



**PRACTICAS EMPRESARIALES EN EL AREA DE GESTION HUMANA DEL  
BANCO AGRARIO DE COLOMBIA PARA EL DISEÑO DE UN MAPA DE  
PROCESOS PARA CONTRATACION**

Modalidad práctica empresarial

**AUTOR**

**DANIEL FERNANDO DIAZ RUEDA C.C. 1095820023**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
TECNOLOGÍA DE BANCA Y FINANZAS  
BUCARAMANGA  
FECHA DE PRESENTACIÓN: 01-10-2018**



**FACULTA DE CIENCIAS SOCIECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**TECNOLOGIA EN BANCA Y FINANZAS**

**TÍTULO**

PRACTICAS EMPRESARIALES EN EL AREA DE GESTION HUMANA DEL BANCO  
AGRARIO DE COLOMBIA PARA EL DISEÑO DE UN MAPA DE PROCESOS PARA  
CONTRATACION

**AUTOR**

DANIEL FERNANDO DIAZ RUEDA

**DIRECTOR**

OMAR NOVA

**Adscrito a**

I & D Financiero

**REFERENCIA AL COMITÉ**

La finalidad de esta práctica, es apoyar al Banco Agrario de Colombia en los procesos de contratación del personal, ayudando en la recepción, diligenciamiento, y organización de la documentación requerida para dicho proceso, así como también el acompañamiento del proceso de contratación en general.

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**TECNOLOGÍA DE BANCA Y FINANZAS**  
**BUCARAMANGA**  
**FECHA DE PRESENTACIÓN: 01-10-2018**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del Jurado

## **Agradecimientos**

Agradezco al Banco Agrario de Colombia por su confianza y compromiso durante el tiempo de práctica empresarial, específicamente al grupo de compañeros del área de Contratación.

Agradezco a la Unidades Tecnológicas de Santander por la capacitación técnica y al profesor Omar Nova por su asesoría como director y acompañamiento durante todo el desarrollo del proyecto.

## Tabla De Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	11
1 Descripción del Trabajo De Grado.....	12
1.1 Planteamiento de la Problemática .....	12
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Estado Del Arte.....	16
2 Marcos Referenciales.....	19
2.1 Marco Teórico .....	19
2.2 Marco Legal .....	27
2.3 Marco Espacial .....	28
2.3.1 Objeto social .....	29
2.3.2 Misión .....	30
2.3.3 Visión.....	30
2.3.4 Organigrama.....	31
2.3.5 Roles .....	31
2.4 Ubicación Geográfica .....	33
2.5 Marco Temporal.....	33
3 Metodología .....	34
3.1 Tipo de estudio .....	34
3.2 Método .....	35
3.3 Diseño de la encuesta.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4 Diagnóstico del Proceso de Contratación en el área de Gestión Humana	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5 Propuesta de Organigrama de Documentación para el mejoramiento del proceso de Contratación ..	45
6 Conclusiones .....	47
7 Recomendaciones.....	48
8 Bibliografía .....	49
9 Bibliografía.....	49
10 Anexos .....	50

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Diagrama de flujo del procesos administrativos de Gestión humana.....	23
<b>Figura 2</b> Estructura organizacional Banco Agrario de Colombia.....	31
<b>Figura 3</b> Imagen satelital de localización Banco Agrario de Colombia-sucursal Centro, Bucaramanga ..	33
<b>Figura 4</b> Diagrama resultados pregunta 1.....	38
<b>Figura 5</b> Diagrama resultados pregunta 2.....	39
<b>Figura 6</b> Diagrama de resultados pregunta 3.....	40
<b>Figura 7</b> Diagrama de resultados pregunta 4.....	41
<b>Figura 8</b> Organigrama de documentación para el proceso de Contratación .....	46

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Resultados pregunta 1 .....	37
<b>Tabla 2</b> Resultados pregunta 2 .....	38
<b>Tabla 3</b> Resultados pregunta 3 .....	39
<b>Tabla 4</b> Resultados pregunta 4 .....	41

## **Lista de Anexos**

<b>Anexo A</b> Lista de Chequeo del Banco Agrario de Colombia .....	50
<b>Anexo B</b> Encuesta aplicada en el área de Contratación.....	51
<b>Anexo C</b> Organigrama de Documentación (FOLLETO).....	52

**Lista de Formulas**

Ecuación 1 FORMULA PARA ESTIMAR LA POBLACION DEL PROYECTO .....36

## **Resumen Ejecutivo**

El área de Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia está encargada principalmente del proceso de Contratación de personas, oferentes y/o contratistas, que comprende la recepción de un gran número de documentos y formatos especiales, ocasionando retrasos, complicaciones e inconvenientes durante dicho proceso, en especial porque cada documento requerido en el proceso de contratación es diferente y su diligenciamiento también es variado. Por ello, se plantea un mejoramiento en la gestión de reclutamiento en el Banco Agrario de Colombia mediante un organigrama de documentación en la fase de contratación de personal, el cual comprende correctivos y mejoras con respecto al proceso actual que se aplica en la entidad.

La introducción de este Organigrama servirá de complemento de la Lista de Chequeo actual implementada por el área de Gestión humana de la entidad, como estrategia de mejoría en tiempo y eficacia de la fase de recepción de documentos a funcionarios durante el proceso de Contratación, fundamentado en la previa capacitación del personal encargado y la diligencia del empleado prospecto, con el fin, de que este último, evite las correcciones en el momento de remitir sus documentos a la oficina.

**Palabras Claves:** Organigrama, Practica, Gestión, Documentos, Contratación.

## **Introducción**

El presente trabajo de Grado es un informe sobre la práctica empresarial realizada en el Banco Agrario de Colombia, en la ciudad de Bucaramanga, sucursal Centro; donde se ejecutaron funciones financieras y administrativas en el área de Gestión Humana, específicamente en la sección de Contratación.

La optimización del proceso de contratación de personal en una organización es uno de los mayores retos administrativos del área de Gestión humana, teniendo en cuenta, que influye en el aumento de la productividad y eficacia de la compañía, por ende, a partir de la práctica empresarial se plantearán estrategias, que influyan en la ejecución de un proceso de contratación más rápido y eficaz, que permita reducir la recarga laboral para sus empleados, además de evitar mayores costos para la entidad bancaria.

De esta forma, se presentan los resultados de la encuesta aplicada al personal del área de Contratación con el fin de elaborar un diagnóstico sobre la etapa de recepción de hojas de vida y documentos para la selección de funcionarios, la cual está regida por una Lista de Chequeo, la cual es compleja, partiendo de la comprensión de cuarenta y dos (42) requisitos, que deben ser cumplidos para aceptar la hoja de vida para evaluación, además, de la imprecisión de la información solicitada.

Finalmente, se desarrolla un Organigrama de documentación cuyo objeto es complementar la Lista de Chequeo y progresar en cuanto a la presentación de documentos por parte de los funcionarios, que en su mayoría ocasiona contratiempos e ineficiencia durante el proceso de Contratación.

## **1 Descripción del Trabajo De Grado**

### **1.1 Planteamiento de la Problemática**

En una organización, el área de Gestión Humana tiene funciones de carácter económico, dinámico, formativo, sanitario, normativo y de bienestar, que parten del reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño de los trabajadores. De esta manera, este departamento se divide en cuatro subáreas importantes: Desarrollo Estratégico, Selección y Desarrollo, Dirección Administración de Personal y Bienestar, Seguridad y Salud ocupacional, que permiten garantizar los procesos administrativos de una compañía.

A partir de ello, el área de Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia está encargada principalmente del proceso de contratación de personas, oferentes y/o contratistas, que comprende la recepción de un gran número de documentos y formatos especiales, ocasionando retrasos, complicaciones e inconvenientes durante dicho proceso, en especial porque cada documento requerido en el proceso de contratación es diferente y su diligenciamiento también es variado. Para ello, este departamento cuenta con la vinculación de un practicante, pasante y/o aprendiz cuya función es acompañar en cada etapa del proceso de contratación a cada uno de los funcionarios o prospectos.

De acuerdo a lo anterior, el objeto de la práctica empresarial es plantear estrategias o cambios, que influyan en la ejecución de un proceso de contratación más rápido y eficaz, que permita reducir la recarga laboral para sus empleados, además de evitar mayores costos para la entidad bancaria.

¿Cómo se apoyaría al área de Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia a partir de la formulación de una metodología que mejore la administración de los procesos de selección y contratación del nuevo personal?

## 1.2 Justificación

La optimización del proceso de contratación de personal en una organización es el mayor reto administrativo del área de Gestión humana, teniendo en cuenta, que influye en el aumento de la productividad y eficacia de la compañía. Por ende, es necesario establecer estrategias y procedimientos administrativos que permitan la selección de personal de manera eficiente y oportuna, evitando la congestión en la recepción de documentos, recarga laboral para el grupo de trabajo y pérdida de tiempo en el diligenciamiento de formularios; que trae consigo malestar en el ambiente laboral e improductividad de los funcionarios de la organización.

En la actualidad el área de Gestión Humana debe establecer elementos innovadores en busca del apoyo estratégico hacia una compañía, mediante un grupo de trabajo comprometido con la misión y visión de esta misma, para ello, se plantea un mejoramiento en la gestión de reclutamiento en el Banco Agrario de Colombia mediante un plan de contratación de personal, el cual comprende correctivos y mejoras con respecto al proceso que se aplica en la entidad.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar un Organigrama de documentación en el proceso de contratación directa o temporal, para el mejoramiento del área administrativa de Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia seccional Bucaramanga.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico del proceso de contratación desarrollado por el área de Gestión Humana en el Banco Agrario.

Identificar las debilidades y las fortalezas en el proceso de diligenciamiento y recepción de documentos para la contratación de funcionarios en la entidad bancaria.

Formular un organigrama de documentación a partir de estrategias y prácticas, que permita la gestión eficaz de los procesos del área de la Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia.

## 1.4 Estado Del Arte

Una correcta gestión de un proceso de contratación en una organización está enmarcada por una serie de trámites administrativos en tiempo y forma adecuados ante diferentes organismos de naturaleza pública, por lo cual, las entidades están obligadas a cumplir o de lo contrario serán sancionadas durante una auditoria (en LACALLE, 2016).

De acuerdo a lo anterior, la contratación es el inicio de las funciones administrativas que debe desempeñar el área de Gestión de Talento humano en una organización, por lo tanto, es el área responsable de la vinculación de los futuros colaboradores o clientes internos (en SENA, 2016). De esta manera, según Price Waterhouse (2002), algunos estudios han reflejado vacíos en el desarrollo de los procesos de Gestión humana en Colombia, en cuanto a la dificultad de los gerentes de línea para convertir en acción las políticas y procesos de gestión humana, la ausencia de indicadores de crecimiento y productividad del negocio y el escaso uso de la tecnología para respaldar dichos procesos, sin embargo; en los últimos años la contribución del área de Gestión Humana en las organizaciones ha venido incrementándose con el avance en la toma de decisiones por parte de este departamento en la necesidad de contribuir a la efectividad organizacional (en HERNANDEZ et al., 2010).

En el año 2008 la Universidad de La Salle sede Bogotá, realizó un proyecto de tipo exploratorio, con el fin de elaborar un diagnóstico de los procesos de selección de Talento humano de la empresa AudiEPS Ltda, teniendo en cuenta los elementos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral y plan de carrera, con el objeto de crear una

guía de investigación de la situación actual de la gestión de Talento humano de la empresa. Como metodología se realizó una encuesta, aplicada a veintiocho (28) colaboradores entre el área directiva y el área administrativa, además de la obtención de información a través de la observación directa no participante como documentos y libros propios de la empresa, teniendo en cuenta que los investigadores tienen contacto directo con la misma. Con esta investigación, se concluyó que AudiEPS Ltda., gran parte de sus colaboradores fueron reclutados por referencia de personal que labora en la empresa y el proceso de selección presenta debilidades, debido a que la selección es subjetiva puesto que no se han establecido perfiles para cada cargo en específico (Ramos Cetina & Rincon Delgadillo, 2008).

Estudios más recientes, en el caso de la facultad de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño, en el 2015, realizó un diagnóstico de la Gestión de Talento humano de la empresa PALMASUR SAT, utilizando como herramientas de recolección de información: una entrevista dirigida al gerente de la compañía y una encuesta a los colaboradores de la empresa. Los resultados de este estudio establecieron que el proceso de reclutamiento posee escasa efectividad, la selección de personal no tiene en cuenta la aplicación de pruebas de competencias a los candidatos y el sistema de contratación no contempla un tipo de contrato indefinido a los colaboradores. Entre otros, se identificó fortalezas y debilidades mediante la elaboración de una matriz DOFA (en RODRIGUEZ, 2015).

En el año 2016, la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, planteó un mejoramiento de los procesos de Gestión humana en el SENA, regional Bogotá DC. De esta manera, se elaboró un diagnóstico selectivo a los procesos del área de Gestión humana a partir del instrumento de la entrevista a los colaboradores del centro de formación, estableciendo un análisis por separado entre la sección operativa y la dirección administrativa. En el caso del proceso de preselección se propone un cambio en el formato de requerimiento de cobertura del puesto de trabajo, sugiriendo una descripción del cargo y un análisis del puesto de trabajo, con el fin de obtener información de diferentes trabajos de forma sistemática para posteriormente organizarla y evaluarla, permitiendo a los especialistas proceder al reclutamiento de personas con el conocimiento, experiencia y habilidades necesarias (Calderon Castillo, 2016).

## 2 Marcos Referenciales

### 2.1 Marco Teórico

La evolución del área de Gestión Humana desde su constitución, ha mostrado un intento permanente por atender los problemas de productividad, eficiencias, escasez de mano de obra y expansión de los negocios que han marcado el entorno macro.

Hacia finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, la Gestión Humana era una función propia de ingenieros interesados en resolver problemas de productividad y eficiencia en grandes industrias, por lo que se concentraba en la denominada “Capacidad administrativa de la gestión humana”, cuyo fin era el de sincronizar personas y máquinas, analizando tiempos y movimientos tratando de encontrar la mejor y más veloz forma de realizar las actividades y de esta manera se introdujo el concepto de Management Científico, enfocado en determinar la forma de seleccionar y entrenar a los trabajadores, evaluar su eficiencia y definir la compensación en función de su productividad.

Durante la I Guerra Mundial, surge la visión dentro/fuera desde la cual el departamento de administración personal miraba los problemas internos para apoyar al negocio y agregarle valor. Más tarde con el tiempo de la posguerra el capitalismo gerencial dio paso a la visión de los CEO como figuras todopoderosas que se dedicaron a hacer crecer desordenadamente sus empresas para transformarlas, por medio de adquisiciones, en grandes corporaciones diversificadas en sectores distintos, a su negocio original (Parra & Muller, 2013).

La visión solo interna de la organización ubicó a la función de recursos humanos en una función prioritariamente de soporte, la cual se mantuvo hasta mediados de los años 70, mientras que en los años 80, llega el capitalismo inversionista que promovió la necesidad de priorizar la búsqueda de valor para los accionistas, ocasionando una crisis de liderazgo empresarial.

A comienzos de los años 90, la gestión humana se transformaría en un área donde el empleado se iría convirtiendo en un recurso esencial que requerirá ser gestionado de forma más proactiva para generar valor por medio de su integración con el resto de las funciones clave de la organización.

A medida que el contexto empezó a cambiar con mayor frecuencia y la planificación estratégica empezó a dar respuesta a esos cambios, se creó una relación mucho más completa y abierta del equipo de gestión humana con el conjunto de la organización.

De esta forma, la gestión del talento humano y del conocimiento va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), la arquitectura organizacional (entendida como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa construye) y el desarrollo del capital humano. Y en esa articulación el factor determinante es la competencia laboral manifestada por ese capital humano: siendo de especial relevancia metodológica la concepción asumida de competencia laboral, en tanto permite operar

que el desempeño laboral individual tribute al desempeño estratégico organizacional (Fleitas, 2013).

### **Proceso de admisión de personal**

Una de las fases más importantes en el proceso administrativo es la etapa de la *integración* de personas, es decir el *reclutamiento y selección* de personal en una organización para contar con las personas adecuados para el puesto adecuado (Bautista Bautista, 2007).

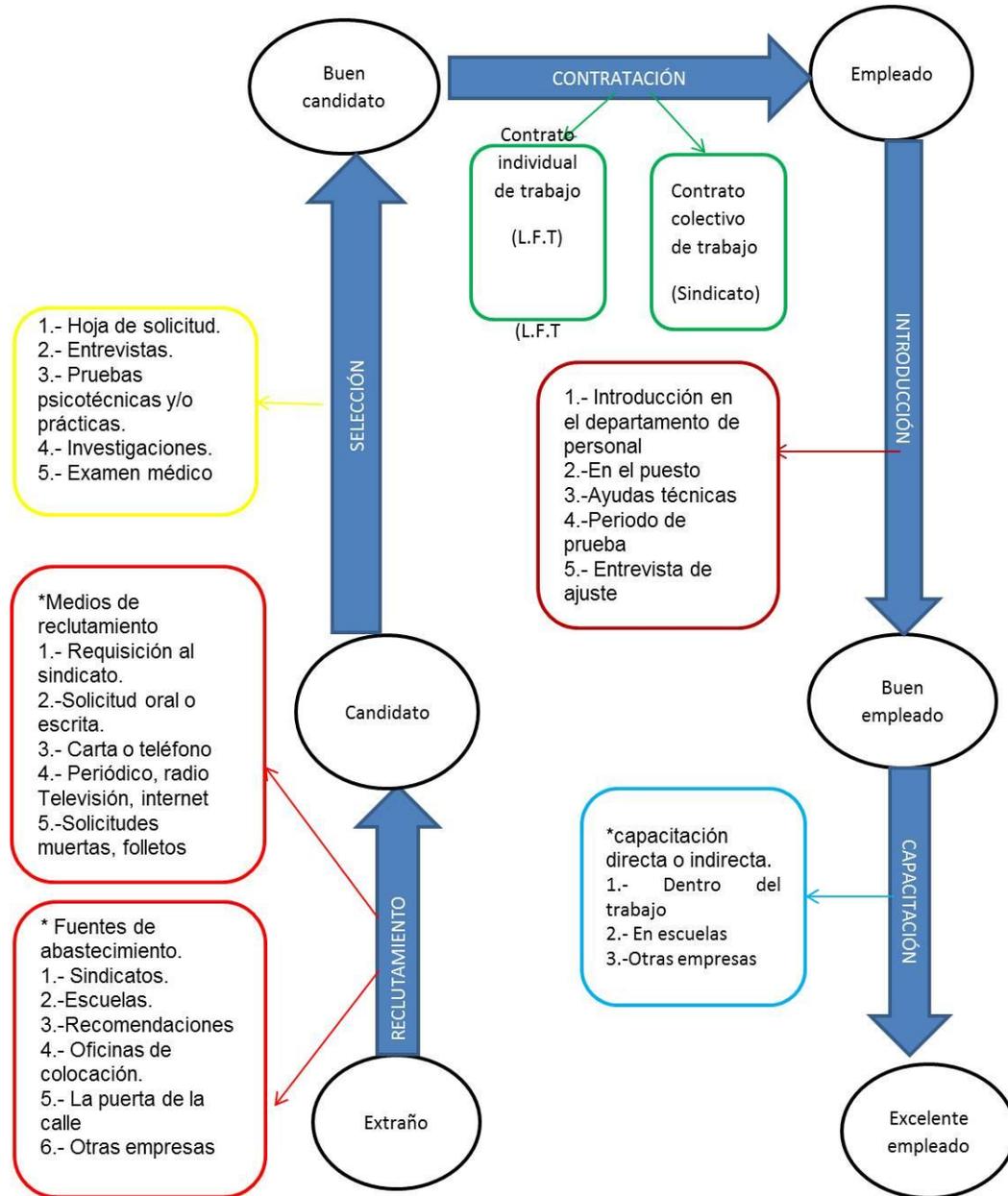
Existen diferentes procesos para selección de personal, en el diagrama de flujo se representa la manera más tradicional y efectiva (*ver figura 1*). *Este proceso consta de 5 etapas:*

- **Reclutamiento de personal:** el consiste en hacer de extraños posibles candidatos, utilizando las fuentes de reclutamiento que son por ejemplo los sindicatos de la empresa, las escuelas con su bolsa de trabajo, las recomendaciones de los trabajadores, las oficinas e colocación y las bolsas de trabajo gubernamentales o privadas, otra fuente muy conocida como la puerta de la calle se puede utilizar y la recomendación de otras empresas. Otra forma de realizar el reclutamiento de personal es con el empleo de los medios de reclutamiento como son: la requisición al sindicato, la solicitud oral o escrita, cartas y teléfono, periódico, folletos, volantes, internet, televisión, radio, archivo de solicitudes muertas, espectaculares etc.

El uso de cualquiera de las anteriores formas de hacer llegar o avisar a los extraños que necesitamos reclutar personal depende en gran medida de la capacidad económica de la empresa, de lo grande de la misma de las necesidades de la propia organización y en general de la filosofía administrativa de su gerente de recursos humanos, se pueden

utilizar una o más de dos fuentes o medios no hay regla para su aplicación, pero siempre considerando la más idónea para obtener un mejor resultado en los objetivos planeados.

**Figura 1** Diagrama de flujo del procesos administrativos de Gestión humana.



**Fuente:** Bautista, 2016.

- **Selección de personal:** se sugiere que se realice en cinco pasos, se inicia con el llenado de la *hoja de solicitud* para tener un panorama general de los candidatos; enseguida elegimos a las personas que vamos a *entrevistar* con la finalidad de ampliar la información que esta con duda en la hoja de solicitud; Se *depuran* a los candidatos para proseguir con las *pruebas* de conocimientos, habilidades, culturales, psicológicas, de actitud, prácticas y toda aquellas que se consideren necesarias para un buen término de *selección*. después de escoger a los candidatos con calificaciones más altas de la pruebas se procede a *investigar* sus antecedentes e información que nos han proporcionado para verificar su honorable comportamiento laboral y personal; finalmente de los pocos candidato que hayan superado los pasos anteriores con calificaciones excelentes realizaremos el correspondiente *examen médico* para conocer el estado de salud de las personas y no contratar personal enfermo que con el tiempo nos provoquen problemas en el desarrollo de nuestras actividades empresariales y acto seguido de checar todo los procesos anteriores se toma la decisión de emplear al mejor prospecto según los resultados de cada fase.

- **Contratación:** contratar al personal mejor calificado, dando información necesaria de qué tipo de contrato va a firmar, si esta aprueba, su sueldo, el tiempo de contratación, obligaciones y derechos en términos generales para buscar su mejor integración en la empresa y sobre todo hacerle saber si es *contrato colectivo o individual* el que se le está ofreciendo para que la empresa no tenga problema legales laborales con el empleado cuando quiera demandarnos como empresa. Todo por escrito.

- **Introducción y desarrollo:** en la empresa o lo que es lo mismo darle a conocer de manera breve el historial de la empresa, su *cultura organizacional*, un recorrido de las instalaciones para que se familiarice e incluso de la ubicación de los baños, presentarlo con su jefe inmediato y compañeros de trabajo, su lugar de estacionamiento, el transporte de trabajo, el registro de asistencia y como efectuarlo entre otras muchas relaciones laborales buscando la pronta *integración* del personal contratado con su nuevo *ambiente* de trabajo.

- **Capacitación y adiestramiento:** que se le tiene que dar periódicamente a los empleados y trabajadores ya existentes en la empresa con el objetivo de mantenerlos *actualizados* en sus conocimientos que utilizar al desempeñar su puesto y por consiguiente estar a la *vanguardia* de las nuevas tecnologías e innovaciones e las herramientas, equipos y recursos técnicos que se utilizan en la organización y no poner en riesgo el *estancamiento* de nuestra empresa para estar siempre compitiendo con las empresas de primer mundo. Se debe invertir en la *capacitación y adiestramiento* con la *filosofía* de que invertir tiempo dinero en nuestro personal siempre tiene como resultado favorable el bienestar colectivo de toda la organización. Contar siempre con el excelente activo humano en la organización (Bautista Bautista, 2007).

## **Estrategia de Contratación**

Las habilidades y competencias son clave para una contratación eficaz, logrando que las organizaciones consigan los objetivos planteados a través de equipos estratégicamente formados.

Es importante recordar que, en temas de desarrollo personal, habilidad y competencia no son sinónimos. *Las competencias engloban un conjunto de capacidades relacionadas con un puesto de trabajo concreto mientras que las habilidades se refieren al potencial de una persona para adquirir y gestionar nociones y conocimientos nuevos.*

Teniendo claro estos dos conceptos concluimos que el llevar a cabo una estrategia de contratación exitosa involucra inferir el desempeño de un candidato ante un puesto de trabajo específico considerando su proceso continuo de aprendizaje y desarrollo en términos de autosuficiencia y adaptación a nuevos escenarios, sin que su formación previa afecte en un 100%. En consecuencia, hoy necesitamos procesos de reclutamiento de personal que incluyan evaluaciones de los candidatos centradas en su desempeño y en la adquisición de nuevos conocimientos en diversas condiciones. Estas evaluaciones deberían proporcionar informes coherentes y acertados ante un puesto de trabajo específico y un candidato concreto (Duran Marcano, 2013).

## 2.2 Marco Legal

- *Ley 1150 de 2007 (julio 16)*

**Artículo 1. OBJETO.** Presente ley tiene por objeto introducir modificaciones en la Ley **80** de 1993, así como dictar otras disposiciones generales aplicables a toda contratación con recursos públicos.

**Artículo 2. DE LAS MODALIDADES DE SELECCIÓN.** La escogencia del contratista se efectuará con arreglo a las modalidades de selección de licitación pública, selección abreviada, concurso de méritos y contratación directa, con base en las siguientes reglas.

**Artículo 6. DE LA VERIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE LOS PROPONENTES** Todas las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras domiciliadas o con sucursal en Colombia, que aspiren a celebrar contratos con las entidades estatales, se inscribirán en el Registro Único de Proponentes del Registro Único Empresarial de la Cámara de Comercio con jurisdicción en su domicilio principal.

No se requerirá de este registro, ni de clasificación, en los casos de contratación directa; contratos para la prestación de servicios de salud; contratos de mínima cuantía; enajenación de bienes del Estado; contratos que tengan por objeto la adquisición de productos de origen o destinación agropecuaria que se ofrezcan en bolsas de productos legalmente constituidas; los actos y contratos que tengan por objeto directo las actividades comerciales e industriales propias de las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta y los contratos de concesión de cualquier índole. En los casos anteriormente señalados, corresponderá

a las entidades contratantes cumplir con la labor de verificación de las condiciones de los proponentes.

En dicho registro constará la información relacionada con la experiencia, capacidad jurídica, financiera y de organización del proponente y su clasificación.

Del proceso de inscripción en el Registro Único de Proponentes (RUP). Corresponderá a los proponentes inscribirse en el registro de conformidad con los documentos aportados. Las cámaras de comercio harán la verificación documental de la información presentada por los interesados al momento de inscribirse en el registro.

No obstante lo anterior, sólo en aquellos casos en que por las características del objeto a contratar se requiera la verificación de requisitos del proponente adicionales a los contenidos en el Registro, la entidad podrá hacer tal verificación en forma directa (AVANCE JURIDICO, 2018).

### **2.3 Marco Espacial**

***Nombre de la entidad:*** BANCO AGRARIO DE COLOMBIA - Ciudad de Bucaramanga-  
Sucursal Centro

***Departamento:*** Santander

***Dirección:*** Calle 35 # 17-34 Centro

***Teléfono:*** 01-800-0915000

***Página web:*** <https://www.bancoagrario.gov.co/>

**Naturaleza:** La sociedad se denomina BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A. y podrá usar el nombre BANCO AGRARIO DE COLOMBIA o BANAGRARIO. De acuerdo con lo establecido en el artículo 233 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, su naturaleza jurídica es la de una sociedad de economía mixta del orden nacional, sujeta al régimen de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de la especie de las anónimas.

### 2.3.1 Objeto social

El Banco Agrario de Colombia S.A., tiene como objeto desarrollar las operaciones propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva, las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.

No menos del 70% de su saldo de cartera estará dirigido a la financiación de las actividades relacionadas con las actividades rurales, agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales.

No más del 30% de su saldo de cartera podrá estar dirigido al financiamiento de entidades territoriales y de actividades distintas de las antes mencionadas, salvo cuando la Junta Directiva así lo autorice.

### **2.3.2 Misión**

Somos un Banco comercial con énfasis en el desarrollo rural y la productividad agropecuaria, que ofrece soluciones financieras integrales a sus clientes, creando valor a todos los interesados dentro de límites de riesgo tolerable, soportado en procesos, tecnología y equipo humano competentes, efectivos y de calidad.

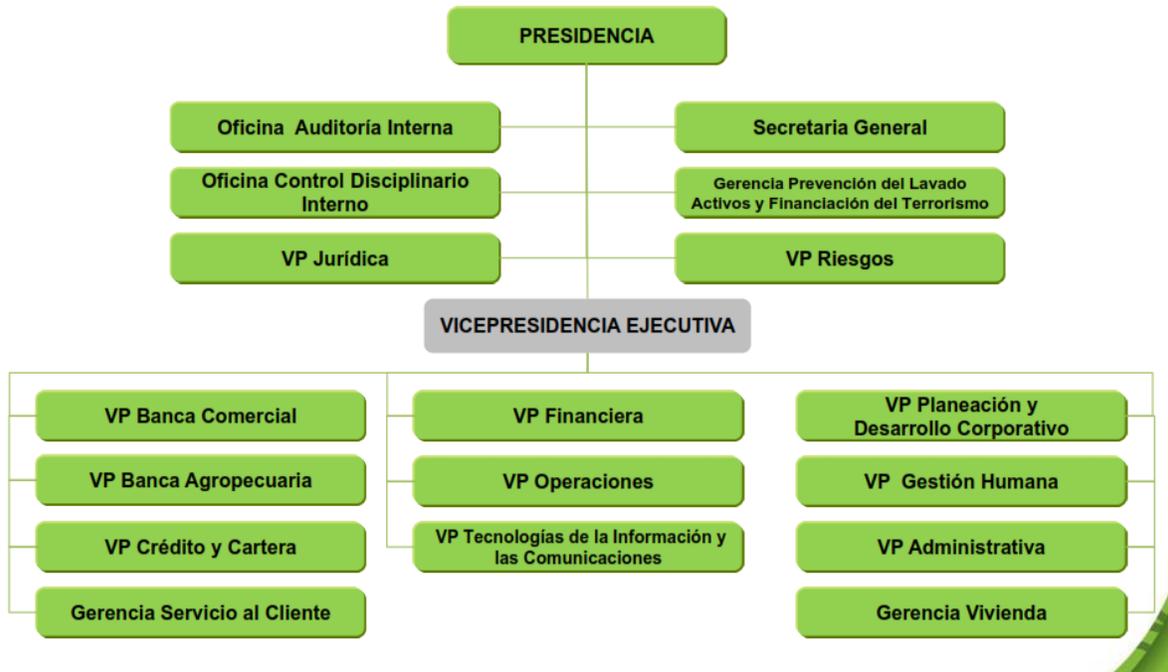
### **2.3.3 Visión**

Ser en el año 2020 el principal aliado financiero de nuestros clientes para el desarrollo rural colombiano, a través de la oferta de soluciones financieras integrales, fortalecimiento la presencia en todos los municipios del país y acompañando a nuestros clientes a través de las fases de su vida productiva.

### 2.3.4 Organigrama

**Figura 2** Estructura organizacional Banco Agrario de Colombia

## Estructura Aprobada – Decreto 2656 / 2014



**Fuente:** Tomado y editado de [www.bancoagrario.gov.co](http://www.bancoagrario.gov.co) (2018)

### 2.3.5 Roles

#### Rol de Fomento:

En actividades del sector rural

Propender por la institucionalización de la intermediación financiera en el otorgamiento de crédito a las actividades agropecuarias.

Proveer financiación al sector agropecuario a través de proyectos productivos rentables y sostenibles, preferencialmente para:

- Actividades de producción.
- Proyectos de inversión.
- Pequeños productores, proyectos asociativos.
- Otras actividades sector rural, mediano y grandes productores.
- En el desarrollo de servicios bancarios

Proveer servicios bancarios en zonas carentes de otras instituciones financieras, con las siguientes características:

- Poblaciones sin presencia de otra institución financiera.
- Municipios que sean centros de influencia en zonas fundamentalmente agropecuarias.

**Rol Comercial:**

- Competir en el sector financiero apalancándose en factores diferenciadores derivados de su rol social. (Amplia red y conocimientos superiores).
- Generar una rentabilidad adecuada para los activos del Banco que le permitan financiar el rol social y sustentar patrimonialmente el desarrollo de la Institución.



### 3 DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

#### 3.1 Primera fase:

Iniciando desde los diferentes parámetros académicos, normativos y legales establecidos por la institución y con base al diagnóstico previo específico del programa, se establecieron las siguientes etapas para el desarrollo del proyecto las cuales son los objetivos específicos:

**Fase 1.** Realizar un diagnóstico del proceso de contratación desarrollado por el área de Gestión Humana en el Banco Agrario.

Tabla 1 Fase 1 Desarrollo del diagnóstico del proceso de contratación.

Tipo	Elementos
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnóstico del proceso de contratación desarrollado por el área de Gestión Humana en el Banco Agrario.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas Banco Agrario de Colombia.</li> <li>Conexión a internet</li> <li>Computador</li> <li>Word, Power Point, Excel</li> <li>Google</li> <li>Web sector financiero</li> <li>Documentación referenciada en las citas bibliográficas.</li> </ul>
Resultados	<p>Se realizó un diagnóstico previo al sistema de contratación del Banco Agrario, el cual existe falencias para rendir informes por parte del área de gestión humano, por lo tanto se determinó un método de estudio, que conllevó al desarrollo de una encuesta, la cual en esta fase se tabuló, cumpliendo así con el primer objetivo.</p>

FUENTE: AUTOR

### **3.1.1**      *Tipo de estudio*

El tipo de estudio establecido para el desarrollo de este proyecto es descriptivo, puesto que se realizará una observación directa de la problemática en el proceso de Contratación del área de Gestión humana del sucursal centro del Banco Agrario de Colombia en la ciudad de Bucaramanga, durante el período de práctica empresarial.

A partir de esta observación, se identificarán y describirán los elementos que dificultan la eficiencia del proceso de contratación y que conlleva a la congestión laboral de los operadores de la sección encargada, permitiendo determinar las ventajas y desventajas de la Lista de Chequeo (*ver Anexo A*) de documentación, actualmente establecida por la organización financiera.

### **3.1.2**      *Método*

Partiendo de la recopilación bibliográfica, se establece como fuentes secundarias de información: la observación directa, teniendo en cuenta el investigador o autor tiene contacto con el área de Contratación del Banco Agrario de Colombia y como herramienta de diagnóstico la ejecución de la entrevista o encuesta al personal involucrado en dicho proceso administrativo, con el fin de recolectar información inmediata y precisa.

### 3.1.3 *Diseño de la encuesta*

La encuesta (*ver Anexo B*) es un instrumento con el cual se realizará una comparación de la información entre el investigador y el grupo de operadores entrevistados, cuya función administrativa consiste en la recepción de hojas de vida y soportes de las mismas, durante el proceso de contratación de funcionarios en el Banco Agrario de Colombia.

A partir de ello, se realizará el diagnóstico del proceso de contratación teniendo en cuenta la etapa de verificación de documentos de la Lista de Chequeo establecida, que se deben anexar a la hoja de vida de cada candidato o funcionario, durante el tiempo establecido para dicha fase.

- **Población:** Total de 4 funcionarios en el departamento de Contratación (empleados y practicantes universitarios).
- **Muestra:** (*Fórmula para población finita*)

Ecuación 1 FORMULA PARA ESTIMAR LA POBLACION DEL PROYECTO

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N= Total población= 4

d= precisión= 0.05 (5% error muestra)

Z<sub>α</sub>= 1.96 al cuadrado (nivel de confianza: 95%)

q= 1-p= 0.95

p= proporción esperada= 0.05

$$n = \frac{1.96^2 * (0.05 * 0.05) * 10}{(0.05^2 * (10 - 1)) + 1.96^2 * 0.05 * 0.05}$$

**n=3.84≈4 encuestas**

De acuerdo a los cálculos de muestra, se realizará un total de 4 encuestas.

### **3.1.4 Diagnóstico del Proceso de Contratación en el área de Gestión Humana**

A continuación se representan los resultados obtenidos a través de la encuesta (*ver Anexos B*), los cuales, se detallarán mediante tabulaciones y gráficos, y se presentará su respectivo análisis.

- ¿Los funcionarios siguen correctamente la Lista de Chequeo implementada por el Banco Agrario de Colombia durante el proceso de Contratación?

**Tabla 2** Resultados pregunta 1

	<b>Encuestados</b>
<i>Siempre</i>	
<i>Casi siempre</i>	1
<i>Algunas veces</i>	2
<i>Casi nunca</i>	1
<i>Nunca</i>	
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

**Figura 4** Diagrama resultados pregunta 1



Fuente: Autor

De acuerdo a la encuesta realizada, la lista de Chequeo establecida por el Banco Agrario de Colombia no presenta la información de manera clara para los funcionarios que se encuentran en la fase de Contratación, puesto que, sólo un 25% de los entrevistados, confirma el correcto seguimiento de la lista de Chequeo, mientras que un 75% determina que la lista de Chequeo en gran parte no se cumple a cabalidad, por lo cual, el personal encargado de orientarlos, requiere brindarles mayor apoyo y acompañamiento del que se dispone para dicha etapa de recepción de hojas de vida.

- ¿Durante la recepción de Hojas de vida y documentos de un funcionario hay que indicar correcciones?

**Tabla 3** Resultados pregunta 2

	<b>Encuestados</b>
<i>Si</i>	4
<i>No</i>	
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

**Figura 5** Diagrama resultados pregunta 2



Fuente: Autor

Siguiendo los resultados consignados, el 100% de los empleados del área de Contratación, establecen que durante la recepción de hojas de vida y documentos, es necesario indicar correcciones, lo que conlleva, a retrasos en el proceso de verificación y selección del funcionario, por lo tanto, requiere de mayor tiempo durante la orientación del cumplimiento de la Lista de Chequeo del Banco Agrario de Colombia.

- ¿Cuál es el rango de ocasiones en que ha tenido que solicitar correcciones en la documentación de los funcionarios?

**Tabla 4** Resultados pregunta 3

	<b>Encuestados</b>
<i>1 a 2</i>	
<i>3 a 5</i>	
<i>5a 7</i>	2
<i>7a 10</i>	1
<i>más de 10</i>	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

**Figura 6** Diagrama de resultados pregunta 3



Fuente: Autor

Con respecto a los encuestados, el área de Contratación debe indicar correcciones frecuentes durante la recepción de documentos, donde el 50% corresponde al rango de 5 a 7 observaciones que se deben suministrar a un funcionario e incluso un 25% muestra que se deben confirmar más de 7 correcciones a la documentación. Las correcciones en esta fase generan congestión laboral y extienden el tiempo de recepción de hojas de vida aptas para la verificación y selección de los funcionarios (15 días hábiles según políticas del Banco Agrario), por ende, se convierte en una problemática para el área de Contratación, en cuanto al factor de eficiencia del proceso.

- ¿Considera que la Lista de Chequeo del Banco Agrario de Colombia comprende la información necesaria para orientar al funcionario? Mencione algún cambio para mejorar.

**Tabla 5** Resultados pregunta 4

	<b>Encuestados</b>
<i>si</i>	3
<i>no</i>	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

Conforme a los resultados obtenidos, el 75% de los entrevistados concuerda en que la Lista de Chequeo debe evaluarse y complementarse con cambios para mejorar la recepción de hojas de vida, algunos establecen que se deben implementar ejemplos sobre la forma correcta de presentar los documentos (su calidad y su tamaño) y diligenciar los formatos.

**Figura 7** Diagrama de resultados pregunta 4



Fuente: Autor

### 3.2 Segunda fase:

Iniciando desde los diferentes parámetros académicos, normativos y legales establecidos por la institución y con base al diagnóstico previo específico del programa, se establecieron las siguientes etapas para el desarrollo del proyecto las cuales son los objetivos específicos:

**Fase 2.** Identificar las debilidades y las fortalezas en el proceso de diligenciamiento y recepción de documentos para la contratación de funcionarios en la entidad bancaria.

Tabla 6 Fase 2 Desarrollo del diagnóstico del proceso de contratación.

Tipo	Elementos
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un diagnóstico del proceso de contratación desarrollado por el área de Gestión Humana en el Banco Agrario.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas Banco Agrario de Colombia.</li> <li>Conexión a internet</li> <li>Computador</li> <li>Word, Power Point, Excel</li> <li>Google</li> <li>Web sector financiero</li> <li>Documentación referenciada en las citas bibliográficas.</li> </ul>
Resultados	<p>Se realiza un diagnóstico previo al sistema de contratación del Banco Agrario, el cual existe falencias para rendir informes por parte del área de gestión humano, por lo tanto de determino un método de estudio, que conllevo al desarrollo de una encuesta, la cual en esta fase se tabulo, cumpliendo así con el primer objetivo.</p>

FUENTE: AUTOR

**Figura 8** Debilidades consecuencia el proceso de contratación



Fuente: Autor

### 3.3 Tercera fase:

Iniciando desde los diferentes parámetros académicos, normativos y legales establecidos por la institución y con base al diagnóstico previo específico del programa, se establecieron las siguientes etapas para el desarrollo del proyecto las cuales son los objetivos específicos:

**Fase 3.** Formular un organigrama de documentación a partir de estrategias y prácticas, que permita la gestión eficaz de los procesos del área de la Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia.

Tabla 7 Fase 3 Desarrollo del diagnóstico del proceso de contratación.

Tipo	Elementos
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se formuló un organigrama para el proceso de documentación a partir de estrategias y prácticas, que permita la gestión eficaz de los procesos del área de la Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas Banco Agrario de Colombia.</li> <li>Conexión a internet</li> <li>Computador</li> <li>Word, Power Point, Excel</li> <li>Google</li> <li>Web sector financiero</li> <li>Documentación referenciada en las citas bibliográficas.</li> </ul>
Resultados	Se realiza una guía para un claro entendimiento de los nuevos funcionarios, respecto a la documentación y procesos requeridos en el proceso de contratación, reduciendo los tiempos de espera en dicho proceso.

FUENTE: AUTOR

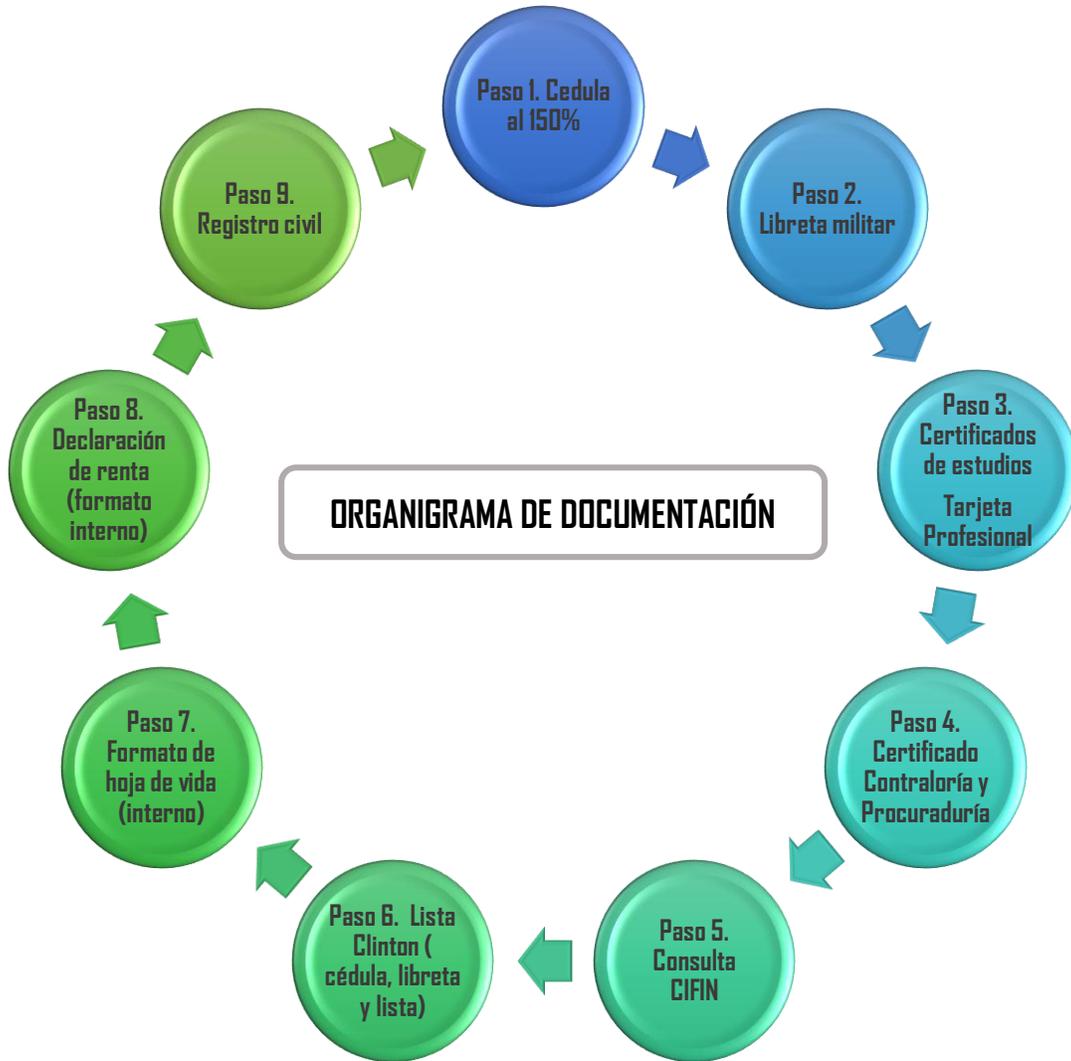
## **Propuesta de Organigrama de Documentación para el mejoramiento del proceso de Contratación**

En el área de Contratación de Gestión Humana del Banco Agrario de Colombia, la recepción de hojas de vida y documentos para la selección de funcionarios está regida por una Lista de Chequeo (Anexo A), que el personal debe seguir, orientar y capacitar al prospecto. Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior, la Lista de Chequeo es compleja, partiendo de la comprensión de cuarenta y dos (42) requisitos, que deben ser cumplidos para aceptar la hoja de vida para evaluación, además, de la imprecisión de la información solicitada.

De esta manera, el Organigrama de documentación (Anexo C) es una propuesta como complemento a la Lista de Chequeo, el cual consta de puntos claves sobre la presentación de la documentación de una forma didáctica y clara, para guiar adecuadamente al funcionario. El organigrama comprende los documentos relevantes durante la recepción de hojas vida, los cuales, frecuentemente requieren de correcciones y conllevan al personal de contratación a invertir mayor tiempo en esta fase, con el objeto de evitar sanciones sujetas al reglamento interno del Banco Agrario.

A partir del análisis de la problemática estudiada en este proceso administrativo, se plantea el siguiente organigrama:

**Figura 9** Organigrama de documentación para el proceso de Contratación



Fuente: Autor

## 4 Conclusiones

La recepción de hojas de vida y documentación durante el proceso de Contratación en el Banco Agrario de Colombia, requiere de la aplicación de estrategias de mejora, partiendo de un 75% de los funcionarios que afirma la congestión laboral en el área de Gestión Humana de la entidad.

La propuesta de un Organigrama didáctico y claro para la presentación de documentación en el Banco Agrario de Colombia, permite a los prospectos una mejor orientación durante la fase de recepción de hojas de vida y documentación, evitando los retrasos en el proceso de Contratación.

El Organigrama consta de nueve ítems específicos, que describen el debido orden de los documentos comprendidos en la Lista de Chequeo que otorga el Banco Agrario de Colombia, por ende, se establece como un esquema complementario al debido proceso de Contratación.

## 5 Recomendaciones

Se recomienda mejorar los procesos de Gestión humana durante la apertura de vacantes en el área de Contratación del Banco Agrario, puesto que, no se realiza una óptima logística con las hojas de vida de postulantes y conlleva a largos retrasos en la actualización de la base de datos de la entidad.

## 6 Bibliografía

- Bautista Bautista, G. (2007). *Universidad autonoma del estado de hidalgo*. Obtenido de Resúmenes, mapas o diagramas de aplicación del conocimiento : <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n4/m7.html>
- Calderon Castillo, I. R. (2016). *Unad*. Obtenido de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/7913/3/79424721.pdf>
- Duran Marcano, A. (06 de 08 de 2013). *Talent clue*. Obtenido de <http://blog.talentclue.com/bid/322802/estrategias-de-contrataci-n-habilidades-y-competencias>
- Fleitas, S. (2013). *scielo*. Obtenido de Revista latinoamericana de psicología: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342013000100012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000100012)
- Parra, J. M., & Muller, C. (2013). *Biblioteca Inalde*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=VwNNDwAAQBAJ&pg=PT9&dq=gestion+humana&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj86oH\\_sPDcAhWlq1kKHb9VDVEQ6AEIODAD#v=onepage&q=gestion%20humana&f=false](https://books.google.com.co/books?id=VwNNDwAAQBAJ&pg=PT9&dq=gestion+humana&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj86oH_sPDcAhWlq1kKHb9VDVEQ6AEIODAD#v=onepage&q=gestion%20humana&f=false)

(Ramos Cetina & Rincon Delgadillo, 2008)

Perez, P. (08 de 2015). *scielo.com*. Recuperado el 26 de 09 de 2016, de [www.matinezave.com](http://www.matinezave.com)

Ramos, A. y Rincon, N. (2008). Diagnóstico Selectivo y propuesta de Mejoramiento a los Procesos de Talento Humano De Audieps Ltda, Empresa Del Grupo Saludcoop. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4193/T11.08%20R147d.pdf?sequence=1>

## 7 Anexos

### Anexo A Lista de Chequeo del Banco Agrario de Colombia

 <b>Banco Agrario de Colombia</b>		LISTA DE CHEQUEO - HISTORIA LABORAL	
Código Documento	NOMBRE DEL FUNCIONARIO:	Marque X documento verificado	No. de Folios
	Dos (2) fotos tamaño 3x4 en Fondo Blanco a Color		
1	Lista de Chequeo - Historia Laboral		
2	Formato Único de Hoja de Vida de Función Pública (Impreso SIGEP para funcionarios) (Para aprendices SENA el anexo)		
4	Registro civil de nacimiento		
5	Fotocopia ampliada del documento de identidad		
10	Fotocopia de los certificados de estudio o diploma y/o acta de grado		
12	Tarjeta Profesional (Para las carreras de: Psicología, Ingenierías, Derecho, Contaduría, Zootecnia, Veterinaria, Arquitectura, Administración de Empresas, Economía y Negocios Internacionales y las demás que lo requieran)		
15	Certificación de estudios de la Institución Educativa, indicando nombre del curso y etapa (para aprendices)		
16	Certificaciones Laborales		
17	Consulta de antecedentes disciplinarios expedidos por la Procuraduría General de la Nación		
18	Antecedentes de manejo fiscal expedido por la Contraloría General		
19-1	Formato de autorización de consulta a la CIFIN		
19-2	Reporte consulta a la CIFIN		
20	Consulta antecedentes (Listas Inhibitorias, Antecedentes Judiciales y Libreta Militar)		
23	Certificado de aptitud laboral		
27	Informe pruebas psicotécnicas		
28	Informe estudio de seguridad y/o visita domiciliaria		
30-1	Formato de novedades de personal		
30-9	Formato Compromisos para renunciar al uso de teléfonos móviles. Aplica para los funcionarios de las áreas que intervienen en las operaciones de tesorería (Gerencia de Tesorería, Gerencia de Riesgo de Mercado y el área de Operaciones de tesorería de la Vicepresidencia de Operaciones)		
30-10	Formato Autorización para grabación de medios de comunicación (Para los funcionarios de las áreas que intervienen en las operaciones de tesorería (Gerencia de Tesorería, Gerencia de Riesgo de Mercado y el área de Operaciones de tesorería de la Vicepresidencia de Operaciones)		
30-11	Formato Declaración de la Información (Para los funcionarios de las áreas que intervienen en las operaciones de tesorería (Gerencia de Tesorería, Gerencia de Riesgo de Mercado y el área de Operaciones de tesorería de la Vicepresidencia de Operaciones)		
30-14	Formato de Entrevista de Selección		
30-18	Acta de Autorización de Declaración de Privacidad y Protección de Datos Personales		
31	Contrato de Trabajo debidamente firmado		
32	Declaración de Bienes y Rentas (Impreso SIGEP)		
35	Acta de Compromiso Manual SARLAFT (Manual de Procedimientos de SARLAFT)		
36	Acta de Cumplimiento de los Lineamientos del Banco Agrario de Colombia (Código de Buen Gobierno y de Conducta, Conflicto de Intereses, Seguridad de la Información y Confidencialidad)		
38	Certificado de Recibo y Aceptación de Responsabilidades		
Para esta sección los aprendices <b>NO</b> se requieren los documentos de los numerales 12, 16, 30-9, 30-10, 30-11, 32, 38			
Nombre y firma del Prof. Universitario Gerencia de Selección y/o Prof. Universitario Regional Subgerencia de Gestión Humana		Fecha	
42	Afiliación a salud		
43	Afiliación a pensiones		
45	Afiliación al Fondo Nacional del Ahorro		
46	Afiliación a caja de compensación familiar		
Para esta sección los aprendices <b>SOLO</b> se requieren los documentos de los numerales 42			
Nombre y firma del Prof. Unidad de Nómina y Seguridad Social en Dirección General y/o Prof. Universitario Regional Subgerencia de Gestión Humana		Fecha	
Firma de quien verifica Subgerente Gestión Humana en Regional ó Profesional Senior en Dirección General		Nombre de quien verifica la documentación en la Dirección General	
Fecha Recibido G. Selección: _____		Fecha Recibido Archivo: _____	

**Anexo B** Encuesta aplicada en el área de Contratación

 <p>Unidades Tecnológicas de Santander</p>	 <p>Banco Agrario de Colombia</p>	<h2 style="margin: 0;">ENCUESTA</h2>
NOMBRE:		CELULAR:
<p>1. ¿Los funcionarios siguen correctamente la Lista de Chequeo implementada por el Banco Agrario de Colombia durante el proceso de Contratación?</p>		
Siempre		
Casi siempre		
Algunas veces		
Casi nunca		
Nunca		
<p>2. ¿Durante la recepción de Hojas de vida y documentos de un funcionario hay que indicar correcciones?</p>		
SI		
NO		
<p>3. ¿Cuál es el rango de ocasiones en que ha tenido que solicitar correcciones en la documentación de los funcionarios?</p>		
1 a 2		
3 a 5		
5 a 7		
7 a 10		
> 10		
<p>4. • ¿Considera que la Lista de Chequeo del Banco Agrario de Colombia comprende la información necesaria para orientar al funcionario? Mencione algún cambio para mejorar.</p>		
SI		
NO		
<p>Cambio: _____</p>		
<p>Elaborada por: Daniel Diaz (practicante del área de Contratación)</p>		

### Anexo C Organigrama de Documentación (FOLLETO)



# Banco Agrario de Colombia

*Hay más campo para todos*