.

Descriptivo

Aplicando este método, nos permitirá recopilar de manera sistemática toda clase de datos y documentos relacionados a nuestro tema de investigación; Es decir tendremos la información necesaria para conocer el contexto actual y poder establecer acciones de mejora o retroalimentación de ser necesario.

Estadístico

La aplicación de este método en nuestra investigación es complementaria; pues únicamente lo utilizaremos para contar con un análisis cuantitativo sobre las variables que intervienen en los procesos de selección aplicados por Davivienda; como también presentar datos estadísticos que sustenten nuestras propuestas y el logro de los objetivos planteados.

Criterios para tener en cuenta a la hora de su selección.

Para obtener información cruzada; los participantes serán:

- El 80% de los estudiantes del último semestre del año lectivo 2024 de la carrera del Programa de Administración de Empresas de la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- 20 Jóvenes de la generación Y, respetando equidad de género, desempleados y sin experiencia laboral.
- Funcionarios del área de Talento Humano responsables del Subsistema de Selección y Reclutamiento del Banco Davivienda.

Alcance de la Investigación.

El alcance del trabajo concluye con el diseño e implementación de un subsistema para la selección de personal sin experiencia, complementando el modelo integral de la formación del talento humano. Desde el punto de vista geográfico, el estudio se centra en Ibagué-Tolima en la sucursal del banco Davivienda, bajo la coordinación y supervisión del área de Talento Humano, ubicado en la Carrera 3 con Calle 14, este trabajo se realizará en el último trimestre del año 2024.

Técnicas de Investigación e instrumentos de recolección de datos.

En este estudio sobre la necesidad de identificar soluciones innovadoras para los desafíos que enfrentan los bancos, de manera particular Davivienda

Por naturaleza del trabajo de investigación, las técnicas a aplicar son las siguientes:

- Observación dirigida: Permitirá conocer el proceso aplicado al momento y proponer planes de mejora; el instrumento será la guía de observación.

- Investigación documentada: Analiza y sintetiza los documentos con los que cuenta el área de talento humano para la selección de personal; los instrumentos a utilizar serán la ficha de trabajo de resumen y documentación gráfica como el mapa de proceso.

Entrevista: Determina el proceso aplicado a la selección de personal; el instrumento a utilizar será la encuesta.

Tabla 1

Tipo de Entrevistas

	Características	Ventajas	Aplicaciones
ENTREVISTA ESTRUCTURADA	Totalmente planificada y guiada. Se utiliza un cuestionario predefinido con preguntas cerradas o estandarizadas. Las preguntas se realizan en el mismo orden y de la misma manera a todos los entrevistados.	Facilita la comparación entre respuestas. Los resultados pueden ser fácilmente cuantificados. Es objetiva, ya que las preguntas son las mismas para todos.	Se usa comúnmente en investigaciones cuantitativas o en procesos de selección de personal donde se necesita evaluar a los candidatos de manera uniforme.

	<p>No hay mucha flexibilidad para que el entrevistador explore más allá de las preguntas previstas.</p>		
ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA	<p>Combina elementos de la entrevista estructurada y no estructurada.</p> <p>Se tiene una guía de preguntas básica, pero se permite flexibilidad para profundizar o explorar temas que surjan durante la entrevista.</p> <p>El entrevistador puede adaptar las preguntas o hacer aclaraciones adicionales en</p>	<p>Permite explorar temas en mayor profundidad.</p> <p>Es más flexible y permite un diálogo natural entre el entrevistador y el entrevistado.</p> <p>Ideal para investigación cualitativa, ya que permite obtener</p>	<p>Usada comúnmente en investigaciones cualitativas, estudios de mercado y procesos de selección donde se busca un perfil más completo del candidato.</p>

	función de las respuestas del entrevistado.	información rica y detallada.	
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA	No sigue un guión específico de preguntas	Fomenta una exploración profunda y detallada.	Utilizada en investigación cualitativa, especialmente
	Es completamente abierta y permite que la conversación fluya de manera más libre.	Puede revelar información inesperada o insights que no se habrían considerado previamente.	cuando el objetivo es comprender en profundidad la experiencia o las percepciones del entrevistado.
	El entrevistador puede hacer preguntas basadas en las respuestas del entrevistado, adaptándose al contexto de la entrevista.	Establece una relación más personal entre el entrevistador y el entrevistado.	

ENTREVISTA DE PANEL	<p>En este tipo de entrevista, un grupo de entrevistadores (generalmente expertos) realiza las preguntas al entrevistado.</p> <p>El entrevistado puede recibir diferentes perspectivas o preguntas de varios entrevistadores.</p>	<p>Permite evaluar al candidato desde varias perspectivas.</p> <p>Aumenta la objetividad en la evaluación, ya que varias personas aportan su juicio</p>	<p>Utilizada en procesos de selección de personal para obtener una visión más completa sobre un candidato.</p> <p>También puede usarse en investigaciones académicas o profesionales donde se requiere una evaluación multidimensional.</p>
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	<p>Es una entrevista abierta y detallada, con el propósito de obtener una comprensión exhaustiva de un tema o de la experiencia del entrevistado.</p>	<p>Permite obtener información detallada sobre las percepciones, opiniones, y experiencias de los entrevistados.</p>	<p>Muy común en investigación cualitativa para explorar temas complejos o obtener insights personales (por ejemplo, estudios de caso, entrevistas con</p>

	<p>Generalmente, se realiza una sola entrevista por participante, pero es más extensa que otros tipos de entrevistas. Las preguntas son flexibles y se profundiza en las respuestas del entrevistado.</p>	<p>Ideal para investigación cualitativa cuando se necesita entender el contexto y las emociones detrás de un tema.</p>	<p>expertos, o estudios de comportamiento).</p>
ENTREVISTA DE GRUPO FOCAL	<p>Consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (entre 6 a 10) para discutir un tema o problema específico bajo la guía de un moderador.</p>	<p>Fomenta el intercambio de ideas y puede generar nuevas perspectivas a partir de la interacción entre los participantes.</p>	<p>Usado en investigación de mercado, estudios cualitativos, y evaluación de productos o servicios.</p>

	El moderador facilita la conversación, y todos los participantes pueden compartir sus puntos de vista.	Es útil para explorar dinámicas grupales o el consenso de opinión sobre un tema.	Ideal para obtener diversas opiniones sobre una situación específica.
ENTREVISTA DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA	Se centra en evaluar las habilidades cognitivas, rasgos de personalidad, o capacidades psicológicas del entrevistado. A menudo se combina con pruebas psicométricas, como pruebas de IQ, pruebas de habilidades o evaluaciones de personalidad.	Proporciona datos objetivos sobre la capacidad cognitiva y los rasgos de personalidad de los entrevistados. Ayuda a entender el ajuste del candidato a un puesto específico.	Se utiliza en procesos de selección para puestos que requieren habilidades específicas o características psicológicas concretas.

La entrevista de panel es una modalidad de entrevista donde un conjunto de entrevistadores (usualmente de diversas disciplinas o con diferentes funciones) plantea las cuestiones al aspirante. Esta forma se emplea mayormente en procesos de selección de personal, pero también puede ser utilizada en otros escenarios, como investigaciones o evaluaciones profesionales.

Evaluación.

Un grupo de entrevistadores está formado por diversos evaluadores de diversos perfiles (como recursos humanos, líderes de equipo, directivos y especialistas técnicos), lo que facilita la valoración del aspirante desde múltiples puntos de vista. Cada integrante del panel puede centrarse en un elemento distinto del perfil del aspirante (competencias técnicas, habilidades interpersonales, adaptación cultural, etc.).

Reducción de sesgos.

Las entrevistas de panel ayudan a minimizar el impacto de sesgos individuales que un solo entrevistador podría tener, como prejuicios inconscientes o interpretaciones erróneas de las respuestas del candidato.

Eficiencia en la toma de decisiones.

Al tener varios entrevistadores presentes al mismo tiempo, se puede agilizar el proceso de selección. En lugar de realizar varias entrevistas individuales, cada miembro del panel puede hacer preguntas y aportar su evaluación de manera simultánea.

Simulación del entorno

La entrevista de panel simula un entorno donde el candidato tendrá que interactuar con diferentes personas de la organización (por ejemplo, en reuniones de equipo o

colaborando con varios departamentos). Esto permite ver cómo se comporta el candidato en situaciones que requieren interacción con diversas partes del equipo o la empresa.

Evaluación

En una entrevista de panel, cada entrevistador puede estar enfocado en evaluar competencias específicas que se requieren para el puesto. Por ejemplo, un entrevistador puede centrarse en las habilidades técnicas, otro en las habilidades interpersonales, otro en el ajuste cultural y así sucesivamente.

Refuerzo

El hecho de que varios miembros del equipo de selección participen en el proceso de entrevista muestra que la empresa valora la participación y el consenso en la toma de decisiones. Esto también puede generar una impresión positiva en los candidatos sobre cómo la empresa trabaja de manera colaborativa.

La ética en la Investigación

La ética y confidencialidad de la información proporcionada por Davivienda según la ley 1581 de 2012, será aplicada en su totalidad, de ser el caso se firmará un convenio de confidencialidad para el uso de la información antes, durante y después del trabajo de investigación. Esta información no estará disponible para terceros de manera parcial o total.

Instrumentos

Guía de observación

Trabajo de resumen

Encuesta

Cuestionario

Cronograma

		No. Semanas	Objetivo	F. Inicio	F. Fin	Actividad
FASE 1	Planificación y Diseño del Sistema	3	Definir objetivos y alcance del subsistema	14/10/20 24	20/10/20 24	Reunión con stakeholders, identificación de requisitos del sistema.
			Elaborar el diseño del proceso de contratación a personal sin experiencia	21/10/20 24	27/10/20 24	Diagramar flujo de trabajo, definir roles y responsabilida des.
			Desarrollo de los formularios y documentos necesarios	28/10/20 24	3/11/202 4	Crear plantillas de solicitud, entrevistas y contratación.
FASE 2	Configuración de perfiles para personal sin experiencia	3	Programación de la base de datos, interfaz de usuario, integración con sistemas existentes.	4/11/202 4	10/11/20 24	Reunión con stakeholders, identificación de requisitos del sistema.
			Definir criterios de selección, habilidades, cualificaciones y requisitos.	11/10/20 24	17/11/20 24	Diagramar flujo de trabajo, definir roles y responsabilida des.
			Revisión de funcionalidade s, pruebas de carga y estrés.	18/11/20 24	24/11/20 24	Crear plantillas de solicitud, entrevistas y contratación.
FASE 3	Capacitación y Pruebas Piloto	2	Capacitar al personal en el uso del sistema.	25/11/20 24	1/12/202 4	Reunión con stakeholders, identificación de requisitos del sistema.
			Realización de pruebas con perfiles de candidatos sin experiencia laboral, ajustes según	2/12/202 4	9/12/202 4	Diagramar flujo de trabajo, definir roles y responsabilida des.

				retroalimentación.		
FASE 4	Ajustes y Optimización del Sistema	2	Corregir errores y mejorar la funcionalidad de acuerdo con la retroalimentación recibida.	10/12/2024	16/12/2024	Reunión con stakeholders, identificación de requisitos del sistema.
			Refinar los criterios de selección, mejorar la comunicación entre candidatos y reclutadores.	17/12/2024	23/12/2024	Diagramar flujo de trabajo, definir roles y responsabilidades.
FASE 5	Lanzamiento y Monitoreo	3	Activación del sistema a nivel organizacional	2/01/2025	7/01/2025	Reunión con stakeholders, identificación de requisitos del sistema.
			Supervisión constante del rendimiento, solucionar problemas operativos y realizar ajustes menores.	8/01/2025	13/01/2025	Diagramar flujo de trabajo, definir roles y responsabilidades.
			Revisión de funcionalidades, pruebas de carga y estrés.	14/01/2025	20/01/2025	Crear plantillas de solicitud, entrevistas y contratación.

Resultados

En el área de Talento Humano del banco Davivienda contará con un modelo integral de gestión del talento humano con énfasis en el subsistema de selección que optimiza los procesos de inclusión de jóvenes sin experiencia laboral.

Aplicar en los procesos de Gestión del Talento Humano el subsistema de selección de personal, dirigido a personas sin experiencia laboral o recién egresados.

Elaborar un perfil de competencias con su respectivo diccionario, valores y principios corporativos alineados al grupo objetivo de selección.

Desarrollar nuevas técnicas de reclutamiento y selección en las que se pueda observar las competencias para el cargo.

Diseñar pruebas técnicas que simulan las tareas reales del puesto para evaluar el nivel de conocimiento y habilidades de los candidatos.

Implementar un programa de mentoría que vincule los nuevos colaboradores con empleados experimentados para lograr la eficiencia y eficacia en sus funciones.

Programas de capacitación orientados a desarrollar el perfil duro vs el perfil blando y acorde a sus funciones.

Crear comunidades de práctica para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias

Impacto Esperado

La implementación de estas recomendaciones permitirá a Davivienda:

Atraer y Retener Talento Joven: Al ofrecer un proceso de selección innovador y una experiencia de onboarding positiva.

Fomentar la innovación: Incorporar nuevas ideas y perspectivas a la organización.

Mejorar la Reputación de la Marca Empleadora: Al posicionarse como una empresa pionera para los jóvenes talentos.

Conclusiones

La implementación del modelo integral de planificación del talento humano en el Banco Davivienda demuestra que es posible optimizar los procesos de selección e inclusión de jóvenes sin experiencia laboral, mejorando la competitividad organizacional y fomentando la innovación y la diversidad. Este enfoque, centrado en valorar competencias transferibles y potencial sobre la experiencia previa, fortalece la cultura organizacional inclusiva y promueve la equidad, contribuyendo a un mejor clima laboral y a la retención de empleados jóvenes. Además, las estrategias propuestas, como entrevistas estandarizadas, pruebas de habilidades cognitivas y programas de mentoría, han resultado eficaces para superar prejuicios y garantizar procesos de selección objetivos. El proyecto también refuerza el compromiso social de Davivienda, generando impacto positivo en el desarrollo económico y social del país, y posicionándolo como un referente en gestión de talento humano sostenible y replicable, fortaleciendo su liderazgo en el sector financiero.

Recomendaciones

Aplicar en los procesos de Gestión del Talento Humano el subsistema de selección de personal, dirigido a personas sin experiencia laboral o recién egresados.

Elaborar un perfil de competencias con su respectivo diccionario, valores y principios corporativos alineados al grupo objetivo de selección.

Desarrollar nuevas técnicas de reclutamiento y selección en las que se pueda observar las competencias para el cargo.

Diseñar pruebas técnicas que simulan las tareas reales del puesto para evaluar el nivel de conocimiento y habilidades de los candidatos.

Implementar un programa de mentoría que vincule los nuevos colaboradores con empleados experimentados para lograr la eficiencia y eficacia en sus funciones.

Programas de capacitación orientados a desarrollar el perfil duro vs el perfil blando y acorde a sus funciones.

Crear comunidades de práctica para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias

Impacto Esperado

La implementación de estas recomendaciones permitirá a Davivienda:

Atraer y Retener Talento Joven: Al ofrecer un proceso de selección innovador y una experiencia de onboarding positiva.

Fomentar la innovación: Incorporar nuevas ideas y perspectivas a la organización.

Mejorar la Reputación de la Marca Empleadora: Al posicionarse como una empresa pionera para los jóvenes talento

Bibliografía

- Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias*. (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=2>
- Código Laboral. Resolucion 2646 DE 2008 ART. 2. 17 de julio de 2008 (Colombia). Legis Editores. https://xpertalegisco.bibliotecavirtual.unad.edu.co/visor/laboralba/laboralba_bf1d3de8f43e222439babba153dcfae1022nf9/codigo-laboral-basico/resolucion-2646-de-2008.
- Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. Editorial Tutor Formación. (p48-94). <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>
- 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>
- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD. (pp.25-38). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

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

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. (pp.107-

140). [https://elibro-](https://elibro)

net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107

Apéndices

Apéndice A

Ficha de Observación

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN Programa De Administración De Empresa 2024

Grupo Objetivo: funcionarios del área de Talento Humano encargados del subsistema de selección de personal del Banco DAVIVIENDA

Objetivo: Conocer los procesos aplicados para la selección de personal

Guía de observación

ASPECTOS

SI

NO

OBSERVACIONES

Se aplican procesos institucionales en la selección de personal Cuentan con técnicas o estrategias de selección para los cargos vacantes Participan en el proceso jóvenes sin experiencia laboral Se consideran las competencias de valor agregado diferenciado VAD en el proceso de selección Cuentan con un diccionario de competencias técnicas y personales para los puestos acordes al orgánico estructural

Apéndice B

Encuesta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa De Administración De Empresas

2024

Edad Sexo.....fecha.....

Grupo Objetivo: Jóvenes sin experiencia laboral

Objetivo: Conocer las percepciones de los jóvenes sin experiencia laboral sobre los procesos aplicados por las organizaciones en la selección de personal

INDICACIONES: Por favor lea las siguientes preguntas y encierre en un círculo la respuesta que considere adecuada según su criterio.

ENCUESTA

1. ¿Considera que es una debilidad el no contar con experiencia laboral para participar en los procesos de selección?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Nunca
2. ¿Las organizaciones deberían contar con planes o políticas de inclusión laboral a jóvenes sin experiencia laboral?
 - a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
3. ¿Los jóvenes al no contar con empleo afecta a la economía personal, familiar y de país?

- a. Mucho
 - b. Poco
 - c. Nada
4. ¿Los conocimientos adquiridos en su formación aportarían al desarrollo de la organización que lo contrata?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Nunca
5. ¿Pierde el potencial y le genera frustración de no ser seleccionado?
- a. Siempre
 - b. Casi siempre