PROGRAMA DE ATRACCIÓN ENFOCADO AL POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE BANCOLOMBIA EN LAS UNIVERSIDADES DE BUCARAMANGA

DANIELA MARÍA OSPINO ANAYA

ID: 000258233

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

BUCARAMANGA

2018

PROGRAMA DE ATRACCIÓN ENFOCADO AL POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE BANCOLOMBIA EN LAS UNIVERSIDADES DE BUCARAMANGA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE

DANIELA MARÍA OSPINO ANAYA

ID: 000258233

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL

TÍTULO DE:

PSICOLOGA

DIRECTORA DEL PROYECTO

MARÍA KATHERINE ACEVEDO PINTO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – SECCIONAL BUCARAMANGA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

BUCARAMANGA

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....7

Capítulo 1 Justificación del programa realizado 8

Capítulo 2 Objetivos general y especificos 10

Capítulo 3 contextualizacion de la Institución 11

Capítulo 4 Referente conceptual 13

Capítulo 5 Metodología.....22

Capítulo 6 Resultados.....30

Capítulo 7 Discusión 75

Capítulo 8 Conclusiones.....76

Capítulo 9 Sugerencias y recomendaciones 77

Referencias bibliograficas 78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Caracterización de universidades de la ciudad de Bucaramanga que se relacionen con el perfil solicitado en Bancolombia*……. 25

Tabla 2. *Distribución de carreras por universidades*…….. 30

Tabla 3. *Conocimientos técnicos requeridos por Bancolombia distribuidos por universidades*……. 31

Tabla 4. *Modelo de preguntas a realizar a estudiantes universitarios de la ciudad de Bucaramanga*…… 35

Tabla 5. *Modelo de preguntas a realizar con decanos, directores de programas, profesores y coordinadores de práctica*…… 35

Tabla 6. *Resultados del conversatorio virtual realizado con los directores de programas, profesores y coordinadores de práctica de la universidad Santo Tomas*…… 36

Tabla 7. *Resultados del conversatorio presencial realizado con los directores de programas, profesores y coordinadores de práctica de la universidad Autónoma de Bucaramanga*……. 39

Tabla 8. *Resultados del conversatorio presencial realizado con los estudiantes de las universidades de la ciudad de Bucaramanga*…… 61

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROGRAMA DE ATRACCIÓN ENFOCADO AL POSICIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE BANCOLOMBIA EN LAS UNIVERSIDADES DE BUCARAMANGA

AUTOR(ES): DANIELA MARIA OSPINO ANAYA

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): MARÍA KATHERINE ACEVEDO PINTO

RESUMEN

Para las empresas la lucha por retener y atraer talento es cada vez más compleja, por una mayor oferta, diferentes intereses de los trabajadores y un nivel cada vez más competitivo. La concepción de sostenibilidad de las operaciones, las posibilidades de desarrollo y, sobre todo, entender que en el recurso humano y el talento están las variables competitivas hacia el futuro, hacen que las agendas de las empresas se estén permanentemente ajustando. En ese sentido, en el caso de Bancolombia hay varias estrategias para apoyar la permanencia de sus colaboradores más jóvenes, quienes valoran atributos tales como el clima laboral, el espacio para el desarrollo personal y profesional, y la posibilidad de hacer carrera al interior de la organización. Así mismo, la generación de los milenios se caracteriza porque les brindan a las empresas vitalidad, conocimiento fresco y las ganas de aprender. En esta medida, entre las empresas de los sueños para los jóvenes colombianos se encuentra Bancolombia, y su prioridad es el talento humano y su crecimiento permanente. La estrategia para traer talento joven consiste en mantener relaciones cercanas con las diferentes instituciones educativas del país, ofreciendo espacios de aprendizaje y de aplicación de conocimiento a nuevos profesionales.

PALABRAS CLAVE:

Bancolombia, Jóvenes, Talento humano, Empresas, Futuro y conocimientos.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PROGRAM OF ATTRACTION FOCUSED ON THE POSITIONING OF THE ORGANIZATION OF BANCOLOMBIA AT THE UNIVERSITIES OF BUCARAMANGA

AUTHOR(S): DANIELA MARIA OSPINO ANAYA

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: MARÍA KATHERINE ACEVEDO PINTO

ABSTRACT

For companies the struggle to retain and attract talent is becoming challenging nowadays, because people change their work for a better paid options, different interests of workers and an increasingly competitive level. The concept of sustainability of operations, and afterall, understand that in the human resources and talent are the competitive variables towards the future, make the agendas of companies are constantly adjusting. In the case of Bancolombia corporation, there are several strategies to support the permanence of its youngest collaborators, who value attributes such as the work environment, the space for personal and professional development, and the possibility of making a career within the organization. Likewise, the generation of the millennials is characterized for providing companies with vitality, fresh knowledge and the desire to learn. Finally, Bancolombia is among others, the dream company for young Colombians, and its priority is human talent and its permanent growth. The strategy to bring young talent consists of maintaining close relationships with the different educational institutions of the country, offering spaces for learning and applying knowledge to new professionals.

KEYWORDS:

Bancolombia, young people, human resources, corporations, future and knowledge.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Lo que se quiere lograr con el programa de atracción enfocado al posicionamiento de la organización de Bancolombia en las Universidades de Bucaramanga es generar lazos con las universidades para fortalecer la construcción de conocimiento en el banco, ya sea a través de la formación de empleados, la formación de estudiantes o el trabajo en conjunto, identificando no solamente cuales son las profesiones más demandadas en el mercado y de más difícil consecución para el banco, sino también las universidades en las que dichas carreras son más reconocidas y de mayor calidad.

Además de mejorar el acercamiento que se tiene con las universidades y estudiantes para conocer sus expectativas laborales, definiendo como podemos contribuir a la preparación de los futuros profesionales y afianzar lazos para posicionar la marca empleadora del Banco y estructurar un portafolio de servicios para atraer estudiantes universitarios para realizar su semestre de práctica y quieran trabajar en Bancolombia, a través de proyectos, retos específicos o contratación directa a través de convenios.

JUSTIFICACIÓN

La región Centro del Grupo Bancolombia está conformada por el 63% del país, tiene presencia en 16 departamentos en 74 plazas, a través de 134 sucursales físicas, 1632 corresponsales bancarios, 9523 aliados y 598 cajeros automáticos. En ella convergen diferentes estructuras sociales, culturas, costumbres, geografías y personas, que se entrelazan para representar múltiples realidades del contexto nacional. La región a su vez está dividida por 7 zonas estratégicas por parte del Grupo Bancolombia, las cuales son:

1. Zona Orinoquía y Amazonía
2. Zona Boyacá y Casanare
3. Zona Santander
4. Zona Bucaramanga
5. Zona Norte de Santander
6. Zona Surcolombiana
7. Zona Tolima

La región la conforman aproximadamente 2305 colaboradores vinculados directamente con la organización distribuidos en 4 vicepresidencias corporativas, a saber, Empresas y Gobierno (0,78%), Gestión Humana (0.39%), Personas y Pymes (95%), y Servicios Corporativos (3%). Así mismo, la región cuenta con 101 aprendices (85 aprendices SENA y T, y 16 Universitarios).

Teniendo en cuenta el panorama presentado, a través de la Alianza Universidad-Empresa se buscó impactar las necesidades de las diferentes vicepresidencias, pero el gran foco estará orientado hacia Personas y Pymes pues es allí donde se concentra gran parte de la

regional y en donde se presentan, en un mayor número, las necesidades de talento de esta. Es por esto, que se le dio tanta importancia a la realización de este proyecto en la Zona Bucaramanga y Zona Santander, debido a la oferta de talento y la escasez de algunos perfiles especializados para la organización, nos pusimos como objetivo el realizar alianzas estratégicas con diferentes Universidades que cuenten con gran reconocimiento debido al tipo de perfiles profesionales de sus estudiantes y egresados a nivel nacional.

OBJETIVOS

Objetivo general

Posicionar la imagen corporativa de Bancolombia en los jóvenes de las Universidades de Bucaramanga, con el fin de generar un impacto positivo dentro de la organización y formar una alianza empresa/universidad.

Objetivos Específicos

1. Identificar cuáles son las necesidades organizacionales de Bancolombia.
2. Atraer a la población joven a vincularse en la empresa Bancolombia, para que realicen sus procesos de práctica o pasantía.
3. Fortalecer la alianza de Bancolombia con las Universidades de Bucaramanga.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

En 1875 el entonces Banco de Colombia abrió sus puertas como una respuesta para atender las necesidades de servicios financieros que surgían en la economía colombiana. En ese momento fue catalogado como la entidad líder en la promoción del ahorro entre los colombianos, servicio en el que atendió más de un millón de personas.

La institución se consolidó en 1998 con la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, y con la posterior integración estratégica del Banco y su grupo de filiales, permitiéndole constituir una Organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesaria para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana.

PROPÓSITO: Nos inspira generar preferencia y satisfacción en nuestros clientes, y contribuir a hacer realidad sus sueños.

ASPIRACIÓN: Nuestro máximo objetivo es ser el Grupo Financiero líder, que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas de manera sostenible.

¿CÓMO SOMOS?

- Responsables: Cumplo mis compromisos. Me empodero de las situaciones y no espero a que otros las resuelvan. Tomo la iniciativa y me enfoco en el logro con altos estándares de desempeño.

- Respetuosos: Mi lenguaje y comportamiento demuestran que valoro a los demás, los reconozco y me interesa su bienestar. Comprendo que todos tenemos características, capacidades y puntos de vista diferentes.

- Cercanos: Me intereso de manera genuina por el otro, lo escucho con interés para conocer sus necesidades y construyo relaciones basadas en la calidez y la confianza.

REFERENTE CONCEPTUAL

En la actualidad el proceso de reclutamiento y selección de personal se concibe como una toma de decisiones orientado a la incorporación de los recursos humanos adecuados para resolver las necesidades de una empresa. Para esto es muy importante y fundamental que cada organización cuente con el área o departamento de recursos humanos, que es la que lleva el manejo y conducción de estos procesos y para ello cuenta con herramientas sencillas y prácticas de aplicar como con personal idóneo, adecuado y experimentado en el tema, con el fin de seleccionar al candidato más calificado y capacitado y que este cumpla con las expectativas y condiciones del perfil de la oferta laboral (Camargo 2014).

El proceso de reclutamiento de personal se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización. Comienza con la búsqueda de personas potencialmente válidas y finaliza cuando se ha localizado un número de candidatos suficiente para comenzar un proceso de selección, o bien cuando se decide ofrecer el contrato de trabajo a una persona determinada, Castaño, Merced y Prieto (2011). Es por esto por lo que el reclutamiento es la primera fase del proceso de selección y consiste también en buscar y ponerse en contacto con individuos que cumplan los requisitos necesarios o deseables para cubrir las necesidades de la empresa en un determinado puesto y cuyo perfil encaje con la cultura de la empresa (Moreno 2015). En esta primera fase los reclutadores filtran a los candidatos según los requisitos que son necesarios para dicho puesto. (Zapata y Labrador, 2011).

En la actualidad se tiene nueva fuente y técnica de reclutamiento como reclutamiento on line o también llamado e-recuiting, lo cual nos indica que el internet supone una nueva forma de poner en contacto la oferta y la demanda de trabajo en un mercado sin fronteras. Esta revolución ha dado lugar a unos métodos de reclutamiento de personal totalmente nuevos, ha cambiado el mundo, ha revolucionado los negocios y las empresas en todos sus sectores y entre ellos el de recursos humanos. Tal y como explican Gallifa, Suárez y Pin (2011) "Vivimos y trabajamos en una sociedad que cambia con la tecnología y una tecnología que cambia gracias a la interacción de los que la utilizan." (p.15). Según Morell y Brunet (1999) "Las nuevas tecnologías tienen una incidencia directa en la gestión empresarial, y concretamente, en la gestión de los recursos humanos." (p.174).

Por otro lado, Zapata (2011) explica que todo proceso de selección comienza con la elaboración del perfil profesional que se necesita para cubrir una determinada necesidad, acto seguido se anuncia el puesto vacante en periódicos, internet o tablones de la propia organización. Más tarde, son los candidatos los que envía su "Curriculum Vitae" a las empresas, y los reclutadores los que filtran dichas candidaturas según cumplan o no los requisitos del puesto. Los siguientes pasos del proceso de selección suelen ser una o varias entrevistas y se finaliza con una oferta de empleo. Así mismo el proceso de selección se realiza de manera dinámica y tiene como objetivo encontrar a aquellas personas que resultan ser las más adecuadas para desarrollar un determinado puesto de trabajo.

Por esta razón Peiró (1987) afirma que:

> Los procesos de reclutamiento y selección son procesos de interacción entre el individuo y la organización a través de los cuales se trata de conseguir un ajuste

> entre las expectativas y los objetivos de los individuos y los de la organización En ellos se dan una serie de esfuerzos por parte del individuo para evaluar la organización y, si le resulta de interés, para conseguir que le contrate; al mismo tiempo, la organización trata de evaluar al individuo y, si le resulta interesante, de atraerlo para ingresar en ella […] los esfuerzos de la organización por localizar y reclutar aspirantes adecuados para poder seleccionar de entre ellos a sus miembros, es el primer paso de esta interacción. (p. 6).

Actualmente, se habla mucho del talento: de cómo descubrirlo, como atraerlo, como mantenerlo, como dirigirlo. Pero ¿cuál es la definición de talento? Según Lozano en el 2007 el talento significa inteligencia, referida a la capacidad de entender, o aptitud, entendida como la capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación. Otra definición es que el talento es la capacidad de hacer las cosas obteniendo resultados extraordinarios, esto es, claramente por encima de la media y que lo convierte en una característica personal que hace la diferencia. (Prieto 2013).

La gestión del talento inicia desde las prácticas de reclutamiento y selección de personal que incluyen los análisis de puestos, descripción del puesto, los medios de selección y la contratación, porque en estos procesos se pueden identificar los nuevos talentos y las formas específicas y programadas sobre las que se pueda llevar a cabo la atracción y posteriormente la retención de dichos talentos. Moreno et al. (2009) afirma que desde el punto de vista tradicional el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos

vacantes en la organización, es, en síntesis, el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

Durante los últimos años el área de los recursos humanos está adquiriendo más y más importancia en la empresa pues se considera a los empleados como un activo esencial de la empresa, un factor estratégico que hará a la empresa crecer y generar más beneficio. Es decir, "las empresas dependen de su capital humano, de su talento y de su capacidad para generar y gestionar conocimiento." Según afirma Andrés (2003 p.90).

Resaltando la importancia que tiene actualmente el área de recursos humanos en las empresas, se crea un proceso que va dirigido a los empleados o potenciales de la organización y es conocido como el proceso de construcción de la marca empleador o Employer Branding, es una actividad en donde se aplican los principios de marketing al área de recursos humanos. Este término surge alrededor de los años 80 en EEUU, y no será hasta el año 2004-2008 cuando se introduce y empieza a darse a conocer en el mundo empresarial en España. Esta necesidad nace como reacción por parte de las empresas ante el descenso de natalidad y la consecuente necesidad de encontrar jóvenes talentos (Jiménez, 2017). Actualmente, esta necesidad se ha generalizado, y el término emplea para referirse al esfuerzo que hace una empresa para mejorar el concepto o la imagen que los empleados tienen sobre la marca para la que trabajan (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014) Podemos decir que Employer Branding, da soluciones de una manera proactiva a largo plazo para la búsqueda, atracción, selección y retención del talento. Además, esta estrategia puede servirle a la compañía para distinguirse de sus competidores (Ambler y Barrow, 1996 citado en Jiménez, 2017).

Gavilan, Avelló, y Fernández (2013), aseguran que este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas, para la atracción, selección, retención/fidelización, reciclaje o abandono de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización. En este proceso, el compromiso se revela como un indicador clave del estado de la relación entre el empleado y la marca empleadora, convirtiéndose por lo tanto en la meta a alcanzar.

Es una actividad que se lleva a cabo desde el departamento de recursos humanos, aunque pueda estar enmarcado dentro de las funciones del marketing interno y va dirigida tanto a los empleados actuales de una compañía como a los empleados potenciales para que la marca les resulte atractiva y poder además retener el talento que atraen (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014). Su fin es alinear, motivar y otorgar de poder a sus empleados para que sus vivencias y experiencias en el entorno laboral sea no sólo positiva sino mejor que en las empresas competidoras y así conseguir con mayor facilidad los objetivos de la empresa. (Jiménez, 2015).

Por otra parte, algo importante y fundamental para las empresas y específicamente para el área de recursos humanos es la situación actual con la población joven, esta generación se compone de personas que quieren todo a la vez, que quieren dejar huella en la historia, vivir una vida interesante, formar parte de algo grande, crecer, desarrollarse y cambiar el mundo que les rodea son llamados la generación del Milenio, nacieron entre 1980 y 2000, han crecido con la tecnología y la explosión de internet, son jóvenes que nos ayudan a la transformación desde el dinamismo, la creatividad y la conexión emocional; son personas

idealistas, impacientes, están bien preparados académicamente y muchos de ellos han tenido oportunidad de viajar por el mundo a una edad temprana, de estudiar en las mejores universidades y de trabajar en empresas multinacionales y extranjeras.

Además, entre otras características, los Milenios son exigentes con su empleador y no temen rechazar ofertas laborales o cambiar de trabajo si no están conformes, no están dispuestos a soportar un trabajo poco interesante y rutinario, es por esto que su jefe inmediato debe ser un líder con mente abierta, capaz de comprender la diversidad, capaz de gestionar cambios, con atributos esenciales para que los jóvenes se conecten con el propósito de la compañía y se comuniquen de manera asertiva. La comunicación en esta generación se da de manera rápida y eficiente, los milenios eligen interactuar no necesariamente cara a cara, sino a través de mensajería instantánea, mensajes de texto, redes sociales y correo electrónico.

Con respecto al trabajo, buscan equilibrarlo con su vida personal y familiar. Los jóvenes prefieren un trabajo permanente y de tiempo completo. Eso sí, siempre y cuando haya flexibilidad laboral, que consideran genera mayor compromiso con el trabajo, aumenta la productividad, ayuda a la motivación y aumenta el bienestar, la salud y la felicidad. Las habilidades y talentos que los milenios traen al lugar de trabajo están relacionados con ser grandes conocedores de la tecnología; es su mayor contribución. Están constantemente conectados con las redes sociales y los medios de comunicación, esto les permite integrarse con sus compañeros de trabajo, amigos y familiares en todo el mundo a gran velocidad, además, tienen la capacidad de escuchar música y enviar mensajes a la vez que trabajan en un proyecto importante.

En el documento de SOLO, consultores en cambio llamado “choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades” (2015) afirma que:

> Muchas empresas se preguntan cómo retener a los milenos como talento humano en las organizaciones y la clave está en fidelizarlos, contrario a lo que se piensa que no son fieles y cambian de puestos como cambiarse de ropa, hay que entender que sus necesidades de cambio son por nuevos retos que se les deben imponer y hacer su experiencia laboral algo que les de nuevos conocimientos y desarrollo como personas. Lograrlo los motiva a permanecer en una empresa donde encuentran lo que quieren y permanecerán en ella por el reto que representa para ellos diariamente, si creen en esa empresa y se hacen sus “FANS”, serán sus colaboradores fieles y permanecerán en las empresas. (p. 14).

Sus características y expectativas según Dychtwald, Erickson y Morison, autores del libro Retención del Talento en el 2007, son las siguientes:

• Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones

• Entorno de trabajo agradable que fomente las relaciones sociales

• Oportunidades de aprendizaje y crecimiento

• Colaboración y toma de decisiones en grupo

• Realimentación continua (Feedback) y revisiones de rendimiento

• Retribución por resultados

• Flexibilidad temporal y espacial

Para concluir, según la revista dinero en el informe especial del 2017 sobre el ranking de las mejores empresas en atracción y retención del talento, este estudio permite ver de qué manera están siendo valoradas las empresas desde tres dimensiones: calidad laboral, marca empleador y concordancia de los valores. El primer gran resultado del estudio es que, con relación al año anterior, los dos primeros lugares se mantienen inamovible: Grupo Bancolombia y Grupo Nutresa. El otro resultado importante es que, si bien los nombres de las empresas que están en el top 10 no varían sí hay cambios en las posiciones de tres de ellos, quedando los puestos de esta manera: Ecopetrol, Alpina, Avianca, Bavaria, Grupo EPM, Cementos Argos, Sura y Nestlé.

Todas estas empresas, desde sus diferentes ángulos, tienen presencia internacional: Grupo Bancolombia está en nuestro país y en otros mercados de Centroamérica y su acción se encuentra listada en Colombia y Nueva York. Dentro de la evolución el sector financiero se caracteriza por ser uno de los más grandes del estudio Merco Talento y Bancolombia ha sido reconocida como la empresa líder del sector a la hora de hablar de las mejores empresas para retener y atraer talento en el país.

Para Enrique González Bacci (2017), vicepresidente de Gestión de lo Humano de Bancolombia, enfocarse en las personas y su bienestar es la clave. “Nos planteamos metas orientadas a desarrollar una cultura humanista y de alto desempeño, donde habilitamos

ecosistemas que promuevan la cultura basada en las personas. Nos preocupamos por facilitar el conocimiento, las herramientas y los espacios para construir de manera colectiva con otros; por generar nuevas formas de trabajar acordes con la dinámica del mundo, aprovechando la tecnología y la innovación, con una estrategia de compensación diseñada y buscando entregar no solo acciones de carácter económico, sino también acciones de carácter emocional".

Frente al reto de atraer y retener a las nuevas generaciones, los responsables del recurso humano coinciden en que los milenios son un grupo que está en búsqueda de nuevos aprendizajes y experiencias, pero hay diferentes formas de vincularlos a la estrategia laboral. Para González, de Bancolombia, la empresa está en permanente búsqueda de generar nuevos espacios y metodologías de trabajo en las cuales se utilicen nuevas formas de hacer las cosas; es decir siendo Bancolombia una de las empresas más sostenibles a nivel mundial decide cambiar la forma de crear y ejecutar los procesos, además de mejorar la estructura y sistemas de comunicación en donde las ideas y las opiniones puedan fluir con naturalidad, ya que esta empresa reconoce a la generación del milenio, como jóvenes retadores, innovadores, motivados en dejar huella en la historia y comprometidos con el crecimiento de la organización para la cual laboran.

METODOLOGÍA

Primera y segunda fase: Identificar cuáles son las necesidades organizacionales que tiene Bancolombia y analizar qué áreas y que carreras tienen mayor demanda de trabajo en Bancolombia.

De acuerdo con la identificación de necesidades de talento, en colaboración con la gerencia de relacionamiento humano, se mapearon los cargos de difícil consecución en los diferentes procesos de selección y las principales brechas de talento. En relación a esto se obtuvo la siguiente información:

1. ¿Cuáles son las principales brechas de talento de la zona Bucaramanga y Santander?

- Personas con conocimiento en finanzas básicas.
- Perfiles comerciales.
- Asesoría básica a los clientes.

2. ¿Cuáles son los cargos más difíciles (en términos de tiempo y complejidad del cargo) de encontrar en los procesos de atracción?

- Direccionadores.
- Cajeros comerciales.
- Aprendices Direccionadores y Administrativos. Por los tiempos del SENA y por falta de patrocinio a veces es difícil contar con estos apoyos a tiempo. Así mismo,

el SENA no siente cercanía con la organización, no hay buena comunicación o canales de comunicación activos.

- Practicantes Universitarios. A veces las universidades no se enteran de las convocatorias y remiten estudiantes fuera de los tiempos. El proceso se demora porque los estudiantes no se comprometen con el proceso y no surten las diferentes etapas de selección a tiempo.

3. ¿Cuáles son los conocimientos específicos más técnicos en la zona Bucaramanga y Santander?

- Habilidades comerciales: manejo de objeciones, colocación de productos, capacidad de influenciar en el cliente.
- Habilidades blandas: saber hablar, saber escuchar, saber promocionar, saber aprender, saber conocer.
- Apertura a la experiencia.
- Facilidad de aprendizaje rápido.
- Buena actitud.

4. ¿Conoces algún acercamiento que se realice desde tu zona con Universidades o instituciones educativas?

- En la zona nos ha tocado buscar las hojas de vida de los aprendices porque desde atracción, aunque intentan ayudar, a veces no es suficiente. Esto pasa para los cajeros y direccionadores. Mientras nosotros conseguimos 10 hojas de vida

atracción presenta 2 o 3, cuando en la zona se hace necesario siempre tener hojas de vida para cargos de enganche.

- Con las universidades tenemos constante contacto para hojas de vida de practicantes.
- El contacto es para reclutamiento.

5. ¿Qué tipo de acercamiento te gustaría tener con las diferentes universidades o centros de formación de tu zona?

- Prácticas.
- Pasantías.
- Resolución de retos.
- Vistas guiadas a la organización.

De acuerdo con la identificación anterior, es claro que a nivel de la región la necesidad se concentra en perfiles idóneos para la red de sucursales, pues allí es donde se presenta el mayor número de vacantes. De acuerdo con la información generada por el área de relacionamiento humano, se impactará la Zona Bucaramanga y Santander, debido a que es donde se concentra el mayor número de sucursales de la región en una misma población (16 sucursales en Bucaramanga), y en donde se percibe mayor índice de rotación y necesidad de talento.

Tercera y cuarta fase: Buscar cuales Universidades de la ciudad de Bucaramanga tiene un alto nivel académico y establecer cuáles de esas Universidades que brindan las carreras óptimas para trabajar en la organización les interesa a Bancolombia.

Para la implementación del programa de atracción enfocado al posicionamiento de la organización de Bancolombia en las Universidades de Bucaramanga, se analizó inicialmente las carreras que tienen mayor demanda de trabajo en Bancolombia y cuales universidades brindan estas carreras con un alto desempeño; el resultado fue el siguiente:

Tabla 1. *Caracterización de universidades de la ciudad de Bucaramanga que se relacionen con el perfil solicitado en Bancolombia*

NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD	DIRECCIÓN Y TELEFONO	PROGRAMAS DE FORMACIÓN
Universidad autónoma de Bucaramanga - UNAB	Avenida 42 No. 28-11 6436111/6436261	Administración de empresa Ingeniería industrial Ingeniería financiera Ingeniería de sistemas Economía Contaduría
Universidad pontificia bolivariana- UPB	Campus universitario Km 7 vía Piedecuesta 6796220	Administración de empresa Ingeniería industrial Ingeniería de sistemas Ingeniería electrónica
Universidad santo tomas	Campus Bucaramanga carrera 18 No 9-27. Campus Floridablanca carrera 27 No 180-395 Autopista Floridablanca 6800801	Administración de empresa Economía
Universidad industrial de Santander - UIS	Carrera 27 calle 9 6344000	Ingeniería de sistemas Ingeniería electrónica Ingeniería industrial Economía

Unidades tecnológicas de Santander - UTS	Av. Los Estudiantes # 9-82 6917700	Fortalecer la alianza
Servicio nacional de aprendizaje – SENA	Calle 15 # 27-37 6800600	Fortalecer la alianza

Para este análisis, utilizamos las clasificaciones realizadas por la Revista Dinero en donde menciona las mejores universidades en diversas carreras y el ranking que tiene cada una en comparación con otras universidades e instituciones técnicas o tecnológicas.

Quinta Fase: Crear contactos directos entre los decanos de las Universidades y Bancolombia.

Me comunique con cada una de las universidades para crear los contactos directos entre los decanos o los coordinadores de prácticas; a ellos primero se les explico por vía telefónica y por correo electrónico de que se trata la alianza que quiere formar la empresa Bancolombia con la universidad y se les solicito un espacio para una reunión de manera virtual con Yady Alexandra Anzueta que trabaja en la gerencia de atracción y desarrollo de talentos en la cuidad de Bogotá, esta reunión se realizaba por vía Skype, tenía una duración de 1 hora y el objetivo era explicarle a las personas interesadas de forma más detallada en qué consiste la alianza y lo que queremos realizar con ella. Luego de esta reunión, contacte nuevamente por vía telefónica a los decanos o coordinadores de prácticas de las universidades, para agendar los horarios y las fechas de la visita de manera presencial que mi jefe y yo realizaremos en la semana del 17 al 21 de septiembre a cada una de las universidades o instituciones educativas, con la finalidad de poder realizar conversatorios con los estudiantes de todos los semestres de las carreras mencionadas anteriormente.

Correo enviado a las universidades:

¡Buenos días!

Recibe un cordial saludo de parte de la Gerencia de atracción y desarrollo de Talentos del Grupo Bancolombia

El presente correo tiene como fin ampliar información del proyecto Alianza Empresa-Universidad. Actualmente debido a la oferta de talento y la escasez de algunos perfiles especializados para la organización, nos hemos propuesto como objetivo el realizar alianzas estratégicas con diferentes instituciones de educación superior que cuenten con gran reconocimiento debido al tipo de perfiles profesionales de sus estudiantes y egresados a nivel nacional. Para ello, dentro del proyecto se plantea el acercamiento inicial con las diferentes instituciones de la región para conversar acerca de los siguientes aspectos:

1. Generar lazos con la universidad para fortalecer la construcción de conocimiento en el banco, ya sea a través de la formación de empleados, la formación de estudiantes o el trabajo en conjunto.
2. Definición de profesiones más demandadas en el mercado y de más difícil consecución para la organización.
3. Acercamiento a la universidad y estudiantes para conocer sus expectativas laborales, identificar como podemos contribuir a la preparación de los futuros profesionales y afianzar lazos para posicionar la marca empleadora del Banco.

4. Estructurar un portafolio de servicios para atraer estudiantes universitarios para realizar su semestre de practica y quieran trabajar en Bancolombia, a través de proyectos, retos específicos o contratación directa a través de convenios.

Inicialmente se plantea una conversación en donde se pueda socializar la propuesta y la metodología planteada para la misma en caso de que la Universidad se encuentre interesada, esta reunión puede ser de manera virtual o presencial,

Muchas gracias por la atención prestada y quedo atenta a una pronta respuesta.

Cordialmente,

Cronograma visita a las Universidades, septiembre del 17 al 21 de 2018.

Martes:

2:00 p.m. a 4:00 p.m. UNAB

4:00 p.m. a 6:00 p.m. SANTO TOMAS

Miércoles:

2:00 p.m. a 8:00 p.m. UNAB

Jueves:

2:00 p.m. a 5:00 p.m. UIS

Viernes:

2:00 p.m. a 5:30 p.m. UPB

Sexta Fase: Vincular y posicionar la organización de Bancolombia en las Universidades de Bucaramanga.

Durante el segundo semestre 2017, estuvimos en contacto y visitamos a las Universidades (UPB, UNAB, SANTO TOMAS, UIS), con el fin de conocer sus expectativas y a la vez compartirles nuestro propósito de acercarnos más a ellas y generar alianzas estratégicas para beneficio del Estudiante, la Universidad y el Banco.

RESULTADOS

De acuerdo con la identificación de la necesidad de talento en la zona Bucaramanga y Santander, se presentan a continuación las carreras profesionales críticas por su conocimiento y difícil consecución de candidatos. Así mismo, las Universidades más reconocidas donde se encuentran esta formación profesional en la zona Bucaramanga.

Tabla 2. *Distribución de carreras por universidades*

CARRERA	UNIVERSIDAD
Ingeniería de sistemas	UIS – Universidad Industrial de Santander UPB – Universidad Pontificia Bolivariana UNAB – Universidad Autónoma de Bucaramanga Universidad Manuela Beltrán Universidad Santo Tomas
Economistas	UNAB- Universidad Autónoma de Bucaramanga UIS – Universidad Industrial de Santander SANTO TOMAS – BUCARAMANGA
Administradores de empresas	UNAB- Universidad Autónoma de Bucaramanga SANTO TOMAS – BUCARAMANGA UIS – Universidad Industrial de Santander UPB – Universidad Pontifica Bolivariana
Ingenieros financieros	UPB – Universidad Pontifica Bolivariana UNAB – Universidad Autónoma de Bucaramanga

Como resultado de la información obtenida, no se definieron conocimientos técnicos específicos para el negocio, pues el requerimiento está más dado hacia carreras afines al sector financiero sin que haya un conocimiento técnico explicito requerido. Así mismo, las necesidades se encuentran orientadas hacia la pertinencia de contar con profesionales cada vez con un mayor desarrollo de habilidades o competencias blandas, pues es a partir de estas que se busca apalancar el lograr resultados superiores en el negocio.

Tabla 3. *Conocimientos técnicos requeridos por Bancolombia distribuidos por universidades*

Conocimientos Técnicos	Universidades / Instituciones
Finanzas/Economía/Econometría/ Mercado de Capitales/ Modelos Económicos y matemáticos	UIS – Universidad Industrial de Santander UPB – Universidad Pontificia Bolivariana UNAB – Universidad Autónoma de Bucaramanga Universidad Manuela Beltrán Universidad Santo Tomas

UNIVERSIDADES

Se exploraron las mejores universidades existentes en el mercado regional, cuáles de ellas están en la zona y si tienen en su oferta académica las carreras profesionales identificadas como de gran necesidad para el negocio.

La organización británica especializada en educación Quacquarelli Symonds (QS) publica un ranking regional de las 400 mejores universidades en Latinoamerica. El método conserva los indicadores clave de la clasificación global, como la Reputación Académica, la Reputación del Empleador y la Proporción de empleados por número de estudiantes, pero también considera un conjunto de métricas de desempeño cuidadosamente adaptadas para la región.

Estos listados están diseñados para ayudar a los futuros estudiantes a realizar comparaciones sobre las principales universidades de todo el mundo y comparte la información que evalúa de las instituciones a través de cuatro áreas: investigación, enseñanza, empleabilidad e internacionalización.

Publicados anualmente desde el año 2011, su información arroja también luces sobre las mejores universidades de América Latina basado en ocho indicadores clave que son la reputación académica (30 %); la reputación del empleador (20 %); relación entre profesores por número de estudiantes (10 %); personal con doctorado (10 %); trabajos por facultad (5 %); citas por publicaciones (10%); su impacto en la red (5 %), y por último, Red Internacional de Investigaciones (10%).

A nivel de Colombia, las siguientes universidades de Bucaramanga se encuentran en el Ranking:

(78) UIS – Universidad Industrial de Santander.

(96) UPB – Universidad Pontifica Bolivariana

(201-250) – Universidad Santo Tomas

(251-300) – Universidad Autónoma de Bucaramanga

(301-400) Universidad de Santander

El Ranking U-Sapiens es la clasificación de las mejores IES colombianas según indicadores de investigación. Las variables de análisis son:

- Revistas indexadas (RevI): número de revistas indexadas en el Índice Bibliográfico Nacional-Publindex según categoría: A1, A2, B, C;

- Posgrados (PosG):número de maestrías (o equivalentes, como las especialidades médico-quirúrgicas) y doctorados activos que pueden recibir estudiantes nuevos de acuerdo al Ministerio de Educación Nacional-SNIES.
- Grupos de investigación (GruP): número de grupos de investigación categorizados por Colciencias-ScienTI en: A1, A, B, C y (D hasta donde aplicó, mayo de 2018).

Las Universidades que cuentan con los programas de interés para la organización se encuentran en los siguientes puestos:

(7) UIS – Universidad Industrial de Santander

(34) UNAB – Universidad Autónoma de Bucaramanga

(49) Universidad Santo Tomas – Bucaramanga

(63) Universidad de Santander – Bucaramanga

(75) UPB – Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga

(84) Universidad Cooperativa de Colombia –Bucaramanga

ACERCAMIENTO A UNIVERSIDADES

Del total de carreras identificadas como estratégicas para el negocio, se seleccionaron las siguientes como el foco a desarrollar en esta alianza con las Universidades.

1. Ingeniería de Sistemas
2. Economía
3. Administración de Empresas

4. Ingeniería Financiera

Las universidades seleccionadas para iniciar con el acercamiento son:

1. UIS – Universidad Industrial de Santander
2. UNAB – Universidad Autónoma de Bucaramanga
3. UPB – Universidad Pontificia Bolivariana
4. SANTO TOMAS – Bucaramanga

Con el objetivo de diseñar una estrategia de atracción de talentos para estas universidades y público en general, así como comprender el comportamiento de la comunidad académica y sus expectativas frente a este programa, se diseñaron diferentes espacios a modo de conversatorios con decanos, Coordinadores de Practica, Directores de Programas y Estudiantes, a través de las siguientes fases:

1. ACERCAMIENTO VIRTUAL: Se llevó a cabo un espacio de acercamiento virtual con cada una de las universidades seleccionadas en Bucaramanga para realizar la Alianza. Allí se le expuso al grupo de profesores, Directores de Programas y Coordinadores de práctica sobre el proyecto y la necesidad de visitarlos de manera presencial para profundizar en cada uno de los puntos que harían parte del mismo, junto con la necesidad de vincular a los estudiantes al proyecto dado que ellos serían los principales protagonistas de las actividades a desarrollar.

2. ACERCAMIENTO PRESENCIAL: Se llevó a cabo la visita de manera presencial de los cuatro centros educativos con los que se iniciaría la alianza. Se usaron las preguntas que se relacionan a continuación para cada uno de los conversatorios:

ESTRUCTURA DE LOS CONVERSATORIOS

Tabla 4. *Modelo de preguntas a realizar a estudiantes universitarios de la ciudad de Bucaramanga*

ESTUDIANTES	
Tema	**Preguntas**
Expectativas	¿Cómo imaginan que se trabaja al interior de una empresa?
	Como es la practica soñada
	¿Les gustaría vincularse o involucrarse con las empresas desde que están estudiando?
	¿Cómo les gustaría involucrarse?
Marca empleadora	Que piensan de Bancolombia (recuadro con aspectos a evaluar)
	¿Qué aspectos tienen en cuenta a la hora de definir dónde trabajar?

Por temas de tiempos, la reunión con decanos, directores de programas, coordinadores de prácticas y algunos profesores se realizó en un solo momento.

Tabla 5. *Modelo de preguntas a realizar con decanos, directores de programas, profesores y coordinadores de práctica*

DECANO, DIRECTORES DE PROGRAMAS, PROFESORES Y COORDINADORES DE PRÁCTICAS	
Tema	**Pregunta**
Expectativas	Expectativas que él tiene con el programa
	Que esperan de sus estudiantes destacados
	Cómo identifican estudiantes destacados y que hacen con ellos

Caracterización estudiante	Que brecha tienen los estudiantes al momento de llegar a la práctica
	Cómo preparan a los estudiantes para la practica
	Que perfiles piden las compañías
Exploración Alianza	¿Cómo es la relación entre la universidad y las empresas?
	¿La universidad cuenta con políticas para la realización de prácticas? ¿Qué dicen?
	¿Qué modelos de práctica o pasantías tienen?
	¿Cómo es la oferta internacional, que barreras o facilitadores hay?
	¿Cuáles son los perfiles más solicitados y por qué?

DESARROLLO CONVERSATORIOS

SANTO TOMAS

Conversatorio encargado de Prácticas

Asistentes: secretaria división Ciencias Económicas y Contables, Decano de Admón. de empresas (delegado por parte de la universidad).

Fecha: 22/08/2018

Modalidad: Virtual

Tabla 6. *Resultados del conversatorio virtual realizado con los directores de programas, profesores y coordinadores de práctica de la universidad Santo Tomas*

DIRECTORES DE PROGRAMAS, PROFESORES Y COORDINADORES DE PRÁCTICAS	
Tema	Pregunta
Expectativas	Expectativas que él tiene con el programa • Ayudar que desde el aula se puedan resolver casos que sean suministrados por la organización a través de los cuales los estudiantes puedan articular de manera integral asignaturas que se consideran transversales de la formación. • Acercar la academia al mundo laboral, que el estudiante pueda conocer desde tempranos semestres a través de la modalidad de pasantías la realidad del mundo laboral.
	Que esperan de sus estudiantes destacados Que los estudiantes puedan llevar el buen nombre de la universidad a los diferentes contextos en donde su acción tenga lugar.
	Cómo identifican estudiantes destacados y que hacen con ellos

	Los estudiantes destacados en la universidad se identifican a través de su trayectoria académica por su desempeño en las clases, calificaciones, publicaciones y nivel de movilización de la academia desde la práctica.
Caracterización estudiante	Que brecha tienen los estudiantes al momento de llegar a la práctica Algunas empresas han manifestado que la mayor brecha que se presenta al llegar a la práctica es la idealización del mundo laboral, el desconocimiento de las dinámicas propias del trabajo hace que los estudiantes lleguen, en algunas ocasiones, con expectativas que desbordan la realidad haciendo que el acoplamiento sea un poco más largo. Así mismo, una de las mayores brechas ha sido identificada en términos de habilidades blandas, pues los estudiantes no cuentan, en algunas ocasiones, con el nivel de desarrollo de las habilidades que le aseguraran las buenas relaciones con los demás.
	Cómo preparan a los estudiantes para la practica En la universidad los estudiantes se preparan a nivel técnico y teórico con el pasar de los semestres. Se espera que cuando el estudiante llegué a la práctica ya cuente con conocimientos ampliamente consolidados. En la universidad dese bienestar se acompaña a los estudiantes para fortalecimiento de habilidades blandas, así mismo la U tiene diseñado el programa de charlas empresariales.
	Que perfiles piden las compañías No hay un perfil especifico que se requiera de manera general, el perfil que piden dependerá del sector en donde se encuentre inmensa la organización.
Exploración Alianza	¿Cómo es la relación entre la universidad y las empresas? Actualmente en la universidad se realiza acercamientos con empresas a través de los cuales, representes de las empresas dan charlas a los estudiantes en algún tema de interés general. En la universidad también se realizan charlas empresariales mensuales en aras de alcanzar al estudiante al mundo laboral.
	¿La universidad cuenta con políticas para la realización de prácticas? ¿Qué dicen? Sí, hay políticas claras orientadas a que la empresa en donde el estudiante realice la práctica sea una empresa legalmente constituida, que el practicante sea asignado a algún área a fin a su perfil académico y que el estudiante cuente de manera permanente con un tutor al interior de la organización. Con algunas empresas se firma convenio marco, pero con Bancolombia se ha manejado con carta de iniciación de prácticas.
	¿Qué modelos de práctica o pasantías tienen? Los estudiantes cuentan con la opción de realizar prácticas como opción de grado. Así mismo, el programa de Admón. de empresas tiene las prácticas como parte de su pensum.
	¿Cómo es la oferta internacional, que barreras o facilitadores hay? TEMA NO ABORDADO POR TIEMPO DEL ESPACIO AGENDADO

Conversatorio con Estudiantes Santo Tomas

Asistentes: 90 Estudiantes del programa de Admón. de empresas y Economía.

Fecha: 18/09/2018

Modalidad: Presencial. Para este conversatorio se les facilitó a los estudiantes papel periódico y se les indujo a trabajar en grupos de 10 personas.

Propuestas para con este Universidad:

1. Visitas técnicas a Bancolombia guiadas por personal de la compañía
2. Charlas y capacitaciones por parte del personal del Banco sobre temas de interés de los estudiantes.
3. Participación por parte de estudiantes en proyectos que lleve a cabo la organización.
4. Desafíos que involucren a los estudiantes de carreras afines al sector financiero de manera transversal.
5. Tarde de Banca y Finanzas
6. Continuar programa de prácticas.
7. Movilidad de los estudiantes a través de diferentes segmentos del negocio.

UNAB – UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

Conversatorio encargado de Prácticas

Asistentes: Directores de programas de la Universidad, profesores y coordinador de prácticas y pasantías.

Fecha: 18/09/2018

Modalidad: Presencial

Tabla 7. *Resultados del conversatorio presencial realizado con los directores de programas, profesores y coordinadores de práctica de la universidad Autónoma de Bucaramanga*

DIRECTORES DE PROGRAMAS, PROFESORES Y COORDINADORES DE PRÁCTICAS	
Tema	Pregunta
Expectativas	Expectativas que él tiene con el programa La universidad ha estado constantemente en la búsqueda de una alianza con Bancolombia porque la empresa como receptora de estudiantes para prácticas ha dejado una huella en cada uno de quienes han tenido el privilegio de realizar sus prácticas. Se espera que a través del programa la universidad Empresa-Universidad se puedan aperturar nuevos espacios para los estudiantes de la universidad. Espacios que logren impactar positivamente el desarrollo y crecimiento de los mismos.
	Que esperan de sus estudiantes destacados Que sean reconocidos por las empresas y que las empresas quieran trabajar con ellos.
	Cómo identifican estudiantes destacados y que hacen con ellos La universidad cuenta con un programa de meritocracia para premiar a los estudiantes más destacados de cada una de las formaciones. El programa incluye becas de exoneración del pago de la matrícula.
Caracterización estudiante	Que brecha tienen los estudiantes al momento de llegar a la práctica Los estudiantes presentan algunas falencias en términos de acoplamiento del mundo laboral, los estudiantes salen con muy buenos conocimientos técnicos, pero les faltan habilidades blandas que les augure el éxito profesional. La universidad actualmente trabaja a través de campañas de acercamiento al mundo laboral y las dinámicas propias del mismo. Aunque es importante mencionar, que los estudiantes de la UNAB se caracterizan por ser profesionales integrales. Los estudiantes por su proceso de formación requieren cada vez más alcanzar altos niveles de desarrollo en la práctica, a veces las empresas los ven como “incapaces” o con “condiciones limitadas”. Al estudiante hay que retarlo, moverlo y proponerle nuevas maneras de impactar desde su rol.
	Cómo preparan a los estudiantes para la practica La universidad cuenta con programas que lo preparan para afrontar los diferentes entornos laborales. Los programas hacen parte del programa de prácticas y pasantías.
	Que perfiles piden las compañías No hay un perfil especifico que se requiera de manera general, el perfil que piden dependerá del sector en donde se encuentre inmersa la organización.
Exploración Alianza	¿Cómo es la relación entre la universidad y las empresas? La relación de la universidad con las empresas es muy buena, pues se considera que las empresas son aquellos receptores de nuevos talentos

	formados en la misma. Con las empresas locales se han firmado convenios marcos para la realización de prácticas, Bancolombia es la única entidad que no firma convenio y que se rige por un acta de inicio de prácticas; más, sin embargo, en caso de querer avanzar con alguna actividad en la universidad¸ es necesario firmar un convenio marco que regule la relación.
	¿La universidad cuenta con políticas para la realización de prácticas? ¿Qué dicen? Sí, la universidad exige la firma de un convenio para la realización de prácticas empresariales por parte de los estudiantes.
	¿Qué modelos de práctica o pasantías tienen? Los estudiantes cuentan con la opción de realizar prácticas como opción de grado. Así mismo, hay programas que cuentan con la práctica como parte de su pensum. En la universidad existen programas duales, en donde los estudiantes estudian durante 13 semanas e inmediatamente realizan prácticas por las 13 semanas siguientes, así sucesivamente hasta culminar formación. Teniendo en cuenta el modo de operar Bancolombia sería una gran opción para posible recibidor de estudiantes de la formación dual. Sergio Ivan Ferreira Traslaviña (director de programa de Admón. De empresas dual) Cel. 3176576680
	¿Cómo es la oferta internacional, que barreras o facilitadores hay? La universidad constantemente busca apalancar la internacionalización de los estudiantes por ello cuenta con ofertas internacionales de prácticas y pasantías, esto es muy atractivo porque el estudiante de hoy en día desea cambiar de ambientes continuamente. Las barreras son económicas y la oferta empresarial.

Conversatorio con estudiantes UNAB

Asistentes: se realizaron dos conversatorios en los que se contó con la participación de

130 estudiantes entre los que se cuentan formaciones de ingeniería de sistemas,

Ingeniería financiera, admón. de empresas y economía.

Fecha: 19/09/2018

Modalidad: Presencial

Para este conversatorio se les facilitó a los estudiantes papel periódico y se les indujo a

trabajar en grupos de 10 personas.

Propuestas para con esta Universidad

1. Alianza con formación de Admón. de empresas Dual: Recibir a través de la modalidad dual estudiantes que se encontrarían rotando por áreas de Logística, Mercadeo, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos. El proceso de formación de es 3 años y medio, con modalidad de 13 semanas en aula y 13 semanas en empresa (89 días calendario). Es un proceso para conocer las diferentes áreas de la empresa. En el último año los estudiantes pueden realizar la práctica en área que más le atraiga y desarrollar trabajo de grado aplicado. Pendiente: Validar modalidad contractual, ¿pasantía? ¿contrato de aprendizaje?
2. Semilleros de investigación: Bancolombia propone temas de interés o necesidades puntuales y a través de los semilleros se les buscará una solución. Los semilleros de investigación requieren temas constantes de actualización, es cultivo de futuros colaboradores. Levantamiento de datos para el negocio. Realizar análisis a través de la información recolectada. Grupos de investigación para nuevas tecnologías, poner en contacto a la universidad con grupos de interés tecnológico en la organización, que la universidad pueda trabajar de cara a temas dados por estos centros de experticia del banco.
3. Movilidad por Bancolombia: realizar movilidad entre diferentes áreas del banco en ciudades diferentes, inicialmente se podría plantear entre Bucaramanga y Bogotá. Los gastos serían asumidos por el estudiante.
4. Evolución en las prácticas: Al iniciar sus prácticas el estudiante contará con un cronograma de actividades en donde se explicite a través de fases de aprendizaje la evolución que el estudiante tendrá desde sus prácticas. Plan de formación acordado entre universidad y empresa.

5. Retos: Presentar casos sobre Bancolombia y realizar concursos de resolución de retos. Bancolombia Challenge local/regional. Para el mismo se requeriría incentivo económico.
6. Un día en la vida de: Bajar a los estudiantes "¿cómo es trabajar en Bancolombia?". Este podría ser un premio por meritocracia.
7. Explorando el mundo empresarial en Bucaramanga: la universidad cuenta con un colegio, Colegio Caldas, y les gustaría que desde último grado del colegio los estudiantes puedan tener contacto con el sector financiero.
8. Bancolombia integradora: en la universidad cuentan con el programa de núcleos integradores y, en algunas ocasiones, los estudiantes no tienen acceso a las empresas para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la empresa. No es una pasantía, sería trabajo por un semestre en el que se los estudiantes estén mirando el núcleo integrador.
9. Patrocinio económico: este auxilio económico se dirigiría para estudiantes más destacados durante formación académica.
10. Bancatour: crear espacios para que los estudiantes puedan ir a la organización y conocer cómo se trabaja en la misma.
11. Catedra empresarial: espacio en donde empleados de Bancolombia con gran trayectoria profesional trate tema de interés formativo para los estudiantes.
12. Vacantes a la carta: Comunicación constante de las vacantes en la organización a través de correos masivos y plataformas de la universidad.

UIS – UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Conversatorio encargado de Prácticas

Asistentes: Laura Alejandra Prada Vesga (profesional de relaciones exteriores),

Fecha: 7/09/2018

Modalidad: Virtual

En este espacio se dieron a conocer estrategia de Alianza Empresa Universidad y se escucharon expectativas de la universidad frente al programa. Desde relaciones exteriores en la universidad nos manifiesta deseo realizar convenio con la entidad, pero no se profundiza frente a los otros aspectos indagados en las otras universidades. La UIS demuestra apertura a la alianza y se tiene pendiente el realizar una conversación más profunda puesto que ellos requieren una propuesta formal.

Conversatorio con Estudiantes UIS

Asistentes: 77 Estudiantes del programa de ingeniería de sistemas, ingeniería industrial, Economía, Admón. de empresas e Ingeniería electrónica.

Fecha: 20/09/2018

Modalidad: Presencial. Para este conversatorio se les facilitó a los estudiantes papel periódico y se les indujo a trabajar en grupos de 10 personas.

Propuestas para con esta universidad

1. Semilleros de Investigación
2. Programas intersemestrales o vacacionales en el banco, acercamiento a la organización
3. Cursos certificados por parte del banco, formación continua
4. Jornadas de Innovación

UPB – UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

Conversatorio encargado de Prácticas

Asistentes: Coordinador general de prácticas (Holmedo González), Director de Gestión Humana (Carlos Acevedo), Vicerrectora Administrativa y financiera (Victoria Helena)

Fecha: 21/09/2018

Modalidad: Presencial

Las personas encargadas de las prácticas en la Universidad recibieron con muy buena actitud la propuesta de alianza Universidad – Empresa porque consideran esta es la mejor manera de acercar a los estudiantes al mundo laboral. Así mismo se encuentran interesados en construir actividades que permitan desarrollar un perfil más integral en sus estudiantes.

Conversatorio con Estudiantes UPB

Asistentes: 70 Estudiantes del programa de Admón. de empresas, Ingeniería financiera, y Economía.

Fecha: 21/09/2018

Modalidad: Presencial. Para este conversatorio se les facilitó a los estudiantes papel periódico y se les indujo a trabajar en grupos de 10 personas.

Propuestas conversatorio UPB

1. Jornadas de educación financiera: con el ánimo de acercar el mundo financiero a los estudiantes.
2. Jornada de Socialización de perfiles requeridos por la entidad.
3. Explorando el mundo empresarial a nivel de pregrado, es decir, que los estudiantes de primeros semestres puedan asistir a la organización para que conozcan de cerca el mundo laboral en el sector financiero.

4. Solución de casos: a través de grupos interdisciplinarios presentan soluciones a problemas reales de la empresa.
5. Bancolombia que soñamos: jornada de ideación a través de ejercicios en grupos interdisciplinarios para que construyan el banco que se sueñan. El ejercicio deberá plantearse por focos estratégicos y situaciones problemas de la zona. El gran objetivo es derrumbar mitos acerca de la entidad y el resolver problemas que impacten múltiples necesidades de la organización.
6. Bancolombia integradora: modalidad de proyectos a través de los cuales los estudiantes puedan integrar múltiples asignaturas para manejar casos específicos de la empresa.
7. Trabajos de grado.
8. Consultorías por parte de tutores de la universidad y grupos de investigación.
9. Auxilios financieros para estudios.
10. Trabajos de medio tiempo con flexibilidad horaria.
11. Banco Ideas: sistema de banco ideas para cada uno de los tipos de problemáticas existentes en el banco donde a través de concurso y merito se seleccione e implemente la idea.

CONVERSATORIO CON LOS ESTUDIANTES

PROYECTO ALIANZA EMPRESA UNIVERSIDAD

1. **Nombre creativo**

- Formación universitaria Bancolombia
- Talento Bancolombia
- Bancolombia por Colombia
- Uniempresa
- Proyectando talentos
- Jóvenes Bancolombia
- Formando futuro
- Alemun
- Unibank
- Unialianza
- Unibanc
- Nuevos Talentos
- Creatividad en la práctica
- Colombianab
- Vincounab
- Reto ubancol
- Formando talento
- Bancolombia universitaria
- Un paso a lo profesional

- Emprendimiento laboral
- Unyban
- La U le pone el alma
- Banca de genios
- Uniempresa desarrollo sostenible
- Alibacu
- U- Bancolombia
- Talentos universitarios Bancolombia
- La nueva generación Bancolombia
- Bancolombia universitario
- Bancolombia collage
- Bancolombia millenial
- Bancolombia ingenium

2. ¿Cómo imaginan que se trabaja en el interior de Bancolombia?

- Administración burocrática, cuota de manejo, clima laboral tenso, motivación financiera a empleados, sistema de compensación basado en las necesidades del colaborador, trabajo en cubículos, trabajo en equipo, liderazgo y compromiso.
- Protocolo, exigencias, compromiso, honestidad, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, innovación, carisma, crecimiento, colectividad, familia, respeto, ideas, unidad, seguridad y liderazgo.
- Cumplimiento de metas, trabajando en equipo y proyección de estrategias.
- Organizado, innovación, proyección social, exigencia, por departamentos, estímulos motivacionales, cordialidad y trabajo en equipo.

- Automático, genera buenos beneficios, inclusión, reglamentado.
- Experiencia, calidad, identidad, dedicación y confiable.
- Metas, motivacional, cooperación, dependencia, opinión del cliente, equidad y creación de ideas.
- En equipo y colaborativo.
- Compromiso, buena motivación, buen salario, responsabilidad social, trabajo en equipo, buena relación cliente- empleado.
- Dependencias, valores, principios, alianzas, seguridad y franquicias.
- Sería un trabajo muy exigente, de mucha responsabilidad, sería un reto para mejorar el desarrollo e innovar.
- dinámico, crecimiento, presión y sostenible.
- Comodidad, sostenibilidad, responsabilidad, recargo de objetivos, desarrollo de liderazgo.
- Sostenible, un reto estresante, exigente, competente, organizado y responsable.
- Proactividad, sostenible, rutinario y humano.
- Dinámico, organizado, armónico, enriquecedor, innovador.
- Buen ambiente laboral, trabajo en equipo, reciprocidad en conocimientos y un ambiente proactivo.
- Los trabajos serán asignados en equipos, sin embargo, los subordinados tendrán más peso en el trabajo, empresa acogedora y bien estructurada.
- Trabajo en equipo, apoyo social, ambiente cómodo, trabajo bajo presión, alto nivel de responsabilidad, falta de organización en los procesos de atención al usuario, falta de agilidad y problemas de sindicatos.
- Ambiente familiar, creativo y trabajo en equipo.

- Posibilidad de ascender, buena relación humana, pagos justos y flexibilidad de horarios.
- Bajo mucha presión, buena estructura organizacional, seguridad en todos los procesos, trabajo colaborativo.
- Trabajo intergrupal, crecimiento personal y profesional, sentido de pertenencia, entorno laboral óptimo.
- Se trabaja en equipo, en Bancolombia hay mesas de trabajo y lluvias de ideas, competencia limpia.
- Trabajo en equipo y mucha atención a usuarios.
- Valora las capacidades de las personas, comunicación efectiva, unión burocrática.
- Es una banca humana, maneja un ambiente flexible, amigable, trabajo colaborativo, promueve el crecimiento y calidad de vida.
- Ambiente familiar, con pasión, en equipo y respeto.
- Se trabaja con autonomía, calidad humana, se forman líderes no jefes, organización, crecimiento laboral y visionario.
- Teletrabajo para algunos, oficinista, rutinario, ambiente de trabajo dual, alto nivel de estrés, falta de atención con personas discapacitadas.
- En equipo, se preocupa por sus empleados, oportunidades de ascenso.
- Presión laboral, desigualdad laboral, ergonómica, inclusión laboral, buen campo de aprendizaje, realización personal.
- Trabajo al interior de Bancolombia, inconformidad laboral, organizados, excelente servicio al cliente, oportunidad de crecimiento laboral, trabajo en equipo, inversión tecnológica.
- Trabajo en equipo, disciplina, buen ambiente laboral, oportunidad de desarrollo, organización, gestión de talento y recursos, innovación y calidad.

- Entorno exigente, organizado, monótono, inclusivo, motivante, respetuoso, humano, bien remunerado.

3. ¿Cómo es la practica soñada?

- Que sea paga, tener un mentor, capacitaciones, horarios flexibles, inducción a la vida laboral, certificado laboral, vinculación post práctica, ambiente participativo, inclusión como asesor o portador de ideas, incentivos para posgrados, beneficios en productos del banco.
- Ambiente agradable, transformación personal y profesional, pago acorde al trabajo realizado, opción de vinculación laboral.
- Bien remunerada, permita participación y desarrollo real en la empresa. Permita seleccionar áreas a trabaja, posibilidades de pertenecer a la empresa una vez terminada la práctica, buen ambiente laboral, salario emocional, beneficios económicos, que se por tareas mas no por horarios y bonificaciones.
- Bien remunerada, acorde a la carrera, horarios flexibles, espacios de trabajo, ameno, posibilidad de vinculación posterior, requisitos acordes al perfil universitario.
- Buen pago, horario flexible, aprendizaje real, espacios de armonía, buen clima laboral, retador, posible crecimiento en la empresa.
- Con buena remuneración, aprendizaje, buen ambiente laboral, lograr ser contratados.
- Remuneración, aprender lo del área de preferencia, posibilidad de contrato fijo, beneficios, buen clima laboral, bonificaciones por meta.
- Remunerada, amena, acorde al conocimiento y acompañamiento.

- Buena remuneración, buena capacitación, brinde oportunidades, justa, buenos incentivos, gran experiencia, certificación financiera y buen ambiente laboral.
- Oportunidad de permanencia en la empresa y crecimiento profesional, ajustada a nuestros gustos.
- Con una buena remuneración, con horarios flexibles, que permita el aprendizaje mutuo, el crecimiento personal y profesional, la movilidad territorial (sedes del banco) y que se pueda participar y aportar ideas (sin orden jerárquico).
- El ser escuchado, oportunidad laboral, desarrollo profesional y trabajo valorado.
- Aprendizaje constante, crecimiento personal y laboral, rotación de áreas, internacionalización en otras sucursales.
- Bien remunerado, incremento inmediato, contratación inmediata, acompañamiento laboral agradable puestos a fin con la carrera, posibilidad de ascenso e intercambio internacional.
- Aplicar lo aprendido en la carrera, remuneración, clima laboral, posibilidad de continuar y ajustado al horario del estudiante.
- Crecimiento laboral y social donde nunca se deje de aprender, autonomía en puestos de trabajo, aplicar conocimientos adquiridos.
- Plan de carrera, práctica rotativa, capacitaciones durante la práctica (finanzas, mercadeo y consultoría).
- Remunerada, experiencia, actitud enseñanza- aprendizaje, cargo a fin con la carrera, posibilidad de adquirir conocimientos en finanzas, evaluación de desempeño.
- Flexible con el tiempo, escuchen e implementen nuestras ideas que mejoren la empresa, tener un mentor amigable, incentivos que motiven al personal, espacios adecuados para el ocio.

- Interacción con las distintas áreas afines con la carrera, conocer el modelo de funcionamiento de las principales sucursales del país, practica bien remunerada, trabajar con tecnología actual.
- Relación estudio-practica, remuneración, vinculación laboral, horarios flexibles. Posibilidad de ascender, ser escuchado (oportunidad de opinar), buen ambiente laboral, tener responsabilidades importantes.
- Remunerada, acompañamiento profesional, flexibilidad, selección de área de trabajo y continuidad.
- Vinculación directa con la empresa, practica relacionada con las disciplinas, adquiridas en la carrera, reconocimiento de la labor brindada, buen trato y adquirir nuevos conocimientos y experiencias.
- Pertinente ha lo estudiando, con un buen ambiente laboral, posibilidad de crecimiento y desarrollo académico, laboral y personal, que ofrezca vinculación laboral y capacitaciones constantes.
- Remunerado, oportunidad de vinculación, las funciones sean acorde con la carrera.
- Que sea paga, que enriquece el conocimiento, inclusión financiera en zonas vulnerables y de difícil acceso.
- Flexibles en capacitación, buena remuneración.
- Buena remuneración, horarios flexibles, capacitaciones, posibilidad de vinculación, buen ambiente laboral y participación.
- Cargos relacionados a la preparación universitaria, coaching y opciones en los cargos.
- Retadora, bonificaciones por metas cumplidas, ambiente de aprendizaje y creativo.

- Incentivos, remuneración, educación financiera, créditos, riesgos e igualdad en el trato.
- Flexibilidad y libertad horaria, espacios de esparcimiento, formación y desarrollo en el campo integral, fomento de espacios para la creatividad.
- Oportunidad de aprendizaje, bien remunerada, horario flexible, día libre de fechas especiales, oportunidad de vinculación, vacaciones, trasporte puerta a puerta, viajes de crecimiento (integración) capacitaciones remuneradas, buena comunicación, buenos salarios, inconformidades sindicales, muy sistemática y humano.
- Flexibilidad horaria, facilitadores capacitados, funciones a desempeñar de acuerdo a la formación académica, oportunidad de contratación al terminar la práctica, incentivos al talento humano.
- Relación con altos mandos, posibilidad de continuar, tutor guía, buena remuneración, conocer otras ramas, referencia laboral.
- Trabajo en equipo que permita crecimiento personal, aprendizaje practico, buena remuneración, referencias laborales, acceder a todos los beneficios de la empresa, oportunidad de continuar vinculados laboralmente, flexibilidad horaria por los compromisos universitarios, buen trato y reconocimiento.
- Horario flexible, bien remunerado, buen clima laboral, acorde con los conocimientos, acompañamiento de aprendizaje, trabajo en equipo, crecimiento laboral y personal, posibilidad de vinculación.

4. **¿les gustaría vincularse o involucrase en la organización? ¿cómo les gustaría involucrase?**

- Charlas pedagógicas sobre educación financiera (inversiones, ahorros, manejo de productos). Pasantías cortas en distintas áreas de Bancolombia, ferias empresariales, vinculación de expertos que apoyen el desarrollo de las asignaturas. Visitas técnicas a Bancolombia y sus empresas clientes, fondo de consultoría y financiación de proyectos emprendedores (acercarse a la universidad para facilitar el acceso del estudiante a la convocatorio) y un banco de proyectos para que los estudiantes los desarrollen.
- Desarrollar un sistema de banca de ideas para cada uno de los tipos de problemáticas existentes en el banco, donde por medio de concurso y merito se seleccione e implemente la idea.
- Retos, trabajos aplicados, proyectos de investigación en donde Bancolombia convoque a estudiantes para que los desarrollen y talleres de inversión.
- Semilleros, capacitaciones, concurso, empleo de medio tiempo, investigaciones, visitas técnicas, auxilios financieros para estudios.
- Desde un proyecto de investigación que genere cargos y actividades que me beneficie y beneficie a otros y un posible emprendimiento donde se pueda incluir recién egresados, estudiantes y población interesada e construir un buen futuro, las becas serian de gran interés.
- Últimos dos semestres, participación en proyectos, visitas de campo, incluir las empresas en los núcleos integradores.
- Formación de semilleros, núcleos, sabatinos medio tiempo, proyectos y becas.
- Haciendo parte de semilleros de talentos y programas vacaciones entre semestres.

- Capacitación financiera, generación de ideas para el desarrollo de la empresa, vacantes laborales en el tiempo de estudio, incluir a Bancolombia dentro de los núcleos integradores.
- Emprendimiento, semilleros, jornadas de educación financiera.
- Por medio de visitas empresariales, familiarización con la vida laboral desde semestres inferiores dando una idea de lo que se va a llevar a cabo en la realidad.
- Es importante que desde los semilleros de investigación vinculemos a la empresa con los proyectos de la empresa.
- Se pondría en práctica los conocimientos adquiridos durante la época universitaria.
- Reforzar el conocimiento teórico con la práctica, salidas técnicas, capacitación por parte del banco, empleo con horario accesible, acceso a los proyectos y vincularse.
- Distinguiendo las opciones o condiciones que brinden crecimiento personal y laboral.
- Charlas y capacitaciones desde que somos estudiantes y aumento de la oportunidad laboral.
- Adquirir conocimientos previos por medio de prácticas y demostrar el aprendizaje en proyectos en curso.
- Nos ayuda a llevar la teoría a la realidad, adquiriendo competencias que nos diferencian y nos permitiría ser más competitivos, como: tarde de banca y finanzas, asistentes a los cargos a fines.
- Involucrar prácticas sobre las líneas de profundización de cada carrera, las tesis se pueden utilizar para solucionar problemas en la empresa.

- Conocer infraestructura y protocolo, estar involucrado en proyectos, semilleros de investigación, cambio de roles.
- Becas (sin restricción social), semilleros de formación, visitas a Bancolombia-mesa de dinero, cursos certificados, practicantes y plataforma de trading para estudiantes.
- Semilleros de investigación conjunta, visitas técnicas, día de trabajo, charlas informáticas por parte del banco.
- Becas, desafíos, trabajos empresariales con enfoque en Bancolombia, posibilidad de practicar desde mitad de carrera, ideas proyecto de grado, charlas empresariales, catedra empresarial, Bancolombia llegue a la universidad y nos plantee proyectos para desarrollarlos con los estudiantes.
- Participación de la empresa en los semilleros de investigación, que los estudiantes tengan contacto con los posibles puestos de trabajo a los que puede aplicar, cursos vacacionales que capaciten a estudiantes, un día en la vida de.
- Investigación, una buena electiva de práctica, un día en Bancolombia, vacantes estudiantes.
- Analistas y congresos.
- De manera presencial y horarios flexibles.
- Vinculación desde el comienzo de la carrera para cargos básicos (adquirir experiencias), amplias convocatorias para que todos participen, procesos selección innovadoras, visitas a las sucursales, acceso a la información corporativa.
- Visitas técnicas, concursos, charlas introductorias, un día como trabajador en Bancolombia, semilleros de investigación que involucren estudiantes y llevar la empresa a la universidad.

- Proyectos de investigación, casos de estudio, juego de roles, semilleros de innovación, visitas empresariales.
- Incorporación directa, por medio de la universidad, ingresos por medio de las TIC, grupos de investigación.
- Permitir a los estudiantes solucionar problemas comunes de la empresa, bancatour: permitir al estudiante conocer y vivenciar cada dependencia y entorno de la entidad, crear semilleros.
- Intercambio de roles, ver el proceso de toma decisiones, trabajar y aportar al área, una pasantía en un año, poder realizar mi pasantía en cualquier país, involucrar estudiantes desde los primeros semestres.
- Semilleros de aprendizaje coordinado por altos cargos, estrategia de aprendizaje basada en la solución de retos, problemas o proyectos con incentivos económicos, concurso de gestión de proyectos con acompañamiento y respaldo, viajes académico-laborales.
- Concurso de ideas innovadoras, espacio con Bancolombia para conocer el funcionamiento de cada área y en cuales es necesario la innovación y convocatorias.
- Proyectos, talleres, cursos de entrenamiento, solucione de problemas cotidiano simulados, departamento de capacitaciones por parte del banco para estudiantes interesados en vincularse.
- Semillero UIS Bancolombia, charlas de experiencia y resolución de problemas (socialización), estructuración por etapas (dentro del campus y dentro de las instalaciones de la organización), una semana empleado Bancolombia, Bancolombia ingenium: creación y materialización de proyectos.

5. **¿Qué aspectos tienen en cuenta a la hora de definir la empresa en donde quieren trabajar?**

- Ubicación, oportunidades de ascenso, remuneración justa, ambiente laboral, respeto de los espacios personales, cantidad de conocimientos adquirir, horario laboral adecuado, pago de prestaciones, incentivos para formación continua, aporte que hace a la sociedad y buen nombre.
- Estabilidad, crecimiento, salario, condiciones de trabajo, referencias sociales de la empresa.
- Pago y salario emocional, condiciones laborales, riesgo, nombre de la empresa, área de interés, cargo, oportunidades de crecer, clima laboral y flexibilidad en los horarios.
- Reconocimiento de la compañía, remuneración, cargo, horarios, incentivos, sindicatos y requisitos.
- Reputación de la organización, salario, cargo, flexibilidad en horarios, beneficios extralegales como ayuda para formación.
- Área o departamento, tipo de empresa, salario, ubicación y prestigio.
- Actividad de la empresa, clima laboral, reputación, cargo, horarios, el pago, beneficios no monetarios y posibilidad de ascenso.
- Buen manejo de recursos humanos, oportunidad de crecimiento laboral, salarios y oportunidades de viaje.
- Experiencia de la empresa en el mercado, la remuneración, alcance de la empresa en el mundo, el ambiente laboral, los valores de la empresa.
- Actividades a realizar, sueldo, experiencias posicionamiento en el sector.

- Sostenibilidad financiera de la empresa, posición y competitividad de la organización, y la remuneración.
- Horarios, salarios, clima laboral y oportunidad de ascenso.
- Salario, ambiente laboral, empresa comprometida con los empleados, facilidad de acceder a la empresa, oportunidad de crecimiento, responsabilidad social empresarial.
- Que sea reconocido, vínculos internacionales, oportunidad de seguir estudiando, buena remuneración y sentido de responsabilidad social.
- Mirar la visión humanista, reconocimiento, años de experiencia y proyección social.
- Reconcomiendo, estabilidad laboral, impacto social, conocimientos básicos, confiabilidad, salario y posibilidad de continuar.
- Sostenibilidad financiera, reconocimiento, respaldo, posibilidad de oportunidad laboral y horarios flexibles.
- Tipo de empresa, beneficios, vínculos (empleado- familia- empresa), reconocimiento y posibilidad de crecimiento.
- Que la empresa sea sustentable.
- Remuneración, clima laboral, infraestructura, jerarquía, metodología de trabajo, reconocimiento y labores a cumplir.
- Trabajo bien remunerado, ubicación, reconocimiento de la empresa y estabilidad.
- Lugar, remuneración horaria, crecimiento, ambiente laboral, seguridad, instalaciones y reputación.
- Buena remuneración, ambiente laboral favorable, capacitación dentro de la empresa, ubicación.

- Remuneración, cargo, ambiente laboral, campo de trabajo, cercanía, responsabilidad del cargo, desarrollo personal, capacitación, objeto social de la empresa, posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Oportunidad de crecimiento por ende aumento salarial, empresa sólida.
- Que la empresa sea honesta, el ambiente laboral, salario, beneficios que da la empresa y competitivo.
- Salario, ubicación y ambiente.
- Beneficios y remuneración, ambiente laboral, cargos a desempeñar, horarios, posibles ascensos.
- Remuneración justa, ambiente laboral, oportunidad de crecimiento y desarrollo y acorde a la profesión.
- Campo de acción, clima laboral, oportunidades de crecimiento, flexibilidad horaria, sueldo. Incentivos, prestaciones.
- Salario, horarios, estabilidad laboral, aptitudes, actitudes, crecimiento y visión de la empresa.
- Experiencia, referencias, pago, estabilidad, beneficios, innovación, oportunidad de progreso laboral y académico, reconocimiento, horario y ubicación.
- Clima laboral, remuneración acorde a mis expectativas, recomendaciones de colegas y conocidos, cargo acorde a mis capacidades y conocimientos, sector en el que se desenvuelve la empresa, crecimiento que va presentando la empresa.
- Ambiente laboral, remuneración, crecimiento laboral, flexibilidad laboral, área laboral, facilidades tecnológicas.
- Buen ambiente laboral, buena remuneración, escalabilidad en el cargo, instalaciones, posibilidad de continuar con los estudios, encontrar el perfil laboral deseado.

- Remuneración económica, posicionamiento de la marca, ubicación geográfica, beneficios que ofrece la entidad, oportunidades de crecimiento, ambiente laboral, capacitaciones, horario de trabajo, relaciones interpersonales, bonos.
- Desarrollo profesional, crecimiento dentro de la empresa, ingreso salarial, buen ambiente laboral, estabilidad laboral, posicionamiento de la compañía, bienestar personal, importancia del capital humano.

6. Que piensan de Bancolombia (recuadro con aspectos a evaluar)

Tabla 8. *Resultados del conversatorio presencial realizado con los estudiantes de las universidades de la ciudad de Bucaramanga*

	COMO TE LO IMAGINAS ACTUALMENTE	**COMO DESEARÍAS QUE FUERA**
ENTREVISTA DE TRABAJO	• Mucha gente busca personal con calidad humana. Evalúan los conocimientos del aspirante • Pruebas psicotécnicas, análisis de caso e informes • Muy tenso, formal, enfocada a las habilidades blandas, test de servicio al cliente, sin capacitaciones • Tensionante e incierta • Estricta, puntual (especifica), las recomendaciones ayudan • Multifacética, formal, demorada,	• Liberada, relajada, que permite expresarse, sin tensión, orientada • Espontánea y objetiva • Enfocada en detectar las habilidades de las personas • Dinámica, menos prensión, rápida, que llamen, mostrar habilidades, ambientes amenos • Rápido, pronta respuesta, mirando las capacidades y talentos más que la experiencia • Fácil, sin filtros y más practica • Dinámica, agradable y amena

	exigente, competitiva • Difícil, muy exigente, mucha experiencia y burocrática • Con presión, exigente, formal y teórica • Filtros • Busque de habilidades, miran la actitud de las personas • Exhaustivo • Con pruebas psicotécnicas, con muchos filtros de selección, con entrevistas por competencias • Entrevistas virtuales y pruebas de conocimiento • Personal • No estructurada y con tensión • Rígidos, aburridos y con exámenes • Prueba de aptitudes y conocimientos, experiencia laboral • Enfocado en termas personales • Difícil, pruebas y tedioso • Por medio de filtros • Con muchos requisitos • Habilidades: socio humanísticas, psicotécnicas, psicológicas • Especializados • Rigurosa, técnica y selectiva • Seria • Proceso de evaluación	• Amigable • Relajado y amigable • Sin filtros • Entrevistas grupales y mirar aptitudes y habilidades de las personas • Entrevistas no estructuradas, sino semi estructuradas • Practica • Un día de prueba • Oportunidad de adquirir experiencia (recién egresados) • Enfocado al conocimiento • Conversaciones amenas • Mérito propio • Más fluida • Mas conexión con el entrevistado, exámenes especializados y más comprensibles • En un ambiente más informal y más accesible • Directa • Práctica • Competencias actitudinales y habilidades blandas más dinámicas e informales

	decompetencias oral y escrita	
JEFE	• Líder, emprendedor, exigente, disciplinado • Joven de espíritu, preparado, persona con habilidades blandas • Serio autoritario, intimidades, egocéntrico • Serio, exigente e imparcial • Muchos niveles superiores exigentes • Exigente, serio, arrogante, prepotente, con experiencia y conocimiento • Elegante, respetuoso, serio, exigente y emprendedor • Formal, exigente, líder y autoritario • Exigente y serio • Gruñón • Alta experiencia, comunicativo, estricto y profesional. • Autoritario e impositivo • Serio • Experiencia y conocimiento constante • Enojones, falta de sensibilidad sin tiempo para el equipo • De edad • Obsesivos y eficacia • Estricto	• Humanizado, alegre, empático • Joven, líder y justo • Sea más líder que jefe, replique conocimientos • Justo, amigable, confiable y preparado • Amigable, más comunicativo y servicial • Tolerante, comprensivo y paciente • Comprensivo y motivador • Un líder • Flexible que permita la participación • Tolerante y serio • Líder democrático • Sociables y atentos • Relajado con facilidad para comunicarse • Comprensivo, con sentido social y humano • Dispuesto a enseñar • Familiar • De mente abierta, joven, creativo, servicial y accesible • Comprensivo • Más contemporáneo

	• Respetuoso • Calidad humana • Poco comprometidos con los trabajadores • Muy preparado, exigente y capcioso • Cordial • Modelo clásico	
VESTUARIO	• Formal • Elegante, incómodo y aburrido • Formal y con uniforme, prendas diferenciadoras de la empresa • Uniforme, formal y pulcro • Impecable, sin pearcing, buen corte de cabello • Uniforme • Uniformados • Saco y corbata • Dotación, según ingreso salarial • Estándar	• Causal y cómodo • Descomplicado • No exige uniforme, que sea formal, incluyente con tatuajes • Formal y pulcro • Respeto a las diferencias y cómodo • Juvenil y clásico • Dotación completa • Vestimenta casual • Flexible • Libre y sin etiqueta • A la tendencia y de libre elección • Ejecutivo
AMBIENTE LABORAL	• Trabajo en equipo y espacios de socialización • Ambiente relajado, acogedor, dinámico • Estresante, tenso, bullicioso, ensimismado, individualista • Ordenado • Pesado • Tenso, monótono, aburrido, estresante, callado • Estresante, estricto y monótono • Competitivo y exigente • Intenso, monótono y dinámico • Tenso	• Amable, integrador, tranquilo, trabajo en equipo • Divertido • Ameno, alegre, respetuoso, pausas activas, didáctico, lugares de receso • Sano, agradable y cooperativo • Trabajo en equipo y sociable • Tranquilo, ameno, fluido, familiar y motivador • Armonioso • Ambiente relajado con buen comunicación y compromiso

	• Serio, organizado, agradable y cómodo • Jerárquico • Armonioso • Participativo • Poco sociable • Ambiente cerrado • Incomodo • Mucha presión • Competitivo • Cooperativo • Amable • Caótico • Buenas relaciones • Virtuales-actualizadas	• Motivador y comunicativo • Cercanía, buen clima, participativo • Trabajo en equipo y apoyo continuo • Cooperativo y participativo • Trabajo en equipo • Interactivo y social • Amigable, espacios para compartir • Pausas activas y dinámicas • Equipos de trabajo • Optimo • Flexible, personal y suficiente • Apoyo de equipo • Accesibles y modernas
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	• Lapicero, hojas, herramientas informáticas, muchos documentos • Software complejo, sistemas de información desagregados • Sistemática • Actualizadas, modernas, tecnología y disponibles • Papeleo y un poco rudimentario • Calidad y tecnología avanzada • Buen software, actualizadas y optimas • Las necesarias • Tecnológicas y capacitaciones • Tecnología avanzada	• Sistemas de información integrados, tableros de lluvias de ideas, acceso a equipos computacionales • Interactiva • Comunicación • Modernas • Mas tecnológico y con manejo de redes • Calidad y tecnología avanzada • Buen software, actualizadas, fácil de manejar • Las necesarias • Tecnología avanzada • Innovadoras y fáciles de aprender • Innovación y más humano • Capacitaciones frecuentes

	• Didácticas • Tecnología en crecimiento • Alta tecnología • Actualizadas • Todo virtual • Buen hardware, software y adecuado para el trabajo • Digital y moderno	• Automatizado • Tecnología de punta
ESPACIOS FÍSICOS	• Cafetería, oficinas, cubículos • Aburridos y distantes • Monótonos • Cubículos • Bonito, amplio y cómodo • Orden, fresco, adecuado y amplio • Ordenados, limpios, silenciosos y seguros • Amplios y cómodos • Confortable, limpio y organizado • Pequeños cuadriculas • Frescos y adecuados • Oficina pequeña, cerrado y controlado • Espacios reducidos • Confortables • Infraestructura amplia	• Amenos, coloridos, cercanos y cómodos • Divertidos • Espacios de esparcimiento • Zonas sociales de descanso • Salones integrados, cafetería y dinámicos • Amplios y cómodos • Limpio, organizado y agradable • Adecuados, flexibles y organizados • Frescos • Abiertos, flexibles, grandes, didácticos • Espacios abiertos • Espacios verdes de relajación • Con zonas de descanso • Recreativos

Actividades satélites:

1. **Reclutamiento**

Para el proceso de reclutamiento se realizó en compañía de mis compañeras Yady Alexandra Anzueta y Mariana del Roció Beltrán, una base de datos que tiene la siguiente información:

1. Cuidad o departamento
2. Caracterización de la población
3. Instituciones de educación superior
4. Cajas de compensación
5. Alcaldía
6. Estaciones o cadenas radiales
7. Periódicos locales
8. Terminal de transportes
9. Parroquias
10. Hospitales
11. Supermercados
12. Redes sociales
13. Bomberos

Esta información la completo cada una de nosotras según la zona asignada, a mí me correspondió Bucaramanga y Santander que comprende:

1. Aguachica
2. Barbosa
3. Barrancabermeja
4. Charalá
5. Floridablanca
6. Girón
7. Lebrija
8. Málaga
9. Piedecuesta
10. Sabana de torres
11. San gil
12. San Martin/césar
13. Socorro
14. Vélez
15. Bucaramanga

Luego de completar la información, se llamó a cada uno de los sitios, primero a corroborar los números telefónicos y segundo a preguntar si de casualidad ellos prestan el servicio en donde Bancolombia pueda publicar ya sea de manera virtual o física las vacantes que se esté solicitando en la empresa, se le solicitaba algún correo electrónico en donde se les enviaba la publicación y que ellos pudieran pegar en carteleras, difundir o publicar en plataformas o en redes sociales.

Hasta la fecha se logró completar y corroborar la información de la zona Bucaramanga y Santander. Pero solo se enviaron por correo electrónico la publicidad solicitando hojas de

vida para las vacantes de cajero y direccionador en la ciudad de Bucaramanga, Barrancabermeja, San gil, Floridablanca, Piedecuesta, Lebrija, Girón y Aguachica. En las cuales tuvimos un gran impacto y logramos obtener un alto número de hojas de vida.

2. Centro de empleo Cajasan

Debido también a la necesidad que tiene Bancolombia, en cuanto a la demanda de trabajo y la solicitud de hojas de vida, se toma la decisión de vincularse al centro de empleo que ofrece cajasan, con el objetivo no solo de reducir la tasa de desempleo en la zona de Bucaramanga y Santander, sino de generar una estrategia más eficaz en el momento de publicar ofertas laborales y hacer del proceso de reclutamiento y selección de personal algo más productivo e integral, en donde por medio del servicio y aplicación de pruebas psicológicas, podamos evidenciar las habilidades, fortalezas, competencias y aspectos por mejorar de cada uno de los candidatos.

El servicio de empleo que ofrece cajasan, se realiza por medio de una plataforma, en donde Bancolombia inicialmente debe hacer un registro de ingreso y si todo está acorde a las políticas y objetivos de cajasan, podemos pasar a publicar las vacantes solicitadas en la empresa, completando toda la información requerida que va desde la descripción del perfil, la formación académica, la experiencia laboral, el tipo de contrato, la duración, la jornada de trabajo y el salario.

Durante mi pasantía se realizaron alrededor de 10 publicaciones, con el perfil de Cajero o Direccionador, las hojas de vida remitidas por el centro de empleo cajasan las unimos con las hojas de vida recibidas en el proceso de reclutamiento, mencionado anteriormente.

Con la finalidad, de crear una base de datos, en donde se especifique: nombre, cedula, celular, correo electrónico, formación académica y vacante para la que aplica.

Con esta información, pase a comunicarme con cada uno de los candidatos, para citarlos a un proceso de selección que realizaremos con Yady Alexandra Anzueta, en el proceso de selección de personal, realizado los días 17 y 18 de septiembre, se citaron 52 personas a participar en las vacantes de cajeros y direccionadores, en las cuales hubo una asistencia de 49 personas. Luego de la entrevista y las actividades realizadas de manera grupal, los candidatos que pasaron a la siguiente etapa que consta de pruebas psicotécnicas y entrevista individual fueron 10 direccionadores y 12 cajeros, para un total de 22 personas, entre las cuales 12 son mujeres y 10 son hombres. Como resultado final se analizó que de 49 personas que asistieron al proceso de selección, 22 resultaron favorables para continuar en el proceso y 27 resultaron no favorables.

Las 22 personas que resultaron favorables para los cargos de cajeros o direccionadores, continuaron su proceso de manera virtual con el equipo de Yady Alexandra Anzueta en la ciudad de Bogotá, en donde les aplicaron pruebas y les realizaron entrevistas individuales.

3. Pausas activas

Las pausas activas son ejercicios físicos o mentales que se realizan en un corto tiempo durante la jornada laboral con el fin de revitalizar la energía corporal, refrescar la mente, aumentar la creatividad y productividad durante las horas de trabajo. Esta serie de ejercicios promueven un descanso transitorio que son vitales para la salud de un

trabajador y que contribuyen a prevenir las enfermedades y discapacidades mediante la actividad mental y física, además de ayudar a disminuir las tensiones musculares del cuerpo, las malas posturas, la falta de concentración y el mal humor, beneficiando de esta manera la movilidad articular, la motivación, el trabajo en equipo, la integración y el compañerismo.

Es muy importante hacer de las pausas activas un hábito diario, pues ayuda a mejorar la actitud del empleado, el estado de ánimo, la calidad de vida, la salud física, mental y emocional. Y es por esto que, en el Grupo Bancolombia, las áreas de calidad de vida y relacionamiento humano, se enfocan mucho en el bienestar de sus trabajadores, y promueven hábitos de vida saludables por medio de actividades como talleres de meditación, encuentros deportivos, voluntariados, conferencias sobre la felicidad, prevención de incidentes y accidentes laborales, uso responsable del dinero, entre otras cosas.

Mi propósito este semestre en cuanto a las pausas activas, ha sido implementar, recomendar y enseñar, como por medio de estos ejercicios podemos desarrollar en la empresa Bancolombia una organización saludable y feliz. La metodología que utilice desde que inicie mi pasantía el día 21 de junio del 2018 hasta el 20 de diciembre de 2018, fue pasar una vez por semana a cada piso del edificio metropolitan a realizarles una pausa activa y sacarlos un poco de la rutina, estas actividades tuvieron gran impacto, ya que cuando las personas me veían llegar a las oficinas, cambiaban de actitud, se ponían de pie, participaban, se reían y compartían con sus compañeros. Se realizaron alrededor de 20 visitas por los pisos del edificio metropolitan en donde pudimos alcanzar a impactar aproximadamente a 100 colaboradores entre los cuales están los gerentes de banca

constructor, soluciones inmobiliarias, leasing pyme, sufí, banca Colombia, valores, banca empresas, fiduciaria, factoring, moneda extranjera, gerencia de zona y líderes de servicio; en estas actividades no se llenaba una lista de asistencia pero se llegó a evidenciar una alta participación por parte de las personas, por piso regularmente se encuentran entre 18 a 25 personas y puedo decir que la gran mayoría realizaba la pausa activa.

Por otra parte, con mi jefe Rosa María Rodríguez, tomamos la decisión de realizar no solo las pausas activas sino distintas actividades en los comités de la zona Bucaramanga y Santander, reuniones y talleres de cultura organizacional y cohesión grupal, en estas actividades impactamos 500 colaborares, entre las cuales están gerentes, directores de servicio, cajeros, asesores comerciales y direccionadores. Para concluir, la idea principal y como sugerencia para el grupo Bancolombia y sus colaborares es no dejar perder está bonita iniciativa de realizar pausas activas, de sacar unos minutos de su tiempo para reírse, relajarse, respirar, moverse, integrarse con sus compañeros y sobretodo cuidar su salud con un hábito permanente que puede hacer que sus vidas laborales sean más enriquecedoras.

4. Taller de cultura organizacional

El grupo Bancolombia tiene como prioridad ser la banca más humana y tener a sus clientes tanto internos como externos en el centro del universo, es decir siempre contentos y satisfechos. Lo que brinda esta organización es un beneficio que contribuye a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias. Ofreciendo una serie de programas y servicios que conducen al bienestar humano y social, y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Debido a la gran importancia de la cultura organizacional en Bancolombia, se organizaron desde finales de agosto hasta principios de octubre, talleres enfocados en ¿Cómo es la cultura que queremos en nuestra organización? Y les explicamos que, la cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistemas, además de que una organización formada de valores y normas permite a cada uno de los trabajadores identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la empresa, aumentando de esta forma la productividad y la buena imagen que tiene los clientes externos del lugar donde laboran y lo satisfechos y orgullosos que se siente en ella. Seguidamente, hablamos un poco sobre ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional? Y juntos a los empleados formamos los conceptos de los 5 pilares que tiene Bancolombia, que son: Innovación, experiencia superior del cliente, crecimiento rentable y sostenible, excelencia operacional y tecnológica, cultura humanista y alto desempeño.

Luego, por medio de una actividad grupal, les pedimos que ellos organicen el mapa de la cultura organizacional de Bancolombia, para luego compararlo, conocerlo o completarlo entre todos. A cada sucursal o área se les da una cartelera en donde ellos deben pegar un papel con un compromiso o respuesta a la siguiente pregunta: desde tu rol ¿cómo contribuyes a la cultura organizacional?, los talleres se finalizaron el 12 de octubre de 2018, cumpliendo así con la realización de 28 talleres. Durante la aplicación se les envió al gerente y el director de servicio de cada sucursal, una encuesta que debía realizar cada uno de los asistentes al taller de manera presencial, al terminar nos enviaban las encuestas por correspondencia interna, para escanearlas y subirlas a una plataforma en donde se archivaron como evidencia en la ruta de cultura (gerencia de cultura y gestión del cambio

Colombia). En los talleres se obtuvo una asistencia de 499 personas, y se recogieron todas las encuestas realizadas por los empleados de Bancolombia. Los comentarios recibidos por los asistentes del taller fueron de agradecimiento, aprendizaje y agrado.

DISCUSIÓN

Relacionando lo teórico con lo práctico, podemos observar que el Grupo Bancolombia, siendo una de las empresas más sostenibles a nivel mundial, si resulta ser atractiva para los jóvenes o como se les llama actualmente para la generación del milenio, ya que es un lugar en donde pueden tener no solo seguridad y estabilidad laboral, sino también reconocimiento personal y crecimiento profesional.

Bancolombia, les brinda a los jóvenes de esta generación la oportunidad de hacer un plan carrera mientras va ascendiendo en la empresa, les ofrece muy buena remuneración económica, junto con espacios de trabajo cómodos, agradables y con la última tecnología que se pueda necesitar. Además de una calidad humana, en donde el trabajador forma parte fundamental del grupo y el objetivo principal de Bancolombia es velar por los beneficios de sus colaboradores.

En esta medida, el proyecto realizado durante mi pasantía resulto tener un gran impacto en Bancolombia ya que les permitió reconocer lo que desean los jóvenes en un trabajo y así mismo plantear estrategias y propuestas llamativas para que quieran no solo realizar sus prácticas sino vincularse y que su talento sea parte de la organización. Por otro lado, para las Universidades, realizar una alianza con Bancolombia fue de total agrado ya que reconocen a la empresa como uno de los mejores empleadores en Colombia. Por último, el resultado con los estudiantes de cada una de las Universidades que visitamos, fue muy asertivo la mayoría por no decir que su totalidad, saben que una empresa tan grande como Bancolombia, les ofrece beneficios que en otras empresas quizás sean difíciles de obtener, además del reconocimiento, la remuneración económica, los horarios, los ascensos y la calidad humana.

CONCLUSIONES

Las universidades se mostraron muy abiertas a realizar acercamientos constantes con el sector empresarial en aras de fortalecer la formación integral de sus estudiantes, así mismo los profesores en las reuniones manifestaron que gran agrado hacia las diferentes posibilidades que la organización les planteo. Algunas universidades como la UNAB y la UPB, si necesitan la firma de un convenio marco institucional entre la Universidad y Bancolombia, mientras que las Universidades como la Santo Tomas y la UIS, no solicitaron la firma del convenio para poder trabajar y quedan a la espera de que les demos las indicaciones de como avanzaría el proyecto.

Por su parte, los estudiantes presentan especial interés por vincularse con Bancolombia a través de proyectos, retos y casos que los saquen de lo convencional y los lleven a explorar más de cerca el sector financiero, además, demostraron a través de la actividad alto grado de interés en la alianza y en el desarrollo de actividades que los lleve a estar más cerca del mundo laboral y les permita crecer personal y profesionalmente. Los estudiantes con los que trabajamos en las Universidades, son receptivos, dinámicos y con facilidad para adaptarse a los diferentes retos que le proponga la organización.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Entre las ideas a construir y desarrollar durante el 2019, se sugiere: Continuar con las conversaciones semestrales con las universidades, crear una red de universidades conectadas o eventos para consolidar la relación, identificar y actualizar las Universidades top en cada área de interés en la organización, establecer relación con universidades internacionales y vincular las alianzas con estrategias comerciales.

También se recomienda atraer y retener a la población joven por medio de propuestas estratégicas que los beneficien no solo como estudiantes sino también como futuros profesionales y trabajadores:

- Realización del trabajo de grado: Bancolombia selecciona un reto, el cual debe ser desarrollado por un grupo de estudiantes de la Universidad.
- Modalidad de Prácticas: Continuar con el semestre de práctica que hoy brinda Bancolombia y tener la posibilidad de realizar un intercambio.
- Proyecto de investigación: Bancolombia propone un tema de investigación, el cual debe ser desarrollado por estudiantes de la universidad.
- Realización de la Pasantía: inmersión en el mundo laboral del Estudiantes por un corto periodo.
- Catedra Empresarial: Empleados de Bancolombia que dicten una catedra o una materia de pregrado a los estudiantes de la Universidad, por ejemplo, habilidades conversacionales.
- Patrocinio Económico: apoyar el financiamiento de la carrera profesional de algunos estudiantes con desempeño académico sobresaliente.
- Jornadas de Innovación: invitar a estudiantes a participar en sesiones de innovación de interés para ellos.

REFRENCIAS BILIOGRAFICAS

Alcaide, M., González, M., & Flórez, I. (1996). *Mercados de trabajo, reclutamiento y formación en España*. Pirámide: Madrid.

Andrés, M.P. (2003). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento On Line. Cuadernos de CC.EE y EE. nº 47,2004 pp. 89-110.

Blasco, M., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*. 44, 34-53.

Castaño, M., Merced, G., & Prieto., J. (2011). Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S). *Colegio oficial de psicólogos de Madrid*, 2-44.

Camargo, V. (2014). *La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas*. Universidad militar nueva granada. Bogotá D.C.

Deloitte (2015). *Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio.* Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf

Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (2007). *Retención del talento*. España: Editorial Empresarial, S.L.

Dinero. (2017). *Ranking de las mejores empresas en atracción y retención del talento*. Recuperado de https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/mejores-empresas-en-gestion-del-talento-en-colombia-2017/246826

Gavilan, D., Avelló, M., & Fernández, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *ADResearch ESIC. 7* (7), 58-75.

Gallifa, A., Pin, J.R., & Suárez, E. (2011). Desafíos de la dirección de las personas en la cultura 2.0: impacto del mundo sobre los RRHH y aspectos legales-laborales. IESEIRCO y Sagardo y Abogados. *Universidad de Navarra*, 1-99.

Jiménez, A. (2015). Employer Branding. *Capital Humano*. (302), 84-91.

Jiménez, S. (2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH.* Recuperado de https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135479/retrieve

Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (60), 147-164.

Morell, A., & Brunet, I. (1999). *El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional.* Papers 59,1999 173 – 194.

Moreno, A. (2015). Nuevos métodos de reclutamiento de personal. *Universidad pontifica comillas,* 1-60.

Moreno, L., Carbajal, S., Cortés, I., Varela, N. & Chávez, E. (2009). Gestión de talentos. *Culcyt// Desarrollo Profesional*. *6*(30), 17-30.

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Trabajo de grado). Universidad de Medellín, Colombia.

Peiró, J.M. (1987). Psicología de la organización. Madrid: UNED.

SOLO, consultores en cambio, (2015). *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades*. Recuperado de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf

Zapata, A. & Labrador, E. (2011). *Desarrollo de una escala de actitudes hacia redes sociales en selección de personal.* Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y tecnología 4(2): 35-40, Diciembre 2011 Recuperado de file:///C:/Users/Daniela/Downloads/Dialnet DesarrolloDeUnaEscalaDeActitudesHaciaRedesSociales-4905088.pdf