



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Neiva, 08 de marzo de 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Johanna Camila Rodriguez Rojas, con C.C. No. 1.075.253.649,

Jorge Luis Mosquera Sanchez, con C.C. No. 1.081.699.245,

Nicolas Polania Reyes, con C.C. No. 1.075.290.887,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado **La Innovación Digital Como Una Estrategia de Selección de Personal Para La Microfinanciera Banco W Oficina Neiva**, presentado y aprobado en el año **2023** como requisito para optar al título de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y pr Méstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS**



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores" , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

JOHANNA CAMILA RODRIGUEZ ROJAS

Firma: Johanna Camila Rodriguez R.

JORGE LUIS MOSQUERA SANCHEZ

Firma: [Firma manuscrita]

NICOLAS POLANIA REYES

Firma: [Firma manuscrita]

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 4

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: La innovación digital como una estrategia de selección de personal para la microfinanciera Banco W oficina Neiva

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Rodríguez Rojas	Johanna Camila
Mosquera Sánchez	Jorge Luis
Polania Reyes	Nicolás

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Fierro Celis	Fernando Adolfo

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Gerencia del Talento Humano

FACULTAD: De Economía Y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Gerencia del Talento Humano

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 4
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

CIUDAD: Neiva AÑO DE PRESENTACIÓN: 2023 NÚMERO DE PÁGINAS: 74

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general_X_ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
o Cuadros___

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: Office

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

- | <u>Español</u> | <u>Inglés</u> |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Pandemia | Pandemic |
| 2. Proceso de reclutamiento | recruitment process |
| 3. Innovación | innovation |
| 4. Técnicas Innovadoras | innovative techniques |
| 5. Selección del personal | staff pick |



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

3 de 4

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La pandemia que ocasionada por el COVID-19 generó consecuencias a nivel social, económico, político, entre otros. Las empresas se vieron gravemente afectadas debido a que las personas no podían salir a trabajar y no todos los trabajos podían ejecutarse desde casa. Esta investigación se centró en los cambios sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal debido a que se convirtió en un reto más grande por las nuevas condiciones que tenían los encargados en realizar este proceso. Es por eso, que el propósito de esta investigación fue analizar e investigar cómo la innovación en los recursos humanos puede ser una herramienta esencial para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal, situándose específicamente en el Banco W de la ciudad de Neiva-Huila.

La naturaleza de esta investigación fue cualitativa debido a los instrumentos aplicados como la entrevista y fuentes bibliográficas. Además, el tipo de investigación fue descriptivo para lograr entender las situaciones, costumbres y actitudes que existen en el proceso de reclutamiento de personal. Posterior a este análisis, se entendió cómo la innovación juega un papel fundamental en el proceso que hace recursos humanos para elegir a la persona indicada para el puesto en el Banco W de la ciudad de Neiva.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



The COVID-19 pandemic had social, economic and many other consequences. Businesses were severely affected, not least because many employees in various sectors could not work from home. This research focuses on the changes in the recruitment and personnel selection process, which became more challenging in the pandemic years. The purpose of this research was to analyze and investigate how innovation in human resources can be a fundamental tool to improve the recruitment process, specifically within Banco W in the city of Neiva-Huila.

This research relies on qualitative methods and was based on interviews and bibliographic sources. In addition, the research was also descriptive in order to understand the situations, customs and attitudes that exist in the personnel recruitment process. The aim of the analysis was to shed light on and better understand how innovation plays a fundamental role in the recruitment process and how it helped Banco W in Neiva choose the best candidate, despite the ongoing challenges.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Diana Milena Nieto

Firma:

Nombre Jurado: Diego Armando Bermeo Castro

Firma:

Nombre Jurado: Ramón Trujillo Céspedes

Firma:

**La Innovación Digital Como Una Estrategia de Selección de Personal Para La
Microfinanciera Banco W Oficina Neiva**

Johanna Camila Rodríguez Rojas

Jorge Luis Mosquera Sánchez

Nicolás Polania Reyes



Especialización En Gerencia De Talento Humano

Dr. Fernando Adolfo Fierro Celis

Colombia

20 de febrero, 2022

Resumen

La pandemia que ocasionada por el COVID-19 generó consecuencias a nivel social, económico, político, entre otros. Las empresas se vieron gravemente afectadas debido a que las personas no podían salir a trabajar y no todos los trabajos podían ejecutarse desde casa. Esta investigación se centró en los cambios sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal debido a que se convirtió en un reto más grande por las nuevas condiciones que tenían los encargados en realizar este proceso. Es por eso, que el propósito de esta investigación fue analizar e investigar cómo la innovación en los recursos humanos puede ser una herramienta esencial para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal, situándose específicamente en el Banco W de la ciudad de Neiva-Huila.

La naturaleza de esta investigación fue cualitativa debido a los instrumentos aplicados como la entrevista y fuentes bibliográficas. Además, el tipo de investigación fue descriptivo para lograr entender las situaciones, costumbres y actitudes que existen en el proceso de reclutamiento de personal. Posterior a este análisis, se entendió cómo la innovación juega un papel fundamental en el proceso que hace recursos humanos para elegir a la persona indicada para el puesto en el Banco W de la ciudad de Neiva.

Palabras Claves: Pandemia, proceso de reclutamiento, innovación, técnicas innovadoras, selección del personal.

Abstract

The COVID-19 pandemic had social, economic and many other consequences. Businesses were severely affected, not least because many employees in various sectors could not work from home. This research focuses on the changes in the recruitment and personnel selection process, which became more challenging in the pandemic years. The purpose of this research was to analyze and investigate how innovation in human resources can be a fundamental tool to improve the recruitment process, specifically within Banco W in the city of Neiva-Huila. This research relies on qualitative methods and was based on interviews and bibliographic sources. In addition, the research was also descriptive in order to understand the situations, customs and attitudes that exist in the personnel recruitment process. The aim of the analysis was to shed light on and better understand how innovation plays a fundamental role in the recruitment process and how it helped Banco W in Neiva choose the best candidate, despite the ongoing challenges.

Key Words: Pandemic, personnel recruitment process, innovation, innovative techniques.

Tabla de Contenido

Introducción	6
Planteamiento Del Problema	8
Justificación	12
Formulación Del Problema	14
Objetivos	14
<i>Objetivo General</i>	14
<i>Objetivos Específicos</i>	15
Marco Teórico	16
La Afectación Y El Impacto De Las Empresas Colombianas Por El COVID-19	16
Las Microfinancieras Concepto, Estructura Organizativa Y Políticas De Selección De Personal.	18
El Concepto De Innovación En Los Recursos Humanos	19
La Tecnología Y Su Impacto En El Reclutamiento Del Personal	21
La Innovación En Procesos De Selección De Personal	21
<i>Redes Sociales Profesionales</i>	22
Prácticas De Reclutamiento Y Selección De Talento Humano A Través De La Red Social LinkedIn.	23
<i>Portales de Empleo</i>	23
<i>Blogs</i>	24
<i>Otras Herramientas Innovadoras Que Se Están Utilizando En Los Procesos De Reclutamiento Y Selección De Talento</i>	24
Herramientas De Mensajería	25
Herramientas Para Videollamadas	25
<i>Consultorías Externas</i>	26
Manpower Group.	27

	5
Adecco.	27
La Selección Y Reclutamiento De Personal En Tiempos De Pandemia	27
Hipótesis	31
Metodología	32
Tipo de Estudio	32
Contexto	32
Población y Muestra	33
<i>Población</i>	33
<i>Muestra</i>	34
Fuentes y técnicas para la recolección de la información	35
<i>Fuentes Primarias</i>	35
<i>Fuentes Secundarias</i>	35
Consideraciones Éticas	36
Procesos De Selección	37
Selección en el Banco W	37
Otras Entidades Financieras	50
<i>Bancamía</i>	50
<i>Bancolombia</i>	50
<i>Banco Mundo Mujer</i>	52
<i>Banco Agrario</i>	52
<i>Banco Caja Social</i>	54
Otras Empresas	54
Modelo planteado para el proceso de reclutamiento en el Banco W	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones	67

Introducción

El proceso de reclutamiento y selección de personal es la base para incorporar a las empresas personas con las capacidades y habilidades requeridas para el logro y alcance del éxito de una organización. Este requerimiento exige adicionalmente a la empresa contar con un talento humano idóneo que realice todo el proceso de capacitación y entrenamiento en las funciones propias de cada cargo, sin dejar a un lado la calidad de vida de las personas, es por esto que la motivación se convierte en el medio más efectivo para lograr que los empleados estén seguros de que pueden crecer personal y profesionalmente dentro de la organización.

Sin embargo, los acontecimientos ocasionados por la pandemia del COVID-19 han forzado a las empresas a replantearse todos los procesos que ejecutaban para estas actividades, modificando las estrategias, enfocados en las nuevas exigencias del mercado, que permita a la empresa la atracción y capacitación de personal con conocimientos, habilidades y experiencia que propicien el valor agregado frente a la competencia, además de evitar la rotación de personal que genera pérdida de tiempo y dinero.

Por otro lado, se puede evidenciar que, aunque la mayoría de los sectores económicos se ha visto afectado por la pandemia, algunos se han sostenido, como es el caso de las microfinancieras colombianas. De acuerdo con Prieto y Vásquez (2017), a lo largo de los años, las Instituciones Microfinancieras en Colombia han garantizado el acceso a los servicios financieros a las poblaciones más vulnerables del país. Siendo así, de manera innovadora, el sistema de microcréditos el que ha permitido que las poblaciones vulnerables mencionadas puedan tener ingresos, fortaleciendo sus actividades productivas y mejorando su calidad de vida.

Además de esto son fuente de creación de puestos de trabajo, al crear una dinámica económica y social.

El departamento de recursos humanos en su papel como socio estratégico de la organización, cumple con un papel fundamental, pues permite incluir en los planes estratégicos procesos propios de los recursos humanos, es así como alinear la contribución del aporte humano a las necesidades de la empresa y administrando con eficacia los activos intelectuales se logra un gran aporte para el éxito de la organización.

En este contexto, las instituciones microfinancieras el país, tienen que reinventarse, diseñando y desarrollando nuevas estrategias para seleccionar el talento humano más idóneo para la organización y continuar siendo competitivas y sostenibles en el tiempo, aun con las nuevas condiciones del entorno, además de continuar aportando al mercado laboral.

Por tanto, el objetivo de la presente investigación es identificar y analizar como las instituciones microfinancieras utilizan la innovación y las herramientas tecnológicas como estrategia en el proceso de reclutamiento y selección de personal enfrentándose a los desafíos que se han generado a raíz de la crisis por COVID-19 con el fin de que Banco W pueda implementar estas herramientas e innovación.

Planteamiento Del Problema

La pandemia del COVID-19 ha ocasionado un sin número de problemas no solamente en el ámbito de la salud, sino que también existen afecciones a nivel social, económico y político. Para el comienzo de la pandemia, de acuerdo con los pronósticos económicos de la CEPAL, se esperaba que América Latina y el Caribe para el año 2020, se desarrollará en un máximo de 1,3 %. Sin embargo, los efectos de la crisis han hecho que se revise esta previsión, con una caída del PIB de al menos 1,8 %. Por lo que el impacto económico final será determinado por las políticas implementadas a nivel nacional, regional, y global comisión económica para América latina y el Caribe (CEPAL, 2020).

Por otro lado, en cuanto a la cantidad y calidad de empleo empeoraron a un ritmo muy acelerado, de acuerdo con las estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo indican un aumento del desempleo mundial de entre 5,3 millones de personas y 24,7 millones de personas, con una base de 188 millones de personas desocupadas en 2019 y en la calidad del empleo con una reducción de salarios y menor acceso a la protección social (OIT, 2020). Así mismo la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, y Organización Internacional del trabajo, OIT, aseguran que

el impacto en los mercados laborales regionales dependerá de la capacidad de los países de adaptarse a nuevas formas de trabajo. Si bien el trabajo a distancia, o teletrabajo, es una posibilidad para muchos trabajadores, no todos los países cuentan con la infraestructura tecnológica adecuada para ello. (CEPAL Y OIT, 2020, p.22).

De manera similar lo plantea Villafuerte (2020):

Definitivamente, la empleabilidad remota es un modelo que no muchos pueden darse el lujo de experimentar. Y para algunas empresas que se han visto presionadas en la

transición *online*, esta se presenta como un reto que no están seguros de poder cumplir.

(párr. 13)

Esto evidencia a grandes rasgos los obstáculos que deben enfrentar y superar las empresas al momento de incorporar en sus procesos, productos y/o servicios los avances tecnológicos que van surgiendo, en particular, la incorporación de las herramientas digitales que requieren la capacitación del personal, la adquisición de infraestructura, entre otros.

Por su parte, Innpulsa Colombia (2020) indica que más de 4,8 millones de puestos de trabajo se perdieron en el segundo trimestre del año, además 4,5 millones de trabajadores vieron una disminución en el número de horas que trabajaban. En gran parte, esta caída es el resultado de un gran número de factores, según el Consejo privado de Competitividad, las razones a destacar son: i) una falta de dinero en efectivo para el pago de la nómina, ii) una falla para poner en práctica el trabajo en el hogar o a distancia, lo que es no es posible en todas las actividades, iii) la alta informalidad laboral, iv) y la implementación de cambios en la dinámica de la oferta y la demanda del sector económico (CPC, 2020).

En particular, podría afirmarse que ante el surgimiento de nuevos modelos de negocio y el aumento en la demanda de nuevas capacidades, como resultado del incremento de la digitalización, han incitado a los gobiernos a realizar importantes inversiones en el área de las TIC. En 2016, los gobiernos de la OCDE invirtieron en promedio casi 0.4 % del PIB en políticas activas del mercado laboral, recursos que en su mayoría se dedicaron a capacitación laboral, pues las empresas en sectores altamente digitalizados crean empleos con competencias específicas y cada vez más especializadas (OCDE, 2019). Por otro lado, Las medidas tomadas por los países para hacer frente a la emergencia Sanitaria ocasionada por el COVID-19, dan como resultado un

aumento en el uso de las tecnologías digitales por las empresas en sus interacciones con los clientes (CEPAL, 2020).

Colombia por su parte en comparación con los datos previos a la pandemia, la usanza de canales digitales ha aumentado entre 158 y 190 %. Este comportamiento refleja la respuesta de la banca a las nuevas necesidades de sus clientes, los cuales se hicieron posible por el desarrollo de una infraestructura digital robusta. (ASOBANCARIA, 2020).

Uno de los elementos esenciales para tener en cuenta es la manera en que las personas interactúan con los avances tecnológicos, ya que los individuos pueden:

Por su parte la tecnología y los entornos digitales son grandes aliados en un cambio en el que se cruzan generaciones muy distintas. Es por ello que el rol de RRHH, expertos en gestión del cambio, transversalidad y personas, es actualmente clave como impulsor de la transformación digital de las organizaciones. Para liderar esta transformación y *ser innovadores* las organizaciones deben reinventarse, tener actitud reactiva ante los cambios, y aprovechar la revolución digital como ventaja competitiva. Urge un nuevo modelo de gestión de personas que responda a estas necesidades de negocio en tiempo real. (Ranera, 2015, p.7).

Por ello es necesario que se implementen capacitaciones que permitan la incorporación de las nuevas herramientas que están a disposición para las tareas que usualmente se desarrollan por parte de las distintas áreas de una entidad, en particular, el área de recursos humanos en materia de procesos de reclutamiento. Tal como lo plantea Truque y López (2020) las principales ventajas de la selección online son “inmediatez y facilidad” para interactuar con los potenciales candidatos. Además, permite el ahorro de tiempo y costos, así como la posibilidad de utilizar una

cantidad más selectiva de filtros que acorte el proceso de búsqueda y aumente la velocidad para obtener los resultados.

Además, la revista EconomíaHoy.MX (2020) indica que tras la pandemia se han creado modelos de atracción de talento manejando técnicas *innovadoras* que se adecuen a las necesidades de las empresas tales como: aplicación de evaluaciones en línea de comportamientos, inteligencia emocional, y/o competencias, simulación de casos de negocio apoyándose en las soluciones digitales que hoy se encuentran en el mercado. No obstante, Gutiérrez y Rivera (2020) plantean que el reto no solo se centra en buscar personal de forma virtual, sino más bien el crear un vínculo de pertenencia a la empresa, una vez que haya iniciado el vínculo laboral. Para esto, el equipo de recursos humanos es el encargado de diseñar experiencias, basado en un enfoque centrado en la persona.

En efecto, la propuesta de digitalización en recursos humanos es una inversión que viene acompañada a un beneficio importante para las PYMES: la fidelidad de los empleados, donde la personalización e importancia de todos y cada uno de los trabajadores tiene una influencia directa en el camino que se tome. (Portafolio, 2020, párr. 10). Es decir, no solo se toman en cuenta aspectos de reclutamiento, sino también de sentido humano y calidad de vida, como lo son capacitación, proceso de fidelización del talento humano, que brindara la oportunidad de minimizar la rotación de personal.

Asimismo, los cambios sociales y laborales ocasionados por la pandemia generan un estrés laboral que debe ser tenido en cuenta en el área de recursos humanos, tal como lo plantea Gallegos et al. (2020) la inseguridad y la incertidumbre ligada a la pandemia, combinado con una falta de claridad sobre el subyacente problema, facilitan la aparición de ansiedad comportamientos que pueden conducir a una conducta egoísta y a la búsqueda de soluciones

individualistas a problemas colectivos, el papel de la denominada inteligencia emocional cobra especial importancia debido a los cambios en las dinámicas sociales que ha provocado la pandemia y las medidas tomadas para contener las consecuencias de la misma, “una persona que no gestione de manera adecuada sus emociones puede conllevar a ser conflictiva y poco comunicativa en una situación que le produzca tensión en la empresa” (Usma , 2020, p.16). Estos componentes son de suma importancia en las organizaciones y deben estar en la lista de prioridades del área de talento humano, debido a que pueden generar un mal clima laboral e influir sobre los objetivos y resultados de la empresa en el corto y en el largo plazo.

Teniendo en cuenta todos los factores que se han logrado evidenciar anteriormente y que fueron ocasionados por la pandemia del COVID-19, como lo son la pérdida de empleo formal, cambios en las formas de trabajo presencial, implementación del teletrabajo, entre otros, más la pregunta planteada en el presente documento, ¿Qué papel tiene la innovación en los recursos humanos como herramienta en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el Banco W – Neiva, entendiendo la innovación como el uso de nuevos utensilios tecnológicos?, se muestra la necesidad de implementar alternativas que permitan a las empresas continuar con el proceso de reclutamiento y selección de personal de una forma ágil y adecuada, adicionalmente brindar un proceso de acompañamiento después de la incorporación al ámbito laboral, con el fin de brindar seguridad y estabilidad al talento humano.

Justificación

Solís (2017) expresa que estamos en la era de la digitalización donde la transformación digital implica cambios, *innovación* y creatividad en todas las actividades y aspectos de la sociedad humana. La presión ejercida por pandemia del COVID-19 ocasiona que las empresas deban realizar procesos de transformación para permanecer en el mercado, acelerando la

implementación de la digitalización en los procesos en que esta puede incidir, por ellos es que optaron por implementar diversas estrategias como la incorporación de herramientas tecnológicas, no solo para la prestación de servicios de su objeto social, sino también para fortalecer su talento humano. “Esto implica generar capacidades para identificar rápidamente los cambios en las preferencias de los consumidores y garantizar que la cadena de proveedores y los servicios ofrecidos sean consecuentes con esos cambios” (CEPAL, 2020), por lo que acá surge una relación causal entre las nuevas necesidades de los consumidores y cómo estas condicionan la evolución de los procesos, la producción y la prestación de servicios, al interior de las empresas.

Aunque varios sectores de la economía mundial, como los servicios de entretenimiento, transporte aéreo y terrestre, turismo, comercio, hotelería entre otros, se estancan a consecuencia de la crisis sanitaria, otros, por el contrario, se han impulsado como lo es el caso de los profesionales de la salud (médicos, enfermeros) el servicio de correo, seguridad, distribución, sector agrícola, servicios públicos y sector minero (Portafolio, 2020). De acuerdo con lo anterior se evidencia la necesidad de realizar un proceso de selección que brinde a las empresas, la posibilidad de contratar personal con las capacidades y habilidades requeridas para desempeñar el cargo, pero adicionalmente previniendo de la exposición al contagio del COVID-19, es aquí donde el reclutamiento y selección de personal a través de herramientas tecnológicas, juega un papel fundamental.

En conjunto, el proceso de reclutamiento digital empieza por la recopilación de las candidaturas, seguido por una comunicación clara y objetiva durante el proceso tanto para la empresa, el personal encargado del reclutamiento, así como para los candidatos, durante todo el proceso se optará por utilizar distintas herramientas como video entrevistas, test en línea y demás

como el fin de evaluar los diferentes aspirantes (Bizneo, 2020). La utilización de herramientas digitales para el reclutamiento y la contratación digital resultará más útil si se hace de una forma adecuada y, además, si cumple con las políticas de selección sin dejar a un lado la importancia de la calidad de vida de los empleados, procurar el cuidado de la salud emocional de los empleados, puesto que estos problemas pueden transfigurar en la salud física y por ende un aumento en las incapacidades, ausentismo laboral, además de baja productividad y nivel de compromiso con la empresa (Usma , 2020).

Es por esto que, en efecto, la gestión de los medios digitales plantea importantes retos tanto para los profesionales como para las empresas. Las empresas que optaron por digitalizar sus sistemas antes de la pandemia del COVID-19 han respondido a la nueva situación con mayor velocidad y eficiencia, las otras deberán adaptarse y agilizar el proceso de cambio.

Formulación Del Problema

Atendiendo a lo descrito anteriormente, se plantea la siguiente problemática para el Banco W en Neiva:

¿Qué papel tiene la innovación en los recursos humanos como herramienta en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el Banco W – Neiva, entendiendo la innovación como el uso de nuevos utensilios tecnológicos?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la innovación digital que se usa en el área de recursos humanos de entidades bancarias para el reclutamiento de personal y como estas son una estrategia en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la microfinanciera Banco W en Neiva.

Objetivos Específicos

- 1- Identificar las tendencias, evoluciones y comportamiento de la innovación y herramientas tecnológicas en el área de recursos humanos de algunas entidades financieras en Colombia y del banco W.
- 2- Estudiar los procesos de innovación digital que intervienen en la selección de personal en la microfinanciera banco W.
- 3- Reconocer cómo la innovación en recursos humanos es aplicada como estrategia de reclutamiento y selección de personal en los bancos de Colombia y en el proceso de la microfinanciera Banco W.

Marco Teórico

Este marco teórico se construye alrededor del tema central, la innovación digital como una estrategia de reclutamiento y selección de personal para las microfinancieras en tiempos de pandemia en Colombia. Es a partir de la revisión teórica que se analizan los diferentes estudios, e investigaciones propuestos por diferentes autores a partir del año 2014 hasta la fecha, los cuales se centran en temáticas como la afectación que han presentado las empresas por la pandemia del COVID-19, de igual forma conocer el concepto de microfinancieras; el concepto de innovación en recursos humanos; y por último la innovación en procesos de selección de personal, las cuales tienen como objetivo identificar las tendencias, evoluciones y comportamientos de la selección de personal en las instituciones microfinancieras y validar la importancia de estas entidades en la generación y de empleo.

La investigación de Montalvo y Orozco (2020), busca analizar la disrupción digital en tiempos de pandemia y sus efectos en el mercado de equipos tecnológicos. Los resultados indicaron que la pandemia del COVID-19 ocasionan que las empresas asuman una disrupción digital forzosa, sobre todo en las medianas y pequeñas empresas, lo que implica que innoven con modelos económicos audaces y con visión de futuro, reestructuren sus organizaciones desde la cultura de la contratación de personal con habilidades tecnológicas, con el fin de alcanzar la competitividad empresarial. Sin embargo, se detectaron algunos factores que han originado la pérdida de fuentes de empleo; como lo son la disponibilidad de tecnología, falta de tenacidad de los gerentes y poca capacitación en tecnologías digitales.

La Afectación Y El Impacto De Las Empresas Colombianas Por El COVID-19

En el informe de la Agencia Vasca de Internacionalización (2020), se presenta detalladamente el impacto económico, que ha sufrido Colombia, a causa del COVID-19, factores

claves como el desempleo, tipo de cambio, inflación, las medidas de contención económica y las restricciones. De las conclusiones más relevantes del informe es la tasa de desempleo, la variable macroeconómica más afectada por la crisis.

De igual forma, el informe de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas ACOPI (2020), su propósito fue proveer datos de análisis a los entes distritales, departamentales y nacionales sobre las consecuencias que han tenido las MIPYMES por la expansión de COVID-19. Para ello se recoge la información de 118 empresas de Bogotá y Cundinamarca, donde se encuentra la percepción de los principales sectores productivos. El resultado más distinguido del informe es el señalado por los empresarios quienes indican que las tensiones financieras recaen en gran medida en el sostenimiento de la nómina, es decir en la generación y estabilidad de empleo, por lo que un gran porcentaje de empresas contemplan reducir el número de sus colaboradores.

Por otra parte, la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2020) en su informe plantean que la pandemia del COVID-19 han generado en América Latina y el caribe una recesión económica de una magnitud y extensión sin precedentes y de acuerdo con las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) estiman la contracción del PIB regional de Colombia -13 %. Por lo tanto, la irrupción de la pandemia de la COVID-19 en la región se verifica en un contexto caracterizado por la desaceleración económica y la ralentización o reversión de las mejoras laborales logradas en los años previos, donde persisten características estructurales asociadas con la elevada informalidad laboral, reducidos ingresos medios, brechas salariales y debilidades en los sistemas de protección social y de salud en cuanto a la cobertura y suficiencia de las prestaciones.

Las Microfinancieras Concepto, Estructura Organizativa Y Políticas De Selección De Personal.

Para tener un contexto, es importante conocer la historia de las microfinancieras desde su concepción. Mballa (2016):

El método de las microfinanzas fue desarrollado por el Banco *Grameen* de Bangladesh para atender a mujeres del área rural que necesitaban un financiamiento para llevar a cabo alguna actividad económica. En la actualidad, ese método se ha reproducido de forma exponencial en Asia, África y América Latina. (p. 112)

Las microfinanzas se definen como el esfuerzo por mejorar el acceso a pequeños depósitos y préstamos para hogares que no son atendidos por un banco tradicional (Ab Rahman et al., 2015, p. 473). El concepto de microfinanzas también se puede definir como la prestación de servicios financieros, en la mayoría de casos, a personas con bajos ingresos que el mercado formal ha excluido, si bien las microfinanzas como sistema de financiamiento de la economía tienen un papel de intermediación financiera, también de intermediación social, lo que significa que además de otorgar servicios de crédito, ahorro y seguro También contribuyen a la formación de grupos de interés y fomentan el desarrollo de la confianza, estableciendo herramientas de atención a necesidades sociales y mecanismos de fomento al desarrollo local. (Mballa, 2016).

En la de investigación de Peña (2017) se estudian los procesos de gestión humana y como a través de estos procesos se construye el capital social considerando la confianza y su relación con la gestión humana a través de los diferentes macroprocesos al interior del banco microfinanzas Bancamía S.A. Los resultados encontrados en gestión humana de la empresa indican que esta posee políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de

personal, en la cual se establece que para dar inicio al proceso debe existir la vacante o creación del cargo en la estructura organizacional y así poder proceder con el respectivo proceso de selección la cual debe guardar consistencia con el perfil requerido. En cuanto a la relación a capital social y confianza el autor concluye que el tema es desconocido para la empresa, aunque existen procesos que contribuyen a su construcción y desarrollo.

El Concepto De Innovación En Los Recursos Humanos

Una definición bastante aceptada es aquella basada en el «Manual de Frascati» de la OCDE según la cual innovación es toda aquella actividad que tiene como resultado la generación y/o comercialización de nuevos productos, nuevos procesos, así como la introducción de cambios en la gestión (organizativos, en la comercialización, en el sistema financiero, etc.) o cambios sociales que tienen que ver con el factor humano de la organización (González, Jiménez y Sáez 1997).

Además de las nuevas formas de organización del trabajo, también se ha considerado que la introducción de innovaciones tecnológicas u organizativas debe ir acompañada de determinados sistemas de gestión de los recursos humanos que fomenten el compromiso de los trabajadores con la empresa y su implicación en la implementación del cambio. Estos sistemas están integrados por un conjunto de políticas de recursos humanos que engloban la selección de personal, la formación, los sistemas de remuneración y la promoción interna. Atendiendo a la remuneración de los trabajadores, es de esperar que las empresas más innovadoras introduzcan estructuras retributivas que recojan no exclusivamente un componente fijo, sino que vinculen la remuneración a los resultados de la empresa si aspiran a obtener un mayor compromiso de la mano de obra con los objetivos de la organización y con las innovaciones introducidas (Osterman 1994; Huselid y Becker 1996; Becker y Huselid 1998).

Asimismo, existe una estrecha relación entre la innovación y la formación de los trabajadores, ya que tanto la introducción de innovaciones tecnológicas como organizativas -que conlleven una mayor iniciativa y capacidad de resolución de problemas- requieren de unos recursos humanos suficientemente cualificados (García, 2009).

Tendencias, Evoluciones Y Comportamiento De La Innovación En Recursos Humanos

En años anteriores era habitual ver una sección de empleo en los periódicos dedicada exclusivamente a la oferta de puestos de trabajo. Los interesados enviaban sus currículos en la carta a las sedes de los periódicos; allí se debían abrir las cartas y organizarlos por candidatos entrevistados, rechazados y finalistas. Desde la aparición del internet se dio lugar a la creación de los primeros portales de empleo, mediados de los 90 hasta el 2000, generando un gran impacto sobre las empresas respecto a la forma de publicar ofertas y recibir los perfiles de los candidatos. Las ofertas laborales se redactaban y publicaban en cuestión de minutos siendo visibles rápidamente. Es lo que se denomina reclutamiento 1.0, las cuales se caracterizan por ser webs estáticas y solo de lectura.

Desde hace varios años la aparición de las Redes sociales ha vuelto a generar poco a poco un cambio en nuestras vidas, tanto personal como profesionalmente, del cual casi no nos hemos dado cuenta; pero sin duda, ha conseguido que paulatinamente nos fuéramos adaptando a él. Este auge de las Redes sociales ha sido también observado por los profesionales de Recursos humanos, como una vía valiosa de Reclutamiento y Selección de personal, conscientes del gran número de candidatos que llegan a ellas, aprovechando de manera rápida, eficiente y de forma estratégica, la información que los candidatos publican en ellas, convirtiéndose en sitios abiertos y dinámicos donde todo el mundo puede interactuar. A diferencia de los procedimientos anteriores, este permite controlar al propio usuario el manejo público de su información,

información que está permanentemente actualizada y, en cambio, además de permitir ahorro de tiempo y dinero tanto para organizaciones y usuarios. Todo ello es conocido como Reclutamiento 2.0.

La Tecnología Y Su Impacto En El Reclutamiento Del Personal

De acuerdo con lo expuesto por Blasco (2004) en su artículo “Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de información y de la comunicación”, publicado en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, a pesar de la existencia de varias prácticas y métodos de reclutamiento y selección de personal, la marcada tendencia respecto a la utilización de las actuales y nuevas tecnología, que buscan entre otras cosas automatizar la evaluación psicológica, realizándola a distancia y tomando en cuenta la preferencia de los candidatos para llevarla a cabo, está en rumbo con un paso acelerado. (p. 141) (Santillan Torres, 2017)

Con la pandemia del COVID-19 estas prácticas a la hora de reclutar personal por medio de la tecnología se hicieron más frecuentes generando un cambio con respecto a la manera de reclutamiento convencional. Por la agilidad de los procesos y la facilidad de encontrar personal calificado, las empresas están empezando a tomar estas nuevas prácticas, aunque las medidas preventivas para la transmisión del virus sean menores y las personas ya puedan ir a sus trabajos, es por eso que la innovación juega un papel fundamental a la hora de tratar este tema.

La Innovación En Procesos De Selección De Personal

En el momento de incorporar nuevos candidatos a las organizaciones existen diferentes herramientas que además de las tradiciones han ido apareciendo y evolucionando en el ámbito de la búsqueda y Selección de Talento. Antes de entrar en el estudio de dichos mecanismos, es importante señalar que existe un término importante a estudiar, el cual es conocido como la pluralidad generacional.

Es claro que el auge de las redes sociales se ha visto determinada en la última década, por lo que para conocer su uso como herramienta en el proceso de reclutamiento y selección de personal es necesario tomar conciencia de la pluralidad generacional. Se entiende por generación y/o generacional, al grupo de personas que poseen características comunes, haciendo referencia a una edad determinada o bien a un intervalo determinado de tiempo en la historia. (Hernández Díaz, Liquidano Rodríguez, & Silva Olvera, 2014) En la demografía la diferencia generacional es una de las variables para la descripción del comportamiento generativo; si bien los grupos generacionales poseen características habituales, sus miembros comúnmente pueden ser muy heterogéneos. (Hernández Díaz, Liquidano Rodríguez, & Silva Olvera, 2014)

Teniendo en cuenta el contexto anteriormente descrito, a continuación se presentan algunas herramientas que están contribuyendo a la innovación en la selección del talento humano.

Redes Sociales Profesionales

Se definen como una herramienta para establecer contactos profesionales con otros usuarios permitiendo encontrar candidatos, colaboradores y socios, así como interactuar e intercambiar conocimientos, oportunidades y consejos con otros profesionales del todo el mundo a través de sociedades dentro de la red. Como, por ejemplo, la red social LinkedIn, la cual es una de las más icónicas. El principal servicio que ofrece LinkedIn es la solución en reclutamiento de talento humano, por lo que se ofrece como una herramienta potente, que permite ampliar las búsquedas más allá de las conexiones que el reclutador posea, para acceder a toda la red LinkedIn y a los 225 millones de usuarios con los que se cuenta. LinkedIn contempla el uso de poderosos filtros que ayudan a concentrarse en los candidatos ideales inmediatamente, sin

necesidad de dedicar tiempo a aquellos que no cubren de manera predeterminada el perfil establecido. (Hernández Díaz, Liquidano Rodríguez, & Silva Olvera, 2014)

En el segundo informe realizado por Infoempleo y Adecco sobre Redes sociales y mercados de trabajo, establece que “El 75 % de los profesionales de recursos humanos creen que el futuro de la selección de personal pasa por las redes sociales, así como el 80 % de ellos, reconocen haber consultado la actividad en las redes sociales de los candidatos seleccionados para las ofertas de empleo, también determina que los profesionales de recursos humanos utilizan cinco estrategias básicas del reclutamiento o selección de personas, esto se refieren a la búsqueda de candidatos pasivos, creación de comunidades de talento, acciones de employer branding y la publicación de ofertas de empleo” (Saavedra, 2015).

Prácticas De Reclutamiento Y Selección De Talento Humano A Través De La Red Social LinkedIn.

De acuerdo con una encuesta que condujo la Society for Human Resources en el Management Career Journal (en Díaz, 2009:11), 80% de los profesionales en recursos humanos colocan anuncios en internet para encontrar candidatos, y el 96% de los solicitantes lo usan para encontrar empleos.

Méndez y García (2009:3) consideran que los head-hunters y empresas de selección emplean las redes sociales de una forma habitual para realizar sus búsquedas, localizar candidatos e información sobre ellos; por lo anterior, los portales de empleo están. (Hernández Díaz, Liquidano Rodríguez, & Silva Olvera, 2014)

Portales de Empleo

Son una clara tendencia de conversación y apertura al mundo del reclutamiento 2.0, representan un canal abierto de comunicación multidireccional entre candidatos y empresas, el

objetivo de estos portales innovadores es captar a los mejores candidatos y ponerlos en contacto con las empresas. Por otra parte, se ha logrado establecer, que las tendencias de estos portales de empleo funcionan cada vez más, sacando el máximo partido de las ventajas que estos proporcionan.

Es importante resaltar que estos portales se vienen utilizando desde la década de los 90, pero algunos se han ido adaptando y actualizando a los nuevos tiempos entre los portales más innovadores se encuentran: Buscojobs, Infoempleo, Yovijob.

Blogs

Los Blogs se han convertido en una potente herramienta de comunicación en muy diversos ámbitos. El funcionamiento del Blog es muy sencillo. Hay una página principal donde el autor va escribiendo una serie de entradas cronológicas, cada entrada es un bloque de texto que puede contener enlaces a sitios Web, nuevas historias, fotografías... Cuando el autor añade una noticia o entrada, va directamente a la parte superior, empujando las noticias más antiguas hacia abajo. Es muy parecido a un periódico digital o a un diario. Aunque el autor puede hablar de cualquier cosa o tema, sin embargo, los blogs suelen estar dirigidos a temas muy concretos. Son también una importante herramienta, primero en el Reclutamiento de personal, ya que, al existir Blogs muy especializados, hay una conexión directa en la red con el personal relacionado con el perfil que se está buscando según la vacante que exista en la empresa, y sobre todo para la Selección de Talento.

Otras Herramientas Innovadoras Que Se Están Utilizando En Los Procesos De Reclutamiento Y Selección De Talento

En este apartado se hace referencia a herramientas tecnológicas que están facilitando la realización de los procesos de gestión, reclutamiento y selección de personal, ya que están

haciendo que los procedimientos sean más rápidos, cómodos y económicos. Estas herramientas se están utilizando para la realización de entrevistas de trabajo, tanto de manera individual como colectiva, tarea que se realizaba anteriormente a través de llamadas telefónicas o presencialmente.

Las más destacadas son:

Herramientas De Mensajería

WhatsApp Permite recibir mensajes a través del servicio de internet, utiliza mensajería en modo de texto, de manera gratuita los 365 días posteriores a su descarga, se puede utilizar de manera individual o colectiva, esta aplicación cuenta con más de 250 millones de usuarios activos al mes. Según los entrevistados una de las herramientas de reclutamiento de candidatos que más manejan hoy en día también son los grupos de WhatsApp. Dejando como evidencia que aquella metodología aplicada les permite realizar un proceso más ágil y eficiente. (Santillan Torres, 2017). Además, existen otras plataformas menos usadas como, por ejemplo, Telegram.

WhatsApp Permite recibir mensajes a través del servicio de internet, utiliza mensajería en modo de texto, de manera gratuita los 365 días posteriores a su descarga, se puede utilizar de manera individual o colectiva, esta aplicación cuenta con más de 250 millones de usuarios activos al mes. Según los entrevistados una de las herramientas de reclutamiento de candidatos que más manejan hoy en día también son los grupos de WhatsApp. Dejando como evidencia que aquella metodología aplicada les permite realizar un proceso más ágil y eficiente. (Santillan Torres, 2017). Además, existen otras plataformas menos usadas como, por ejemplo, Telegram.

Herramientas Para Videollamadas

Skype es un software que permite comunicaciones de texto, voz y video sobre internet gratuito y con la posibilidad de hacerlo entre dos o más personas a la vez.

Zoom es una aplicación que utiliza los servicios que se encuentran en la nube en Internet para realizar videollamadas y videoconferencias por video, audio o ambos, uniendo a personas de todo el mundo que también tienen esta aplicación a través de una cámara web o un teléfono.

Google Meet es una aplicación parecida a Zoom para ejecutar videoconferencias por excelencia de Google, incluida en los distintos paquetes de G Suite que permite realizar llamadas y videoconferencias desde cualquier lugar y tipo de dispositivo con conexión a internet, a diferencia de Zoom, Meet no requiere descargar aplicación en escritorio.

Microsoft Teams se define generalmente como una plataforma de comunicaciones integradas, ya que a través de esta aplicación de mensajería se pueden efectuar reuniones virtuales, compartir archivos, realizar llamadas, trabajar en un mismo documento en tiempo real, chatear y mucho más. (Conzultek, s.f.)

Consultorías Externas

Este tipo de empresas, en los últimos años, por la evolución están tomando las tareas de reclutamiento y selección de personal, se han adaptado y especializado, convirtiéndose en expertos en el tema, porque hay muchas empresas que externalizan este tipo de tareas por la gran cantidad en que las consultorías externas les ofrecen.

Las fuentes externas de reclutamiento buscan a personas que cubran las necesidades de la empresa fuera de la misma. En ocasiones, se utilizan las fuentes externas en lugar de las internas porque son más convenientes según el tipo de necesidad de la empresa y otras veces porque dentro de la misma no se ha encontrado a la persona adecuada. Las fuentes externas de reclutamiento son muy diversas. Este apartado se centrará en las herramientas tradicionales de reclutamiento externo. Más adelante al hablar del nuevo método de

reclutamiento (método digital), se profundizará en diversas herramientas que también formarían parte de las fuentes externas. (Moreno Pastor & Mínguez López, 2015)

Es decir, que estas empresas son terceros que interceden entre el aspirante al cargo y la entidad prestando el servicio de reclutamiento acorde a unos lineamientos dados y a los métodos de evaluación de los aspirantes.

Manpower Group.

Con más de 3.900 oficinas en 83 países diferentes, esta empresa ofrece servicios como Manpower formación, Manpower fundación. Esta empresa ha traído una tendencia en selección de candidatos, que consiste en realizar este proceso según el perfil de la empresa y del puesto de trabajo. Esta red utiliza temas completamente ajenos al mundo laboral como el deporte, cine o música, cruzando gustos y aficiones de los candidatos con perfiles ideales de las ofertas de trabajo, de tal forma que aquello consiga un 100 % de afinidad obtendrán una entrevista de trabajo.

Adecco.

Esta empresa se adapta a esta tendencia de innovación en los procesos de recursos humanos, poniendo a disposición de todos sus candidatos una nueva versión de su app oficial para la búsqueda de empleo, llamada empléate. Dicha actualización incluye alertas de empleo personalizadas, un diseño moderno e intuitivo, además de mejorar su empleabilidad con consejos laborales que aparecen en pantalla mientras se muestran las ofertas laborales.

La Selección Y Reclutamiento De Personal En Tiempos De Pandemia

La pandemia ha impactado en los procesos internos de las organizaciones, porque estas se han visto en la necesidad de ajustar estos procesos a la realidad actual. Parte de estos ajustes

implican cambios en los procedimientos que han pasado de ser presenciales a ser virtuales o digitales, entre ellos el reclutamiento de personal.

Componentes como la incertidumbre generada por la enfermedad pandémica, el efecto económico, así como la exposición al peligro de afectación de la salud, causó que los procesos se detuvieran temporalmente y que se retomen aplicando tácticas de reclutamiento virtual, donde las video entrevistas o entrevistas por medio de plataformas de comunicación en línea pasaron a conformar parte del método regular en los mismos (Hanze , 2020).

Sardi y Troilo (2020), consideran que Las entrevistas mediadas por Tecnología -EMT- están ganando un lugar cada vez más importante en el proceso de selección de personal, en diferentes tipos de empresas. Si bien, las empresas globales, por una mayor disponibilidad de recursos financieros y por una mayor permeabilidad a los cambios del contexto actual, ofrecen mayores posibilidades para la implementación de EMTs, algunas empresas vinculadas a consultoría en recursos humanos han visibilizado las ventajas de las modalidades virtuales y ya las implementan en los primeros encuentros entre selector-candidato, permitiendo la agilización de los procesos y optimización de tiempos, costos y recursos.

Por otro lado, en el proyecto de investigación de Romero y Naranjo (2016) su objetivo principal, consistió en realizar un análisis de las tendencias actuales en reclutamiento y selección de personal, la influencia de las nuevas tecnologías en la forma de reclutar talento para las organizaciones. El autor concluye que las últimas y más novedosas tendencias en reclutamiento y selección de personas llevan a la gamificación y al reclutamiento móvil, como también la utilización de juegos para conseguir objetivos, permite detectar habilidades y destrezas en los candidatos.

De igual modo la revista Semana (2020) plantean que la emergencia sanitaria ha ocasionado que los índices de desempleo se disparen en los últimos meses en el país, hay empresas que han sorteado mejor la crisis y han logrado continuar con los procesos de contratación. Así mismo, indican que el aprovechamiento de las plataformas tecnológicas de sus compañías lo cual les permitirá contactarse con sus candidatos y cumplir con exitosos procesos de selección. Adicionalmente indican que el “Sourcing” uno de los métodos que más ha tomado fuerza en los últimos años, el cual consiste en publicar el perfil en redes sociales y tomar los mejores candidatos.

En la investigación de Franco y Oquendo (2020), tuvo como objetivo diseñar estrategias de reclutamiento, selección y motivación en el personal de producción y logística, basándose en teorías que permitieran el diagnóstico actual del proceso de la planificación hasta el seguimiento e incorporación de talento humano, así como la importancia de fomentar la motivación en el personal para mejorar el desempeño laboral. De las conclusiones más relevantes se encontró que un buen sistema de selección permite evaluar habilidades, intereses, aptitudes y rasgos de personalidad, potenciándose como valor agregado para el departamento de gestión humana, adicionalmente evidenciaron que, aunque la empresa cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal este se encuentra afectado por la prioridad dada por recomendaciones de empleados, lo que genera tráfico de influencias para la asignación del puesto.

Por su parte, en la investigación de Echeverri y Espitia (2020), el objetivo es describir las afectaciones derivadas del trabajo reorganizado por la pandemia del COVID-19 sobre la calidad de vida laboral desde la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajar de una empresa petrolera en Colombia. En los hallazgos encontrados por los autores se visibilizó afectación en temas

económicos y en exceso de trabajo en casa realizado por los trabajadores de forma remota en los hogares.

Hipótesis

Como consecuencia de los avances tecnológicos y las necesidades que se evidenciaron con ocasión de la pandemia causada por el COVID-19, las empresas en el mundo se vieron forzadas a utilizar herramientas que permitieran ejecutar sus actividades de forma usual, sin tener que recurrir a los métodos convencionales que implicaban el contacto entre personas o la presencialidad.

Por lo anterior, puede asumirse que una de las empresas que incorporó herramientas disponibles para efectuar los procesos de reclutamiento de forma remota fue el Banco W, esta migración de métodos tradicionales a métodos más modernos pudo ocurrir antes de la pandemia o pudo ser una respuesta a las necesidades que surgieron a raíz de las políticas adoptadas para contener la propagación de la enfermedad.

Metodología

Tipo de Estudio

La investigación fue de tipo descriptivo, pues según Morales (2010):

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. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (p.2)

De allí, que este trabajo estuvo en caminado en describir y analizar la situación actual del talento humano, como se estuvo realizando el proceso de selección de personal por parte de las entidades microfinancieras, lo anterior con el fin de diseñar un proceso especializado de selección de personal para las microfinancieras de la ciudad de Neiva Huila.

La naturaleza de esta investigación fue cualitativa debido a los instrumentos aplicados como las fuentes bibliográficas y los documentos obtenidos de otros bancos que son utilizadas como técnicas para la recolección de información del Banco W. Además, se utilizó el esquema que se utiliza al interior del Banco W para el reclutamiento de personal.

El diseño de esta investigación fue no experimental, debido a que los instrumentos de recolección de información no estuvieron manipulados, solo analizados.

Contexto

El departamento del Huila está localizado al suroriente del país, en la región andina, tiene una extensión de 19.190 km cuadrados. Creado en abril de 1905, está conformado por 37 municipios: Neiva, la capital. La agricultura es la principal y tradicional actividad del departamento en la economía del Huila (Mincomercio, 2021). Durante el trimestre móvil diciembre-febrero de 2021, las actividades de comercio y reparación de vehículo representaron el

23,4 % del total de ocupados de Neiva. Durante el trimestre móvil diciembre-febrero de 2021, la tasa de desempleo de Neiva se ubicó 3,2 p.p. por encima de la registrada en las 23 ciudades (DANE, 2021).

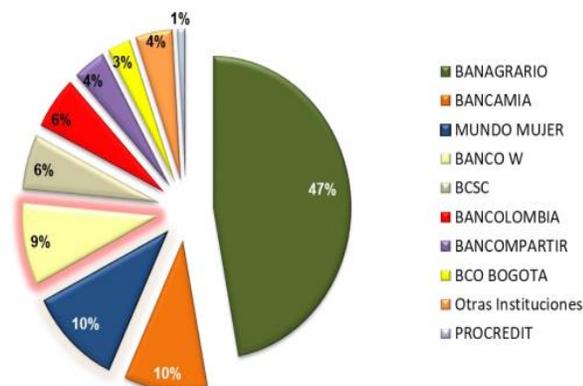
Población y Muestra

Población

En el sector de las microfinancieras la participación más representativa del mercado las tuvo las siguientes entidades: en primer lugar, al Banco Agrario de Colombia con una participación de 47%, en segundo lugar, a Bancamía con una participación de 10%, seguido por Mundo Mujer con igual participación 10%, luego el banco W de 4.º lugar con una participación de 9%, luego BCSC con el 6% e igual que Bancolombia. Por su parte banco agrario es líder entre las entidades de microfinanzas, esto se debe a su gran reconocimiento y cobertura a nivel nacional, a pesar de ser un banco gubernamental. Con base a la participación del sector de las microfinanzas se tiene en cuenta para la población las entidades con mayor participación por consiguiente queda compuesta por Banco Agrario de Colombia, Bancamía, Mundo Mujer, banco BCSC y Bancolombia.

Ilustración 1 *Participación en Sector Bancario Microcrédito*

Participación en Sector Bancario Microcrédito



Banco W, cuarto en participación respecto a la cartera de microcrédito.

Nota. La ilustración muestra la participación de las entidades respecto a la cartera del microcrédito en Colombia. **Fuente:** Superfinanciera 2020.

Muestra

La muestra para la presente investigación se calculó por medio de la siguiente fórmula estadística:

$$n_0 = \left(\frac{Z}{E}\right)^2 \pi(1 - \pi)$$

EL nivel de confianza en este caso es del 95%, con un máximo error permisible (E) del 5 por ciento, se estima una posibilidad de éxito del 99% y se determina la muestra (n) de la siguiente forma:

$$N = 90$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 95\%$$

$$E = 5\%$$

Z = Desviación estándar asociada al nivel de confianza dado a la investigación Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.25 * (1 - 0.25)}{(0.05)^2} n = 288$$

Como se conoce la población se procede a remplazar el resultado en la muestra poblacional se tiene que:

$$n = \frac{288}{1 + \frac{288}{5}}$$

$$n = \frac{288}{1 + 57.6} \quad n = 4.9$$

Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Fuentes Primarias

Las fuentes primarias para la elaboración y construcción de este documento están consignadas en la bibliografía, como documentos de primera importancia, correspondientes a las microfinancieras (páginas oficiales de las entidades), Banco Agrario de Colombia, Bancamía, Mundo Mujer, banco BCSC y Bancolombia.

Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias que se utilizaron para la investigación son la revisión bibliografía de temas de selección de personal y gestión del talento humano, así como información de las microfinancieras definidas en la población en las que se tuvo en cuenta, la misión, visión, objetivos y estructura organizacional, la revisión de esta bibliografía permitirá estructurar el proceso especializado de selección del personal para estas entidades.

Consideraciones Éticas

Los procesos investigativos requieren de unos principios éticos, en primer lugar, la correspondencia entre todos los participantes y en segundo lugar la protección de la privacidad. Por ello, al instrumento que se pretende aplicar se incorporara un consentimiento informado, el cual explicita a los participantes de las entidades financieras, de forma clara los propósitos de la investigación, los beneficios, los riesgos, la autonomía en términos de participación y la confidencialidad en la información y las respuestas que se den en el marco del proceso del que harán parte. Mediante dicho consentimiento se garantizará que los participantes han aceptado participar libre y voluntariamente del proceso, así como los investigadores garantizarán la protección y uso adecuado de la información recolectada.

Procesos De Selección

Cada entidad de carácter privado cuenta con autonomía y puede determinar la manera en la que se hará cada una de las etapas de la contratación, es decir, lo que está comprendido entre el momento en que se realiza la oferta del cargo hasta el momento en que se celebra, se ejecuta y se finaliza el contrato, esto atendiendo a la normatividad vigente en el ordenamiento jurídico colombiano; por lo que cada uno de los bancos presentará procesos de reclutamiento que pueden ser similares, distintos o iguales.

Es por esto que en esta sección de la investigación se presentan distintos métodos de reclutamiento en algunas entidades pertenecientes al mismo sector y a otros sectores, siendo el Banco W el objeto principal de estudio.

Selección en el Banco W

A continuación, se presenta el esquema que se utiliza al interior del Banco W en virtud del cual se definen e implementan las herramientas necesarias para realizar un proceso de selección eficaz, que permita elegir personal competente para ejecutar las funciones de un cargo vacante al interior de la entidad, a partir de la entrevista aplicada al jefe departamento de Talento Humano se logró entender el proceso de selección en el banco como se describe a continuación:

No. De Actividad.	Descripción
1.	Usuario. Para dar inicio al proceso de selección es indispensable tener el formulario de requisición del personal, debidamente aprobado por los usuarios involucrados.
2.	Analista de compensación y beneficios.

	Validar la requisición y enviar la información al analista de talento humano.
3.	Analista de talento humano. Validar la requisición y el perfil del cargo con el jefe de inmediato, y definir si se realiza un proceso de selección externo, convocatoria interna o mixta.
	¿Es convocatoria interna, externa o mixta? Interna: continuar con la actividad No.4 Externa: continuar con la actividad No. 13 Mixta: continuar con la actividad No. 25
4.	Analista de Talento Humano. Publicar convocatoria interna.
5.	Analista de Talento Humano. Revisar las postulaciones a los 4 días de la convocatoria y validar las reglas generales. Ver regla general 5.5 Proceso de Selección interno.
6.	Analista de Talento Humano. Solicitar formato de ficha de hoja de vida actualizada a los candidatos que aplicaron a la convocatoria.
	¿Cumple con los requisitos? Sí: Continuar con la actividad No. 7 No: continuar con la actividad No. 9
7.	Analista de Talento Humano.

	<p>Aplicar pruebas técnicas de conocimientos, las cuales se definirán en conjunto con el jefe inmediato del cargo (si se requiere).</p>
	<p>¿Pasa las pruebas?</p> <p>Si: Continuar con la actividad No. 8</p> <p>No: continuar con la actividad No. 9</p>
8.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Aplicar pruebas técnicas, psicotécnicas, entrevistas y assesment a los candidatos (si se requiere).</p>
	<p>¿Continúa proceso?</p> <p>Si: Continuar con la actividad No. 10</p> <p>No: continuar con la actividad No.9</p>
9.	<p>Analista de Talento Humano/ jefe Inmediato.</p> <p>Si en los filtros iniciales de la convocatoria el candidato no cumple, solo será notificado de su no continuidad en el proceso. Si el proceso ya ha llegado a otras instancias como assesment y entrevistas se programará una cita para realizar la retroalimentación formal con el jefe inmediato y el área de Talento Humano (para cargos de liderazgo o casos especiales, se invitará a este espacio al área de Desarrollo Organizacional). Al cierre de las convocatorias, los candidatos internos finalistas que participaron y no fueron seleccionados en el proceso, se les informará la decisión de manera personal, telefónica o con una</p>

	<p>notificación por correo electrónico de agradecimiento por participar.</p>
10.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Realizar y enviar informe de evaluación del candidato finalista al jefe inmediato. Si son casos de liderazgo se incluirá en el envío al área Desarrollo Organizacional</p>
11.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Notificar al candidato seleccionado y realizar retroalimentación en compañía del jefe inmediato y Desarrollo Organizacional (si es el caso). Para los candidatos que son seleccionados, el jefe inmediato deberá alimentar la información recolectada en la retroalimentación en W más.</p> <p>Para los candidatos que no son seleccionados se relaciona la información en el formato de retroalimentación convocatorias internas.</p>
12.	<p>Analista de Talento Humano/ Analista de Compensación y Beneficios.</p> <p>Finalizado el proceso de convocatoria interna, el analista de talento humano deberá notificar al analista de compensación y beneficios esta novedad, para proceder a realizar la carta al colaborador formalizando este ascenso, en la cual se le informa el cambio de cargo, fecha, nuevo salario, nuevo jefe y se le entregan las indicaciones para consultar la descripción del nuevo cargo a</p>

	<p>desempeñar a través del aplicativo de administración documental del Banco.</p> <p>El encargado de entregar esta carta al colaborador será el analista de talento humano. Posteriormente, la entregará firmada al analista de compensación y beneficios para su custodia y archivo en historial laboral del colaborador.</p>
13.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Publicar vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento. ● Ver Regla General 5.3 Proceso de selección Externo / atracción del Talento Humano.
14.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Reclutar y preseleccionar hojas de vida según el perfil del cargo.</p> <p>Nota: en algunos casos el jefe del área participará en la preselección.</p>
	<p>¿Cumple con los requisitos?</p> <p>Sí: continuar con la actividad No. 15</p> <p>No: continuar con la actividad No. 20</p>
15.	<p>Analista de Talento Humano,</p> <p>Contactar vía telefónica a los candidatos para validar datos generales de ajuste al perfil, expectativas e interés en la vacante.</p>

16.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Con base en la información recopilada en el punto anterior y si el candidato se ajusta a los requerimientos del banco, se diligencia el Formato de primer contacto.</p>
	<p>¿Cumple con requisitos iniciales?</p> <p>Sí: continuar con actividad No. 17</p> <p>No: continuar con actividad No. 20</p>
17.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Consultar listas restrictivas y matriz de riesgos del colaborador. Ver detalle de este proceso continuando en el punto 21. ● Si el punto anterior se encuentra sin novedades, se procede aplicar pruebas técnicas, psicotécnicas y assesment a los candidatos (si aplica).
	<p>¿Cumple criterios de selección?</p> <p>Sí: continuar con la actividad No. 18</p> <p>No: continuar con la actividad No. 20</p>
18.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Realizar entrevista por competencias. Los candidatos deberán ser entrevistados por parte del encargado del proceso del área de selección y por el jefe inmediato del cargo.</p> <p>Nota: para las ciudades lejanas, dichas entrevistas pueden ser realizadas de manera virtual si se requiere.</p>

	<p>¿Aprobado en entrevista?</p> <p>Si: continuar con la actividad No. 19</p> <p>No: continuar con la actividad No. 20</p>
19.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Solicitar a un proveedor externo el estudio de seguridad, visita domiciliaria y exámenes médicos. ● Solicitar al preseleccionado la documentación (Ver regla 5.15) ● Registrar los candidatos en la base de solicitudes de exámenes médicos y realizar seguimiento a los resultados.
	<p>¿Aprobó para ingreso?</p> <p>Sí: continuar con la actividad No. 21</p> <p>No: continuar con la actividad No. 20</p>
20.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Enviar correo de agradecimiento a los candidatos no seleccionados por su participación en la convocatoria externa.</p>
21.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Realizar la consulta del perfil de riesgo de LA/FT a través de la aplicación WEBBUC, ubicada en la siguiente ruta: Aplicaciones/ Aplicaciones Core / BUC / Cálculo matriz de riesgo, siguiendo los lineamientos y dejar evidencia de dicha consulta en el paquete de ingreso del colaborador.</p>

	<p>¿Resultado de la consulta en riesgo ALTO?</p> <p>Sí: continúe en la actividad No. 22</p> <p>No: continúe en la actividad No. 24</p>
22.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Escalar al jefe de selección para la respectiva aprobación, remitiendo el resultado del estudio de seguridad para su validación, dejar evidencia de dicho proceso.</p>
23.	<p>Jefe de selección</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Verificar el resultado del estudio de seguridad, donde no se evidencien antecedentes o inhabilidades. ● En caso de no presentar novedades informar al analista de talento humano para continuar con el proceso de selección.
24.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Notificar el ingreso del candidato al área interesada una vez se cuente con toda la información del proceso. ● Entregar al Auxiliar de Contratación los documentos organizados que soportan el proceso de selección y el cuadro de novedades de ingreso; para dar inicio al proceso de vinculación.
25.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Realizar proceso de selección mixta (tanto interno como externo siguiendo el proceso ya mencionado).</p>

CONDICIONES GENERALES PARA PERFILES DE CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN Y DIMENSIONES DEL CARGO	Se realiza una descripción del nombre del cargo, a que área pertenece, cargo del jefe inmediato, número de personas a supervisar y el rol que desempeñan, se describe además los requisitos académicos, tiempo de experiencia laboral y tipo de contrato.
2. OBJETIVO DEL CARGO.	Es la definición de la razón de ser del cargo dentro de la organización.
3. RESPONSABILIDADES.	Se identifican las diferentes actividades que desarrolla el cargo, como las hace y a que resultado debe llegar, adicional se relacionan los conocimientos técnicos que le facilitan el desempeño de estas responsabilidades.
4. COMPETENCIAS.	Mencionamos las competencias requeridas para el cargo tanto las organizacionales, como las específicas para posiciones de liderazgo.
5. PERFIL DE CULTURA.	Contempla la promesa de cultura del Banco W que es el ADN de nuestra organización y los pilares que transforman esta promesa en acciones.
6. ALCANCES DEL CARGO.	Comprende las diferentes relaciones internas o externas a las que tendrá que atender el ocupante del cargo, con quien. Para que y con qué frecuencia se relacionan.

7. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES.	Se establece para el cargo el nivel de autonomía frente a solución de situaciones y si requiere aprobación de su jefe inmediato.
8. CONDICIONES DE TRABAJO.	Hace referencia a todas las condiciones ambientales, de riesgo y de seguridad relacionadas con el cargo.

CARGO	ENTREVISTADO POR:
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> ● Junta directiva ● Gerente de Talento Humano
Vicepresidentes Gerentes administrativos Gerentes regionales	<ul style="list-style-type: none"> ● Presidente ● Gerente de Talento Humano y/o Jefe de Selección y Compensación ● Vicepresidente (para el caso que aplique)
Jefaturas Gerentes de Zona Gerentes de Oficina	<ul style="list-style-type: none"> ● Jefe inmediato del cargo ● Analista de Talento Humano y jefe de Selección y Compensación ● Gerente de Talento Humano en caso de requerirse
Subgerente de Oficina y comerciales Coordinadores Analistas	<ul style="list-style-type: none"> ● Jefe inmediato del cargo ● Analista de Talento Humano

Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> ● Jefe de Selección y Compensación
Otros	

A) Contratación directa Banco W

1. Los documentos que deben ser entregados para soportar el proceso de selección ante el área encargada de contratación son:

- Control Proceso de Ingreso (check list)
- Requisición de Personal
- Hoja de Vida
- Formato de Primer Contacto (no aplica para aprendices)
- Formato Declaración y Autorizaciones Proceso de Selección (ver documento de referencia (1))
- Consulta Cifin, Datacrédito, SIMIT (los cargos que apliquen)
- Listas Restrictivas sin coincidencias para todos los cargos y casos
- Consulta de perfil de riesgo LA/FT (ver documento de referencia (3))
- Tarjeta profesional (para las carreras que aplique)
- Pruebas técnicas (si aplica al cargo)
- Pruebas psicotécnicas
- Entrevista de Talento Humano
- Entrevista de jefe inmediato
- Estudio de seguridad (incluye referencias laborales y académicas)
- Visita domiciliaria

- Carta de presentación para práctica y validación en página SENA (solo para aprendices)
 - Oferta salarial (no aplica para aprendices)
 - Concepto médico de ingreso
 - Para los cargos de analista de crédito, ejecutivos metodológicos, ejecutivos de captación, gerentes y subgerentes comerciales, asesores de libranza, que tengan vehículo propio o de otra persona, pero que usarán para desempeñar las labores para el banco, se les solicitará los siguientes documentos: Revisión Técnico mecánica vigente, licencia de conducción, SOAT, tarjeta de propiedad de vehículo. Estos documentos no reposarán en la historia laboral de los colaboradores y serán administrados por el área de salud y seguridad en el trabajo.
2. Los documentos que deben encontrarse en las historias laborales de los colaboradores para soportar el proceso de contratación son:
- Fotocopia de la cédula
 - Formato SRH (incluye datos y conocimiento persona expuesta políticamente, solo en el caso de ser PEP)
 - Certificado de cuenta bancaria expedido por la entidad
 - Certificado laboral (mínimo uno)
 - Copia de diploma y acta de grado de bachiller
 - Copia del diploma de estudios superiores (como carreras técnicas, tecnológicas o universitarias) o certificado del estudio actual
 - Validación del ingreso al sistema
 - Contrato de trabajo (otro si según el cargo)

- Registro del contrato página SENA (solo aprendices)
- Consulta Fosyga y Ruaf
- Certificado EPS
- Certificado de pensiones (no aplica para aprendices)
- Certificado de cesantías (no aplica para aprendices)
- Afiliación a la caja de compensación (no aplica para aprendices)
- Afiliación a EPS, ARL
- Prueba grafológica
- Adhesión al pacto colectivo
- Formato de conflictos de interés
- Formato de conocimiento de personas expuestas políticamente, solo en caso de PEP
(ver documento de referencia (11) y (9))
- Consentimiento informado historia clínica
- Formato constancia de documentos y capacitaciones

Es responsable del área de contratación de personal que toda la documentación antes mencionada, está contenida y archivada en la historia laboral de cada colaborador.

Se evidencia que al interior del Banco W no se hace hincapié en la incorporación de instrumentos innovadores al momento de realizar los procesos de reclutamiento de nuevo personal, siendo importante resaltar que se hace mención a la eficacia del proceso, más no a la eficiencia del proceso, es decir, para la entidad es importante cumplir con la tarea en concreto, más no la manera en la que se cumple o la rapidez con la que esta se realiza. Esto se debe a que no se hace uso de herramientas ya mencionadas, como por ejemplo, los Blogs, las redes sociales de tipo profesional, entre otras.

Otras Entidades Financieras

Distintas empresas, entre ellas las pertenecientes a la banca colombiana, han tenido una serie de cambios en el proceso de reclutamiento a raíz del surgimiento de las nuevas tecnologías, a continuación, se presenta unas de las entidades más representativas de este sector de la economía.

Bancamía

Bancamía ha estado en un proceso de transformación desde el 2016 mediante herramientas informáticas y otros procesos enfocados en la motivación del personal para lograr reducir en un 30% la deserción de los trabajadores del banco. Enfocándose en el proceso tecnológico que la empresa ha implementado crearon un portal de empleo similar a plataforma LinkedIn donde hasta el 2018 lograron el registro de más de 75 mil personas interesadas en los puestos que ofrecía el banco. Además, dentro de esta plataforma se dedicaron a ampliar los perfiles académicos y los niveles educativos para ocupar puestos de alto rango.

Como indican los estudios dentro de la organización realizados por la directora de selección Carolina González “Un proceso de selección más tecnológico e inclusivo consigue más motivación y menos rotación” también el estudio asegura que “Este cambio de paradigma no solo es bueno para la Fundación, para la entidad y para los emprendedores a los que atiende, sino que también motiva a la propia área de selección, que siente la misión y la importancia de su rol, así como la responsabilidad que tienen sus decisiones sobre los equipos de la entidad”.

(González, 2018)

Bancolombia

De acuerdo con el portal de Reset Marketing Digital, Bancolombia ha sido una de las entidades financieras que ha acelerado la migración a mecanismos de selección digitales, esto a

raíz de la pandemia ocasionada por el COVID-19. En el siguiente diagrama se puede evidenciar las etapas y las herramientas usadas en el nuevo proceso de selección.



Nota. La ilustración muestra el proceso de selección virtual que actualmente se usa en Bancolombia **Fuente:** Superfinanciera 2020.

Claramente, Bancolombia ha incorporado muchos elementos digitales en sus procesos de selección, de acuerdo con el portal Reset Marketing Digital, esta empresa ha logrado digitalizar hasta el 90% de sus procesos, siendo uno de los entes del sector financiero que encabeza dicho fenómeno. Además, el banco muestra algunas de las herramientas mencionadas con anterioridad, ya que son las más idóneas para efectuar ciertas tareas, como, por ejemplo, Teams para realizar entrevistas o LinkedIn para reclutar personas.

Banco Mundo Mujer

El Consumo de papel al cierre del año fue de 47.889 resmas que equivalen a 110.145 Kg, comparado con el consumo durante el mismo periodo del año anterior, se presentó una disminución del 13,56%. En parte esta reducción correspondió a efectos generados por la pandemia, como fue el caso del trabajo desde casa y el hecho de que, debido a la virtualidad, varios procesos que se manejaban físicamente se empezaron a realizar a través de correos electrónicos y otros medios virtuales, adicional a que se centralizaron formatos que únicamente se imprimen en el área Administrativa. Esta reducción generó un ahorro de \$56 millones. (Banco Mundo Mujer, 2016)

En el informe de gestión sostenible 2020 se incorporó información respecto a la contratación efectuada en pandemia, donde se evidencia que hubo una reducción en los gastos relacionados con trámites que se realizaban de forma física. Sin embargo, en dicho informe no se hace referencia a las políticas que se mantendrán una vez finalice la pandemia y sus medidas, es decir, que no se adicionan a los procedimientos de selección herramientas virtuales de forma permanente.

Banco Agrario

Incluye todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de evaluación y control. (Banco Agrario, 2021)

Gestión de Procesamiento y Conectividad Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de las plataformas tecnológicas para asegurar la operación del negocio y procesamiento de la información en condiciones de seguridad, administrando y realizando seguimiento y control al tráfico de las redes internas y externas.
Gestión de Soluciones de Tecnologías de la Información y de la Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Generar e implementar Soluciones Tecnológicas que permitan cubrir las necesidades y expectativas manifestadas por los usuarios, teniendo en cuenta el proceso de priorización definido en el BAC.
Gestión de Soporte a Usuarios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar Soporte Operativo y Tecnológico prestando un servicio eficiente y oportuno en el Banco Agrario de Colombia S.A.
Gestión de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer, vincular, retener y desarrollar el Talento Humano requerido para cumplir la misión y objetivos estratégicos del Banco con alta efectividad y la adaptación a un medio altamente cambiante.
Gestión de Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar en forma integral, eficiente, oportuna y segura el proceso de contratación, para la compra o arrendamiento de bienes o la prestación de servicios en consonancia con el marco normativo que rige al Banco.
Gestión Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar de forma eficiente la gestión de: Suministros, Seguros, muebles e Inmuebles, Equipos Activos, Gastos de Viajes y logística de eventos, correspondencia y transporte, asegurando el adecuado desarrollo de la operación bancaria.

Nota. La ilustración muestra el proceso de necesarios que actualmente se usa en Banco Agrario. **Fuente:** Banco Agrario

Los procesos de selección en el banco agrario que se muestran en la tabla son usados actualmente, sin embargo, a pesar de que integran tecnologías y herramientas no especifican qué tipo de herramientas y tecnologías son ni cuál es su función dentro del proceso de selección de personal.

Banco Caja Social

El Banco Caja Social no evidencia en los informes de gestión versión 2019 y versión 2020 que se haya implementado el uso de nuevas tecnologías en los procesos de selección y/o reclutamiento, sin embargo, sí se hizo énfasis en el uso de estas herramientas tecnológicas para lograr una mejor experiencia con los clientes.

Otras Empresas

A continuación, se presentan una serie de ejemplos, en Colombia, de empresas cuyas dinámicas al interior de los procesos de reclutamiento se modificaron a raíz de la nueva realidad a la que se enfrentaron las empresas durante los primeros años de la pandemia ocasionada por el COVID-19.

Uno de los principales sectores afectados por la pandemia fue el sector educativo, no solo por las dificultades que se presentaron al momento de prestar el servicio de educación, sino por las formas en las que los docentes y el personal administrativo de las entidades empezaron a interactuar. Por ello, Gustavo Moreno, Ledy Gómez y Olga Vélez afirman que:

La pandemia por la que está trasegando la sociedad, ha llevado a que las organizaciones transformen sus procesos y busquen alternativas de comunicación, relacionamiento y prospectiva para adaptarse a las necesidades mismas del entorno, y generar así pertinencia y asertividad, ello lleva a que herramientas como la virtualidad, les permita a los individuos transmitir ideas, necesidades y entrelazar propuestas que le den perdurabilidad a las organizaciones y que le brinden satisfacción a los individuos. En el sector educativo la gestión es la misma, las instituciones educativas se enfrentan a retos de gran magnitud desde las acciones administrativas y académicas, pues adaptarse a una dinámica virtual de manera obligada, con poca sensibilización a los grupos de interés no

es tarea fácil; los estudiantes, docentes y administrativos hoy se enfrentan a una nueva realidad y es la virtualidad en los procesos, la que ha generado sostenibilidad en el portafolio de servicios que ofrecen, y en la consolidación de relaciones que terminan siendo duraderas y generando lealtad en la medida que los individuos son conscientes y resilientes al momento actual. (Moreno, G., Gómez, L, & Vélez, O., 2021)

Mabe es una multinacional que diseña, produce y distribuye electrodomésticos en aproximadamente setenta países. Un estudio realizado por Margarita Delgado Almonacid y Lorena Medina Bonilla para una de las sedes de Mabe ubicadas en Bogotá D.C., encontró que:

1. La gestión de los cambios y las transiciones
2. La planeación de estrategias de contención a crisis y
3. El compromiso ético con qué Recursos Humanos asume sus responsabilidades.

Con esto no sobra mencionar que la virtualidad es una oportunidad que RRHH puede aprovechar para la optimización de sus procesos y el alcance de los mismos. (Delgado, M., & Medina, L., 2020)

Otro caso para analizar es el del trabajo de investigación realizado por Juliana Yunda Campo en el año 2021 para la ciudad de Santiago de Cali, en virtud del cual se hizo un estudio sobre 50 empresas ubicadas en dicha urbe. Una de las principales conclusiones de esta investigación es:

Las empresas casi en su totalidad opinaron que las tecnologías ayudaron a mejorar los procesos de reclutamiento de personal. Es de resaltar que las empresas le han apostado a la tecnología y han replanteado sus estrategias no solo con el fin de hacerle frente a la crisis generada por la pandemia del COVID-19, sino de aprovechar y aprender la manera de ser más eficiente, se han incrementado el uso de herramientas electrónicas como el software, correo electrónico, páginas web, videoconferencias, chat, entre otros,

especialmente útiles para realizar el proceso de reclutamiento, logrando una transformación en los procesos de captación de capital humano inimaginables en un tiempo atrás. Todo esto contribuyendo al éxito organizacional y adicionalmente la satisfacción personal del trabajador al tener un puesto de trabajo que cumpla con sus expectativas y desarrolle sus habilidades, lo cual conlleva a mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. (Campo J., 2021)

Estos ejemplos evidencian cómo varias empresas efectuaron reformas al interior de las mismas con el fin de continuar produciendo bienes o prestando servicios, adicionalmente, como se adaptaron para las distintas etapas que tienen en materia de reclutamiento y de desempeñar las labores a cargo de Recursos Humanos.

Resultados Y Análisis

Atendiendo al proceso de reclutamiento inicialmente mostrado para el Banco W y a las características que presentaron otros bancos y los otros casos estudiados, se propone el siguiente esquema en el que se muestra la forma tradicional que realiza el banco, añadiendo nuevos procesos que sean innovadores y contengan herramientas tecnológicas, estos ítems novedosos serán resaltados en negrilla.

No. De Actividad.	Descripción
1.	Usuario. Para dar inicio al proceso de selección es indispensable tener el formulario de requisición del personal, debidamente aprobado por los usuarios involucrados.
2.	Analista de compensación y beneficios. Validar la requisición y enviar la información al analista de talento humano.
3.	Analista de talento humano. Validar la requisición y el perfil del cargo con el jefe de inmediato, y definir si se realiza un proceso de selección externo, convocatoria interna o mixta.
	¿Es convocatoria interna, externa o mixta? Interna: continuar con la actividad No.4 Externa: continuar con la actividad No. 13 Mixta: continuar con la actividad No. 25
4.	Analista de Talento Humano.

	<p>Publicar convocatoria interna.</p> <p>La convocatoria se puede realizar por medio de plataformas tradicionales como LinkedIn o también la empresa puede crear su propia plataforma del Banco W tal como lo hace Bancamía.</p>
5.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Revisar las postulaciones a los 4 días de la convocatoria y validar las reglas generales. Ver regla general 5.5 Proceso de Selección interno.</p>
6.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Solicitar formato de ficha de hoja de vida actualizada a los candidatos que aplicaron a la convocatoria.</p>
	<p>¿Cumple con los requisitos?</p> <p>Sí: Continuar con la actividad No. 7</p> <p>No: continuar con la actividad No. 9</p> <p>La validación de los requisitos puede estar en la misma plataforma que la empresa cree usando palabras claves y asociándolas a la hoja de vida de la persona que se presentó al cargo.</p>
7.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Aplicar pruebas técnicas de conocimientos, las cuales se definirán en conjunto con el jefe inmediato del cargo (si se requiere).</p>

	<p>Las pruebas técnicas de conocimiento se pueden realizar por la misma plataforma donde el proceso será más ágil dado que los resultados saldrán inmediatamente y el encargado del proceso puede validarlos.</p>
	<p>¿Pasa las pruebas?</p> <p>Si: Continuar con la actividad No. 8</p> <p>No: continuar con la actividad No. 9</p>
8.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Aplicar pruebas técnicas, psicotécnicas, entrevistas y assesment a los candidatos (si se requiere).</p> <p>Las pruebas técnicas, psicotécnicas se pueden realizar por la misma plataforma donde el proceso será más ágil dado que los resultados saldrán inmediatamente y el encargado del proceso puede validarlos. La entrevista y el assesment al candidato puede realizarse por la plataforma Google Meets u otras plataformas de videoconferencias.</p>
	<p>¿Continua proceso?</p> <p>Si: Continuar con la actividad No. 10</p> <p>No: continuar con la actividad No.9</p>
9.	<p>Analista de Talento Humano/ jefe Inmediato.</p> <p>Si en los filtros iniciales de la convocatoria el candidato no cumple, solo será notificado de su no continuidad en el proceso.</p> <p>Si el proceso ya ha llegado a otras instancias como assesment y</p>

	<p>entrevistas se programará una cita para realizar la retroalimentación formal con el jefe inmediato y el área de Talento Humano (para cargos de liderazgo o casos especiales, se invitará a este espacio al área de Desarrollo Organizacional). Al cierre de las convocatorias, los candidatos internos finalistas que participaron y no fueron seleccionados en el proceso, se les informará la decisión de manera personal, telefónica o con una notificación por correo electrónico de agradecimiento por participar.</p>
<p>10.</p>	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Realizar y enviar informe de evaluación del candidato finalista al jefe inmediato. Si son casos de liderazgo se incluirá en el envío al área Desarrollo Organizacional.</p> <p>Toda la información se puede guardar en la plataforma clasificando los casos de liderazgo y los casos que no son de liderazgo para agilizar el proceso de contratación.</p>
<p>11.</p>	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Notificar al candidato seleccionado y realizar retroalimentación en compañía del jefe inmediato y Desarrollo Organizacional (si es el caso). Para los candidatos que son seleccionados, el jefe inmediato deberá alimentar la información recolectada en la retroalimentación en W más.</p>

	<p>Para los candidatos que no son seleccionados se relaciona la información en el formato de retroalimentación convocatorias internas.</p> <p>Se guarda dentro de la base de datos de la plataforma las hojas de vida de las personas para que cuando exista una vacante solo lo relacione con palabras claves y seleccione las hojas de vida más apropiadas.</p>
<p>12.</p>	<p>Analista de Talento Humano/ Analista de Compensación y Beneficios.</p> <p>Finalizado el proceso de convocatoria interna, el analista de talento humano deberá notificar al analista de compensación y beneficios esta novedad, para proceder a realizar la carta al colaborador formalizando este ascenso, en la cual se le informa el cambio de cargo, fecha, nuevo salario, nuevo jefe y se le entregan las indicaciones para consultar la descripción del nuevo cargo a desempeñar a través del aplicativo de administración documental del Banco.</p> <p>El encargado de entregar esta carta al colaborador será el analista de talento humano. Posteriormente, la entregará firmada al analista de compensación y beneficios para su custodia y archivo en historial laboral del colaborador.</p>
<p>13.</p>	<p>Analista de Talento Humano.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicar vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento. ● Ver Regla General 5.3 Proceso de selección Externo / atracción del Talento Humano. <p>Como se menciona anteriormente, las vacantes se pueden realizar desde la misma plataforma de la empresa.</p>
14.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Reclutar y preseleccionar hojas de vida según el perfil del cargo.</p> <p>Nota: en algunos casos el jefe del área participará en la preselección.</p> <p>Por medio de la plataforma y como se menciona en los otros procesos, la plataforma tomará las palabras clave para filtrar las hojas de vida que sirven y las que pueden servir para futuras vacantes.</p>
	<p>¿Cumple con los requisitos?</p> <p>Sí: continuar con la actividad No. 15</p> <p>No: continuar con la actividad No. 20</p>
15.	<p>Analista de Talento Humano,</p> <p>Contactar vía telefónica a los candidatos para validar datos generales de ajuste al perfil, expectativas e interés en la vacante.</p>
16.	<p>Analista de Talento Humano.</p>

	<p>Con base en la información recopilada en el punto anterior y si el candidato se ajusta a los requerimientos del banco, se diligencia el Formato de primer contacto.</p>
	<p>¿Cumple con requisitos iniciales?</p> <p>Sí: continuar con actividad No. 17</p> <p>No: continuar con actividad No. 20</p>
17.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Consultar listas restrictivas y matriz de riesgos del colaborador. Ver detalle de este proceso continuando en el punto 21. ● Si el punto anterior se encuentra sin novedades, se procede aplicar pruebas técnicas, psicotécnicas y assesment a los candidatos (si aplica).
	<p>¿Cumple criterios de selección?</p> <p>Sí: continuar con la actividad No. 18</p> <p>No: continuar con la actividad No. 20</p>
18.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Realizar entrevista por competencias. Los candidatos deberán ser entrevistados por parte del encargado del proceso del área de selección y por el jefe inmediato del cargo.</p> <p>Nota: para las ciudades lejanas, dichas entrevistas pueden ser realizadas de manera virtual si se requiere.</p>

	Las entrevistas pueden realizarse de forma virtual son importar la ciudad.
	<p>¿Aprobado en entrevista?</p> <p>Si: continuar con la actividad No. 19</p> <p>No: continuar con la actividad No. 20</p>
19.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Solicitar a un proveedor externo el estudio de seguridad, visita domiciliaria y exámenes médicos. ● Solicitar al preseleccionado la documentación (Ver regla 5.15) ● Registrar los candidatos en la base de solicitudes de exámenes médicos y realizar seguimiento a los resultados.
	<p>¿Aprobó para ingreso?</p> <p>Sí: continuar con la actividad No. 21</p> <p>No: continuar con la actividad No. 20</p>
20.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Enviar correo de agradecimiento a los candidatos no seleccionados por su participación en la convocatoria externa.</p>
21.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Realizar la consulta del perfil de riesgo de LA/FT a través de la aplicación WEBBUC, ubicada en la siguiente ruta: Aplicaciones/ Aplicaciones Core / BUC / Cálculo matriz de riesgo, siguiendo los</p>

	lineamientos y dejar evidencia de dicha consulta en el paquete de ingreso del colaborador.
	<p>¿Resultado de la consulta en riesgo ALTO?</p> <p>Sí: continúe en la actividad No. 22</p> <p>No: continúe en la actividad No. 24</p>
22.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <p>Escalar al jefe de selección para la respectiva aprobación, remitiendo el resultado del estudio de seguridad para su validación, dejar evidencia de dicho proceso.</p>
23.	<p>Jefe de selección</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Verificar el resultado del estudio de seguridad, donde no se evidencien antecedentes o inhabilidades. ● En caso de no presentar novedades informar al analista de talento humano para continuar con el proceso de selección.
24.	<p>Analista de Talento Humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Notificar el ingreso del candidato al área interesada una vez se cuente con toda la información del proceso. ● Entregar al Auxiliar de Contratación los documentos organizados que soportan el proceso de selección y el cuadro de novedades de ingreso; para dar inicio al proceso de vinculación.
25.	Analista de Talento Humano.

	Realizar proceso de selección mixta (tanto interno como externo siguiendo el proceso ya mencionado).
--	--

Conclusiones

El estudio y el análisis anteriormente presentado permite concluir que al interior de las empresas se vio forzada la implementación de cambios sustanciales al momento de determinar la realización de las funciones por parte de los empleados, la manera de relacionarse entre los trabajadores, la manera en la que se prestaban servicios y se vendían los productos, esto debido a la pandemia causada por el COVID-19 y a las medidas implementadas por los distintos países para detener la propagación del virus junto con sus consecuencias, estos cambios se pueden palpar principalmente en el aumento considerable del uso de las herramientas digitales y la manera en que estos agilizaron muchas de las labores que se realizan en las empresas.

De los bancos investigados el único que incorporó herramientas tecnológicas para el proceso de selección fue Bancolombia, mostrando dentro de todos los procesos internos y externos el tipo de herramientas y cómo estas lograron mejorar las fallas que presentaban dentro de Recursos Humanos. A pesar de que los otros bancos mencionados en el documento dicen que usan herramientas tecnológicas, no muestran o no hay información acerca de esto, por lo que algunos bancos no se pudieron analizar a detalle sobre esto.

Además, el área de recursos humanos fue una de las principales afectadas por las nuevas dinámicas, ya que no solo la recepción de los currículos de los aspirantes a los cargos se hacía de manera virtual, sino que las demás etapas del proceso de selección fueron modificadas, como, por ejemplo, la forma recurrente de entrevistas de trabajo migró a la virtualidad. Adicionalmente, el área de recursos humanos adquirió una de las más desafiantes tareas durante la pandemia, la cual consistió en velar por la salud mental de los empleados y por ende el mantenimiento de un buen ambiente laboral.

Otra conclusión es que por las nuevas modalidades de trabajo se requirió de adquirir infraestructura y capacitar a los distintos empleados en el uso de la tecnología que se debía incorporar a la cadena de producción, por ejemplo, algunas empresas contrataron licencias en plataformas de comunicación con el fin de acceder a mejores servicios, además, los empleados debían adquirir destrezas en el uso de estas mismas, por lo que se volvió común que se empezaran capacitaciones para poder realizar las actividades que implicar las mismas.

Por último, en cuanto al Banco W, resulta evidente que se debieron usar herramientas de tipo digital para continuar en funcionamiento debido a las restricciones que impuso el gobierno colombiano en materia de circulación y aglomeración de personas, sin embargo, en cuanto al tema del proceso de reclutamiento de nuevos trabajadores, se puede evidenciar que no se han surtido modificaciones que de manera explícita indiquen que se incorpora de forma definitiva estos nuevos instrumentos. Por esto es que se recomienda que el Banco W incorpore de forma definitiva, explícita y clara la tecnología en área de Recursos Humanos, pues esto permitirá que las tareas sean no solo más efectivas, sino que sean más eficientes en su ejecución.

El consejo para Banco W según la investigación en este documento va enfocado a tener como ejemplo otros bancos que han implementado herramientas tecnológicas e innovación para el proceso de selección de personal en Recursos Humanos. Replicar las etapas y estudiar cómo estas logran la mejora continua en la selección de personal para poder enfocarlo a las necesidades y contexto que tiene Banco W sede Neiva.

Un ejemplo que podría usar Banco W es implementar herramientas de conferencias virtuales gratuitas para realizar entrevistas remotas como es el caso de Google Meets, esto puede agilizar muchos procesos y optimizar el tiempo tanto del entrevistador como del

entrevistado. Si la empresa desea mejorar la experiencia con estos servicios gratuitos puede suscribirse a una cuenta premium y así mismo ampliar los servicios que se ofrezcan por este medio como lo pueden ser reuniones virtuales o capacitaciones a los de nuevo ingreso.

Referencias

- Ab Rahman, N. A., Hassan, S., & Said, J. (2015). Promoting Sustainability of Microfinance via Innovation Risks, Best practices and Management Accounting practices. *Procedia Economics and Finance*, 470-484. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212567115011806?token=C1E2213BC77A57260D83695FD49019F99904A013FBE89B181089292F612321EB86D8A10134AB88F90F70BF3142FB8927>
- Agencia Vasca internacionalización. (2020). *Informe impacto de la Covid-19 en Colombia*. Obtenido de <https://basquetrade.spri.eus/wp-content/uploads/2020/05/200519-Colombia-Informe-COVID19.pdf>
- ASOBANCARIA. (2020). *El papel de la transformación digital de la Banca durante el periodo de cuarentena por la emergencia sanitaria*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2020/08/1245VF.pdf>
- Asociación Colombiana de las Micro, pequeñas y medianas empresas. (2020). *Efectos económicos del coronavirus en las mipymes de Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá. Obtenido de <https://acopibogota.org.co/wp-content/uploads/2020/03/Encuesta-An%C3%A1lisis-y-Presentaci%C3%B3n-de-encuesta-Sobre-Percepci%C3%B3n-del-COVID-19.pdf>
- Bizneo. (2020). *El reclutamiento online en tiempos del coronavirus | Informe de Indeed*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-online/>
- Campo, J. (2021). *Caracterización de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan las empresas de la ciudad de Santiago de Cali en el área de Recursos Humanos para el año 2021*. Obtenido de

https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/21505/Caracterizaci on-Metodos-Recluttamiento-Yunda-Juliana-3845-2021.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR2D3jCH2jsXranDzpc6PV2FwKrhaHvrtBMUr1Q0xrOqv_u0hTc-pv2v-GY

CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del Covid-19*. Obtenido de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/centro-covid/docs/Covid-19/CEPAL-Efectos-economicos-y-sociales-LATAM-S2000264-es.pdf>

CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19 emergencia y reactivación*.

Obtenido de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

Comision Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) /Organizacion

Internacional del trabajo (OIT). (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia:*

desafios frente a enfermedad por coronavirus (COVID 19) Coyuntura Laboral en

América Latina y el Caribe. Santiago. Obtenido de

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45557/S2000307_es.pdf

Consejo privado de Competitividad CPC. (2020). *Informe Nacional de Competitividad*

2020. Obtenido de [https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-](https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2020-2021/)

[competitividad-2020-2021/](https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2020-2021/)

Conzultek. (s.f.). *10 beneficios de implementar Microsoft Teams en su empresa*. Obtenido

de [https://blog.conzultek.com/beneficios-usar-microsoft-teams-](https://blog.conzultek.com/beneficios-usar-microsoft-teams-empresa#:~:text=Microsoft%20Teams%20se%20define%20generalmente,real%2C%20chatear%20y%20mucho%20m%C3%A1s)

[empresa#:~:text=Microsoft%20Teams%20se%20define%20generalmente,real%2C%20chatear%20y%20mucho%20m%C3%A1s](https://blog.conzultek.com/beneficios-usar-microsoft-teams-empresa#:~:text=Microsoft%20Teams%20se%20define%20generalmente,real%2C%20chatear%20y%20mucho%20m%C3%A1s)

Delgado, M., & Medina, D., (20 de Noviembre de 2020). *Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19*. Obtenido de

<https://blog.conzultek.com/beneficios-usar-microsoft-teams->

humanos-bancamia-proceso-seleccion-mas-tecnologico-e-inclusivo-consigue-mas-motivacion-menos-rotacion/

- Gallegos , M., Zalaquett, C., Luna , S., Mazo, R., Ortiz , B., Penagos , J., . . . Lopes , R. (2020). Como afrontar la pandemia del coronavirus (covid-19) en las Américas: Recomendaciones y lineas de acción sobre salud mental. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(1). Obtenido de <http://biblioteca.puntoedu.edu.ar/bitstream/handle/2133/18298/coping-coronavirus-covid-19-americas-mental-health.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- García , I. (2009). Las relaciones entre innovación, nuevas formas de organización del trabajo y políticas de recursos humanos: el caso de la industria asturiana. *Empiria Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 63-90. Obtenido de <http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:Empiria-2009-10002/Documento.pdf>
- Gutiérrez , C., & Rivera , L. (2020). *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad*. Costa Rica. Obtenido de https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf
- Hanze , E. (2020). *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7873/1/T3408-MDTH-Hanze%20El%20reclutamiento.pdf>
- Hernández Díaz, L. H., Liquidano Rodríguez, M., & Silva Olvera, M. (Diciembre de 2014). *Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn*

- (*análisis preliminar*). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025686>
- Innpulsa Colombia. (2020). *¿Cómo se ha comportado el empleo formal durante el 2020?* Bogotá. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/el%20empleo%20en%20colombia%20ene22a.pdf>
- Mballa, L. V. (2016). Desarrollo local y microfinanzas como estrategias de atención a las necesidades sociales: un acercamiento teorioco conceptual. *Revista Mexicana de ciencias politicas y sociales*, 111-121. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-mexicana-ciencias-politicas-sociales-92-pdf-S0185191817300053>
- Mincomercio. (2021). *Perfiles Económicos Departamentales*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/2ec26c4e-f39c-4e1b-8027-381ee081a860/Huila.aspx>
- Montalvo, L., & Orozco, C. (2020). Disrupción digital en tiempos de pandemia efectos en el mercado tecnológico en la provincia de Manabi. *Polo del Conocimiento*, 5(08), 353-375. Obtenido de <file:///C:/Users/GranPc/Downloads/Dialnet-DisrupcionDigitalEnTiemposDePandemiaEfectosEnElMer-7554379.pdf>
- Moreno Pastor, A., & Mínguez López, A. (Marzo de 2015). *Nuevos métodos de reclutamiento de personal*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/3610/TFG001082.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, G., Gomez, L., & Veléz, O. (Noviembre 2021). *Herramientas virtuales en reclutamiento y selección de personal para instituciones educativas en tiempos de covid-19*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/356188724_Herramientas_virtuales_en_re

clutamiento_y_seleccion_de_personal_para_instituciones_educativas_en_tiempos_de_covid-19

OCDE. (2019). *Businnes Dynamics and Digitalisation*.

Organizacion Internacional del trabajo. (2020). *Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_749659.pdf

Peña, A. (2017). Capital social y gestión humana en el banco de microfinanzas Bancamia S.A. *Trabajo final de seminario de grado presentado como requisito parcial para optar al titul de administrador de empresas*. Universidad de Cartagena, Santa Cruz de Mompos. Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/6700/CAPITAL%20SOCIAL%20Y%20GESTION%20HUMANA%20EN%20BANCAMIA%20S.A.%20OFICINA%20MOMPOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Portafolio. (2020). *Estos son los sectores con mejor desempeño durante la pandemia*.

Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/estos-son-los-sectores-con-mejor-desempeno-durante-la-pandemia-543949>

Portafolio. (2020). Gestión de Recursos Humanos en tiempos de Covid-19. *Portafolio*.

Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/gestion-de-recursos-humanos-en-tiempos-de-covid-19-542632>

Prieto, D., & Vásquez, D. (2017). Impacto de las microfinanzas en Colombia: Eficiencia y sostenibilidad. Bogotá, Colombia. Obtenido de

<https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1762>

Ranera, M. (2015). El rol de los RRHH en la transformación digital de las empresas. *Incipy*.

Obtenido de

<https://www.fundacionseres.org/SiteAssets/Lists/EventosSeres/EditForm/rrhh-transformacion-digital.pdf>

Reset. (s.f.). Retos para hacer reclutamiento y selección de personal en la virtualidad.

Obtenido de Reset Marketing Digital:

<https://resetmarketingdigital.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal>

Romero , J., & Naranjo , B. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. *Curso de Adaptación al grado en Relaciones Laborales y Recursos*

Humanos. Universitat Miguel Hernandez. Obtenido de

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

Sardi, B., & Troilo, F. (2020). *Entrevistas de selección de personal mediadas por*

tecnología: la perspectiva de selectores. Universidad del Cema , Buenos Aires, Argentina . Obtenido de

<https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/737.pdf>

Santillan Torres, G. P. (Septiembre de 2017). *La selección de personal y la nueva tecnología*. Obtenido de <http://201.159.223.2/handle/123456789/2328>

Semana. (2020). *Consejos para contratar personal en medio de la pandemia*. Obtenido de

<https://www.semana.com/management/articulo/como-contratar-personal-en-medio-de-la-pandemia/290319/>

Truque , E., & López , M. (2020). Reclutamiento y selección de personal online: claves del éxito para la contratación a distancia. *RRHHDigital*. Obtenido de

http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/144279/Reclutamiento-y-seleccion-de-personal-online-claves-del-exito-para-la-contratacion-a-distancia?target=_self

Usma , Y. (2020). El estres Laboral y su incremento durante el confinamiento. *Trabajo de Grado*. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28446/2/2020_estres_laboral.pdf

Villafuerte , P. (2020). La pandemia como catalizador de una nueva cultura laboral. *Observatorio de innovación Educativa*. Obtenido de <https://observatorio.tec.mx/edu-news/trabajo-remoto-postcovid19>