



Neiva, 07 de febrero 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Erika Bustos Molina, con C.C. No. 1.075.314.810,

Rafael Andres Jiménez Salas, con C.C. No. 1.075.310.280,

Nair Milena Medina Gallego, con C.C. No. 65.749.282,

Tatiana Pérez Hernández, con C.C. No. 1.075.208.211,

Sara Clemencia Ríos Pérez con C.C No. 1.081.403.631

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

Titulado Diseño de un Modelo de Atracción del Talento Humano de la Compañía Fintech Colombia Digital S.A.S., Bancupo

Presentado y aprobado en el año 2022 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 préstamo 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](http://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.



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.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:  
Erika Bustos Molina

Firma: E. Molina

EL AUTOR/ESTUDIANTE:  
Rafael Andres Jiménez Salas

Firma: Rafael Jimenez S.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:  
Nair Milena Medina Gallego

Firma: Nair Milena Medina Gallego

EL AUTOR/ESTUDIANTE:  
Tatiana Pérez Hernández

Firma: Tatiana Pérez Hernández

EL AUTOR/ESTUDIANTE:  
Sara Clemencia Ríos Pérez

Firma: Sara Ríos Pérez



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:**

Diseño de un Modelo de Atracción del Talento Humano de la Compañía Fintech Colombia Digital S.A.S., Bancupo

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Bustos Molina	Erika
Jiménez Salas	Rafael Andres
Medina Gallego	Nair Milena
Pérez Hernández	Tatiana
Ríos Pérez	Sara Clemencia

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Andrade Navia	Juan Manuel

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

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Especialización en Gerencia del Talento Humano

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 80

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://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.



**DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO**

<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 3</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

Diagramas\_\_\_ Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_  
Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas  
o Cuadros\_\_\_

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

**MATERIAL ANEXO:**

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

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Fintech	Fintech	6. _____	_____
2. Atracción	Attraction	7. _____	_____
3. Talento humano	Human talent	8. _____	_____
4. Selección	Selection		
5. Marca de empleador	Employer Branding		

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El proceso de atracción de talento humano se identifica como una estrategia corporativa encauzada a captar el talento humano adecuado con el fin de que sus objetivos de productividad y posicionamiento en el mercado se optimicen y generen ventajas competitivas en beneficio, tanto los clientes como de los empresarios y sus colaboradores internos. El presente estudio de caso y análisis documental de corte cualitativo y enfoque analítico, dirigido a la Compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo, permitió identificar la ausencia de un modelo de atracción de talento humano, e inclusive, de herramientas administrativas –manual de funciones y procedimientos–, debidamente institucionalizados. No obstante, el estudio se enfocó al diseño del proceso de atracción de talento humano, incorporando al conocimiento previo de la Compañía, el diagnóstico situacional y conceptos de mercadeo, en especial, el Employer Branding o construcción de la marca del empleador.



**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The process of attracting human talent is identified as a corporate strategy aimed at attracting the appropriate human talent so that its productivity and market positioning objectives are optimized and generate competitive advantages for the benefit of both customers and entrepreneurs. and its internal collaborators. The present case study and documentary analysis of a qualitative nature and analytical approach, directed at the Fintech Company of Colombia Digital SAS, Bancupo, allowed to identify the absence of a model for attracting human talent, and even of administrative tools - manual of functions and procedures -, duly institutionalized. However, the study focused on the design of the process of attracting human talent, incorporating prior knowledge of the Company, the situational diagnosis and marketing concepts, especially the Employer Branding or construction of the employer's brand.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: Cindy Tatiana Oviedo

Firma:

Nombre Jurado: Diego Armando Bermeo Castro

Firma:

Nombre Jurado: Ramón Trujillo Céspedes

Firma:

**Diseño de un Modelo de Atracción del Talento Humano de la  
Compañía Fintech Colombia Digital S.A.S., Bancupo**

Erika Bustos Molina

Rafael Andrés Jiménez Salas

Nair Milena Medina Gallego

Tatiana Pérez Hernández

Sara Clemencia Ríos Pérez

Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana

Especialización en Gerencia del Talento Humano

20 de diciembre de 2021

**Diseño de un Modelo de Atracción del Talento Humano de la  
Compañía Fintech Colombia Digital S.A.S., Bancupo**

Erika Bustos Molina

Rafael Andrés Jiménez Salas

Nair Milena Medina Gallego

Tatiana Pérez Hernández

Sara Clemencia Ríos Pérez

Juan Manuel Andrade Navia

Asesor

Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana

Especialización en Gerencia del Talento Humano

20 de diciembre de 2021

### Resumen

El proceso de atracción de talento humano se identifica como una estrategia corporativa encauzada a captar el talento humano adecuado con el fin de que sus objetivos de productividad y posicionamiento en el mercado se optimicen y generen ventajas competitivas en beneficio, tanto los clientes como de los empresarios y sus colaboradores internos. El presente estudio de caso y análisis documental de corte cualitativo y enfoque analítico, dirigido a la Compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo, permitió identificar la ausencia de un modelo de atracción de talento humano, e inclusive, de herramientas administrativas –manual de funciones y procedimientos–, debidamente institucionalizados. No obstante, el estudio se enfocó al diseño del proceso de atracción de talento humano, incorporando al conocimiento previo de la Compañía, el diagnóstico situacional y conceptos de mercadeo, en especial, el *Employer Branding* o construcción de la marca del empleador.

***Palabras clave:*** fintech, atracción, talento humano, selección, marca de empleador.



### **Abstract**

The process of attracting human talent is identified as a corporate strategy aimed at attracting the appropriate human talent so that its productivity and market positioning objectives are optimized and generate competitive advantages for the benefit of both customers and entrepreneurs. and its internal collaborators. The present case study and documentary analysis of a qualitative nature and analytical approach, directed at the Fintech Company of Colombia Digital SAS, Bancupo, allowed to identify the absence of a model for attracting human talent, and even of administrative tools - manual of functions and procedures -, duly institutionalized. However, the study focused on the design of the process of attracting human talent, incorporating prior knowledge of the Company, the situational diagnosis and marketing concepts, especially the Employer Branding or construction of the employer's brand.

**Keywords:** fintech, attraction, human talent, selection, employer branding.

**Tabla de Contenido**

Planteamiento del Problema	14
Justificación	16
Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Marco Teórico	19
Área del Talento Humano	19
Proceso de Atracción del Talento Humano	20
Detección de Necesidades de Personal	21
Employer Branding (marca del empleador)	23
Motivación del Personal	23
Definición del Perfil del Candidato	25
Convocatoria	25
Preselección y Selección	26
Análisis Hojas de Vida de los Candidatos	27
Entrevista	27
La Entrevistas y las Redes Sociales	28
Pruebas de Selección	28
Toma de Decisiones en la Selección del Candidato	30
Contratación	30
Inducción	30
Las Entidades Financieras y la Gestión Estratégica del Talento Humano	31

Entidades Financieras	32
Modelos de Negocios de Entidades Financieras Digitales	33
Relación Talento Humano – Entidades Bancarias	34
Marco Legal	36
Normatividad sobre Talento Humano	36
Normatividad sobre Banca Digital	37
Metodología	38
Tipo de Estudio	38
Fuentes de Investigación	38
Unidad de Análisis	39
Lugar	39
Procedimiento y Análisis de la Información	39
Técnicas e Instrumentos	39
Ética del Caso	40
Diagnóstico	41
Bancupo, Empresa Fintech	41
Creación y Trayectoria	41
Plataforma Corporativa	42
Misión	42
Visión	42
Valores	43
Logo Símbolo	44
Portafolio de Servicios	44

El Crédito Bancupo	45
Solicitud de Crédito	46
Cupos Disponibles	47
Formularios	47
Aliados de Bancupo	48
Estructura Organizacional y Legal	49
Estructura Interna y Externa	49
Socios	50
Sede Administrativa	50
Sede Operativa	52
Necesidades Asociadas al Proceso de Selección	53
Manual de Funciones y de Procedimientos	53
Detección de Necesidades de Personal de Bancupo	53
Técnicas Aplicadas en Bancupo	53
Descripción del Puesto de Trabajo	54
Perfil del Candidato	54
Competencias	55
Liderazgo en la Gestión de Talento Humano	55
Clima Organizacional	56
Rotación de Personal	56
Capacitaciones	56
Accidentes Laborales	56
Convocatoria	57

Preselección y Análisis de Hojas de Vida del Candidato	57
Entrevista	58
Contratación y Salario	58
Propuesta de Modelo de Atracción de Talento Humano para la Compañía Fintech Digital de Colombia S.A.S., Bancupo	60
Planeación	60
Reclutamiento	61
Convocatoria	61
Preselección	62
Selección	62
Análisis de Hojas de Vida	62
Pruebas de Selección	63
Entrevista	63
Toma de Decisiones	64
Contratación	65
Inducción	66
Integración	67
Control y Seguimiento	67
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Referencias	72
Anexos	75

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Clases de Inducción en una Empresa	30
Tabla 2. Normatividad sobre Talento Humano	35
Tabla 3. Normatividad sobre Banca Digital	36
Tabla 4. Líneas de Créditos Bancupo	44
Tabla 5. Caracterización de Cupos Disponibles	46
Tabla 6. Valoración de Pruebas del Proceso de Selección	64
Tabla 7. Duración Proceso de Atracción de Talento Humano, Bancupo	67

### **Lista de Figuras**

Figura 1. Pirámide de las Necesidades de Maslow	21
Figura 2. Composición Geográfica de Clientes Bancupo, 2021	41
Figura 3. Logo Símbolo de Bancupo	43
Figura 4. Imagen de Ingreso a la Página Web de Bancupo	46
Figura 5. Formulario de Solicitud de Crédito	48
Figura 6. Estructura Organizacional de Bancupo	50
Figura 7. Sede Administrativa de Bancupo	51
Figura 8. Descripción del Puesto de Trabajo	53
Figura 9. Convocatoria de Bancupo	56
Figura 10. Formato Entrevista Bancupo	58
Figura 11. Flujograma del Modelo de Atracción de Talento Humano para Bancupo	68

**Lista de Anexos**

Anexo A. Entrevista no estructurada, a la Coordinadora Administrativa de la Compañía Fintech Colombia S.A.S., Bancupo	38
Anexo B. Perfil del Cargo	59
Anexo C. Formato de Convocatoria	60
Anexo D. Criterios para el Análisis de Hojas de Vida	61
Anexo E. Prueba de Conocimientos para la Provisión del Cargo	62
Anexo F. Entrevista de Selección de Candidatos	62
Anexo G. Criterios de Evaluación de la Entrevista Laboral	63



## **Introducción**

La presente propuesta de diseño del Modelo de Atracción de Talento Humano para la Compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo, se plantea como respuesta a la necesidad de atraer talento humano adecuado a través de la formulación y aplicación de una estrategia alineada con la misión, visión, valores y objetivos corporativos.

Se opta por hacer un estudio de caso y análisis documental de corte cualitativo y enfoque analítico. En la primera fase, previo el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos, se construyeron el marco teórico, legal y metodológico. En la segunda, el componente empírico se aborda con la observación directa de los procesos, el ingreso a la plataforma de Bancupo y la aplicación de una entrevista en profundidad, dirigida a la coordinadora administrativa, con el objetivo de tener información de la Compañía, desde su creación e inclusive, su perspectiva relacionada con la necesidad e importancia de hacer adecuada selección de sus colaboradores.

De este modo se obtienen los elementos para elaborar el diagnóstico situacional de Bancupo y se identifican los requerimientos del proceso de selección de personal. Así mismo, se obtiene la base para diseñar la propuesta del modelo de atracción de talento humano con énfasis en la diferenciación del servicio del crédito –ofertados a los clientes– y en la oferta de vinculación con la Empresa –a los candidatos–. Se espera que la aplicación de las estrategias planteadas se revierta en fidelidad, identidad y sentido de pertenencia de unos y otros, es decir, induzca a construir la marca de la Compañía y a fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Por último, analizados los componentes teóricos, los hallazgos del diagnóstico situacional y los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se formulan las

conclusiones, contrastadas con los objetivos del estudio, y las recomendaciones, orientadas a la aplicación del modelo diseñado y al interés de futuros estudios.

## 1. Planteamiento del Problema

El talento humano es protagonista del éxito empresarial, por lo tanto, este debe ser objeto de amplio reconocimiento en todas las empresas, más aún si se trata del sector terciario o de servicios, tal como ocurre con el sistema financiero, mercado con alto nivel de complejidad, incertidumbre y competencia en Colombia y el mundo.

En efecto, se hace obligatorio el diseño y aplicación de creativas y sólidas estrategias de crecimiento, liquidez, rentabilidad, eficiencia, competitividad, estabilidad y supervivencia que, en conjunto sustentan la prestación de un servicio diferencial donde la gestión de talento humano es factor clave del éxito. Para ello, es imprescindible optimizar el proceso de atracción de talento humano que conlleve inversión en conocimiento, capacitación, aprendizaje y empoderamiento, con el fin de crear la cultura empresarial de alto desempeño, estrategia inductora de seducción y fidelización de los clientes.

Sin embargo, por tradición, la mayoría de las empresas desconocen este factor clave de crecimiento y competitividad empresarial, posiblemente porque consideran que se trata de un gasto y no de una inversión. De hecho, esta decisión se transforma en debilidad a causa del deterioro del clima organizacional y de la generación de conflictos conductuales, de desempeño y de productividad.

Mauricio Claver, presidente del Banco Americano, prevé que para el 2025, uno de los principales obstáculos para el desarrollo del sector de la industria bancaria y las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones), especialmente en Brasil y Uruguay, será la ausencia de personal idóneo para el manejo de las plataformas digitales (Claver, 2021).

Portales y De la Rosa (2017) consideran determinante el proceso de atracción y selección de talento humano para la organización y advierten sobre el especial cuidado que amerita este

proceso, debido al impacto negativo que produce la inadecuada vinculación de personas, tanto para el logro de los objetivos corporativos como para el éxito organizacional y personal. Por el contrario, un proceso de atracción de talento humano bien estructurado y aplicado, favorece la incorporación de los mejores talentos que contribuirán al crecimiento y desarrollo personal y organizacional.

Quisbert (2016) en un informe sobre las deficiencias administrativas en el proceso de reclutamiento y selección de personal de un almacén de cadena, concluye que, la falta de dirección del recurso humano genera reprocesos e inconvenientes en el área de gestión humana: no se realizan pruebas específicas al personal ni se analizan los resultados de las pruebas psicológicas practicadas a las personas vinculadas. Adicionalmente, no se cuenta con profesional especializado en selección del personal y las entrevistas no hacen parte de este proceso.

La compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo, es una entidad financiera de tecnología fundada a mediados del año 2019 en la ciudad de Pereira. Su visión es establecerse dentro de las primeras empresas Fintech del sur de Colombia, lo cual amerita tener un modelo de atracción y selección de talento humano que satisfaga tanto sus necesidades y expectativas personales y profesionales, como también, las empresariales y las de sus accionistas.

En virtud de lo anterior y teniendo en cuenta que Bancupo es una empresa joven y cuenta con un área de talento humano básico –no institucionalizado–, es oportuno diseñar un modelo de gestión de talento humano que sirva como herramienta útil para el proceso de atracción, acorde con las necesidades de competitividad, permanencia y desarrollo del mercado financiero.

De conformidad con lo expuesto, se formula el siguiente interrogante de investigación:

¿Qué características debe tener el modelo de atracción de talento humano para la incorporación de personal en la Compañía Fintech Colombia Digital S.A.S., Bancupo?

## 2. Justificación

Las empresas más exitosas se caracterizan por la constante búsqueda y atracción del mejor personal para desarrollar cada una de las tareas, de lo contrario, no tendrían la oportunidad de sobrevivir a la competencia. En este sentido, la gerencia de recursos humanos tiene un rol trascendental para garantizar la ejecución del proceso de incorporación de talento humano con personas aptas y acordes a los requerimientos de la alta gerencia y a las necesidades de la organización (Méndez, 2015).

Indiscutiblemente la pandemia del 2020 transformó el mundo y, en el caso particular, las empresas comprobaron que, con tecnología e innovación es posible el desempeño organizacional. Sin embargo, la supervivencia y el éxito dependen de la gestión del talento humano. La empresa Bancupo, desde su creación ha proyectado servicios innovadores como primer Fintech de créditos del sur del país, orientada al segmento poblacional de estudiantes y empleados sin experiencia financiera, con productos que ofrecen libertad y facilidad de acceso a sus productos a través de la aplicación de tecnología al alcance de todos (González, 2019).

Bancupo se mantiene en el mercado pese al fuerte incremento de la competencia durante la pandemia; de hecho, la organización es consciente de la importancia de su talento humano y de que, para su sostenimiento y expansión nacional debe contar con la respectiva área que se encargue de diseñar y aplicar el proceso de atracción eficaz, con capacidad de vincular personal idóneo para los cargos ofertados.

Con la presente propuesta se pretende optimizar uno de los procesos claves dentro de la gestión de atracción de talento humano, definido como un proceso óptimo, conformado por las actividades de: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Su esencia estratégica se basa en encontrar especialistas y líderes para las organizaciones.

La atracción de talento humano tiende a ubicarse como parte de la planificación a largo plazo que garantice la incorporación de los candidatos apropiados –personas con habilidades específicas– para proveer los puestos de trabajo requeridos por la empresa.

Finalmente, esta propuesta se establece como referente de gestión empresarial para el crecimiento productivo de las organizaciones Fintech, las cuales han emergido masivamente y han logrado posicionarse en el mercado financiero por su innovadora modalidad tecnológica.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Proponer el modelo de atracción del talento humano para la Compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Elaborar el diagnóstico del proceso actual de atracción de talento humano vigente en Bancupo.

Identificar las necesidades del proceso de atracción del talento humano de Bancupo.

Diseñar el proceso de atracción del talento humano y sus mecanismos de gestión, acorde con las directrices y objetivos corporativos de Bancupo.

## 4. Marco Teórico

Para elaborar el modelo de atracción del talento humano ajustado a las necesidades de la Compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo, se precisa abordar algunos conceptos específicos a saber:

### 4.1 Área del Talento Humano

El talento humano es considerado la columna que soporta el desarrollo y sostenimiento de una empresa (Pfeffer, 2015). La evolución y relevancia de la gestión del talento humano en las últimas décadas ha permitido que las empresas identifiquen que el valor agregado que esta actividad le genera –en desarrollo y crecimiento– favorece el robustecimiento de la estructura organizacional. De este modo, el área de talento humano, responsable de promocionar el desarrollo de conocimientos y destrezas profesionales, previa identificación de las necesidades, los roles y las habilidades que necesita la organización, consolida la imagen del talento humano como el activo más valioso de las empresas (Garzón, 2021).

Es importante contar con una fuerza de talento humano firme, que permita fortalecer la toma de decisiones, identificar problemas operativos y dar soluciones, al igual que, aplicar estrategias organizacionales que resignifiquen su valor como pilar para crecer y sostenerse en el mercado. En efecto, se precisa que el área de talento humano reclute, seleccione, oriente, recompense, desarrolle, audite y haga seguimiento a las actividades realizadas por las personas. De hecho, es oportuno construir una base de datos confiable a la hora de tomar decisiones e incentivar el sentido de compromiso de los colaboradores con la empresa, es decir, desarrollar el sentido de pertenencia; de esta forma se obtendrán resultados de productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos (Mejía, 2012).



#### ***4.1.1 Proceso de Atracción del Talento Humano***

Meneses (2019) afirma que los directivos deben tener conocimiento del significado y la importancia del proceso de atracción en la gestión de talento humano y sus componentes: reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, coherente con un adecuado sistema estratégico de permanencia laboral y el óptimo desarrollo de las potencialidades de los colaboradores. Bajo esta orientación, el accionar de esta área no solo debe orientarse a satisfacer las necesidades básicas –remuneración económica acorde con la formación académica y la experiencia laboral– sino incluir motivación y superación de las expectativas de crecimiento y desarrollo de sus capacidades, con ganancias tanto para los colaboradores como para la organización.

También, hace énfasis en que el proceso de atracción de personal es la base fundamental en la fase de selección del talento humano; su éxito está supeditado a la cantidad de aspirantes que se postulan a cubrir la vacante y, de hecho, que cumplan con las características estipuladas: formación académica, cursos obligatorios, experiencia laboral, certificados vigentes y fidedignos.

El proceso de atracción de talento humano propuesto por Gómez (citado en Veintimilla et al, 2017) induce a considerar las diversas actividades a realizar, concernientes con el proceso de selección, las cuales se describen a continuación:

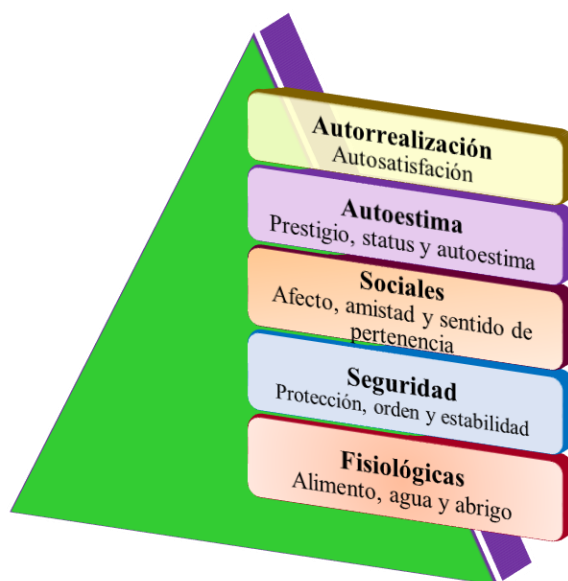
**4.1.1.1 Detección de Necesidades de Personal.** Las teorías de las necesidades surgen del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Las necesidades están estructuradas en una pirámide de acuerdo con su consideración en armonía con

la conducta humana: la base representa las necesidades primarias –las más recurrentes– mientras que el pico representa las necesidades secundarias –aluden a más conocimiento– (Torres, 2018).

La Pirámide de Maslow (ver Figura 1) corresponde a la teoría psicológica que establece las necesidades de los seres humanos en diferentes planos de la vida. En 1943, Abraham Maslow formuló esta teoría que se basa en que todas las acciones están dirigidas a satisfacer necesidades desde la percepción individual. No obstante, sin satisfacer las necesidades básicas no se puede vivir mientras que, sí es posible vivir sin la satisfacción de las necesidades secundarias, aunque la vida se experimente menos placentera (Araya y Pedreros, 2009).

### Figura 1

Pirámide de las Necesidades de Maslow.



*Nota.* Adaptado de Araya y Pedreros, 2009.

Por regla general, en el ámbito laboral, cuando una persona busca trabajo, su primera preocupación es recibir una compensación monetaria; de hecho, esta preocupación no eclipsa el deseo de tener mejores oportunidades para crecer como persona y como profesional. Este primer eslabón se contrasta con la satisfacción de las necesidades fisiológicas expuestas por Maslow.

Así mismo, la persona busca estabilidad en otros campos de su vida, de acuerdo con la profesión y lugar que ocupe en la empresa: su interpretación coincide con la satisfacción de las necesidades de seguridad. En el entorno social se alude a que la persona siente la necesidad de pertenecer a un grupo, de sentirse querido de una u otra forma y obtener equilibrio emocional.

La necesidad de autoestima se relaciona con la necesidad de sentirse querido y valorado: el amor propio hace parte del sentirse bien consigo mismo. En este aspecto, la empresa a través del área de talento humano, juega un papel muy importante en la formulación de estrategias orientadas a hacer que la persona se sienta cómoda, amada y respetada; de este modo se estimula el sentido de pertenencia e incentiva al logro de los resultados esperados.

En el nivel de la autorrealización el empleado busca crecer en todos los ámbitos y para lograrlo pone todo su empeño en dar lo mejor de sí mismo. La empresa debe permitir que sea él mismo el que aporte ideas y entornos creativos –empoderamiento– lo cual se revierte en beneficio de crecimiento mutuo.

**4.1.1.1 Employer Branding (marca del empleador).** Para Haydee (2021) la imagen que proyecta un empleador –la empresa– hacia las personas que quieren trabajar o trabajan en ella. Es una estrategia corporativa que tiene por objetivo hacer que los profesionales se sientan atraídos por esta; por lo tanto, es responsabilidad de la empresa proyectar su imagen al público. La empresa logra un efecto favorable si tiene cuenta: la notoriedad de la marca, la reputación de la empresa, el sector en el que opera y el testimonio de sus colaboradores. Los aspectos más valorados por las personas al elegir el empleo ideal son: flexibilidad –tiempo, lugar y autonomía–, espacio físico, ambiente, posibilidades de desarrollo y la relación con los colegas y con los jefes. Los candidatos buscan que los intereses corporativos estén alineados con los

propios; que su trabajo trascienda más allá de cumplir metas, es decir, que contribuya a construir un mejor futuro.

Ramón (2020) considera que el ser humano siempre está en continua búsqueda de confort en todas las dimensiones de la vida –profesional, social, espiritual, económica–, por lo tanto, opta por empresas que le brinden planes de compensación y beneficios que le generen un adecuado balance entre la vida y el trabajo. Es de especial relevancia el impacto generado por las gratificaciones –salario emocional–. *Employer Branding* como estrategia se orienta a satisfacer los objetivos de atracción de talentos, compromiso, retención de los empleados fijos, reducción de costos de reclutamiento y capacitación. Además, se preocupa por conocer la imagen –de la empresa– que tienen los colaboradores y los potenciales candidatos, debido a la importancia que tiene dicha experiencia en el uso de las fortalezas para minimizar las debilidades.

Sullivan, citado en Blasco-López et al (2014), identifica la *Employer Branding* con “una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados –actuales y potenciales– acerca de una empresa en particular” (p.36). En su estudio dirigido a la construcción de marca del empleador en una entidad financiera multinacional española, concluyen que no basta con el diseño de una guía de actuación para lograr el objetivo principal de la estrategia, sino que se debe evaluar si los mensajes transmitidos para difundir los valores y las fortalezas de la empresa son lo suficientemente persuasivos. De esto dará cuenta el pertinente diseño y aplicación de un proceso de seguimiento y control.

**4.1.1.1.2 Motivación del personal.** Orellana (2019) concluye que un empleado motivado es mucho más eficaz y eficiente, de hecho, su productividad aumenta por el nivel de compromiso que ejerce. No obstante, muchos empresarios y dueños de negocios subestiman la importancia de motivar a sus colaboradores, omisión que se ve reflejada en la baja producción y ganancias de la

empresa; es decir, la satisfacción del colaborador se traduce en compromiso y este, en productividad. La motivación a la persona para que haga parte de la organización es preciso orientarla de acuerdo con la diversidad de perfiles y necesidades de los aspirantes; se trata de hacer atractiva la oferta del puesto de trabajo, en especial, con énfasis en el ejercicio de la autonomía, el reconocimiento y el clima laboral.

Añade que, la motivación tiene carácter extrínseco e intrínseco, dependiendo de la necesidad y el cumplimiento de los deseos. La motivación extrínseca está relacionada con los complementos externos –el estímulo después de un esfuerzo– mientras que, la motivación intrínseca, hace parte de los complementos internos –la superación personal y la satisfacción por el cumplimiento de las metas–.

**4.1.1.2 Definición del Perfil del Candidato.** Los perfiles definen de manera precisa las responsabilidades de cada empleado y sirven de apoyo a los jefes o supervisores para tener control de su área y facilitar el cumplimiento de las metas particulares y organizacionales.

Sánchez (2017) menciona que la fase de definición del perfil del candidato está en función del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización y en la necesidad de reestructurar o ampliar algún departamento en la empresa, cubrir vacantes o puestos nuevos de trabajo; determina dos caracteres de perfiles: competitivo, que hace referencia a los conocimientos o habilidades técnicas que la persona debe poseer para el desempeño del cargo y la formación académica y experiencia profesional idónea en relación con el cargo.

**4.1.1.3 Convocatoria.** Araque (2020) la identifica con el llamado o aviso que se hace a determinado grupo de personas para que asistan o participen de manera presencial o virtual, en una hora y lugar prefijado. Por medio de ella se promueve la participación democrática puesto que las personas asisten a un llamado que incidirá en la toma de decisiones. Para garantizar la

efectividad de la selección, una vez aprobada la requisición de personal se procede a reclutar/publicar en los medios probados por su efectividad y seriedad.

El área de talento humano es responsable de verificar el perfil del cargo de la vacante de tal forma que garantice la elección de personas competentes para cumplir con las metas empresariales. Para que haya las máximas garantías posibles se debe cumplir con todo el proceso: análisis y definición del perfil, convocatoria, redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión: portales de empleo, redes sociales profesionales, agencias de colocación, empresas de trabajo temporal.

Por último, resalta que la convocatoria puede ser de carácter interno mediante promoción –captación de candidaturas de personas que forman parte de la empresa– y externo –captación de candidaturas fuera del entorno empresarial–. Así mismo, incluye sus componentes: título de convocatoria –interna, externa, mixta–, cargo ofertado, especificaciones del cargo, requisitos o exigencias del cargo y fecha de vigencia.

**4.1.1.4 Preselección y Selección.** Se propone un proceso de preselección y selección de personal y dice que son actividades propias del departamento de recursos humanos. Se trata de tareas primarias puesto que a través de ellas se incorporan los mejores candidatos para la organización. Por lo tanto, debe realizarse con el máximo cuidado posible ya que de ellas depende, en gran medida, el éxito de la empresa. En efecto, los responsables deben tener la capacidad de observar las cualidades de los candidatos, no visibles en el currículum, como también, detectar posibles engaños con el uso de técnicas disponibles. De hecho, la empresa requiere contar con personal capacitado para tal actividad y aplicar métodos para evaluar, captar y medir las capacidades de los candidatos.

**4.1.1.5 Análisis Hojas de Vida de los Candidatos.** Esta fase es donde el área de talento humano toma la decisión de convocar a entrevista a los candidatos seleccionados; las personas convocadas son aquellas que han pasado el filtro de verificación de referencias laborales y académicas sin dificultad. Así mismo, se le informa al área que requiere el personal sobre la cantidad de personas convocadas y aceptadas, como también, cuáles se seleccionaron para la entrevista.

**4.1.1.6 Entrevista.** La entrevista es la actividad determinante en el proceso de selección. El responsable debe indagar a profundidad las fortalezas y debilidades del individuo para determinar si cumple con los requerimientos del cargo ofertado. Existen tres tipos de entrevista: de preselección, de selección y final; cada una de ellas tiene como objetivo descubrir talentos, verificar la información suministrada en la hoja de vida, conocer las motivaciones y expectativas que tiene el candidato para pertenecer a la empresa; además, despejar sus inquietudes frente a la vacante, a la aspiración salarial y a la disposición para la fecha de inicio (Pardo, 2015).

En la entrevista se tienen en cuenta la estructura, el medio a usar para realizarla y la cantidad de candidatos a entrevistar. En primer lugar, se define el cuerpo de la entrevista, es decir, qué se va a preguntar, cómo se va a preguntar y qué ambiente se debe disponer; puede aplicarse en grupo o en forma individual, según la vacante a ocupar (Infojobs, s.f.). Las entrevistas se clasifican de la siguiente manera:

**Entrevista estructurada o enfocada:** como su nombre lo indica, su objetivo es focalizar la información precisa que desea el reclutador.

**Entrevista semiestructurada:** es más flexible y se ajusta rápidamente a los entrevistados; motiva a las dos partes a tener una interacción amena.

Entrevista no estructurada: es más informal, pero como tal, se puede desviar de su objetivo.

**4.1.1.6.1 La Entrevista y las Redes Sociales.** La tecnología y las redes sociales se han convertido en iconos importantes para el currículo profesional; por esta razón, los *nethunters* o reclutadores digitales son los encargados de verificar la información del aspirante a través de las redes de LinkedIn, Twitter y Facebook. Instagram es indicada si la búsqueda se relaciona con candidatos creativos, en especial si se trata de la industria tecnológica, e incluso, se ha incursionado en programas de inteligencia artificial tanto para vincular personal como para hacer entrevistas fuera del área de trabajo y para descubrir actitudes a través de juegos interactivos (Reyes, 2018). En este sentido, Bartolomé (2018) insta a tener cuidado con la imagen que los usuarios de las redes sociales proyecten a través de sus publicaciones en las redes sociales.

**4.1.1.7 Pruebas de Selección.** El objetivo de las pruebas de selección es medir en forma directa el desempeño de los trabajadores respecto a las diversas circunstancias a que se enfrentará durante la jornada laboral, incluido el comportamiento que tendrá al relacionarse con el grupo de trabajo. Estas pruebas son aptas para evaluar conocimientos adquiridos y capacidades y destrezas relacionadas con el trabajo a desempeñar. Las pruebas de conocimientos valoran el conocimiento específico requerido, por lo tanto, tiene en cuenta: conocimientos generales, formación académica, conocimientos técnicos, conocimientos ofimáticos y el conocimiento que tiene el candidato del cargo al que aspira.

Las pruebas psicotécnicas determinan las capacidades intelectuales para realizar las tareas propias del puesto de trabajo. Están constituidas por test de preguntas múltiples con una respuesta correcta; valora la inteligencia general, la memoria, la percepción y la atención; además, evalúan aptitudes: verbal, numérica, espacial y escrita; relaciones interpersonales,



capacidad de abstracción y de concentración. No obstante, estas pruebas tienen un límite de tiempo al aplicarse, por lo tanto, deben ser analizados bajo tres criterios: aciertos, errores y rapidez. El contenido de cada prueba se especifica de la siguiente manera:

Prueba de aptitud verbal: valora la capacidad de comprensión y expresión de conceptos, en forma oral y escrita; así mismo, ortografía, definiciones, sinónimos, antónimos, analogías, vocabulario, comprensión verbal y frases desordenadas o incompletas.

Prueba de aptitud numérica: valora la capacidad de comprensión de operaciones numéricas, razonamiento y manejo hábil de los números a través de operaciones y problemas matemáticos.

Prueba de aptitud espacial: identifica la capacidad de diferenciar formas, volúmenes, distancias, posiciones en el espacio y representación de figuras y objetos en dos o tres dimensiones, usando rompecabezas, construcción y rotación de figuras.

Prueba de atención y concentración determina la capacidad de estar atento y enfocado mientras realiza una tarea repetitiva y monótona, es decir, mide la memoria visual con relación a los objetos y figuras para después reproducirlas. Una variante son los ejercicios de memoria lectora y se hace con palabras o números que luego deben repetirse varias veces y durante un tiempo determinado.

Por último, hace referencia a las entrevistas de evaluación situacional, *Assessment Center*, que aplica varias pruebas para determinar competencias en situaciones simuladas a las que se experimentan en el puesto de trabajo. Dentro de sus ventajas se tienen: alta fiabilidad y validez, menor necesidad de hacer inferencias, menor grado de subjetividad y mayor posibilidad de identificar fortalezas y debilidades. Así mismo, evalúan competencias, integra técnicas evaluativas, agrupa más candidatos simultáneamente, integra datos de varios evaluadores y

cumple, entre otros, los objetivos de: evaluar el potencial del trabajador, planificar carreras, detectar necesidades de formación e identificar entre seis y ocho competencias de observación. De hecho, los sistemas y métodos de evaluación deben adaptarse a las competencias identificadas y cada participante debe ser observado por evaluadores diferentes.

**4.1.1.8 Toma de Decisiones en la Selección del Candidato.** La toma de decisiones es el filtro final de una selección; es el momento en que el equipo del talento humano evalúa los resultados de los candidatos que han logrado superar todas las fases de selección, debido a que han demostrado capacidad para ejercer el cargo. Se prevé que la información obtenida es adecuada para la toma de la decisión final: “esta responsabilidad puede corresponder al futuro jefe inmediato del candidato o al área de talento humano” (Werther et al. 2015; citado en Marín, 2019, p. 23).

**4.1.1.9 Contratación.** Finalizado el proceso de selección se procede a efectuar el contrato por medio del cual se creará un vínculo laboral con la persona seleccionada. Para que exista contrato de trabajo y germine la relación laboral se precisa que en la actividad realizada por el trabajador haya subordinación y compensación salarial. Se diferencia del contrato por prestación de servicios porque en este no existe relación de subordinación.

**4.1.1.10 Inducción.** Aguirre (2011) clasifica la inducción en general y específica, menciona sus componentes y responsables de su ejecución (ver Tabla 1). La inducción general está a cargo del coordinador de recursos humanos y da a conocer la organización como sistema: misión, visión, valores, políticas, estructura orgánica, estatutos, reglamento interno, sistema de seguridad social, seguridad industrial, normatividad de saneamiento básico, relación contractual y sistemas de retribución. La inducción específica está a cargo del jefe inmediato y consiste en:

presentación del equipo de trabajo, entrenamiento, funciones, responsabilidades, herramientas y plataformas.

#### 4.2 Las Entidades Financieras y Gestión Estratégica del Talento Humano

Franco, citado en Lozano (2017), en Historia del Sistema Financiero Colombiano, afirma:

la historia económica nos muestra que la banca comercial es y ha sido base del sistema financiero, por desarrollar una actividad fundamental para el funcionamiento y evolución de los sectores productivos, especialmente por cumplir la labor esencial para el ahorro, inversión y financiación a favor del crecimiento individual, familiar, empresarial y de toda la sociedad (p. 8).

**Tabla 1**

Clases de Inducción en una Empresa

Etapa	Sub etapa	Acciones	Responsable
Inducción General	Orientación	Recepción	Coordinador de Recursos Humanos
		Bienvenida	
		Origen de la empresa	
		Estructura organizacional	
	Generalidades de la empresa		
		Deberes y derechos del personal	
	Evaluación	Encuesta de evaluación	
Inducción Específica	Socialización	Presentación equipo de trabajo	Jefe Inmediato
		Presentación del puesto de trabajo	
		Plataformas y herramientas a usar	
	Entrenamiento	Entrega del puesto de trabajo	
	Evaluación	Encuesta de evaluación	

*Nota.* Adaptado de Aguirre (2011).

En Colombia, el sistema financiero se ha desarrollado bajo el control del Estado y de organismos de regulación y control financiero, con apoyo de capitales privados nacionales, internacionales y mixtos (Lozano, 2017).

Según Armas (2017), en Colombia existen numerosas entidades financieras que cumplen objetivos y funciones específicas; sin embargo, hay otras que tienen las mismas líneas de crédito o que tienen una modalidad común de captación de recursos y se conocen como: establecimientos de crédito, sociedades de servicios financieros e inversionistas institucionales. De hecho, para cumplir con sus objetivos requieren talento humano, por lo tanto, ameritan diseñar y aplicar estrategias de motivación que alineen los objetivos individuales con los organizacionales, con el fin de obtener los resultados de productividad, según se estipula en su respectiva plataforma corporativa –misión, visión, principios y valores–. Una vez más, se ratifica que el talento humano tiene un rol significativo porque las empresas deben constituirse para obtener datos, sistematizar estructuras, prever cambios y encauzar esfuerzos al logro de sus objetivos.

#### ***4.2.1 Entidades Financieras***

A través de la historia, el sector financiero ha evolucionado de manera considerable con apoyo en la tecnología y la digitalización, herramientas indispensables para mantener el estatus organizacional: de la interacción y comunicación tradicional transitó a la innovación tecnológica para generar procesos ágiles y seguros, con impactos positivos en sus clientes (Sandoval, 2019).

Cada vez, son más las entidades financieras que hacen fuertes inversiones en innovación tecnológica que les permite ofertar servicios y productos diferenciados para posicionarse en el competitivo mercado.

Para Rivera (2016) las Fintech, con su innovadora transformación digital, empoderan al cliente para hacer sus propios movimientos sin tener que recurrir a intermediarios; dicha estrategia se constituye en importante motor de desarrollo para incursionar en nuevos mercados.

De este modo, también generan impactos políticos, en virtud a que tienen la capacidad de ampliar su cobertura hasta los lugares más apartados donde habitan los clientes.

### **4.3 Modelos de Negocios de Entidades Financieras Digitales**

Se conocen tres modelos de negocios de entidades financieras digitales: ontológico, estratégico y organizacional.

**Modelo Ontológico:** identifica cinco conceptos clave para el funcionamiento del banco digital que relacionan al cliente con los productos que ofrece (Goyeneche, 2017). Banco – Cliente – Cuenta – Tarjeta de Crédito y Préstamo.

**Modelo Estratégico:** tiene el propósito superior de ayudar a las personas a cumplir sus metas. A través de esta estrategia, la corporación pretende ampliar su participación en el mercado, posicionándose como banco digital en armonía con su plataforma corporativa (Goyeneche, 2017).

**Modelo Organizacional:** Goyeneche (2017) expone que este modelo da prioridad a la formación y desarrollo de su personal clave para conseguir los objetivos corporativos; para ello, focalizan los esfuerzos en la formación y desarrollo de competencias de jóvenes profesionales calificados, encauzándolos al logro de objetivos y metas propuestas. De hecho, el área de gestión del talento humano es el eje de la organización puesto que debe vincular personal con habilidades, conocimientos, experiencia y valores, acordes con las necesidades y expectativas empresariales.

En cuanto al portafolio de servicios de los bancos digitales, establece su similitud con la banca tradicional, pero su diferencia radica en el concepto digital –los productos son solicitados por canales digitales–: tarjetas de crédito, cuentas –ahorro/corriente, tarjeta débito– y préstamos. De hecho, algunos tienen portafolios más amplios y ofrecen servicios de inversiones o cuentas de

recompensas por compras. El banco digital y el tradicional tienen igual estructura, pero el concepto de sucursal se cambia por el de canal digital que opera a través de una aplicación móvil o una página web.

Por último, toma como referente a *NuBank*, empresa Fintech fundada en 2013 por David Vélez –colombiano–, Cristina Junqueira –brasileña– y Edward Wible –americano–. Se fundó con el propósito de revolucionar el servicio financiero de Brasil y es así que, tras seis años de operación y la oferta de cuatro productos: tarjetas crédito, cuentas de ahorro digital, programa de recompensas y préstamos, se posicionó como el quinto banco más grande del país, pese a no tener ninguna sucursal. *NuBank* es 100% digital, no cobra comisiones al cliente y los trámites los hace en la mitad del tiempo de lo que gasta un banco tradicional.

#### **4.4 Relación Talento Humano – Entidades Bancarias**

Para Sánchez (2013), la gestión de recursos humanos es función de la dirección y su objetivo, administrar las relaciones interpersonales de la empresa; incorpora el proceso de atraer, desarrollar y mantener la fuerza de trabajo para lograr los objetivos organizacionales; precisa seleccionar técnicas y procedimientos adecuados para gestionar habilidades y conocimientos. En el ámbito bancario, el talento humano es el activo de mayor jerarquía y su conocimiento, el principal activo intangible; de hecho, el desempeño y la productividad son factores de éxito, de allí la importancia dada al reclutamiento, selección e integración. En primera instancia, convocan a sus propios colaboradores –por su experiencia– aunque para los cargos de menor nivel hacen reclutamiento externo. De otra parte, los procesos son muy técnicos y cuentan con asesoría permanente de las oficinas principales, es decir, son centralizados y garantizan la selección científica del trabajador.

Por último, aclara que, para las entidades del sector financiero es de vital importancia contar con manuales de cargos y de procedimientos puesto que son usadas como herramientas de evaluación y control del desempeño. Además, la capacitación y la formación está instituida como política empresarial que favorece el objetivo de mantenerse a la vanguardia a través de su sostenida participación en el mercado.

## 5. Marco Legal

Para abordar este componente se analiza en forma separada la normatividad relacionada con el talento humano y con la banca digital.

### 5.1 Normatividad sobre Talento Humano

Estas normas (ver Tabla 2), se estipulan en la Constitución Política y en leyes de competencia del Ministerio de Salud y Protección Social y del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

**Tabla 2**

Normatividad sobre Talento Humano

Norma	Descripción
Constitución Política Artículo 17	Se prohíben la esclavitud, la servidumbre y la trata de seres humanos en todas sus formas.
Constitución Política Artículo 20	Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios de comunicación masiva.
Constitución Política Artículo 25	El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
Constitución Política Artículo 48	La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley.
Constitución Política Artículo 53	El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales.
Constitución Política Artículo 54	Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.
Sistema de seguridad social de Colombia Ley 100 de 1993	Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.
Ministerio del Trabajo Decreto 1072 de 2015	El Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación de empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones.

*Nota.* Elaboración propia a partir de la normatividad vigente.



## 5.2 Normatividad sobre Banca Digital

Las normas sobre la banca digital (ver Tabla 3), se describen en la Constitución Política, las leyes de hábeas data y protección de datos, el decreto presidencial sobre modalidades del crédito y la circular externa de la Superintendencia Financiera, que normaliza el uso del dispositivo móvil en la prestación de productos y servicios financieros.

**Tabla 3**

Normatividad sobre Banca Digital.

Norma	Descripción
Constitución Política Artículo 15	Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.
Ley 1266 de 2008	Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.
Ley Estatutaria 1581 de 2012	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
Presidencia de la República Decreto 519 de 2007	Por el cual se determinan las distintas modalidades de crédito cuyas tasas deben ser certificadas por la Superintendencia Financiera de Colombia y se dictan otras disposiciones.
Superintendencia Financiera. Circular Externa 029 de 2014	Parte I. Instrucciones generales aplicables a las entidades vigiladas Título II. Prestación de los servicios financieros Capítulo I. Canales, medios, seguridad y calidad en el manejo de información en la prestación de servicios financieros. Numeral 2. Seguridad y Calidad para realización de Operaciones. Sub numeral 2.3.4.1.1. Banca Móvil Entendido como el canal en el cual el dispositivo móvil es utilizado para realizar operaciones y su número de línea es asociado al servicio. Los servicios que se presten a través de dispositivos móviles y utilicen navegadores Web, son considerados banca por internet.

*Nota.* Elaboración propia a partir de la normatividad vigente.

## **6. Metodología**

### **6.1 Tipo de Estudio**

El estudio corresponde al tipo cualitativo y su diseño es el método de estudio de caso que, según Yin (s.f.) es el más adecuado si se trata de temas nuevos –exploratorios y cuando las conductas pertinentes no se pueden manipular–, contemporáneos y como parte de un contexto real –descripción del proceso actual–; da valor a la historia, pero agrega evidencias: documentos, artefactos, observación directa y la entrevista sistemática.

También, hace parte de un estudio documental de corte cualitativo y enfoque analítico que facilita evaluar, comprender e interpretar las necesidades para diseñar un Modelo de Atracción del Talento Humano, en el ámbito de la banca digital, novedosa estructura organizacional con antecedentes muy limitados en el ámbito nacional y, como experiencia local, prácticamente nulos. En efecto, el presente trabajo conforma una base para futuras investigaciones.

De otra parte, como estrategia de investigación, el estudio de caso es usado en diversas disciplinas, entre ellas, en el estudio de organizaciones y de administración.

### **6.2 Fuentes de Investigación**

En este método se usan diversas fuentes de datos –cualitativas y cuantitativas–, se puede tomar un caso único o múltiples casos y sirve para formular generalizaciones analíticas –no estadísticas–. De hecho, se acude a fuentes primarias –entrevista a personal administrativo y observación directa– y a fuentes secundarias –información sobre entidades financieras modelo Fintech, alojada en las diversas plataformas digitales–.

### **6.3 Unidad de Análisis**

Por tratarse de un estudio de caso simple, la unidad de análisis primaria es la Compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo y, específicamente, el proceso de selección de su talento humano.

### **6.4 Lugar**

El estudio se dirige a la Compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo, empresa del sector terciario –servicios financieros– estructurada bajo el modelo de negocio Fintech, creada en la ciudad de Neiva en el año 2019, con domicilio en la carrera 5 N° 1-43.

### **6.5 Procedimiento y Análisis de la Información**

El desarrollo de la investigación se adelanta en cuatro fases. La primera corresponde a la contextualización, es decir, a la revisión documental relacionada con las empresas Fintech y los procesos de atracción de talento humano, con el fin de establecer un marco teórico que sirva de referente para su aplicación en la empresa Bancupo; la segunda se relaciona con el diseño del instrumento de recolección de información; la tercera se refiere a la aplicación de entrevistas y la observación directa y la cuarta se orienta a sistematizar la información, su consolidación y análisis para, finalmente, producir el Modelo de Atracción del Talento Humano para Bancupo.

### **6.6 Técnicas e Instrumentos**

La técnica de recolección de información seleccionada es la entrevista semiestructurada con guía (ver Anexo A), la cual se aplicará a personas del nivel administrativo, vinculadas con Bancupo, con el fin de conocer la empresa y formular el diagnóstico situacional de esta. Así mismo, se usa la técnica de observación directa, básicamente, enfocada a construir el proceso estudiado, tal como se lleva a cabo en la actualidad.

Para garantizar la fidelidad de la transcripción de la información recolectada, facilitar su análisis y crear un ambiente de conversación con las personas entrevistadas, las entrevistas serán grabadas, previa autorización de los informantes.

### **6.7 Ética del Caso**

Se advierte que la información suministrada por parte de la empresa Bancupo, tiene fines exclusivamente académicos, y como tal, su tratamiento será respetuoso y hará parte de la construcción de conocimiento ético y fiable.

## **7. Diagnóstico**

El diagnóstico situacional de una empresa es de significativa importancia, debido a que suministra información para tomar decisiones encaminadas a solucionar un problema o necesidad, optimizando los recursos disponibles, al menor costo y riesgo posible. Así mismo, determina las rutas a seguir, incluidos los cambios internos, para proyectar con éxito su posicionamiento en el mercado (Remuzgo, 2005, citado por Huilcapi y Gallego, 2020).

El diagnóstico situacional de Bancupo se establece como herramienta para la toma de decisiones, en el sentido de que sustenta la creación de su propio Modelo de Atracción de Talento Humano, con el cual se espera contribuir a su desarrollo y competitividad como empresa tecnológicamente innovadora que hace parte del competido sector financiero.

### **7.1 Bancupo, Empresa Fintech**

Bancupo es la primera empresa del departamento del Huila en la categoría de compañía *Fintech* de créditos del sur de Colombia, con sede administrativa en Neiva, capital del departamento y sede operativa en Pereira, Risaralda.

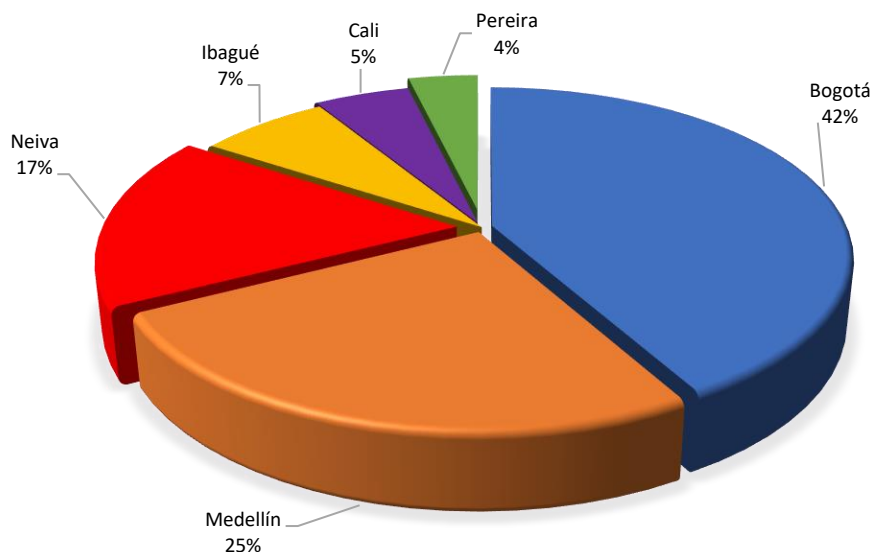
#### ***7.1.1 Creación y Trayectoria***

Bancupo, sociedad por acciones simplificadas, fue creada en 2019 con la razón social de Compañía Fintech Digital de Colombia S.A.S., NIT 901312084-66, con domicilio principal en la carrera 5 N° 1-43, Piso 2 de Neiva, departamento del Huila. Como entidad financiera, está regulada y vigilada por la por Superintendencia de Industria y Comercio. Sus productos crediticios están dirigidos a los estudiantes y empleados sin experiencia financiera –población objetivo–; los cuales ofrece en forma segura, rápida, a costos muy competitivos y sin trámites adicionales, a través de su plataforma amigable.

Actualmente, Bancupo se consolida con más de 2.382 clientes distribuidos en Bogotá y seis departamentos más (ver Figura 2), según lo indica la gerencia administrativa de la Compañía.

## Figura 2

Composición Geográfica de Clientes Bancupo, 2021.



*Nota.* Datos de Bancupo (2021).

### 7.1.2 Plataforma Corporativa

Este componente lo conforman la misión, la visión y los valores corporativos que, en conjunto, soportan el direccionamiento de Bancupo; de hecho, su respectiva formulación está alineada con cada uno de los objetivos estratégicos.

**7.1.2.1 Misión.** Compañía Fintech Digital de Colombia S.A.S., Bancupo pretende reducir la brecha de acceso al crédito y ser la mejor opción en soluciones financieras con productos emergentes, de corto plazo e innovación en beneficios y tecnología.

**7.1.2.2 Visión.** Compañía Fintech Digital de Colombia S.A.S., Bancupo, en el 2025 ejercerá el liderazgo dentro de las entidades Fintech del sur del país, debido a que se posicionará

como alternativa preferencial para los clientes, gracias al permanente esfuerzo de sus empresarios y colaboradores internos, por prestar un servicio de crédito diferenciado, con seguridad, rapidez, competitividad y oportunidad, generando impactos de fidelización en los clientes, a través de toda la geografía colombiana.

**7.1.2.3 Valores.** Para hacer realidad la misión, la visión y los objetivos corporativos, la Compañía Fintech Digital de Colombia S.A.S., Bancupo, elige valores en los que cree, promueve y defiende como marco ético de todas sus acciones y actitudes, dentro y fuera de la Empresa.

**Competitividad e innovación:** es el esfuerzo continuo de Bancupo, por mejorar sus servicios de colocación de productos innovadores, dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes y el bienestar y desarrollo de sus colaboradores.

**Confidencialidad:** proteger la información administrada con respeto y confidencialidad, es el primer garante de seguridad y confianza para los clientes.

**Adaptabilidad:** hace parte de la cultura empresarial favorecer el aprendizaje continuo de los colaboradores, concebido como incentivo a su desarrollo personal y profesional, en especial, en el ámbito tecnológico.

**Respeto:** brindar un trato respetuoso a todas las personas enaltece las relaciones y genera sentido de pertenencia favorable para desarrollar su sentido de fidelidad y compromiso.

**Comunicación transparente:** la claridad y precisión en las comunicaciones internas y externas beneficia el entendimiento entre las personas, disminuye los errores o deficiencias en la interpretación de los mensajes y da valor a las relaciones interpersonales.

**Seguridad:** dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de los clientes produce confianza, solidez y satisfacción por el trato diferencial, serio y respetuoso. También aplica al manejo confidencial que Bancupo hace de la información que administra.

**7.1.2.4 Logo Símbolo.** Bancupo tiene su imagen corporativa con la que se proyecta para ganar recordación en el mercado, como Compañía Financiera, que facilita al máximo el acceso al crédito (ver Figura 3). El logo símbolo consta del nombre –Bancupo– escrito en color rojo en una fuente sólida y de fácil lectura; la palabra termina con una manito de color rojo y su índice acciona, a manera de clic sobre la letra “o” escrita en color morado y borde rojo, para significar la facilidad de adquirir el servicio –a un click–, como se lee en la parte inferior en letras moradas.

### Figura 3

Logo Símbolo de Bancupo.



*Nota.* Imagen tomada de Bancupo, 2021.

### 7.1.3 Portafolio de Servicios

Bancupo dispone de tres líneas de crédito (ver Tabla 4) con facilidades para adquirirlos por parte de sus clientes –empleados, universitarios, independientes y pensionados– con edades comprendidas entre 21 y 59 años. La experiencia crediticia con el sector financiero no es requisito, es decir, las personas pueden acceder a un préstamo por primera vez en forma fácil, segura y rápida; solo necesitan ingresar a la plataforma [www.bancupo.com](http://www.bancupo.com) y seguir los pasos indicados. En este sentido, Bancupo ofrece un servicio diferente a la banca tradicional porque brinda apoyo a sus clientes para que inicien su vida crediticia de manera positiva; de hecho, este factor es un gran atractivo del portafolio de servicios.



**Tabla 4**

Líneas de Créditos Bancupo.

Adelanto de Nómina	Mi Primer Crédito	Prestamos Libre Destino
Si eres empleado,	Si eres estudiante universitario activo,	Si ya cuentas con experiencia crediticia,
Compañía <i>Fintech</i> de Colombia SAS, Bancupo te prestara hasta un máximo \$500.000 si tu capacidad lo permite y con un plazo no mayor a 60 días.	Cupo máximo de \$200.000 si no tienes experiencia y \$500.000 si ya tienes experiencia financiera, lo que te permitirá tener con nosotros vida crediticia de forma responsable.	Sin importar la antigüedad, la Compañía <i>Fintech</i> de Colombia SAS, Bancupo te facilita hasta \$500.000 dependiendo de tu capacidad de pago y con un plazo no mayor a 60 días.

*Nota.* Datos de Bancupo (2021)

Cualquier empleado puede acceder al crédito si está vinculado por contrato de trabajo a término fijo o indefinido, mientras que, los contratistas solo pueden hacerlo, si tienen, mínimo tres meses de antigüedad. Las personas que ejercen actividades como trabajadores independientes, deben validar como mínimo, seis meses de antigüedad en su actividad económica, a través de la presentación del Registro Único Tributario, RUT y el Registro Único Empresarial y Social, RUES.

#### **7.1.4 El Crédito Bancupo**

Bancupo cuenta con múltiples beneficios que favorecen a todos sus clientes, producto de su innovadora forma digital de colocar su producto crediticio. De hecho, tiene una gran diferencia con la banca tradicional porque brinda mayor eficiencia a menor costo, lo cual es evidenciado con los siguientes atributos:

Disponibilidad 24/7: acceso las 24 horas del día y los siete días a la semana por medio de dispositivos móviles o electrónicos con conexión a internet; esto se traduce en rapidez y eficiencia.

Fácil acceso: se puede ingresar a su sitio web, [www.bancupo.com](http://www.bancupo.com), desde cualquier lugar.

Rápido y seguro: por ser un servicio de Fintech, Bancupo está basado en procesos electrónicos con cero trámites.

Plataforma dinámica: el acceso a la página web es fácil y procesa en forma ágil la solicitud, con duración promedio menor a 10 minutos.

Disponibles con máxima cobertura: el plazo máximo de disponibilidad del dinero es de 12 horas hábiles y el dinero puede retirarse en más de 9.000 puntos Efecty de Colombia.

**7.1.4.1 Solicitud de Crédito.** Para adquirir un crédito se ingresa directamente a la página web [www.bancupo.com](http://www.bancupo.com) (ver Figura 4), a través de un equipo móvil o computador con conexión a internet. Una vez se está en la página, se siguen siete pasos:

Primero, ingresar el valor del crédito a solicitar: el valor debe estar en el rango de \$200.000 a \$500.000 y el plazo, de 5 a 60 días.

Segundo, hacer el proceso de simulación: escribe de nuevo los datos y el sistema le calcula el valor a pagar incluidos los intereses, IVA, uso de la plataforma y administración, como también, la fecha de pago y el número de celular de contacto.

Tercero, el formulario: los datos solicitados deben diligenciarse todos en su totalidad.

Cuarto, validación: consiste en responder cinco preguntas de seguridad.

Quinto, respuesta en espera: informa sobre la aprobación o rechazo de la solicitud.

Sexto, si el proceso es exitoso: recibe un código de seguridad enviado a través de un mensaje de texto o el email reportado; este número debe digitarse para concluir la solicitud.

Séptimo, desembolso del crédito: se puede retirar el valor del crédito en cualquier oficina de Efecty del país.

**Figura 4**

Imagen de Ingreso a la Página Web de Bancupo.

*Nota.* Imagen de simulador del crédito, Web, Bancupo (2021).

**7.1.4.2 Cupos Disponibles.** Los créditos ofertados en el portafolio de Bancupo (ver Tabla 5), tienen las siguientes características de financiación.

**Tabla 5**

Caracterización Cupos Disponibles.

Descripción	Condiciones
Monto Mínimo	\$200.000
Monto Máximo	\$500.000
Plazo	5 – 60 días
Fondo de Garantías	8,5%
Uso de la Plataforma	1.000/día
Tasa de Interés	2,0%
IVA	19,0%

*Nota.* Datos de Bancupo, 2021.

**7.1.4.3 Formularios.** Los datos solicitados en este formato digital son de obligatorio diligenciamiento puesto que deben ser validados por un analista de crédito (ver Figura 5). La

información a suministrar es la siguiente: nombres y apellidos completos, número de cédula, fecha de expedición, fecha de nacimiento, género, dirección de residencia, correo electrónico vigente, referencias –familiar y personal–, salario devengado o ingreso mensual estimado –trabajador independiente–.

Para validar la información suministrada por el cliente, Bancupo ejecuta el siguiente protocolo de seguridad:

Primero: chequea la data suministrada en el formulario de contacto –email y número de celular– y los contrasta con la data de Centrales de Información; si coinciden envía un código OTP –*One Time Password*– el cual deberá ser digitado en el proceso de la solicitud.

Segundo: en caso de rechazo al digitar el código OTP, se requiere realizar un cuestionario de seguridad que se genera por el algoritmo basado en el historial de crédito; este consiste en cinco preguntas con respuesta de opción múltiple –una sola es válida–. De las cinco preguntas, el 80% debe ser validado en forma positiva, es decir, el cliente debe acertar mínimo cuatro de estas.

Tercero: para el desembolso del crédito, Bancupo cuenta con aliados de giros postales que efectúan la validación física de la identidad del cliente, confrontando la cédula de ciudadanía con su huella digital.

### **7.1.5 Aliados de Bancupo**

Para su operación, la Compañía cuenta con aliados y canales digitales en todo el territorio nacional, tanto para los desembolsos como para los recaudos, de la siguiente manera:

Desembolsos por concepto de los créditos otorgados: se hace por medio de las oficinas de Su Red.

Recaudos por concepto de las obligaciones contraídas por los clientes: se hace a través de los operadores de: Efecty, Baloto, Corresponsales Bancarios de Bancolombia, Su Red y PSE.

Centrales de Riesgo: si la obligación supera los 30 días de mora, Bancupo hace el reporte a Datacrédito Experian/Mi datacrédito.

## Figura 5

Formulario de Solicitud de Crédito.

*Nota.* Imagen Formulario de Solicitud de Crédito, Web Bancupo, 2021.

### 7.1.6 Estructura Organizacional y Legal

Bancupo es una compañía financiera y cuenta con una estructura interna y externa, debidamente legalizada.

**7.1.5.1 Estructura Interna y Externa.** La estructura interna de la Compañía *Fintech* de Colombia Digital S.A.S., Bancupo (ver Figura 6), constituida legalmente como Sociedad por Acciones Simplificada –Ley 1258 de 2008– está integrada por personas naturales que, de acuerdo con su organigrama, se identifica con la estructura tipo funcional, es decir, tiene un enfoque global, parte de un líder y está compuesta por áreas o departamentos (Endalia, 2020).

**7.1.5.2 Socios.** El número de socios es cuatro: dos mayoritarios, ubicados en Neiva, y dos minoritarios, con domicilio en Pereira; los cuatro conforman la Junta Directiva de la Compañía.

**7.1.5.3 Sede Administrativa.** La sede administrativa de Bancupo tiene domicilio en Neiva (ver Figura 7) y es netamente administrativa, es decir, no ofrece atención al público; cuenta con seis colaboradores con perfiles y funciones definidos, así:

Gerente General: profesional en Administración financiera, encargado de toda la operación financiera de Bancupo.

Líder Administrativo y Cartera: profesional en Ingeniería Industrial, es responsable del seguimiento operativo y administrativo de la organización.

Asesoría Fiscal: Bancupo es una S.A.S. y, de acuerdo con la normatividad legal –ingresos y patrimonio–, además de ser una entidad financiera vigilada por la Superintendencia Financiera, debe tener un profesional en Contaduría Pública, con funciones de revisor fiscal.

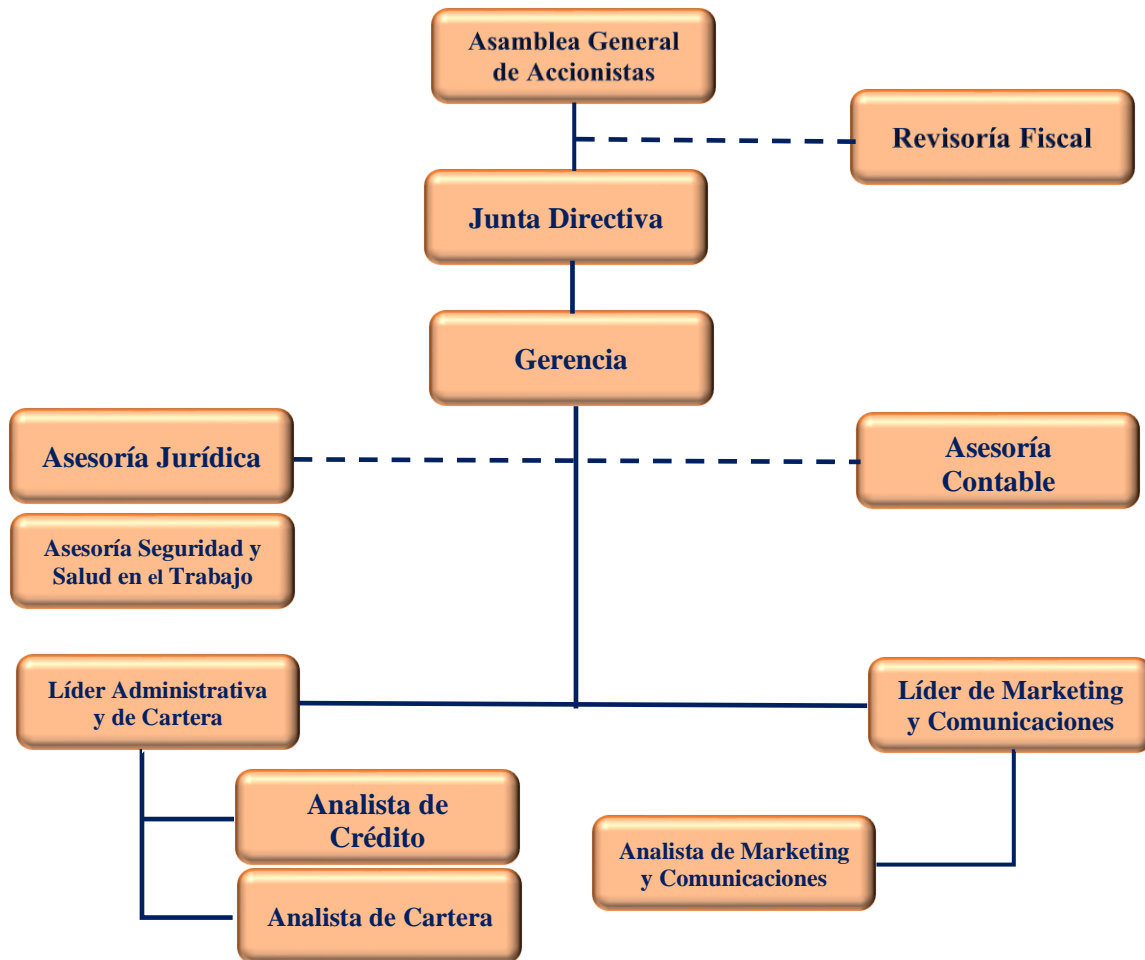
Asesoría Contable: ejercida por un profesional en Contaduría Pública, de hecho, diferente al revisor fiscal.

Asesoría Jurídica: está a cargo de un profesional en derecho que garantiza la representación en caso de trámites ante la Superintendencia Financiera y el Fondo de Garantías, FOGAR, entre otras.

Asesoría en Seguridad y Salud en el Trabajo: contratada a la Administradora de Riesgos Profesionales, SURA.

**Figura 6**

Estructura Organizacional de Bancupo.



*Nota.* Elaboración propia con datos de Bancupo (2021).

**Figura 7**

Sede Administrativa de Bancupo.



*Nota.* Sede Administrativa, Bancupo Neiva, 2021.

**Analista de Crédito:** profesional en ingeniería industrial que analiza la solvencia o capacidad de pago de las personas interesadas en adquirir un crédito a través de la página web: historial crediticio, perfil moroso frente a otras entidades y otros algoritmos diseñados en la plataforma.

**Analistas de Cartera:** son dos profesionales en administración de empresas que se encargan de la gestión de cobro y recuperación de cartera.

**Analista de Marketing y Comunicaciones:** profesional en comunicación social y periodismo que se encarga del proceso de servicio al cliente en forma virtual –redes sociales–.

**7.1.5.4 Sede Operativa.** La sede operativa de Bancupo tiene domicilio en Pereira y cuenta con nueve colaboradores vinculados por prestación de servicios: desarrolladores (4), analista de riesgo (1), diseñadores gráficos (2), asesor jurídico (1) y asesor en Seguridad y Salud en el



trabajo (1). Están encargados del diseño, asesoría, programación, implementación y actualización de paquetes de software para el mantenimiento de la plataforma, eje en la prestación del servicio de la Compañía.

#### ***7.1.6 Necesidades Asociadas al Proceso de Selección***

El proceso de selección de personal se hace con la aplicación de algunos formatos digitalizados y pruebas de selección instituidas.

**7.1.6.1 Manual de Funciones y de Procedimientos.** Bancupo no cuenta con esta herramienta administrativa indispensable para evaluar su desempeño. El manual de funciones documenta sobre la esencia del cargo, las responsabilidades básicas y las limitaciones; identifica el cargo, la dependencia a la que pertenece con su número de cargos y cargo del jefe inmediato; así mismo, describe el perfil del cargo, de significativa importancia para los procesos de selección y atracción de talento humano. En tanto, el manual de procedimientos apoya el trabajo de las áreas de la empresa: describe en forma lógica y secuencial, las acciones y las operaciones, lo cual facilita hacer su seguimiento. Igualmente, sirve de apoyo al proceso de selección del talento humano puesto que especifica el perfil de cada puesto de trabajo (Ramos, 2018).

**7.1.6.2 Detección de Necesidades de Personal de Bancupo.** Se determina de acuerdo con las necesidades de ampliación de cobertura del crédito en el mercado, con el fin de conservar la calidad seguridad en la prestación del servicio, con eficiencia y rapidez.

**7.1.6.3 Técnicas Aplicadas en Bancupo.** Se usan técnicas de observación y entrevistas individuales.

Observación: se observa el comportamiento del empleado en el área de trabajo para detectar las falencias o aspectos críticos que evitan un desempeño adecuado en el puesto de trabajo.

Entrevistas individuales: permiten establecer contacto entre la compañía y el candidato, a través del entrevistador, para informarlo acerca de la Empresa, el cargo y los requerimientos; así mismo, conocer acerca de la formación académica, destrezas y habilidades; experiencia laboral.

**7.1.6.4 Descripción del Puesto de Trabajo.** La compañía no tiene institucionalizado el formato de descripción del puesto de trabajo; el que se usa actualmente, fue diseñado por la coordinadora administrativa (ver Figura 8), con el fin de orientar sobre el perfil de cargo que se incorpora al proceso de selección.

### Figura 8

Descripción del Puesto de Trabajo.

Bancupo		DESCRIPCION PUESTO DE TRABAJO	
Página 1 de 2	Líder administrativa y Cartera	Versión:1	
		oct-21	
Nombre del Puesto:			
Nombre del Cargo:			
Área:			
Jefe Directo :			
Personal a cargo:			
Fecha Elaboración :			
CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Funciones Principales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Garantizar una comunicación constante, pronta y efectiva</li> <li>* Gestion de cobranza y recuperación de la cartera</li> <li>* Mantener estricta confidencialidad sobre la información de la rotación de la cartera</li> <li>* Reportar acuerdo de pagos</li> <li>* Dar soporte al coordinador de cartera en el desarrollo de sus responsabilidades y funciones</li> <li>* Identificar de forma eficaz los recaudos de pago</li> </ul>			
RESPONSABILIDADES			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		OBSERVACION	
Trabajo en Equipo:			
Orientación al cliente:			
Adaptabilidad:			
Responsabilidad y Compromiso:			
Liderazgo:			

*Nota.* Imagen Formato Descripción del Puesto, Bancupo, 2021.

**7.1.6.5 Perfil del Candidato.** Bancupo tiene definido dos aspectos a valorar en este componente: experiencia y conocimiento en cargos similares; se hace análisis del perfil candidato en lo relacionado con la capacidad para asumir retos, toma de decisiones, creatividad e innovación. Este formato tampoco está institucionalizado por la compañía y los criterios establecidos para esta valoración, fueron definidos por el gerente y la coordinadora administrativa.

**7.1.6.6 Competencias.** Para esta valoración, el gerente y la coordinadora administrativa incluyen dentro del cuestionario de la entrevista al candidato, preguntas acerca de sus fortalezas, capacidades y habilidades, con las que se pueden visualizar sus competencias. Entre ellas, se analizan las siguientes:

Trabajo en Equipo: capacidad de trabajar juntamente con las demás personas en función de cumplir con el objetivo organizacional.

Orientación al cliente: capacidad de acompañar y asesorar a los clientes durante todo el proceso de adquisición de los servicios y productos ofrecidos.

Comunicación: Capacidad de garantizar una comunicación constante, pronta y efectiva.

Adaptabilidad: Facilidad y capacidad de adaptación ante el cambio constante e inesperado, incluida la innovación tecnológica.

Responsabilidad y compromiso: Mantener estricta confidencialidad sobre la información de los clientes.

Actividades: Desarrollar las actividades del cargo de una manera segura y correcta.

Liderazgo: Habilidad en la toma de decisiones, trabajo en equipo, facilitar el aprendizaje, el desarrollo y crecimiento en la Empresa.

**7.1.6.7 Liderazgo en la Gestión de Talento Humano.** Bancupo tiene un rol de liderazgo en la gestión de talento humano que es asumido por el director de la compañía. En este sentido, ha diseñado estrategias de motivación para retener empleados –incentivos de tipo económico, reconocimiento por cumplir metas, días compensatorios y oportunidades de crecimiento–. No obstante, se visibiliza la necesidad de tener un líder de talento humano responsable del proceso de capacitación y desarrollo del personal.

**7.1.6.8 Clima Organizacional.** Las relaciones interpersonales son de vital importancia para la generación de ambientes laborales saludables, debido a su importancia en el bienestar social y, por ende, en la productividad. Desde la gerencia de Bancupo se promueven programas orientados a mantener un clima organizacional armónico con diversas actividades dentro y fuera del área de trabajo: flexibilidad de horarios, teletrabajo, incentivos por cumplimiento de metas, beneficios sociales, equilibrio entre la vida personal y laboral, actividades de integración.

En la actualidad, no se tienen indicadores para hacer esta medición, por lo tanto, se hace de manera informal, por parte de la gerencia y con participación de los funcionarios.

**7.1.6.9 Rotación de Personal.** Debido al impacto positivo generado por las actividades motivacionales, Bancupo goza de un ambiente organizacional caracterizado por la empatía en las relaciones interpersonales que favorecen la fidelización y sentido de pertenencia con la Compañía. De hecho, no se tiene rotación de personal ni ausencias laborales no justificadas.

**7.1.6.10 Capacitaciones.** Bancupo tiene un Plan de Trabajo y Capacitación, cada año se elabora un programa liderado por el área de seguridad y salud en el trabajo con temas relacionados con salud mental, prevención de accidentes laborales, primeros auxilios, inspecciones ergonómicas, control del estrés, manejo de extintores y control de incendios. No obstante, no se tiene incluido, como parte del Plan de Trabajo y Capacitación, formación relacionada con talento humano.

**7.1.6.11 Accidentes Laborales.** Para suplir esta obligación empresarial, Bancupo cuenta con la asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales, SURA, que semestralmente reporta al área administrativa un informe detallado sobre accidentes de trabajo y hasta la fecha no se tiene reporte de ningún evento de este tipo; el último informe corresponde al mes de noviembre y tampoco se evidencia evento alguno.

### 7.1.7 Convocatoria

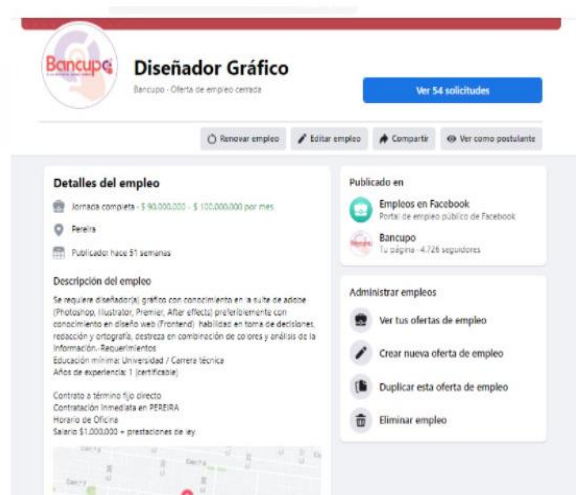
Se hace a través de las redes sociales de Facebook (ver Figura 9), Instagram y la página web de Bancupo. Contiene una breve descripción de la vacante disponible, con especificaciones de: salario, horario, ubicación, tipo de contrato. Aquí los candidatos pueden aplicar o enviar un mensaje de aceptación de envío de hoja de vida para su valoración. La convocatoria publicada en redes sociales dura aproximadamente cinco días y tampoco existe formato establecido, por lo tanto, cada vez se hace su redacción según el requerimiento.

### 7.1.8 Preselección y Análisis de Hojas de Vida del Candidato

Una vez seleccionadas las hojas de vida recibidas, se analizan a profundidad los perfiles que más se ajustan a la vacante disponible; se tiene en cuenta experiencia laboral en el cargo, la duración en los puestos de trabajos y, las referencias laborales y personales. Esta actividad la desarrolla la coordinadora administrativa, pero no se tiene establecido formato para tal efecto.

## Figura 9

Convocatoria de Bancupo.



*Nota.* Convocatoria de Bancupo a través de Facebook, 2021.

### ***7.1.9 Entrevista***


Se aplican las primeras entrevistas a los candidatos que cumplan el 80% de los requisitos establecidos (ver Figura 10) y se evalúan aspectos como: puntualidad, presentación personal, expresión corporal, experiencia laboral, estudios complementarios, competencias y habilidades. Su ejecución está a cargo de la coordinadora administrativa y tiene como objetivo analizar los aspectos más importantes del candidato puesto que analiza y evalúa el perfil en forma más explícita. El formato fue diseñado por la coordinadora administrativa, pero aún no se ha implementado su uso.

### ***7.1.10 Contratación y Salario***

Las modalidades de contratación establecidas por la junta directiva de Bancupo corresponden a dos categorías: contratos a término indefinido y contrato por prestación de servicios, con pleno cumplimiento de la normatividad legal vigente para cada caso. El salario es definido por el gerente.

## Figura 10

### Formato de Entrevista, Bancupo.

		ENTREVISTA DE TRABAJO	
Página 1 de 2	Lider administrativa y Cartera	Versión:1 Octubre 2021	

Fecha	
Nombre del entrevistador(a)	
Nombre del entrevistado(a)	
Cargo al que aspira:	Edad :

INFORMACION LABORAL			
EMPRESA	TIEMPO LABORADO	CARGO	MOTIVO DEL RETIRO
Has tenido Personal a cargo?		Tiempo de Desempleo	Actividades desempeñadas durante ese tiempo
Si ___ No ___	Cuántas personas? ___		

Observaciones entrevistador (a):

Cumple con el perfil del cargo

No cumple con el perfil del cargo

Puede ajustarse con plan de mejoramiento

Tatiana Perez Hernandez

Entrevistador(a)

\_\_\_\_\_

Nombre Entrevistado(a)

INFORMACION COMPLEMENTARIA	
¿Qué conoce de Bancupo?	
¿Por qué cree que es la persona indicado(a) para el cargo?	
Principales habilidades	
Aspectos por mejorar	

Marque con una X según corresponda

HABILIDAD COMUNICATIVA			
Poco expresivo(a)	Comunica de manera adecuada, pero sin mayor fluidez	Fluido Coherente, tono adecuado	
ESTABILIDAD LABORAL			
Tiene periodos de inactividad laboral	Ha cambiado de empleos en varias ocasiones	Promedio de duración en cada trabajo de aproxim. 2 años.	
EXPERTICIA			
No tiene experiencia relacionada con el área	Tiene experiencia mínima	Posee la formación, experiencia requerida o excede.	
IDONEIDAD PARA EL CARGO			
No se observa interés por el cargo	Muestra un interés medio por el cargo, puede estar buscando otras opciones	Se observan habilidades para el cargo	

Nota. Entrevista Bancupo, 2021.

## **8. Propuesta de Modelo de Atracción del Talento Humano para la Compañía Fintech Digital de Colombia S.A.S., Bancupo**

El diagnóstico situacional de Bancupo, orientado a conocer el proceso de atracción de talento humano, determina que, en la actualidad, pese a los esfuerzos de la gerencia por realizarlo en forma adecuada, requiere ser ajustado de acuerdo con las necesidades de la compañía y el marco teórico recuperado para este fin. En efecto, se plantea la presente propuesta que contiene cuatro fases: planeación, reclutamiento, selección y control.

Es preciso tener en cuenta que, cada una de las actividades del proceso de atracción de talento humano, tiene significativa importancia para la proyección de la imagen corporativa o construcción de la marca del empleador –*Employer Branding*–. Esto equivale a que, se debe asumir como una oportunidad para publicitar sus valores, ventajas, comunicación interna y desarrollar sentido de pertenencia de los clientes internos y externos, hacia la compañía.

### **8.1 Planeación**

De acuerdo con las necesidades del servicio –ampliación de cobertura– se valora la viabilidad presupuestal de contratación de nuevo personal. De hecho, Bancupo debe designar un colaborador, debidamente capacitado para realizar este proceso en forma adecuada y oportuna. En esta fase se establece el perfil del cargo (ver Anexo B), teniendo en cuenta los siguientes términos:

Identificación del cargo a proveer y del jefe inmediato; objetivo del cargo –razón de crear el cargo y qué se espera obtener–; funciones –actividades y tareas, importancia de éstas para el logro de los objetivos corporativos–; entorno –equipo de trabajo, cargo del jefe inmediato, clientes internos –requisiciones de las funciones del cargo– y los clientes externos; competencias



–nombre, definición y criterios de desempeño–; aspectos a considerar –formación académica, experiencia laboral, conocimiento del sector financiero–.

## **8.2 Reclutamiento**

En esta fase la empresa orienta esfuerzos a captar candidatos de acuerdo con el perfil establecido y establecer una base de datos. Su ejecución puede hacerse en el nivel interno, externo o mixto. Incluye las actividades de convocatoria y preselección.

### **8.2.1 Convocatoria**

Debe redactarse en forma clara, precisa y atractiva, con el fin de transmitir seguridad y seriedad ante el público y los posibles candidatos; es importante evitar ambigüedades o interpretaciones defectuosas en la elaboración del contenido del mensaje, es decir, no debe producir falsas expectativas. El formato de convocatoria (ver Anexo C) consta de cinco componentes: datos generales de la convocatoria –email, responsable del proceso, plazo, profesional requerido, contratación, fecha de inicio y salario; descripción del cargo; responsabilidades; competencias y requisitos –académicos y experiencia laboral.

Adicionalmente, solicitar al candidato hacer una video presentación de un minuto de duración, en la que incluya: datos personales; cualidades y habilidades; conocimientos y aptitudes.

En caso de declararse desierta la convocatoria –por no cumplimiento de los requisitos de los convocados o por ausencia de candidatos–, se considera replantear la convocatoria en dos sentidos: primero, hacer convocatoria a ciegas, es decir, que los candidatos no registren los datos personales de edad, sexo y procedencia, con el fin inducir a mayor objetividad en la evaluación; segundo: hacer la convocatoria, bajando el nivel de exigencia académica en el sentido de incluir estudiantes de últimos semestre o que hayan terminado su ciclo académico y no hayan obtenido

el título profesional o tecnológico. En este caso, es oportuno canalizar posibles candidatos en el ámbito de universidades e instituciones de nivel superior y tecnológico.

Tiempo de duración de la actividad: 15 días, contados a partir de la fecha de publicación en la web de Bancupo y las redes sociales: LinkedIn, WhatsApp y Facebook.

### ***8.2.2 Preselección***

Acopiadas las hojas de vida de los candidatos –durante 15 días calendario– se procede a realizar el primer tamizaje en relación con el cumplimiento de los requisitos definidos en la convocatoria con verificación de la veracidad de la información suministrada –académica y laboral– y consulta de los antecedentes policiales, por confrontación con las respectivas bases de datos. Por último, se hace una entrevista virtual a cada candidato, con el fin de ampliar o confirmar datos y tener un primer contacto con el candidato. Como resultado de esta actividad, se descartarán las hojas de vida que no cumplan con los requisitos de la convocatoria o incurran en falsedad de información.

Tiempo de duración de la actividad: tres días.

## **8.3 Selección**

Es la fase en la que se decide la vinculación del candidato idóneo, de acuerdo con los requisitos establecidos en el perfil del cargo. Incluye las actividades de: análisis de hojas de vida, entrevistas, pruebas de selección, toma de decisiones, contratación e integración.

### ***8.3.1 Análisis de Hojas de Vida***

Es el segundo filtro que se hace dentro de la fase selección y consiste en valorar de manera muy exhaustiva la información suministrada en las hojas de vida, cuando ya se tiene certeza de su legalidad (ver Anexo D). Se analizan tres componentes: formato, contenido e información; cada uno tiene un peso y a su vez, los ítems que la conforman, con el fin de obtener

una puntuación parcial. La sumatoria de los puntajes parciales debe ser igual o mayor a 80 puntos, para que el candidato continúe en el proceso.

Tiempo de duración de la actividad: tres días.

### **8.3.2 Pruebas de Selección**

Esta actividad será cumplida solo por quienes han aprobado la anterior actividad y consiste en la aplicación de pruebas conocimiento –evalúa de conocimientos, habilidades, destrezas, formación y experiencia– (ver Anexo E); pruebas psicológicas –test de personalidad– con asesoría de un profesional en psicología organizacional; pruebas psicotécnicas o de inteligencia –evalúa percepción, memoria, atención, rapidez, aptitud espacial, comportamiento bajo presión y coeficiente intelectual–. Para las pruebas psicológicas y psicotécnicas se prevé la prestación del servicio por eventos, de un profesional en psicología organizacional, que mediante un informe dará sus resultados en forma oportuna, para dar continuidad al proceso.

Tiempo de duración de la actividad: tres días.

### **8.3.3 Entrevista**

Es el tercer contacto personal –físico o virtual– con el candidato y quizás el último en caso de no ser elegido, por lo tanto, es de vital importancia el trato impecable hacia el interlocutor, proporcionándole una experiencia agradable que le proporciona confianza y armonía. Tanto para empresa como para el candidato, se trata una nueva oportunidad de publicitar su imagen en forma personalizada y, de su adecuado manejo, depende el éxito para las dos partes, lo cual no necesariamente tiene que ver con la vinculación del candidato. La entrevista a aplicar es de tipo semiestructurada y con guía (ver Anexo F), debido a su flexibilidad para adaptarse a una conversación y crear un ambiente favorable sin perder el objetivo que se persigue.

Al iniciar la entrevista, previo enunciado del objetivo de esta, se hace una reseña de la empresa y del puesto de trabajo a proveer, en forma sencilla, clara y fidedigna, con el fin de que el candidato se familiarice con la Compañía, despeje dudas y expectativas, y la conozca en su contexto real –sin generar falsas expectativas–. Luego se procede a formular las preguntas, prestando especial atención a sus respuestas. Al concluir el cuestionario, se le agradece al participante su colaboración y se le confirma la fecha y medio por el cual se le dará a conocer el resultado del proceso de selección y se procede a despedirlo con mucha cordialidad. Por último, el entrevistador diligencia el formato de Criterios de Evaluación de la Entrevista Laboral (ver Anexo G) y quienes obtengan un puntaje igual o mayor a 40 puntos, serán evaluados dentro del proceso de selección final.

Tiempo de duración de la actividad: tres días y el tiempo para cada entrevista es de 20 minutos.

#### ***8.3.4 Toma de Decisiones***

La información acopiada a través de las hojas de vida, la entrevista y las pruebas de selección, constituyen el acervo para definir cuál persona es la más indicada para ocupar la vacante –no la mejor sino la que se ajusta más a las necesidades del cargo y la empresa–. Como se trata de una decisión trascendental para las partes, es inminente que se logre armonizar las necesidades, expectativas y metas empresariales con las necesidades, expectativas y metas personales; por lo tanto, el tamizaje debe hacerse en forma objetiva y con la participación del gerente, el líder administrativo y el profesional en psicología organizacional.

Para la elección del candidato más adecuado al perfil del cargo ofertado, se toman los resultados obtenidos en cada prueba y se le aplica el puntaje asignado (ver Tabla 6). El mayor

puntaje corresponde al candidato elegido y en caso de empate técnico, los responsables de esta actividad tendrán la discrecionalidad para sortear en forma objetiva, opción más adecuada

Una vez elegido el candidato, se procederá a informarle su aceptación, con las respectivas indicaciones sobre la formalización de su vínculo con la empresa. De igual manera, se procede a comunicar la decisión a los candidatos que participaron y no superaron los filtros durante todo el proceso, agradeciéndoles en nombre de Bancupo, con sencillez y amabilidad su colaboración, pero sin crear falsas expectativas.

Tiempo de duración de la actividad: un día.

### **Tabla 6**

Valoración de Pruebas del Proceso de Selección.

Prueba de Selección	Puntaje Individual	Puntaje Parcial	Puntaje Total
Hoja de Vida			30
Entrevista			40
Pruebas		30	30
Psicológicas	10		
Psicotécnicas	10		
De Conocimientos	10		

Nota. Elaboración propia, 2021.

#### **8.3.5 Contratación**

Se procede hacer la vinculación laboral mediante un contrato por prestación de servicios, según se ha informado en la convocatoria. Con el fin de hacer control del pago al Sistema General de Seguridad Social –salud y pensión– y al Sistema de Riesgos Profesionales, se pide al colaborador, presentar cada mes, ante la líder administrativa, copia de las respectivas cotizaciones.

Tiempo de duración de la actividad: un día.

### **8.3.6 Inducción**

En esta actividad se hace la presentación personal al nuevo colaborador del gerente de Bancupo, el jefe inmediato, el líder del proceso de atracción del talento humano y los demás colaboradores internos; las relaciones de dependencia, supervisión o coordinación –establecidas en el organigrama–, los objetivos, las funciones y las responsabilidades; el sistema de seguridad y salud en el trabajo, beneficios y prestaciones.

Como parte del plan de inducción de Bancupo, se prepara un video de inducción de seis minutos, con los siguientes componentes:

Bienvenida y presentación de la empresa al nuevo colaborador por parte del gerente.

Reseña histórica.

Plataforma corporativa: misión, visión, principios y valores;

Cultura corporativa: creencias, ideas, formas de trabajar.

Objetivos organizacionales.

Políticas de la Compañía.

Portafolio de productos y servicios.

Presentación del puesto de trabajo: equipo de trabajo, organigrama, funciones y responsabilidades, ubicación.

Horario de trabajo, Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, Reglamento Interno, Políticas de Uso y Mantenimiento de Dotación.

Capacitaciones, prestaciones y servicios.

Al final de la jornada, el jefe inmediato debe preguntarle cómo ha sido su experiencia y manifestarle interés para que su desempeño sea exitoso.

Tiempo de duración de la actividad: un día.

### **8.3.7 Integración**

Es necesario verificar la adaptación de la persona al puesto de trabajo y a la empresa y viceversa, por medio de evaluación del rendimiento, desempeño profesional y empatía con las funciones desarrolladas y con los compañeros de trabajo.

Tiempo de duración de la actividad: cinco días.

### **8.4 Control y Seguimiento**

Todo proceso necesita ser evaluado con el fin de hacer correctivos y mejoras para obtener mejores resultados. Para evaluar el proceso de inducción se diseña una plataforma interactiva con actividades lúdicas que permitan valorar el grado de orientación y comprensión del nuevo colaborador interno, respecto al conocimiento general –de Bancupo– y específico –del cargo–. Una vez resueltas las actividades propuestas, se tiene la posibilidad de descargar un certificado de aprobación, el cual debe remitirlo al correo electrónico: [bancupog.humana@gmail.com](mailto:bancupog.humana@gmail.com).

Así mismo, es oportuno evaluar el desempeño del candidato seleccionado, disposición adecuada de herramientas y medios para hacer su trabajo, comunicación con el jefe inmediato y compañeros, adaptación y satisfacción con el cargo.

Tiempo de duración de la actividad: 10 días.

Para el Modelo de Atracción de Talento Humano de Bancupo se prevé una duración de 60 días, según las actividades que relacionadas (ver Tabla 7) y diagramadas (ver Figura 11).

**Tabla 7**

Duración Proceso de Atracción de Talento Humano, Bancupo.

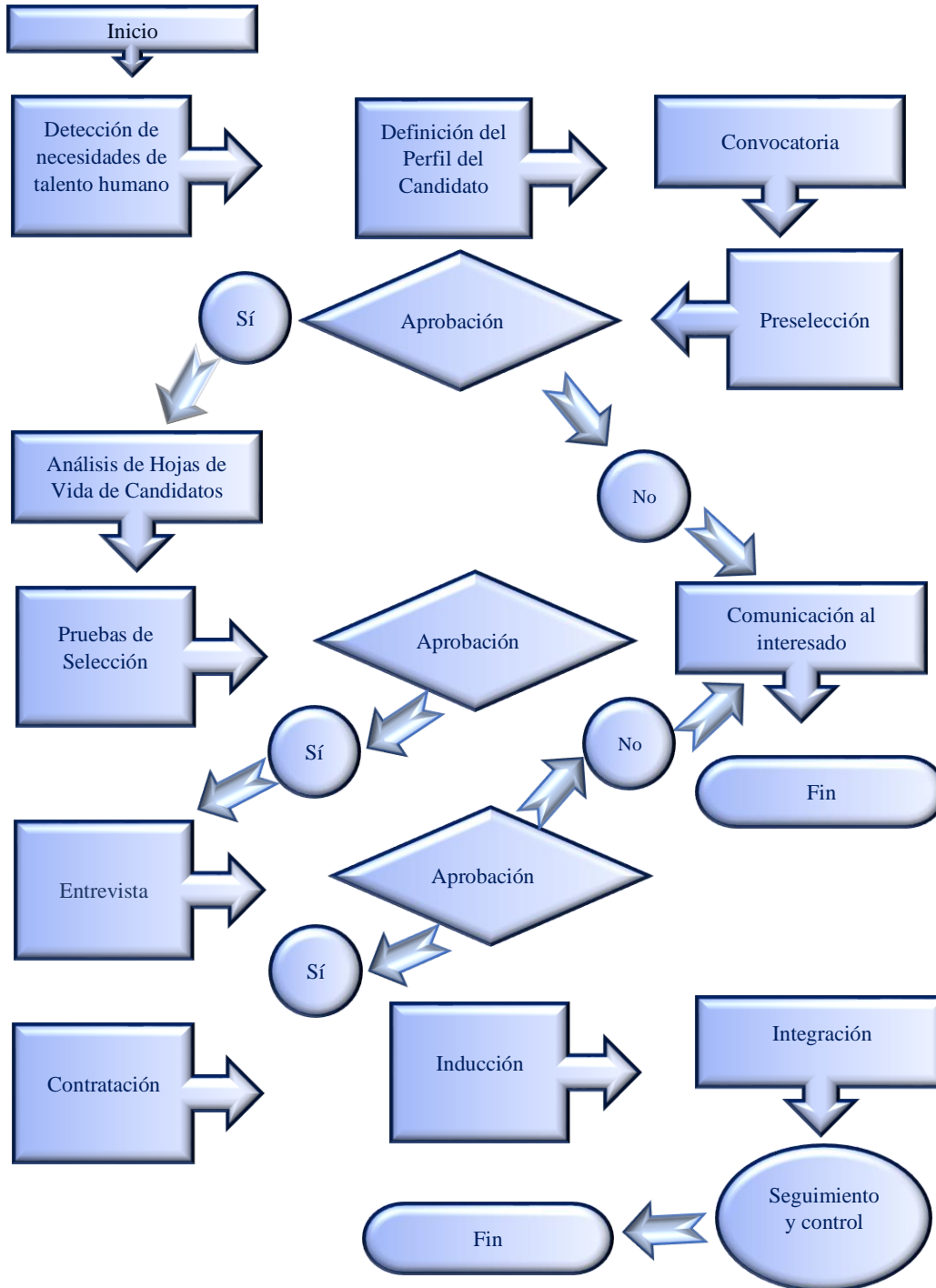
Actividades	Duración (días)	
Planeación		15
Reclutamiento		18
Convocatoria	15	
Preselección	3	
Selección		17
Análisis de Hojas de Vida	3	
Pruebas de Selección	3	
Entrevista	3	
Toma de Decisiones	1	
Contratación	1	
Inducción	1	
Integración	5	
Seguimiento y Control		10

*Nota.* Elaboración propia. Duración del proceso: 60 días.



**Figura 11**

Flujograma del Modelo de Atracción de Talento Humano para Bancupo.



*Nota.* Elaboración propia.

## 9. Conclusiones

La propuesta del modelo de atracción del talento humano para la Compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo, es el resultado de analizar el diagnóstico situacional y contrastarlo con experiencias previas y teorías de mercadeo, en especial, las relacionadas con el *Employer Branding* o construcción de la marca, con el propósito de generarle ventajas competitivas para posicionarse el mercado financiero nacional.

El diagnóstico situacional de la compañía se aborda desde su creación e incluye aspectos de cobertura nacional, plataforma corporativa, portafolio de servicios –con énfasis en su producto crediticio–, estructura orgánica y legal, y el proceso de selección de talento humano. Se establece que Bancupo no cuenta con el diseño formal del manual de funciones y procedimientos. En efecto, para el desarrollo de las actividades administrativas, el gerente y la coordinadora administrativa han elaborado instrumentos básicos, con el fin de solventar estos importantes requerimientos.

Producto del análisis de las necesidades del proceso de atracción de talento humano de Bancupo, se define la propuesta de modelo que, en condiciones normales puede tardar 60 días. En esta se establecen las siguientes actividades: planeación, reclutamiento –convocatoria y preselección–, selección –análisis de hojas de vida y de video presentación, pruebas de selección, entrevista, toma de decisiones, contratación, inducción con apoyo en un video, integración y seguimiento y control. Dentro de la fase de seguimiento y control se aplica una evaluación interactiva que, previa su calificación de conformidad, genera un certificado de aprobación.

## **10. Recomendaciones**

El modelo de atracción del talento humano para la Compañía Fintech de Colombia Digital S.A.S., Bancupo, se constituye en una primera experiencia de investigación para la compañía, por lo tanto, su implementación está supeditada a un proceso de seguimiento y control que le permita aplicar correctivos y mejoras, para que se constituya en una herramienta de gestión confiable.

El diagnóstico situacional de la compañía visualizó carencias de herramientas administrativas como el manual de funciones y procedimientos que deben ser institucionalizadas, igualmente se detectó la necesidad de un área de talento humano que se encargue del proceso de atracción de talento humano –desde la planificación hasta la contratación y seguimiento–, la gestión de su desarrollo, la gestión de su desempeño, y de sus compensaciones; con el fin de producir servicios diferenciales y competitivos que respondan a las demandas y exigencias del mercado financiero nacional.

### Referencias

- Aguirre, M. (2011). *Proceso de Inducción*.  
<https://inducionprocesovital.blogspot.com/2016/12/proceso-de-induccion.html>
- Araque, L. (2020). *Diseño del proceso de selección y atracción del personal para el departamento de operaciones online de la empresa Imagiq SAS de la ciudad de Bogotá*. (Tesis de especialización, Universidad EAN). [https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10328/CamachoDenys\\_2020?sequence=1](https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10328/CamachoDenys_2020?sequence=1)
- Araya, L., y Pedreros, M. (2013). Análisis de las Teorías de Motivación de Contenido: Una Aplicación al Mercado Laboral de Chile del Año 2009. *Revista de Ciencias Sociales* 4(142), 45-61. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Blasco-López, M.F., Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, Susana. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*. (44) 34-53.  
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Claver, M. (2021). Presidente del BID alerta sobre la falta de talento digital en América Latina y Caribe. *Revista LR La República*. <https://www.larepublica.co/economia/presidente-del-bid-alerta-sobre-la-falta-de-talento-digital-en-america-latina-y-caribe-3141904>
- Constitución Política de Colombia. Arts. 15,17, 20, 25, 48, 53 y 54. Fecha: 07/07/1991. (Colombia). <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-6/capitulo-3/articulo-150>
- Código Sustantivo del Trabajo (CST). Ley 2663. Fecha (05/08/1950). Colombia.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Das, M. (2019). IEBS Employer Branding: el arma secreta para ganar la guerra por el talento  
<https://www.iebschool.com/blog/employer-branding-rrhh-2-0/>
- Endalia (6 de Julio de 2020). *El valor estratégico del organigrama de empresa: claves y modelos*.  
<https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/>
- González, J. (2019). Página Web Bancupo. <https://www.bancupo.com/home/initial>
- Goyeneche, S. (2017). *Diseño de estrategias de gestión de talento humano para las microempresas del municipio de Soacha*. (Tesis de pregrado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso).  
<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2250/1/TGT-792.pdf>

- Huilcapi, S. y Gallego, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*.41(20), 12. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- Ley 1266 de 2008. Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones. 31 de diciembre de 2008. D.O. 47.219.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)
- Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. 05 de diciembre de 2008. D.O. 47.194.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html)
- Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Fecha: 23/12/1993. D.O 1-132  
<http://www.camec.co/userfiles/file/LEY%20100%20DE%201993.pdf>
- Mejía, B. (2012). El factor del Talento Humano en las organizaciones. *Artículo Original Gestión de Recursos Humanos. Scielo. Ingeniería Industrial*.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v34n1/rri02113.pdf>.
- Méndez, J. (2015). *La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales*. (Documento de Investigación, Universidad Nueva Granada).  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20LA%20CONSECUCION%20DE%20LOS%20OBJETIVOS%20ORGANIZACIONALES.pdf;jsessionid=1EE3A1D1485BE54E35B26B88A65BFC91?sequence=1>
- Meneses, K. (2019). *Estrategias de Atracción y Retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. (Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada de Ciencias Económicas).  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKelyJohanna2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nicuesa, M. (2016). *Definición de Psicotécnico*. Definición ABC. Recuperado de:  
<https://www.definicionabc.com/negocios/psicotecnico.php>
- Orellana, P. (2019). *Motivación Laboral*.  
<https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.html>

- Pardo, D. (2015). Los 6 tipos de entrevista: cuál es la más efectiva. *Talent 80Clue*.  
<http://blog.talentclue.com/los-6-tipos-de-entrevista-cual-es-la-mas-efectiva>
- Quisbert, Z. (2016). *Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa CEI SRL*. (Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés). <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/7725/TD-2156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. (Tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés).  
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Rivera, O. (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*.  
[https://lampadia.com/assets/uploads\\_documentos/b668a-los-retos-que-traen-las-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-septiembre-2016.pdf](https://lampadia.com/assets/uploads_documentos/b668a-los-retos-que-traen-las-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-septiembre-2016.pdf)
- Sánchez, S. (2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH*. (Tesis de maestría, ICADE). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24130/TFM000756.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Sánchez, S. (2013). *Funciones de la gestión de recursos humanos*. Escuela de la Organización Industrial. <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Superintendencia Financiera de Colombia. Circular Básica Jurídica (C.E 029/14). Normatividad General. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10083443>
- Torres, E. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *Revista Signos*. 10(2), 103-117.  
<https://www.redalyc.org/journal/5604/560459866006/html/>
- Yin, R. (s.f.). *Investigación sobre Estudios de Casos. Diseño y Métodos*. Applied Social Research Methods Series. International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi.  
<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

## **ANEXOS**

**Anexo A**

**Entrevista no estructurada, a la Coordinadora Administrativa de la Compañía  
Fintech Colombia S.A.S., Bancupo**

**Objetivo:** obtener información sobre el proceso de selección y contratación de talento humano en la Compañía, Bancupo.

¿Por favor, nos hace un breve resumen de la historia de Bancupo?

¿Describanos cuál es el proceso de selección y contratación en Bancupo?

¿Qué tipos de contratación maneja la Bancupo?

¿Cómo se hace la inducción y en cuánto tiempo se realiza?

¿Cuál es la estructura orgánica de la Compañía y de qué funciones se encarga cada una?

¿La Compañía tiene documentado el Manual de Funciones y Procedimientos?

¿Qué mecanismos tiene la Compañía para difundir su plataforma corporativa (visión, misión y valores de la compañía)?

¿Qué políticas de personal tiene definidas la Compañía para la vinculación de talento humano?

¿Tiene la Compañía establecido un proceso de atracción de talento humano? Si lo tiene, ¿qué componentes incorpora este proceso?



**Anexo B**  
**Perfil del Cargo**

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
Identificación del cargo	
Cargo del jefe inmediato	
Objetivo del cargo	
Funciones del cargo	
Entorno organizacional	
Competencias	
Aspectos a considerar	

## Anexo C

### Formato de Convocatoria

#### Datos Generales

Email de la empresa
Nombre del responsable
Plazo
Profesional solicitado
Tipo de contratación
Fecha de inicio
Salario

#### Descripción del Cargo

1.
2.
3...

#### Responsabilidades

1.
2.
3...

#### Competencias

1.
2.
3...

#### Requisitos

1.
2.
3...

#### Video presentación –un minuto–

Contenido: datos personales; cualidades y habilidades; conocimientos y aptitudes; experiencia laboral y motivación por pertenecer a Bancupo.
--

**Anexo D.****Criterios para el Análisis de Hojas de Vida****Criterios Valoración**

<b>Formato</b>	<b>Puntaje</b>
Fotografía –formal 3x4–	Hasta 5
Lenguaje: claridad, precisión, semántica, ortografía.	Hasta 5
<b>Total, puntuación (a)</b>	<b>10/10</b>

<b>Contenido</b>	<b>Puntaje</b>
Estructura del documento	Hasta 10
Fuente legible	Hasta 5
Orden cronológico	Hasta 5
Información solicitada vs información suministrada	Hasta 15
Extensión del documento (2-3 hojas)	Hasta 5
<b>Total, puntuación (b)</b>	<b>40/40</b>

<b>Información Personal</b>	<b>Puntaje</b>
Diseño sencillo	Hasta 5
Datos personales completos –nombre, identificación, dirección, email, celular–	Hasta 5
Formación académica adecuada	Hasta 15
Experiencia laboral documentada	Hasta 15
Referencias personales –nombre, cargo, empresa, celular–	Hasta 5
Firma	Hasta 5
<b>Total, puntuación (c)</b>	<b>50/50</b>

*Nota.* Para continuar en el proceso de selección, las puntuaciones a +b + c deben ser iguales o mayores a 80 puntos.

**Anexo E.**

**Prueba de Conocimientos para la Provisión de un Cargo**

<b>Criterios a Evaluar</b>
----------------------------

<b>Estudio de Caso</b>	<b>Puntaje</b>
------------------------	----------------

Presentar un estudio de caso que simule una situación presentada en el cargo		Hasta 20
<b>Total, puntuación (a)</b>		<b>20/20</b>

<b>Habilidades Digitales</b>	<b>Puntaje</b>
------------------------------	----------------

Manejo de Word		Hasta 10
Manejo de Excel		Hasta 10
Manejo de Power Point		Hasta 10
Manejo general de las TIC		Hasta 20
<b>Total, puntuación (b)</b>		<b>50/50</b>

<b>Conocimientos Específicos</b>	<b>Puntaje</b>
----------------------------------	----------------

Sector Financiero		Hasta 5
Productos Crediticios –Estudio del Crédito–		Hasta 15
Empresas Fintech		Hasta 10
<b>Total, puntuación (c)</b>		<b>30/30</b>

*Nota.* Para continuar en el proceso de selección, las puntuaciones a + b + c deben ser iguales o mayores a 80 puntos.

## Anexo F.

### Entrevista de Selección de Candidatos

**Objetivo:** cubrir la oferta laboral en la Compañía, Bancupo.

Después de recordar el objetivo de la entrevista, el entrevistador hace una breve presentación de Bancupo y el cargo a proveer; luego inicia la aplicación del cuestionario.

Por favor, cuéntanos un poco acerca de tu historia de vida.

¿Qué motivación tienes para ocupar el cargo ofertado?

Indícanos, ¿qué sabes de Bancupo?

¿Cuáles son tus intereses o metas actuales?

¿Cómo crees, debe ser el clima laboral deseable?

¿Qué retos importantes has tenido que enfrentar en tu vida?

¿Crees haber tenido situaciones de liderazgo? ¿cómo las has asumido?

¿Por qué medio te informaste de esta oferta laboral?

¿Cuál desearía que fuera tu salario?

Al finalizar, en nombre de la Compañía Bancupo, se le agradece al candidato el haber colaborado en el proceso –resaltar la importancia de los aportes recibidos– y se le informa la fecha y el medio por el que se enviará la comunicación de los resultados.

## Anexo G.

## Criterios de Evaluación de Entrevista Laboral

Criterios a Evaluar	
<b>Presentación</b>	
Puntualidad, modales y presentación personal	Hasta 10
<b>Total, puntuación (a)</b>	<b>10/10</b>
<b>Formación Académica</b>	
Nivel educativo	Hasta 5
Formación en TIC	Hasta 5
Formación en el sector financiero	Hasta 5
<b>Total, puntuación (b)</b>	<b>15/15</b>
<b>Experiencia Laboral</b>	
En el cargo ofertado	Hasta 10
En general	Hasta 5
<b>Total, puntuación (c)</b>	<b>15/15</b>
<b>Competencias</b>	
Asertividad: capacidad de comunicar aspectos relevantes –positivos y negativos–	Hasta 5
Curiosidad: interés por conocer la Compañía	Hasta 5
Proactividad: capacidad de dar soluciones y sobrepasar las expectativas	Hasta 10
Receptividad: capacidad de escucha	Hasta 10
Amabilidad: capacidad de interactuar con los demás	Hasta 5
Orientación hacia los resultados: experiencias profesionales y metas alcanzadas	Hasta 5
Liderazgo: capacidad para influir en los demás y obtener resultados	Hasta 5
Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otras personas	Hasta 5
Responsabilidad y compromiso: esfuerzo por hacer el trabajo bien	Hasta 10
<b>Total, puntuación (d)</b>	<b>60/60</b>

*Nota.* Para continuar en el proceso de selección, las puntuaciones a + b + c + d deben ser iguales o mayores a 80 puntos.