

Diseño de subprocesos de Gestión del Talento Humano “Divisas El Tesoro S.A.S”

Sindi Johana Sáenz Osorio

Alexander Vergara Arboleda

Maricela Restrepo Salazar

Universidad Católica Luis Amigó,

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Programa Administración de Empresas

Asesor: José Antonio López Giraldo

27 de noviembre de 2020

## Contenido

	<b>Pag</b>
1. Información del Contexto Corporativo.....	7
1.1 Misión Divisas el Tesoro .....	7
1.2 Visión Divisas el Tesoro.....	7
1.3. Estructura organizacional Divisas el Tesoro.....	8
1.4 Productos y Servicios.....	8
1.4.1 Venta de Divisas. ....	8
1.4.2 Compra y Venta de Divisas .....	9
1.5 Ventajas.....	9
1.6 Compromiso Institucional.....	9
1.7 Reseña Histórica .....	10
1.8 Selección de Personal .....	10
1.9 Contratación .....	11
1.10 Clima Laboral .....	11
1.11 Código de Ética y Conducta .....	11
1.12 Competencia del Mercado .....	12
2. Antecedentes .....	13
3. Justificación .....	14
4. Pregunta Orientadora .....	16

5. Objetivos .....	16
5.1 Objetivo General .....	16
5.2 Objetivos Específicos.....	16
6. Marco de Referencia .....	17
6.1 Subproceso Reclutamiento y Selección de Personas .....	23
6.1.1 Tipos de reclutamiento.....	24
6.1.2 Estrategias de reclutamiento. ....	25
6.1.3 Subproceso Formación y Desarrollo.....	28
6.1.4 Subproceso de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	32
6.1.5 Subproceso Plan de estímulos e incentivos .....	36
7. Alcances del Proyecto.....	40
8. Desarrollo de objetivos .....	46
8.1 Diagnostico de los subprocesos principales a partir de la elaboración del mapa de procesos y la posterior estandarización de estos .....	46
8.2 Análisis de los subprocesos que demanda la organización Divisas el Tesoro.....	49
8.2.1 Subprocesos .....	50
8.2.1.1 Reclutamiento y selección de personal. ....	50
8.2.1.2. Formación y desarrollo .....	55
8.2.1.3. Seguridad y salud en el trabajo .....	57
8.2.1.4. Reconocimiento e incentivos .....	60

9. Metodología .....	62
10. Propuesta de modelo de gestión de talento humano Divisas El Tesoro S.A.S .....	63
10.1 Reclutamiento y selección de personal .....	63
10.2 Formación y Desarrollo .....	66
10.2.1 Diagrama de actividades de Formación y Desarrollo .....	70
10.3 Sistema de gestión de salud y Seguridad en el trabajo .....	71
103.1 Programa Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa “DIVISAS EL TESORO” .....	73
10.4 Reconocimiento e Incentivos .....	80
11. Conclusiones .....	82
12. Recomendaciones .....	83
14. Referencias.....	86
Anexo A. Cronograma de Actividades .....	91

**Lista de tablas**

	<b>Pag</b>
Tabla 1. Tipos de reclutamiento.....	25
Tabla 2. Clasificación de las técnicas de selección.....	28
Tabla 3. Número de Trabajadores de la empresa Divisas el Tesoro.....	75
Tabla 4. Matriz para la identificación de peligros y riesgos en la empresa “DIVISAS EL TESORO” .....	76
Tabla 5. Requisitos legales .....	77
Tabla 6. Programa de incentivos.....	81

## Lista de Figuras

	<b>Pag</b>
Figura 1. Estructura organizacional .....	8
Figura 2. Procesos básicos en las organizaciones para la administración del talento humano....	19
Figura 3. Fuentes de reclutamiento .....	25
Figura 4. Proceso de selección de personal .....	26
Figura 5. Proceso de socialización e inducción .....	29
Figura 6. Diagrama de Flujo .....	45
Figura 7. Mapa de procesos Divisas El Tesoro S.A.S .....	48
Figura 8. Reclutamiento y selección de personal.....	50
Figura 9. Diagrama de Proceso de reclutamiento y selección de personal .....	64
Figura 10. Diagrama de actividades del proceso de inducción.....	67
Figura 11. Formato de entrenamiento físico .....	68
Figura 12. Diagrama de actividades de Formación y Desarrollo.....	70
Figura 13. Estructura organizacional Divisas el Tesoro .....	75

## **1. Información del Contexto Corporativo**

La Empresa Divisas el Tesoro es un Profesional de Cambio de Moneda extranjera con más de 15 años en el mercado y con un gran reconocimiento por casi dos décadas de funcionamiento. Cuenta actualmente con 3 sedes; una en el Centro Comercial Sandiego, otra en el Parque comercial Jardines de Llanogrande y su sede principal en el Parque Comercial el Tesoro.

### **1.1 Misión Divisas el Tesoro**

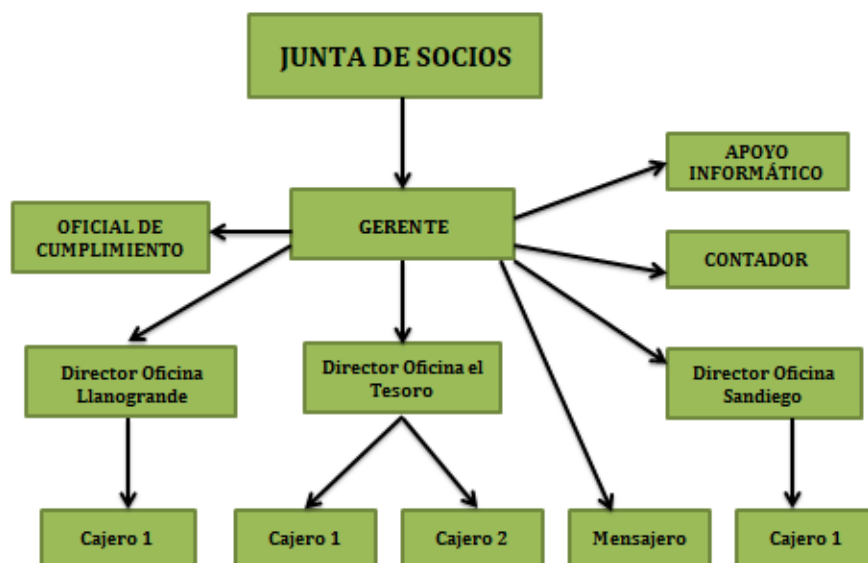
Satisfacer de manera integral y oportuna las necesidades y expectativas en la compra y venta de divisas a nuestros clientes con profesionalismo, seguridad y efectividad, a través de asesoría integral en el manejo de divisas, con excelente servicio y compromiso con nuestros clientes y colaboradores.

### **1.2 Visión Divisas el Tesoro**

Seremos la entidad más atractiva y preferida en Medellín y el área metropolitana, por la excelencia en la prestación del servicio de compra y venta de divisas de manera profesional.

### 1.3. Estructura organizacional Divisas el Tesoro

**Figura 1.** Estructura organizacional



Nota. La figura muestra la estructura organizacional en que está conformada la empresa.

Fuente: Tomado de Divisas el Tesoro S.A.S.

### 1.4 Productos y Servicios

#### 1.4.1 Venta de Divisas.

Su empresa puede adquirir las divisas para realizar los siguientes pagos:

Viáticos para viajes al exterior.

Fletes.

Tiquetes de transporte internacional.

Gastos realizados con tarjetas de crédito internacionales.

### **1.4.2 Compra y Venta de Divisas**

Divisas el tesoro coloca a su disposición la comercialización de las siguientes monedas:

Dólar americano.

Dólar australiano.

Dólar canadiense.

Euro.

Reales.

Peso mexicano.

Peso chileno.

### **1.5 Ventajas**

Seguridad en la adquisición de las divisas, ya que somos una entidad constituida legalmente como profesionales del cambio.

La experiencia en la actividad financiera nos permite asesorarle en el manejo de sus divisas.

Estamos en condiciones de ofrecerle un ágil y oportuno servicio.

Formas de pago transferencias Bancolombia, cheque previa confirmación para ser cobrado por ventanilla.

### **1.6 Compromiso Institucional**

Está comprometida en realizar sus negocios con honradez e integridad.

## **1.7 Reseña Histórica**

“Divisas el Tesoro” Es una empresa dedicada al cambio de moneda ofreciendo servicios personalizados para fines turísticos y ejecutivos, brindando servicios integrales de calidad según la necesidad del turista y de los habitantes en aras de la satisfacción del cliente.

Fue constituida el 21 de septiembre del 2001, inscrita en Cámara de Comercio el 25 de septiembre de 2001, se constituyó como una Sociedad Comercial Anónima.

El 21 de noviembre de 2013 según la asamblea de accionistas se transforma de anónima a sociedad por acciones simplificada desde esa fecha y hasta el momento se denomina Divisas el Tesoro S.A.S.

## **1.8 Selección de Personal**

Para la selección de personal, la empresa Divisas el Tesoro no realiza el proceso en forma directa, esta terceriza el servicio a través de un Outsourcing denominado Adecco, quien selecciona los candidatos y los envía para la realización de la entrevista por parte del personal de la empresa, para finalmente tomar la decisión de cuál es el candidato que cumple con el perfil requerido para vincular.

Según el tipo de Empresa que es Divisas el Tesoro las socias tienen muy en cuenta que la persona a ingresar tenga conocimiento en el mercado financiero ya que por manejar Divisas a veces resultan candidatos que se atemorizan o no son capaz de asumir el riesgo que genera manejar monedas extranjeras.

## **1.9 Contratación**

Cuenta con un personal vinculado de 8 empleados, los cuales están distribuidos en sus tres sedes. En el momento se encuentra en la búsqueda de otra funcionaria para su sede en Llanogrande. Todos sus empleados están contratados directamente, y cuentan con las prestaciones legales que son las cesantías, primas, vacaciones y dotaciones.

## **1.10 Clima Laboral**

El clima laboral que se percibe en la empresa es armónico porque permite a los empleados expresar sus opiniones las cuales son tenidas en cuenta por la Gerencia; cuenta con instalaciones dotadas de los implementos y requisitos para llevar a cabo las actividades que allí se realizan.

Tiene un sistema retributivo que beneficia a todos los colaboradores devengando un salario diferencial del 20% comparado con las demás empresas del mismo sector de los profesionales de cambio, además la rotación del personal es aproximadamente del 1%, lo que indica que genera una estabilidad laboral para todos sus empleados.

## **1.11 Código de Ética y Conducta**

Divisas el Tesoro S.A.S, está comprometida en realizar sus negocios con honradez e integridad. Las políticas incluidas en este Código de Ética y Conducta tienen como propósito fundamental establecer un marco de referencia dentro del cual se deben realizar todas las actividades en Divisas el Tesoro S.A.S.

Este Código de Conducta que deben seguir los colaboradores, contiene reglas de comportamiento que propenden por la realización de las actividades autorizadas en condiciones de seguridad, objetividad y transparencia; principios que orientan la acción de directores y funcionarios frente a la ocurrencia de conflictos de interés, previenen el uso de información privilegiada y enfatizan la aplicación de controles dirigidos a evitar que en la realización de sus operaciones la Compañía pueda ser utilizada como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento de dineros u otros bienes procedentes de actividades ilícitas.

El presente Código de Ética y Conducta debe cumplirse en concordancia con las demás obligaciones contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo, los contratos individuales, circulares, manuales y procedimientos fijados en Divisas el Tesoro S.A.S y por las leyes y regulaciones aplicables con los estándares éticos más altos de conducta empresarial.

Este Código tiene como objeto generar confianza a todas aquellas personas que tienen relación con Divisas el Tesoro S.A.S, fijar las políticas, normas, sistemas y principios éticos y mejores prácticas en materia de ética y conducta, que rijan las actuaciones de la Empresa y de todos los entes a ella vinculados, proporcionar el conocimiento de su gestión a efectos de preservar la integridad ética empresarial, asegurar la administración de sus asuntos, el respeto de sus remitentes y destinatarios y de quienes con ella se relacionan.

### **1.12 Competencia del Mercado**

Divisas el Tesoro de acuerdo a la ubicación de sus oficinas en el Parque Comercial el Tesoro y Centro Comercial Sandiego, tiene competencia de las mismas empresas dedicadas al cambio de moneda las cuales son; Surcambios, Money House Exchange, Global de Divisas,

Unicambios, Nutifinanzas y Euroservicios; lo cual es una amenaza para la empresa que debe estar en constante observación con referencia a los precios y motivaciones que manejan sus más cercanos competidores.

En cuanto a la oficina del Parque Comercial Jardines de Llanogrande no cuenta con una competencia directa, fue por esto que se dio la apertura en este punto estratégico, así mismo de estar muy cerca al Aeropuerto Internacional José María Córdova, lo cual es una oportunidad para que los viajeros que van camino al aeropuerto puedan adquirir las divisas para su viaje, ya sea de vacaciones o de negocios.

La empresa siempre le ha apuntado a la estrategia del Servicio de Calidad como punto diferencial; por estar ubicados en un sector de la ciudad donde se manejan clientes de un nivel socio económico medio alto, los cuales son recurrentes en la consecución de divisas ya sea para sus viajes o para el pago de tarjetas de crédito.

También se debe estar en constante observación de los precios del mercado, manejando unos valores muy similares a la competencia o inclusive si el cliente se vuelve habitual tratar de mejorarle esos precios y así crearles una fidelidad por la Empresa.

## **2. Antecedentes**

Divisas el Tesoro no tiene antecedentes relacionados con el objetivo general de este trabajo, ya que desde que fue constituida en el año 2001, no cuenta con un Departamento de Talento Humano que lidere los procesos del área, los cuales son los subprocesos que se pretenden estandarizar con este proyecto.

La gestión del talento humano implica diferentes funciones. Ulrich, Jick y von Glinow (1993), dividen las funciones de gestión humana en cinco niveles:

Las que insertan el recurso humano en la empresa (reclutamiento, análisis y diseño de cargos y gestión por competencias).

Desarrollo y promoción (formación).

Valoración del rendimiento y sistemas de compensación.

Integración de la planificación estratégica del talento humano

Mecanismos sociales como comunicación y clima organizacional.

Alles (2006), Chiavenato (2002), Dessler (2004) y Dolan (2002) coinciden en que las funciones de gestión humana son: descripción y análisis de cargos, vinculación al trabajo (reclutamiento, selección e incorporación), formación y entrenamiento, remuneración y beneficios, evaluación del desempeño y plan de carrera; funciones estas que constituyen las principales prácticas de gestión humana.

Esta empresa está de acuerdo en que se realice los estudios y la estandarización de un modelo de gestión humana, ya que ven una oportunidad de seguir creciendo en el mercado de las divisas y generando un plus en su direccionamiento estratégico ya que gestión humana no solo es pagar la nómina y programación de vacaciones del personal.

### **3. Justificación**

El presente trabajo de intervención se realizó con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica en el área de gestión humana que compone el programa de Administración de Empresas en la Universidad Católica Luis Amigó.

Para este proyecto se optó por intervenir Divisas el Tesoro S.A.S., con el fin de aplicar conocimientos que contribuyan al mejoramiento de la asociación, para ello fue necesario partir de la identificación y el diagnóstico de su principal necesidad el diseño de los subprocesos del área de gestión de talento humano, lograr que desde la gerencia reconozcan esta propuesta como un aliado en la consecución de sus metas y objetivos, que los empleados lo vean con credibilidad y confianza aceptando el esquema de la Gestión del Talento Humano como una herramienta fundamental en el incremento de la productividad, la calidad de los servicios y tener planes de acción orientados a la mejora continua.

Además, los procedimientos que se vienen realizando a través del crecimiento de la empresa, no tienen establecido ni documentado el proceso del departamento de talento humano, ya que en su momento no se veía la necesidad de tener dicha área, por la cantidad de empleados con la que inició operaciones Divisas el Tesoro, pero al ver el crecimiento actual surge la necesidad de implementar un modelo de gestión donde los subprocesos de reclutamiento, selección de personal, formación y desarrollo, seguridad y salud en el trabajo y reconocimientos e incentivos queden documentados.

De igual manera, permite que la organización estandarice sus principales procesos y estos sean una guía en el mediano y largo plazo para cumplir a cabalidad con su objeto social, de manera formal y organizada. Esto con el fin de garantizar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, con bases firmes tanto en lo administrativo como en lo operacional.

#### **4. Pregunta Orientadora**

¿De qué manera el diseño del modelo de gestión de talento humano con los principales subprocesos puede contribuir a la permanencia en el mercado, en el mediano y largo plazo de la empresa Divisas el Tesoro S.A.S?

#### **5. Objetivos**

##### **5.1 Objetivo General**

Construir el modelo de gestión del talento humano con los principales subprocesos para la empresa Divisas el Tesoro S.A.S; Reclutamiento, Selección de personal, Formación y Desarrollo, Seguridad y Salud en el Trabajo, y Reconocimientos e Incentivos.

##### **5.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar los principales subprocesos de talento humano a partir de la elaboración del mapa de procesos y la posterior estandarización de estos.

Analizar los subprocesos de talento humano que demanda la organización Divisas del Tesoro S.A.S

Plantear el modelo de gestión de talento humano que pueda establecer Divisas el Tesoro S.A.S

## 6. Marco de Referencia

La administración del talento humano (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad del capital humano, su cultura y la visión del cuerpo directivo, razón por la cual se adapta a cada situación y depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. También influyen las características del contexto ambiental, el giro de la organización, las funciones que se desempeñan y la estructura de los procesos de la organización (Chiavenato, 2009).

La administración del talento humano actualmente es el motor de las empresas y permite tener personal idóneo, capacitado y honesto, con sentido de pertenencia para sus compañías. Para ello es muy importante seleccionar buenos líderes que encaminen de la mejor manera a su equipo de trabajo, alcanzando el logro de los objetivos.

Cuando se habla de un líder se dice que es aquella persona profesional y humana con competencias en la dirección del talento humano que orienta a las personas a cargo, asigna las tareas según sus competencias y tienen una visión amplia que facilita el desarrollo de las personas que laboran en la empresa, para así brindar los mejores resultados de gestión en el transcurso del tiempo (Reyes, 2018)

La gestión del talento humano es de gran importancia para las organizaciones, porque con ella se consigue el buen funcionamiento interno, a la vez que permite mantenerse a mediano y largo plazo en el mercado, tomando acciones para implementar correctamente el control y mejora continua de las personas en la empresa. Es importante resaltar que cada organización tiene sus propias políticas, beneficios y cultura, permitiendo la adaptación para el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades.

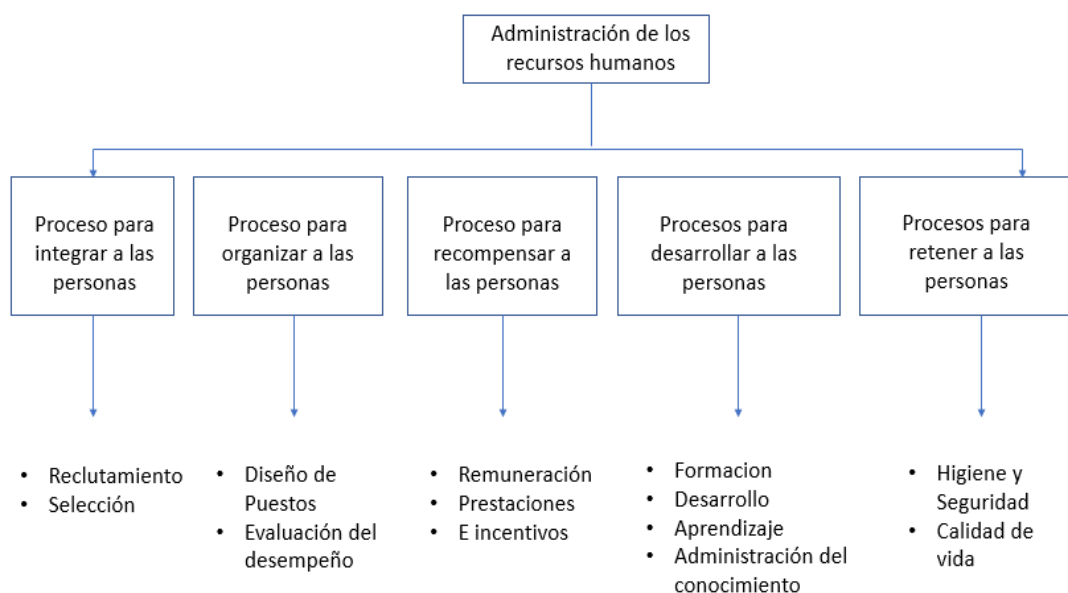
Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente. Sólo es a través del talento humano que los recursos físicos, tecnológicos y financieros se pueden utilizar con efectividad (Perdomo, 2013)

Partiendo de la teoría de Perdomo, las empresas deberían invertir seriamente en las personas que laboran para ellas, por medio de capacitaciones, recreación, bonos, beneficios salariales que permitan de alguna manera incentivar y motivar a las personas al desarrollo de sus funciones con calidad, dando lugar al reconocimiento de las habilidades que poseen, valorando y documentando sus conocimientos, a la vez que se garanticen la estabilidad emocional y laboral.

Por todo esto se podría decir que las compañías deberían comprender que el SER de las empresas se crea con su talento humano, y que sin ellos no existiría empresa.

La selección del talento humano es definida como “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 2009). Según la teoría de Chiavenato, existen seis procesos básicos en las organizaciones para la Administración de del talento humano.

**Figura 2. Procesos básicos en las organizaciones para la administración del talento humano**



Nota. La figura 2 muestra los procesos básicos en las organizaciones para la administración del talento humano. Fuente. Tomado de (Chiavenato, 2009. p.15)

De lo expuesto anteriormente podemos ver que la gestión del talento humano está básicamente conformada por procedimientos, que siguen la trayectoria desde que las personas solicitan participar del proceso de selección hasta el momento en que firman un contrato con la empresa y reciben las respectivas capacitaciones.

Las acciones de gestión del talento humano se realizan a través del proceso administrativo que tiene como fases planear, ejecutar y controlar, el uso eficiente del talento humano tiene que ver con el esfuerzo de las personas para accionar según sus funciones en la empresa, lo cual está influido por los factores representativos de cada individuo al realizar una actividad, tales como sus conocimientos, experiencias, motivación, intereses, habilidades, salud y el sentido de pertenencia para con la empresa, debido a eso la gestión del talento humano es un mundo amplio

en el cual se han desarrollado estudios para comprender como piensan las personas y que acciones debe tomar la organización para sacar el mayor provecho a sus talentos (Castillo, 2010)

Los gerentes deben actuar como personas clave en el uso de técnicas y conceptos de administración del personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, en este sentido la dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de cómo coordinar las tareas, la formación de los empleados, la retroalimentación periódica según su desempeño y los incentivos cuando los empleados cumplen con los objetivos plateados o realizan una gestión en excelencia (Rodríguez, 2016)

Algunos términos claves en la Gestión de los procesos del Talento humano son:

**Competencias:** las competencias se pueden definir como capacidades para realizar con éxito una actividad determinada, quienes tienen una competencia en un ámbito pueden obtener un desempeño superior al de otras personas que tienen un desempeño promedio o aceptable, dicho de otro modo, son aquellas características individuales (Tales como motivación, valores, experiencia) que le permiten a una persona comprender un determinado tipo de acciones y así desempeñarse con experticia en su puesto de trabajo. Entre ellas existen varios tipos: Competencia técnica, Competencia metodológica, Competencia social, Competencia participativa, Competencias específicas (ESAN, 2016)

**Capacidades:** las capacidades tienen que ver con la conformación y desarrollo mental de un individuo, esto le permite diferenciarse de otros, cualifica su personalidad en la ejecución de las tareas y en se sintetizan las particularidades de la personalidad. Se caracterizan a partir del desenvolvimiento de los procesos psíquicos y condicionan el éxito en la consecución de las acciones.

Las capacidades no pueden evidenciarse de forma directa en la actividad de los sujetos, ellas se revelan a partir de la evidencia de las competencias que son expresadas por las personas cuando realizan conscientemente una tarea o actividad, dicho de otra manera, dos individuos pueden tener una misma competencia, pero diferente capacidad para dicha competencia (Suárez, 2007)

**Gestión del conocimiento:** la Gestión del Conocimiento es un enfoque integral para la identificación, captura, evaluación, recuperación y el compartir de todos los activos de información de una empresa, parte de la premisa de que, si se organiza y pone en disposición para las personas en la organización con las competencias y la experiencia de acuerdo al perfil requerido, tomarán las decisiones correctas. También tiene que ver con el proceso que tiene la empresa para documentar y almacenar los procesos que llevan a cabo los empleados, para que cuando abandonen su cargo, el conocimiento siga disponible y no sea necesario volver a invertir tiempo y recursos para volverlo a desarrollar (Mineducación, 2016)

**Clima organizacional:** es el ambiente de trabajo cotidiano en el cual están envueltos los empleados y de las políticas laborales rigen la conducta, obteniendo así un determinado ambiente de convivencia y trabajo, para estar en pro o en contra de las políticas institucionales establecidas, en el aparecen dinámicas e interrelaciones que influyen en el buen desempeño de las tareas cotidianas a partir de las emociones que giran en torno al lugar de trabajo y el sentido de pertenencia, un clima organizacional agradable y de buena comunicación permite alcanzar los objetivos de manera más fácil y entusiasta. Este aspecto se puede moldear a partir de políticas, reuniones, eventos y cualquier estrategia que permita construir relaciones constructivas y saludables entre empleados. Las percepciones que tienen las personas sobre su lugar de trabajo y

sus compañeros afectan el rendimiento o productividad, y todos los elementos relacionados a los procesos de gestión (Rodríguez, 2016. p 38)

El ser humano puede tomar diferentes posturas frente a la opinión de los demás, ya que todos tienen distintas personalidades que los llevan a crear factores que pueden afectar el clima organizacional como lo son las rivalidades entre ellos mismos o incluso, muchas veces factores como la rutina diaria tiende a producir estrés laboral, generando en los empleados cambios de actitudes frente a situaciones cotidianas como el saludo, la cooperación y el trato entre ellos, siendo esto otro factor de riesgo que puede afectar el clima organizacional. En general, otros aspectos que pueden generar cambios y afectar el clima organizacional son:

La responsabilidad, que va ligada al grado de satisfacción del empleado frente a su trabajo, de manera que este lo desarrolle de forma autónoma y eficiente.

El salario justo y apropiado de acuerdo al trabajo realizado por el funcionario, así como la estabilidad en el puesto.

La cooperación entre trabajadores debe mantenerse a través del trabajo en equipo, de lo contrario, si no existe, se convierte en un factor de riesgo para el cambio del clima organizacional.

El sentido de pertenencia que el personal tenga hacia la organización y la importancia que los altos cargos les den a los trabajadores.

**Compensación:** la compensación dentro de la compañía se ve reflejada en la continuidad del cargo a través de los años, lo cual genera un aumento proporcional en el sueldo por el trabajo realizado, dando pie a una motivación extra para esforzarse en hacer las cosas de la mejor manera posible, pues crea conciencia de que, si la empresa es productiva, esto se verá reflejado

en los salarios y así tener mayor calidad de vida, bienestar y seguridad para cada empleado de la empresa.

En el proceso de gestión de talento humano se realiza a través de etapas que permiten generar resultados efectivos para la organización. A continuación, se dará a conocer los subprocesos que se van a intervenir

### **6.1 Subproceso Reclutamiento y Selección de Personas**

El proceso de reclutamiento y selección del personal es uno de los más primordiales de la gestión del recurso humano dentro de una organización, porque es el área que debe elegir a la persona indicada para cada puesto de trabajo, para esto se debe tomar en cuenta las aptitudes, actitudes, estudios, experiencia y la personalidad.

Chiavenato (2000) afirma. “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p.208).

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán independientemente del reclutamiento y se seleccionara después a los nuevos empleados (Alles, 2000).

El reclutamiento es una actividad importante porque es un medio de información, mediante el cual la empresa anuncia y ofrece al mercado las oportunidades de empleo que pretende ocupar. Para ser eficaz este debe atraer suficientes candidatos para abastecer el proceso de selección. Se

entiende por fuentes de reclutamiento, las bases de datos donde se podrán encontrar el personal necesario

Un buen proceso de reclutamiento debe formar parte de la estrategia de negocios, independiente del sector y el tamaño de la empresa, un reclutamiento eficiente pasa por diferentes fases.

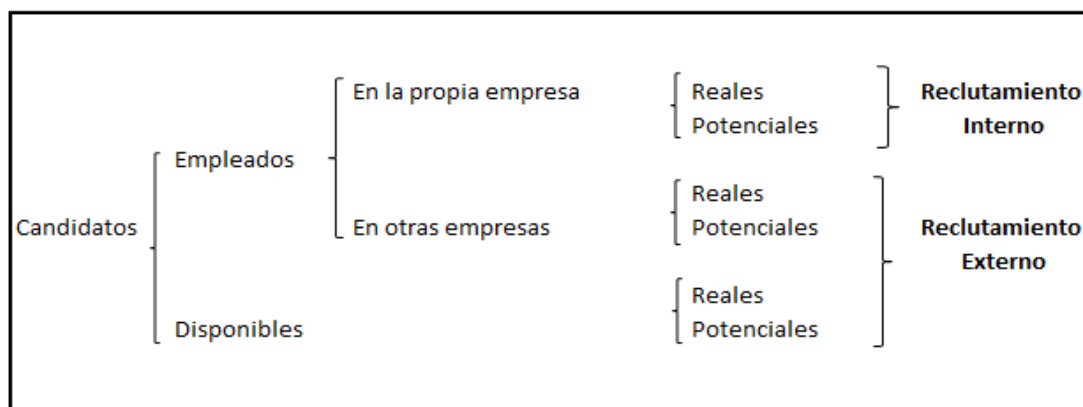
Para Chiavenato (2000) el proceso de reclutamiento empieza por la emisión de la solicitud de empleado; el órgano solicitante (línea) toma la decisión de reclutar candidatos. El órgano de reclutamiento (staff) escoge los medios (reclutamiento interno, externo o mixto) para obtener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. (p.234)

### **6.1.1 Tipos de reclutamiento.**

Se definen las técnicas de reclutamiento, para identificar cuáles son las más importantes para obtener suficientes personas interesadas. Las técnicas de reclutamiento que se emplean con el fin de atraer candidatos a la oferta de trabajo se agrupan en dos tipos de reclutamiento: interno y externo.

López, (1999) menciona que existen diferentes tipos de reclutamiento entre ellos se encuentran el reclutamiento externo y el reclutamiento interno, el externo se refiere mayormente cuando se utilizan fuentes externas a la empresa para solicitar los candidatos, y el interno es en el que se utilizan fuentes internas para reunir los candidatos, esto quiere decir que se realiza con personas pertenecientes a la empresa, se toman en cuenta las rotaciones, traslados de personal y ascensos. (p.46-48)

**Tabla 1. Tipos de reclutamiento.**

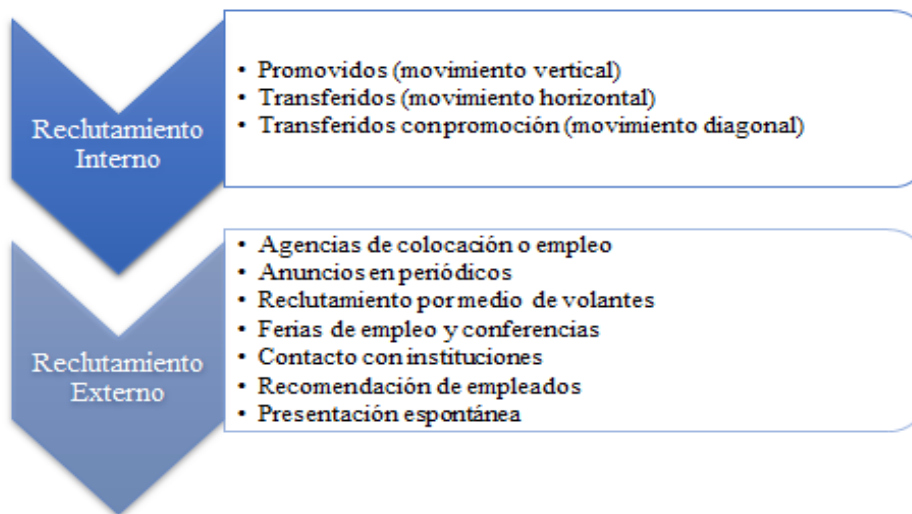


Fuente: Tomado de Administración del talento humano. Chiavenato (2000)

### 6.1.2 Estrategias de reclutamiento.

Son los métodos por medio de los cuales la empresa se pone en contacto con las personas interesadas en su trabajo y sirve de gran ayuda ya que permite tener una justa competencia con las personas.

**Figura 3.** Fuentes de reclutamiento

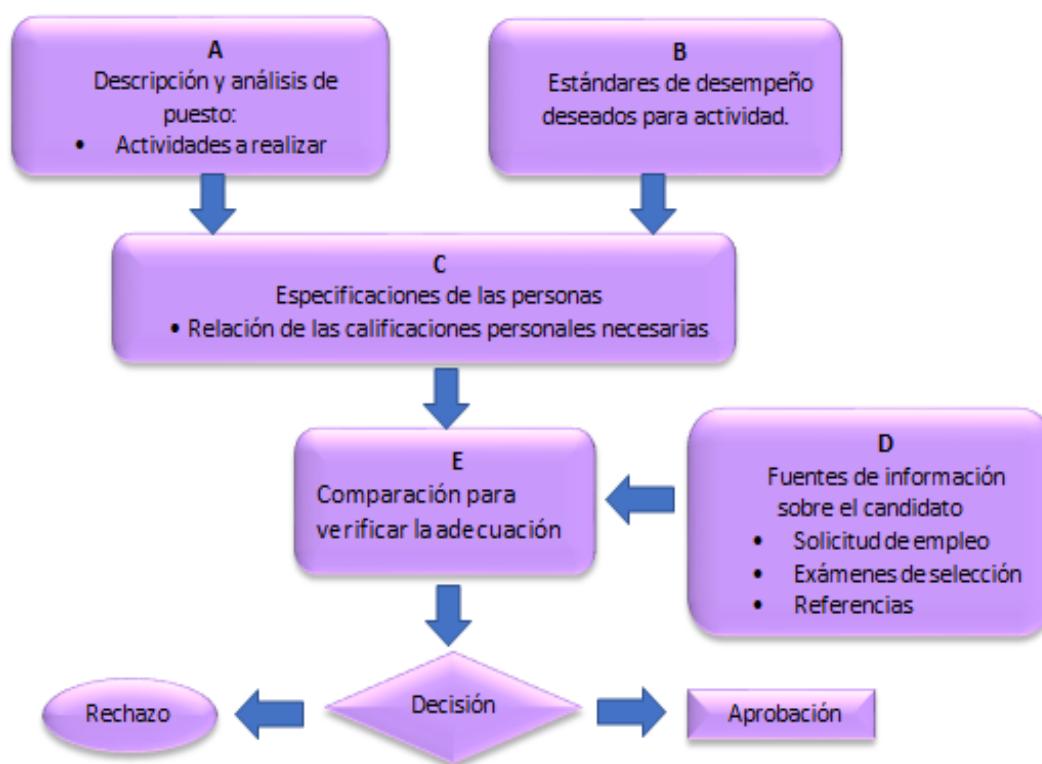


Fuente: Elaboración propia

Una vez ejecutado el reclutamiento y una preselección de candidatos, se llevarán a cabo las pruebas de selección a través de técnicas como las entrevistas, pruebas de conocimiento, técnicas de simulación o juego de roles, para la contratación del candidato que obtenga los mejores resultados para el cargo.

La selección eficaz ayuda a prescindir de aquellas personas que no son apropiadas para el puesto porque les hace falta la formación y estudios, profesionalismo o simplemente no ajustan con la cultura o los procedimientos de la organización.

**Figura 4. Proceso de selección de personal**



**Fuente:** Tomado de Administración del talento humano. Chiavenato (2000)

En la figura anterior se puede observar cuatro etapas esenciales en el proceso de selección, las cuales comprenden subgrupos, que podrán ser diferentes según la organización que las incorpore a los procesos de selección.

Chiavenato (2000) establece claramente que el proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definida y debe realizarse de la siguiente forma específica; detección y análisis de necesidades de selección; requerimiento, descripción y análisis de la posición a cubrir; definición del perfil, definición del método de reclutamiento, concertación de entrevistas, entrevistas más técnicas de selección, elaboración de informes, y la entrevista final.

García, (2001) afirma que el perfil de un seleccionador debe tener: capacidad de planificar, analizar y prever las necesidades de personal en la actualidad o en el futuro; capacidad para establecer el método de selección más adecuado de acuerdo a las necesidades y perfil del puesto y de la empresa y por último capacidad para adecuar e integrar al empleado en la empresa mediante el proceso de inducción.

Finalmente se realiza la aplicación de los instrumentos de selección de personal, que incluyen la evaluación psicológica y de conocimientos, así mismo, incluye la calificación e interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante. Una vez que el aspirante ha presentado las pruebas seleccionadas por la empresa, se decide bajo estos resultados elegir a la persona con el mejor desempeño para el puesto, y se procede a contratarlo.

**Tabla 2. Clasificación de las técnicas de selección**

<b>1. Entrevista de selección</b>	{	Dirigidas (con una orientación determinada) No dirigidas (sin una orientación o libre)
<b>2. Pruebas de conocimientos o habilidades</b>	{	Generales { de cultura general de idiomas Específicas { de cultura profesional de conocimientos técnicos
<b>3. Exámenes psicológicos</b>	{	De aptitudes { generales específicos
<b>4. Exámenes de personalidad</b>	{	Expresivos { PMK Proyectivos { de árbol Rorschach TAT Szondi Inventarios { de motivación de frustración de intereses
<b>5. Técnicas de simulación</b>	{	Psicodrama Dramatización ( <i>role-playing</i> )

Fuente: Tomado de Administración del talento humano. Chiavenato (2000)

### 6.1.3 Subproceso Formación y Desarrollo

Tras finalizar la etapa de reclutamiento y selección, se iniciará una nueva fase de formación y desarrollo donde la persona contratada obtendrá toda la información acorde a su puesto de trabajo e información general de la empresa.

La importancia de la capacitación para mejorar el rendimiento a través del conocimiento, la gestión y la disposición. Es esencial para mejorar la eficiencia y elevar el rendimiento, para ofrecer nuevas soluciones y afrontar necesidades presentes y futuras.

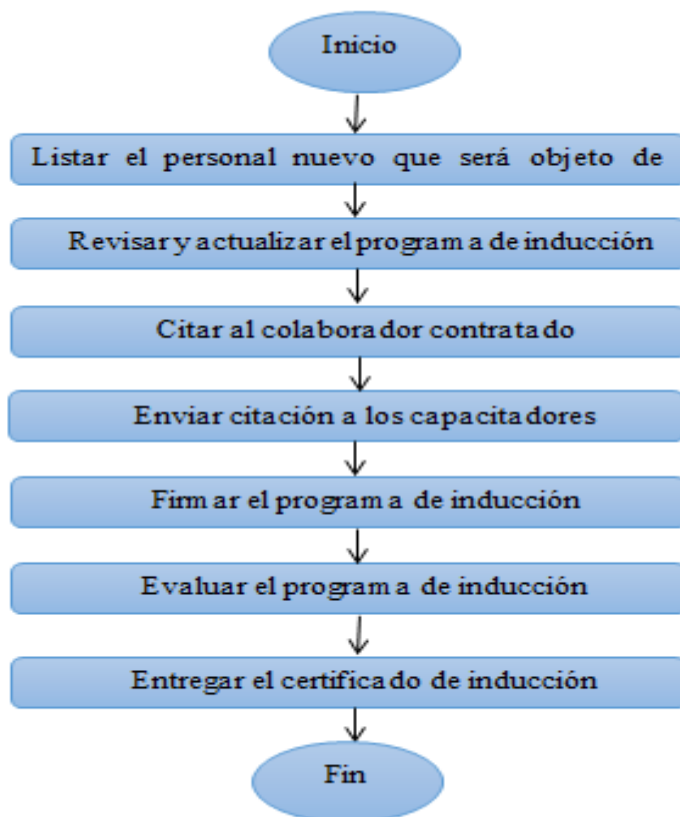
Russell (2001) afirma. “Las primeras semanas de empleo constituyen un período decisivo durante el cual se echarán los cimientos de la motivación a largo plazo del empleado y del sentimiento de pertenencia” (p.17). El objetivo de la formación es suscitar nuevos conocimientos, actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera,

rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo. Dolan, Shuler y Cabrera, (1999)

La formación, por su parte, consta de dos etapas Chiavenato, (2002):

La primera está orientada a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos y, finalmente, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa es la introducción a su puesto de trabajo; allí el empleado entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros de trabajo, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto y con quiénes se relacionarán directamente.

**Figura 5. Proceso de socialización e inducción**



Fuente: Diagrama de socialización e inducción. García (2009)

En empresas pequeñas, medianas y grandes, reconocen a sus colaboradores como una fuente importante de ventaja competitiva y como elementos del cambio, pueden llegar a ser más innovadoras y sostenibles en el tiempo, y para tal fin, las empresas deben promover una cultura de educación permanente, fomentar la formación en el lugar de trabajo y brindar el intercambio de conocimientos. Las empresas sostenibles conforman el crecimiento del talento humano en su estrategia y desarrollan las competencias de sus empleados para competir con éxito en los mercados que cada vez son más exigentes, en donde la segmentación del mercado tiene elevados niveles de productividad.

El desarrollo de personas se ocupa y preocupa por educar al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo. Desde el punto de Friedman (2000), los objetivos del desarrollo de carrera, planificación de sucesiones y formación podrían ser:

Aumentar la productividad (mejorando la motivación)

Mejorar la base de conocimientos de la empresa

Informando al personal (que conozcan los objetivos y metas)

Aumentar el valor de la propiedad intelectual (llevando a cabo lo anterior)

Asignar sucesores al puesto

Una empresa que ofrece capacitación de calidad a sus colaboradores, no sólo está otorgando un lucro personal a cada uno de ellos, sino que obtendrá un incremento de la efectividad y productividad que le ayudará a conseguir metas, con excelentes probabilidades de éxito. No basta sólo con ofrecer un curso inicial tras el ingreso a la empresa, sino que es importante instaurar un programa de formación empresarial, que permita desarrollar nuevas habilidades para competir en el mercado.

Para poder desarrollar un programa de formación con excelentes resultados es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

**Objetivos:** Se debe tener objetivos reales y que sean medibles. La inversión que se realizará, posteriormente, tendrá un beneficio.

**Indagación de las necesidades:** Realizar un estudio de las necesidades de los colaboradores en función de sus áreas y puesto que desempeñen, de cara a la obtención de los objetivos trazados.

**Motivación:** Los colaboradores tienen que observar que la empresa se toma en serio su formación, generando una cultura sólida que ayude a los empleados a ser ellos mismos en el trabajo. De esta manera conseguir una mayor motivación, lo que aumentará la productividad y efectividad en el trabajo.

**Aplicabilidad:** La formación no debe basarse sólo en teoría, debe tener una parte práctica y sobre todo introducida al trabajo diario. Ésta es la única manera de que la formación sea efectiva.

**Flexibilidad:** Para que la aplicación de los contenidos pueda ser progresiva, hay que ser flexibles a la hora de formarse. Con las nuevas tecnologías hay más facilidad de una formación virtual, que permite que los colaboradores realicen el curso a su ritmo, pero que al mismo tiempo siga desarrollando su jornada laboral.

**Evaluación:** Consiste en la medición de los objetivos de la empresa para verificar su efectividad y realizar las acciones correctivas a tiempo.

#### **6.1.4 Subproceso de Seguridad y Salud en el Trabajo**

El subproceso de seguridad y salud en el trabajo consta de lineamientos inherentes a la seguridad industrial, a la prevención de riesgos laborales, diagnóstico de las condiciones de salud, entre otros; necesarios para velar y cumplir por los derechos y deberes sociales que tienen las personas al momento de laborar y ejercer su trabajo legalmente donde las diferentes entidades empresariales deben asegurar a sus trabajadores el soporte de riesgos y calamidades laborales con el fin de preservar su integridad y bienestar. Para llevar a cabo estos planes es necesario seguir unos protocolos establecidos por el gobierno colombiano los cuales fueron pautados en el proyecto “todos por un nuevo país” para mejorar las falencias donde áreas como talento y desarrollo humano se ven implicadas en medio de la realización y acreditación de dichos planes obligatorios. (Ministerio del Interior, 2016)

Ahora bien, principalmente estos protocolos y caracterizaciones buscan desenvolverse para brindar seguridad y atención en salud identificando principalmente los factores que pueden generar peligro para ser evaluados y posteriormente evitados dentro de programas de control, gestión, prevención y vigilancia epidemiológica.

El gobierno colombiano en su plan de acción continuo conformó un total de cuatro protocolos de los cuales hacen alusión a la conformación y funcionamiento de los comités propios de seguridad y salud en el trabajo de TH.ST.T.1<sup>1</sup>, el protocolo para la revisión de cumplimiento de la política y objetivos del SG-SSTTH-ST-T-2 y el protocolo para la formulación y seguimiento del plan de mejoramiento que contenga las acciones preventivas y correctivas del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo TH.ST.T.3. Para el caso del TH.ST. T.1 en él se establece el

---

1 Formato acción correctiva o preventiva al SGSST – TH.ST. T.3.F.1

COPASST el comité paritario de seguridad y salud laboral el cual busca ser un organismo de promoción, divulgación y vigilancia para las normas y reglas establecidas en el mismo programa adquiriendo poder para coordinar entre operarios y directivas las delegaciones específicas con base a lo estipulado en el Decreto 614 de 1984. Este comité es paritario por el hecho de que la conformación del mismo está hecha por un número igual de funcionarios para garantizar el libre desarrollo (Ministerio del Interior, 2016)

Continuando con lo anterior, el protocolo numero dos tiene como objetivo indicar los elementos importantes a tener en cuenta desde el ministerio de interior para definir las políticas y los objetivos del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional. Dentro de sus políticas, este protocolo busca tener un mayor alcance y compromiso en la ampliación empresarial de este programa estatal con el fin de definir el alcance de las intenciones y direcciones de una organización con relación a la política S y SO (Política de Seguridad y Salud en el Trabajo) la cual brinda una estructura de acción (Ministerio del Interior, 2016).

En este segundo protocolo se fundamentan entonces los objetivos del sistema general de salud en el trabajo los cuales deben ser claros, medibles y cuantificables al igual que deben con base a la actividad económica de la empresa. De igual forma, estos deben estar a la par con las normatividades vigentes y estar expuestos a intervenciones de control y auditoria. La situación para el protocolo tres hace alusión al plan de mejoramiento continuo de las acciones preventivas y correctivas del sistema general de la seguridad y salud en el trabajo entendiendo que sus objetivos están hechos para gestionar las investigaciones de incidentes, enfermedades laborales, auditorias y demás factores que continúen generando un inconveniente lo que daría a entender que el protocolo tres busca eliminar de raíz cualquier tipo de adversidad que pueda afectar el desempeño laboral y su mejora continua. Es importante entender que la desviación del SG-SST

no puede estar presente en la empresa ya que se perdería por completo el factor humano y todo lo relacionado a su integridad y conformación (Ministerio del Interior, 2016)

Sin embargo, dentro de los subprocesos de seguridad y salud en el trabajo también están expuestos tres manuales esenciales para el control y prevención laboral. El primero de ellos es el Manual de Vigilancia Epidemiológico Riesgo Biomecánico, el cual busca brindar atención especializada frente a requerimientos laborales relacionados con el trabajo y la carga física donde la persona está expuesta a posturas, movimientos y fuerzas que puedan influir o generar desordenes músculos esqueléticos como síndrome del túnel carpiano, lumbalgia, lesión en el manguito rotador, tendinitis, tenosinovitis y epicondilitis dentro de los más frecuentes. De manera que, este manual establece el control y los parámetros necesarios para llevar a cabo estrategias laborales seguras para evitar lesiones y demás daños esqueléticos, se sabe bien que la clasificación del personal a la hora de realizar este tipo de laborales de carga son importantes ya se deben de tener en cuenta características como individuales, nivel o volumen de carga, capacidad de esfuerzo físico y los demás factores locativos y ambientales que permitan el libre desarrollo y desempeño sin generar contratiempos operacionales y por ende gerenciales. (Ministerio del Interior (2016)

No obstante, el manual busca generar las pautas de compromiso para el autocuidado de la integridad y la salud estipulando información veraz y completa frente a las normas, reglamentos, e instrucciones claras del sistema general en seguridad y salud en el trabajo. Dentro de este manual están contemplados los protocolos o vías de acceso para reportar un accidente o enfermedad los cuales deben de seguir un conducto regular jerárquico. Dentro de los años vigentes del gobierno actual se han estado llevando a cabo eventos de capacitación gratuitos

donde la explicación y complementación de este tema se lleva a cabo para asegurar la aplicación y el entendimiento de este proceso a un nivel más macro.

El Manual dos o Manual del Programa de Vigilancia Epidemiológico para Riesgo Psicosocial; hace mención a la vigilancia epidemiológica del factor psicológico entendiendo que estos crean en la persona un problema mental, emocional y físico. Este tipo de problemas alteran el buen funcionamiento y por ende la calidad laboral y desempeño de los trabajadores ya que elementos como horarios extensos y las preocupaciones individuales generan cierta presión damnificando al trabajador, ese manual busca brindarle a la población la posibilidad de identificar y denunciar correctamente elementos que estén atentando contra su funcionalidad e integridad interior demostrando que factores como el estrés, la carga mental, la carga emocional, el acoso laboral, el desbalance psicosocial y demás riesgos deben ser identificados para comprender desde el talento humano lo que sucede con una persona.

El Manual de Vigilancia Epidemiológico para Riesgo Cardiovascular, busca implementar campañas de reconocimiento oportuno de la salud y sus componentes relacionados con el sistema cardiovascular tratando de evitar él mismo a futuro. Este programa epidemiológico está totalmente de acuerdo con la aplicación e implementación de pausas activas que puedan generar relajación y equilibrio laboral para darle continuidad a la presión laboral del día a día. Un gran número de factores son los que realmente están inmersos en medio de esta problemática como los desórdenes alimenticios y pocas horas de sueño generando así un descontrol interno. A manera de solución es recomendado hacer mejoras continuas frente a los hábitos alimenticios y las rutinas de ejercicio, focos de atención importantes para prevenir dicha enfermedad. Por último, se tiene el manual cuatro que hace referencia a las inspecciones necesarias del sistema general de salud y seguridad en el trabajo. Las verificaciones gubernamentales se deben hacer

constantemente para velar por la buena implementación y aplicación del talento humano y fondos económicos del país, dichas revisiones se llevan a cabo por medio de inspecciones técnicas las cuales verifican y analizan los factores que pueden originar la pérdida en la personas, inspecciones de orden y aseo, inspecciones de pre-uso e inspecciones planeadas con el fin de recibir o certificar un área más que se necesite y que haga parte del plan de desempeño. Otro tipo de inspecciones pueden ser: de protección, locativa y de equipos de emergencia, de vehículos, puestos de trabajo y gerenciales para que finalmente se obtenga un informe seguido de las felicitaciones o las mejoras por hacer para crear calidad y continuidad empresarial legal.

#### **6.1.5 Subproceso Plan de estímulos e incentivos**

Según la Autoridad Nacional de Ciencias Ambientales - ANLA (2016), la implementación del plan de estímulos e incentivos eleva el sentido de pertenencia y las prácticas bien desempeñadas asegurando por parte del trabajador un rendimiento óptimo y continuo en pro de los valores y principios empresariales. Es claro que, el alcance y el objetivo principal de este incentivo busca evaluar y entender como este factor forma parte de la cultura y el plan de bienestar laboral basados en la ley 156 de 1998 referente al sistema nacional de capacitación y sistema de estímulos laborales. De igual manera este sistema de incentivos debe estar vigilado por el estado para mantener la transparencia frente al alcance administrativo que se tenga ya que se sabe bien que este sistema se lleva a cabo cuando la evaluación del desempeño laboral y sus procedimientos se ven valorados desde el punto de inflexión crítico y profesional determinando así el rendimiento y los resultados obtenidos como muy positivos trayendo grandes beneficios económicos y/o tributarios para la organización. Es importante mencionar que este sistema de

apoyo laboral actúa bajo las mismas perspectivas que se pautan desde el interior de la empresa obligando al trabajador a ser más específico a la hora de presentar resultados y relevancias con base a su cargo. Principalmente este sistema se desarrolla mediante procesos de evaluación, promoción y reconocimiento de incentivos los cuales actúan bajo subprocesos de los mismos.

Este subproceso meritario trabaja entonces bajo la concepción de subprocesos de promoción el cual toma lugar cuando la gerencia y el sindicato negocia las propuestas de servicios, las necesidades orgánicas y las funciones determinadas por la dirección para generar un acuerdo el cual puede ser elevado al consejo de gobierno para su aprobación. Posteriormente a este, el subproceso de evaluación permite que el reconocimiento de incentivos sea debidamente proporcional y bien hecho poniendo en comparación factores como productividad, calidad y mejora continua que sean verificables en cada momento. (Alcaldía de Bogotá, 2013)

Según la ley 909 del 2004, todas las empresas generadoras de capital deben implementar programas de bienestar e incentivos que hagan mención a la retribución laboral positiva que un trabajador o grupo laboral otorgue a su empresa contratante. De esta manera el estado clasifica los incentivos no pecunarios dentro de bonos económicos o planes de turismo merecedores al cargo y labor. Por otro lado, el mismo estado brinda pautas sobre montos económicos que puedan hacer relación con la realidad como en el caso del equivalente a tres salarios mínimos dentro de cargos Públicos y el equivalente a dos salarios mínimos al escalar posiciones jerárquicas y académicas dentro de la empresa. No obstante, el reconocimiento de estos incentivos tiene unos requisitos estipulados como únicos e intransferibles y deben ser dispuestos dentro del año vigente de contrato laboral ya que estos no son ni acumulables ni canjeables ni negociables. (Función Pública, 2004)

Los incentivos generalmente están propuestos por el gobierno, pero es claro que la autonomía empresarial también determina dichos extras para sus trabajadores identificando necesidades o inclinaciones puntuales que los mismos expresen. Los incentivos están clasificados como monetarios o financieros como ya se dijo anteriormente, morales los cuales impulsan a la persona a llevar a cabo una actividad que desconoce su resultado pero que el mismo va respaldado por la asesoría o ayuda de un superior en el cargo, están los naturales los cuales son simples deseos rápidos como el aumento del sueldo o la posibilidad de tomar unos días libres, dejando de último los incentivos coercitivos los cuales buscan enfatizar los castigos o las consecuencias de un acto al no hacerse como el no acatar una orden inmediata y ponerla en duda.

Según Chiavenato, (2011), el equilibrio organizacional es posible alcanzarlo cuando los incentivos y las contribuciones apuntan hacia un mismo fin ya que la cooperación bien remunerada ayudara a mantener en la población laboral una actitud y conducta totalmente dispuesta a las laborales del día a día, cabe resaltar que los incentivos de igual forma hacen parte de esta remuneración asertiva al representar económicamente un monto superior en el salario mensual del trabajador motivando los intereses personales e impulsando los intereses colectivos empresariales.

Sin embargo, esos incentivos están clasificados dentro de un plan, ya que las organizaciones constantemente se encuentran en medio de situaciones de alta competitividad donde el dinamismo en la remuneración económica es tomado muy en cuenta, por ende, la apreciación de una remuneración fija muchas veces no es quizá la mejor opción, pero en el mayor de los casos es mejor tomarla mientras se encuentra una estabilidad. Continuando con lo

anterior, es necesario hacer mención de como un comportamiento productivo y emprendedor busca las metas y los objetivos empresariales de una manera diferente y sagaz.

El plan de bonificación anual es uno de los principales incentivos que se encuentran en el mercado laboral, este ofrece un monto de dinero fijo anualmente siempre y cuando se hayan cumplido las metas y los objetivos pautados para dicho dinero extra, las metas anuales representan obligaciones vitales para mantener el control y el balance positivo tanto en carteras como en los estados financieros estatales.

Otro tipo de plan y muy común desde la introducción de Microsoft al mundo digital es el plan acciones empresariales, este está establecido para representar un bono extra al pago laboral y generalmente es otorgado a quienes demuestran un alto sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Es necesario explicar que en este plan es posible usarlo también cuando en la empresa no cuentan con la suficiente liquidez para pagar con dinero, llevando a generar dicho pago con su extra pero solo en acciones representativas en bolsas, hecho que desde el punto de Microsoft haría que una empresa creciera tanto que los primeros y más antiguas trabajadores merecedores de dicha oportunidad serian millonarios con el pasar de los años. Además, no se puede descartar, el plan de incentivos por competencia, este es ofrecido solo a quienes tienen altos niveles de capacitación e información siendo así premiados por las diferentes habilidades técnicas eficaces y eficientes necesarias para el éxito organizacional.

## 7. Alcances del Proyecto

El proyecto en desarrollo tiene como alcance el diseño de los subprocesos del área de gestión de talento humano en la empresa Divisas el Tesoro S.A.S. con el fin de que sea aplicable a toda la empresa.

Los aspectos puntuales que comprende este trabajo están compuestos por los subprocesos del modelo de Gestión del Talento Humano.

Se trabajará con base a los siguientes subprocesos:

### **Reclutamiento y selección de personal**

Esta se encarga de la consecución de talento humano, para los diferentes cargos de la empresa, de modo que las personas seleccionadas cumplan con los requerimientos de las tareas que ejecutarán y su perfil sea el más deseable.

Los pasos básicos del proceso son:

**Apertura de vacante:** se define la necesidad de contratar una persona o varias, para desempeñar un cargo o funciones y se inician las acciones para continuar con los demás pasos.

**Recepción de hojas de vida:** se reciben las hojas de vida de los solicitantes y se almacenan.

**Inicio de selección de hojas de vida:** se evalúan las características estéticas del formato entregado y el Currículum del solicitante.

**Comunicación a preseleccionados:** según los resultados de la selección de hojas de vida se les notifica el resultado vía correo electrónico.

**Aplicación de pruebas de selección y entrevistas:** se realizan pruebas psicotécnicas como los test de personalidad, de aptitudes, test proyectivos y psicométricos para construir un perfil del solicitante y se les realiza la entrevista presencial.

**Decisión de contratación basada en méritos:** según los puntajes obtenidos en las pruebas realizadas y la entrevista, se eligen las personas que obtuvieron la vacante.

**Vinculación temporal o indefinida de contratados a la empresa:** se realiza la firma del contrato laboral según sea el caso y se realizan trámites internos de registro.

#### **Indicadores de Reclutamiento y Selección de Personal:**

%Empleados calificados

$$= \frac{\text{\#Empleados con puntaje elevado en el proceso de selección}}{\text{\#Empleados totales}} \times 100\%$$

$$\text{Rotación anual de empleados} = \frac{\text{\#Empleados desvinculados}}{\text{\#Empleados totales}} \times 100\%$$

**Remisión al proceso de formación y desarrollo.** Se encarga de convertir a los nuevos empleados en miembros productivos de la organización. Se busca el desarrollo del liderazgo con actividades orientadas a objetivos que mejoren la calidad de las habilidades de un trabajador. Establece metas y desarrolla planes de carrera que conecten con los objetivos y logros individuales de cada trabajador. Desarrolla comportamientos, características y competencias sociales que contribuyan al éxito de los empleados

Los pasos básicos del proceso son:

**Inicio de la inducción a los nuevos empleados:** se reúne a la hora y lugar acordados al personal que fue citado, se exponen las características de la empresa, el modelo administrativo, las características del cargo (Cajero, director de oficina, oficial de cumplimiento) y cada una de las funciones inherentes a este como al atención al cliente, forma de elaborar las facturas, el cobro del servicio, el registro de los ingresos, entre otras, que se realizan en la Empresa Divisas el Tesoro. El proceso de inducción tiene una duración de dos horas y al finalizar se da un espacio para dar respuesta a todas las dudas.

**Entrenamiento en temas propios del cargo a desempeñar:** se profundiza en los temas relacionados a las actividades que debe desempeñar el empleado de acuerdo con el cargo; es decir, para el cargo de cajero se abordan temas sobre la atención del cliente, la forma de recibir y revisar el dinero, los procesos para la entrega de las divisas entre otros procesos.

**Seguimiento del impacto de la formación proporcionada:** para la realización del seguimiento, se envía una encuesta asociada tanto al empleado como a su superior, para evaluar la percepción de cada uno sobre la formación brindada.

**Identificación de una nueva necesidad de formación del empleado:** si surge un nuevo requerimiento de formación, se programa de acuerdo con cada uno de los cargos, analizando el tema y programando la capacitación bien sea grupal o individual sobre los temas requeridos en función del cargo de cajero, director de oficina u oficial de cumplimiento.

**Brindar la capacitación requerida:** se da la formación requerida por el empleado según sea el caso, bien sea en servicio al cliente, entrega y custodia del dinero, la recaudación de los ingresos, la cancelación de pagos, entrega de facturas y recibos, tanto en forma virtual como presencial.

**Evaluación de la formación:** se realiza por medio de correo, se envía la evaluación tanto al empleado como a su superior, para valorar la percepción de cada uno.

**Indicador de Formación y Desarrollo:**

$$\% \text{Empleados calificados} = \frac{\# \text{Empleados capacitados}}{\# \text{Empleados totales}} \times 100\%$$

**Seguridad y Salud en el Trabajo.** Es una actividad multidisciplinaria dirigida a promover y proteger la salud de los empleados a través de la prevención, el control de enfermedades y accidentes, la eliminación de los factores que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo. Para la intervención tomaremos como base el modelo de sistemas de gestión de salud ocupacional OHSAS 18001.

Los pasos básicos del proceso son:

**Identificación de riesgos laborales:** se analizan los entornos de los diferentes cargos de la empresa y se registran los riesgos asociados.

**Prevención de riesgos laborales:** se crea el plan para eliminar o mitigar los riesgos identificados.

**Preparación ante posibles siniestros:** se registran situaciones en las que se materialicen los riesgos y se define el plan de acción proyectado.

**Respuesta a emergencias:** los empleados cuentan con cobertura de salud y se atienden los requerimientos en caso de emergencias, tales como accidentes laborales, solicitando ayuda médica o la que se requiera.

**Revisión y mejora continua:** se analizan los últimos registros de afectaciones a la salud para documentar un plan de acción en caso de recurrencia y se buscan oportunidades de mejora en los procesos de seguridad y salud en el trabajo.

**Indicador de Seguridad y Salud en el Trabajo:**

$$\% \text{Empleados calificados} = \frac{\# \text{Empleados con accidentalidad laboral}}{\# \text{Empleados totales}} \times 100\%$$

**Reconocimiento e incentivos.** Se encarga de reconocer y motivar de forma regular a las personas y equipos que contribuyen al éxito de la organización, a través de sus comportamientos y acciones.

Los pasos básicos del proceso son:

**Identificación del presupuesto para los incentivos:** la alta dirección dispone de un monto por valor de un millón de pesos mensuales, destinado a la realización de los programas de incentivos a empleados destacados.

**Distribución del presupuesto por tipo de incentivos:** se asigna a cada actividad (esparcimiento, educación, deporte, cultura) del programa de incentivos un valor de \$250.000 del presupuesto establecido y el número de empleados que serán premiados, eligiendo a dos o tres empleados por mes.

**Identificación de los empleados más destacados:** el director de oficina de la empresa analiza los datos de los empleados y entrega el listado de los mejores.

**Retroalimentación y entrega de los reconocimientos y premios:** se otorgan los reconocimientos e incentivos a los empleados elegidos según se determinó en un paso anterior.

**Validación de incentivos:** el directivo de talento humano evalúa y verifica que los empleados que recibieron los incentivos si tenían un desempeño destacado realizando la comparación con la base de datos.

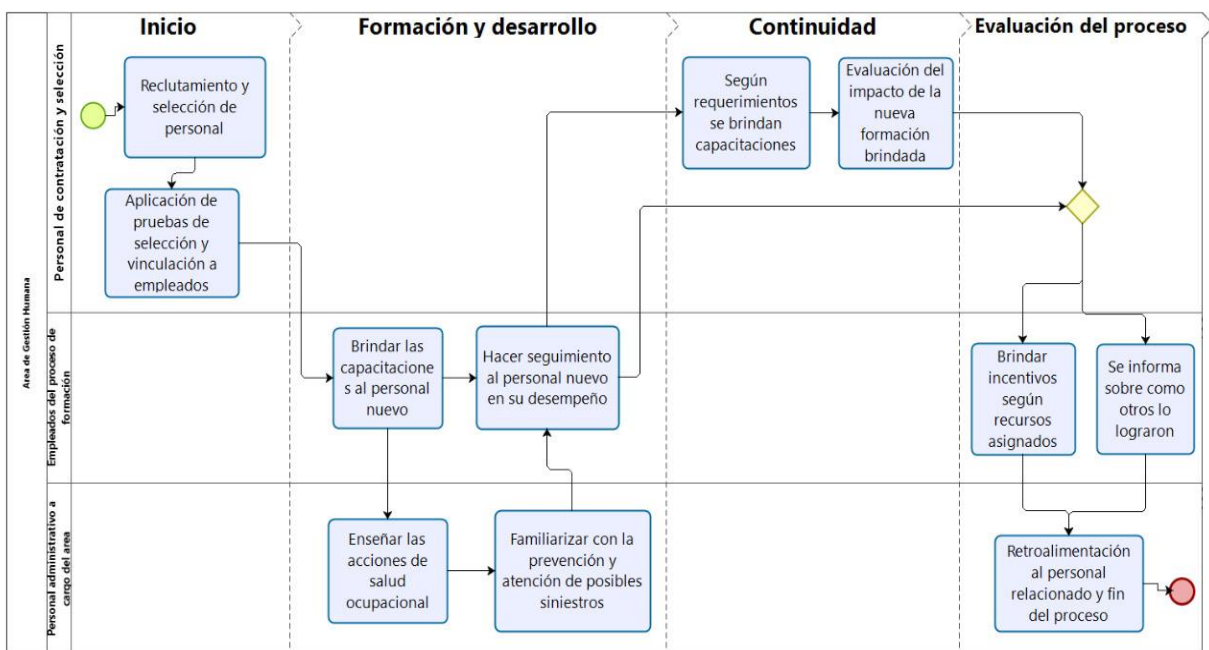
## Indicador de Reconocimiento e Incentivos

%De empleados que cumplieron las metas de trabajo en el mes

$$= \frac{\#Empleados \text{ que cumplieron meta}}{\#Empleados \text{ totales}} \times 100\%$$

A continuación, se presenta el diagrama de flujo que permite analizar la trayectoria que sigue el proceso de talento humano y la manera como se da valor agregado al servicio desde el área de Gestión Humana, además de ser un medio para identificar cómo funcionan los procesos de la empresa.

**Figura 6. Diagrama de Flujo**



Fuente: Elaboración propia.

El análisis implementado permitió diseñar el área de gestión humana de la empresa como una organización de tipo funcional, los roles que conformarán los cargos, los procesos y su secuencia, que se pondrán en operación para la empresa. Se proporcionó además medios de verificación del cumplimiento de las estrategias y objetivos, a partir de indicadores y objetivos planteados. Fue descrito el modo de operación de la empresa junto con las competencias y capacidades distintivas que requieren las personas a cargo de los procesos, configurando la creación del cuadro de mandos integrado para evaluar las perspectivas financiera, interna, de aprendizaje, del cliente y de crecimiento. Con este ejercicio se brindó una vista clara de cómo se debería constituir el área en la organización, y las relaciones de importancia, junto a las consideraciones para la implementación y su justificación.

## **8. Desarrollo de objetivos**

### **8.1 Diagnostico de los subprocesos principales a partir de la elaboración del mapa de procesos y la posterior estandarización de estos.**

La gestión del talento humano brinda una nueva perspectiva de lo humano en las organizaciones. El profesional encargado de esta área, para llevar a la práctica las teorías del valor agregado, de recursos y capacidades deberá ser ante todo un catalizador en lo referente al valor potencial de las personas. Para lograr esto se requiere además de desempeñarse como capacitador, inductor y estar a cargo de los procesos reclutamiento, selección y contratación del personal, algo más trascendente como la creación de un modelo competitivo, donde se integre el

aprovechamiento del talento desde la motivación y la satisfacción de las personas, promoviendo un clima laboral apropiado donde los objetivos de la organización y a nivel individual sean congruentes.

Para diagnosticar los subprocesos del área del talento humano de la empresa Divisas el Tesoro se llevó a cabo un mapa de procesos a partir del cual se logró evidenciar la interrelación de los procesos y subprocesos de la empresa para cubrir la vacante de uno de sus cargos (cajero, Directivo de oficina u oficial de cumplimiento).

Es importante resaltar que la empresa Divisas el Tesoro en la actualidad no cuenta con área de gestión humana, por lo tanto, los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal los realiza una empresa experta que actúa como outsourcing denominada Adecco, con ubicación en la ciudad de Medellín.

Para los procesos de selección, contratación y entrenamiento, selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal, administrativo de la empresa (socias) llevan a cabo esta función, una vez la empresa Adecco realiza el proceso de reclutamiento, envía a la empresa Divisas el Tesoro el personal para la realización de la entrevista y a partir de allí gestionan los demás procesos para cubrir la vacante. A continuación, se describe el mapa de procesos de la empresa.

**Figura 7. Mapa de procesos Divisas El Tesoro S.A.S**



Fuente: Elaboración propia. (2020)

En la figura 7, se observa que aunque la empresa no cuenta con un área de talento humano estructurada y con procedimientos para la gestión del personal, si tiene establecidos algunos procesos para el personal que ya se encuentra laborado en ella; con la realización del mapa de procesos se pudo percibir que Divisas el Tesoro una vez requiere personal, lleva a cabo el proceso de reclutamiento de selección de personal a través del outsourcing Adecco, esta se encarga del primer subproceso que reúne actividades como: apertura de la vacante, recepción de hojas de vida, selección de hojas de vida, comunicación a preseleccionados, aplicación de

pruebas y entrevistas, para finalmente tomar la decisión y contratar de forma temporal o indefinida al personal seleccionado.

Dentro del mapa de procesos, se evidencia que la empresa Divisas el Tesoro lleva a cabo los tres subprocesos siguientes relacionados con la formación y desarrollo, la seguridad y salud en el trabajo y los programas de reconocimiento e incentivos para el personal de la empresa.

## **8.2 Análisis de los subprocesos que demanda la organización Divisas el Tesoro**

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal es una actividad que debe realizarse con la unión de todos y cada uno de los pasos que se deben seguir para lograr la contratación del talento humano idóneo con el perfil y las competencias requeridas para el puesto; si bien, es un proceso complejo, también debe ser integral, reuniendo todos los factores que conllevan a una escogencia efectiva del personal para dar cumplimiento a los requerimientos de la organización y al logro de los objetivos organizacionales.

Según Agreda (2016), la selección de personal se ha convertido en un punto estratégico para la inserción de talentos a las empresas, por lo tanto, estas se están preocupando más por invertir mayores esfuerzos que permitan realizar un procedimiento efectivo con estrategias y metodologías adecuadas que conlleven a la captación del personal idóneo para los cargos que demandan las organizaciones.

La empresa Divisas El Tesoro S.A.S demanda la estructuración del área de talento humano y con esta la realización de subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a partir de una estructura sencilla que parte de la identificación, la misión y el perfil del

cargo, competencias y responsabilidades. Una vez definidos estos procesos, se procede a la etapa de convocatoria o búsqueda, reclutamiento, evaluación, selección, contratación y capacitación.

## 8.2.1 Subprocesos

### 8.2.1.1 Reclutamiento y selección de personal.

Ante la ausencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Divisas el Tesoro, esta demanda un subproceso que permita la optimización de esta actividad dentro de la empresa.

**Figura 8. Reclutamiento y selección de personal**



Fuente: elaboración propia

## Definición del perfil del cargo

### 1. Identificación del cargo:

Denominación del Empleo:

Dependencia: Área

Superior Inmediato:

Grupo de Trabajo:

Nivel:

Clase:

Código:

Grado:

### 1. Misión del Cargo

Ejecutar los procesos del área, realizando cada una de las funciones propias de este, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos, lograr resultados oportunos y garantizando el desempeño laboral

### 2. Perfil del cargo

**Educación:** carrera técnica, tecnológica y/o pregrado

**Experiencia:** experiencia profesional de un (1) año en cargos similares.

**Formación:** cursos en temas relacionadas con el área y manejo de sistemas informáticos

**Habilidades:** buen manejo del servicio al cliente, capacidad para trabajar en equipo, capacidad de redacción y elaboración de documentos escritos, en el manejo del sistema de información financiera.

### **3. Competencias**

Competencias comunes:

Orientación a resultados: realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.

Conductas asociadas: cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.

Asume la responsabilidad por sus resultados.

Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.

Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.

### **4. Responsabilidades**

Mantener en el desempeño de su cargo excelentes relaciones humanas, capacidad de trabajo en equipo, receptividad al cambio y calidad en el servicio.

Realizar una gestión con calidad y servicio integral al cliente, focalizados con la Visión, la Misión de Divisas el Tesoro, alineados con los objetivos estratégicos, operacionales, sincronizados con las metas institucionales mensuales y anuales definidas, evaluando el cumplimiento permanente de las mismas.

Realizar las funciones de cajera de la Entidad. Registrando y recibiendo los dineros por concepto de compraventas.

Elaboración de la Comprobantes de Egresos, recibos

## **Etapa de Convocatoria o Búsqueda.**

Esta etapa consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que la empresa ha definido en el paso anterior. Además de la recolección del curriculum de cada postulante.

El reclutamiento de personal se realiza con la finalidad de elegir un número de candidatos potenciales que faciliten la realización de las pruebas necesarias y al menor costo posible, tomando en cuenta el curriculum vitae (Hoja de vida) donde permita conocer el perfil y las competencias y a su vez, descartar los candidatos que no cuenten con la formación o experiencia requerida.

## **Métodos de reclutamiento**

La empresa utiliza como métodos de reclutamiento:

### **1. Promoción interna**

Se realiza un estudio y/o evaluación a los trabajadores actuales de la empresa para conocer sobre el perfil y las competencias de posibles candidatos para el puesto de trabajo vacante.

A través de la intranet se solicita enviar hoja de vida de las personas que deseen postularse

Se fijan anuncios en el tablero corporativo con a la información

Se comunica voz a voz

### **2. Promoción externa**

Se coloca en la página web de la empresa en la sesión “Trabaje con nosotros” para que los posibles candidatos envíen hoja de vida virtual

Se convoca mediante solicitud escrita al área de practicantes del SENA

Se solicita en agencias de empleo

### **3. Evaluación**

Se realiza un proceso de evaluación de los postulantes que la empresa ha reclutado o convocado, esto con el fin de elegir entre todos al más idóneo para el puesto que se está ofreciendo; se lleva a cabo una fase de preselección través de la eliminación de curriculums y la fase de selección donde se evalúan puntualmente a los que cumplen las expectativas mínimas.

Los candidatos que han superado la primera fase de preselección; se realiza una entrevista preliminar, prueba de conocimiento y prueba psicológica con diferentes tipos de test psicotécnicos para determinar aptitudes, personalidad, pruebas profesionales, pruebas físicas y grafológicas.

Se realiza una entrevista final y a partir de esta se elige al candidato más opcionado. Finalmente, al tener la información recopilada en las tres fases anteriores, se procede a elegir el candidato apto para el puesto; se proceden a realizar examen médico antes de la incorporación del nuevo componente del grupo de talento humano de la empresa seguido del periodo de prueba, la acogida y adaptación a la organización. Es así, como el propósito del reclutamiento de personal de la empresa Divisas el Tesoro se convierte en una gestión importante a la hora de elegir las personas calificadas con capacidad para laborar en la organización; pero para ello, se debe contar con trabajadores idóneos con las competencias suficientes para llevar a cabo la labor para la cual sea contratado.

#### **4. Selección y contratación:**

Una vez que se ha evaluado a todos los postulantes o candidatos, se pasa a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, se pasa a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante. Se realiza el contrato definiendo cargo a desempeñar, las funciones a realizar, la remuneración económica, el tiempo de duración del contrato, entre otros aspectos

#### **5. Capacitación**

Se realiza un proceso de inducción y capacitación con la finalidad de que el nuevo trabajador se adapte al puesto de trabajo, además de los procesos de formación y desarrollo, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y el proceso de reconocimiento e incentivos.

##### **8.2.1.2. Formación y desarrollo**

Para llevar a cabo el subproceso de formación y desarrollo, en la actualidad la empresa no cuenta con un área específica o persona encargada para esta función; por lo tanto, demanda un proceso organizado para la capacitación del personal que llega nuevo a la empresa de acuerdo al puesto a ocupar.

**Figura 9. Formación y desarrollo**



Fuente: elaboración propia

El proceso de formación y desarrollo, es una actividad importante para el desenvolvimiento del personal, es una inversión que realiza la empresa con la finalidad de optimizar cada una de las actividades y de esta forma asegurar el desarrollo profesional de sus empleados. Para esto se lleva a cabo cuatro etapas: detección de las necesidades, diseño de la acción formativa, implantación de la acción formativa, seguimiento y valoración del curso.

**Detección de las necesidades.** La empresa debe identificar las necesidades de formación, en primer lugar, para aquellas personas que llegan nuevas a desempeñar un cargo, y en segundo lugar, capacitar y formar el personal actual de acuerdo a las necesidades que se detecten y de esta forma asegurar una labor de acuerdo con las políticas de la empresa.

**Diseño de la acción formativa.** Una vez se detecten las necesidades de formación, se diseña un proceso de capacitación determinando los temas a tratar, el número de trabajadores a

participar y quién va a impartir la capacitación (interna o externa), los métodos que se utilizaran, donde se llevara a cabo, el día y la hora.

**Implantación de la acción formativa.** Convocar a los participantes a través de comunicación (escrita – verbal) y llevar a cabo el proceso.

**Seguimiento y valoración del curso.** Se debe realizar una evaluación, valorando el proceso de aprendizaje, medir la calidad de este y del impacto del perfil competencial de los trabajadores de la empresa de acuerdo con la formación adquirida.

### **8.2.1.3. Seguridad y salud en el trabajo**

La empresa está en la obligación de mantener un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, actividad con la que no cuenta en la actualidad, por lo tanto, demanda el subproceso de SST. Dentro de la contratación todo debe de estar estipulado bajo la normatividad de la SST y en ella deben de estar incluidos aspectos de seguridad laboral donde lo pactado pueda ser verificado constantemente para identificar los avances e implantar acciones de mejora de prevención y control de accidentes y enfermedades laborales. La realización de ciertas tareas necesita de profesionales formados y con competencias en el SST.

**Figura 10. Seguridad y salud en el trabajo SST**



Fuente: elaboración propia

**Prevención.** La actualización sistemática de identificación de riesgos es vital y para mantener el personal protegido ante eventos que generen enfermedades y accidentes laborales; por lo tanto, la empresa debe contar con un SST que proporcione una guía de prevención. Para esto se debe estructurar:

- Objetivos y metas
- Análisis y evaluación de peligros y riesgos (áreas y puestos de trabajo)
- Evaluación de requisitos legales
- Observación preventiva, checklist
- Capacitación
- Programas y mejoras

**Preparación.** La preparación conlleva a la estructuración de un plan de emergencia que permita soluciones inmediatas ante un evento adverso (temblor, incendio, entre otro), para esto, debe estructurar:

- Plan de emergencia
- Simulacros
- Capacitación y entrenamiento
- Convenios para respuesta conjuntas

**Respuesta a emergencia.** La empresa debe estar preparada para actuar a partir de protocolo de seguridad ante una eventualidad, por lo tanto, debe estructurar proceso de

- Atención a la emergencia
- Evacuación del personal
- Restauración del área
- Investigación de incidente

**Revisión y Mejora.** La empresa debe evaluar constantemente los procesos y subprocesos relacionados con la Salud y Seguridad en el Trabajo – SST, por lo tanto, debe estructurar actividades encaminadas a:

- La realización de auditorías
- Inspecciones
- Revisión de objetivos, indicadores
- Análisis y mejoras de los procesos

#### 8.2.1.4. Reconocimiento e incentivos

El reconocimiento empresarial es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas o externas o ambas estimulan, dirigen o mantienen comportamientos. Este debe ser extensivo a todas las áreas de la empresa para lograr un desarrollo armónico e integral, de tal manera que las personas tengan un reconocimiento además del económico que es lo legal mediante planes de incentivos y programas de crecimiento y desarrollo personal.

La empresa Divisas el Tesoro tiene un subproceso de reconocimiento e incentivos, sin embargo, no se encuentra organizado ni documentado. De acuerdo con el cumplimiento de metas, la administración brinda bonificación económica que va de acuerdo al grado de responsabilidad y de compromiso; por lo tanto, la empresa demanda un subproceso organizado relacionado con el reconocimiento e incentivos.

**Figura 11. Reconocimientos e Incentivos**



Fuente: elaboración propia

**Identificación presupuesta.** La empresa Divisas el Tesoro debe identificar el presupuesto para llevar a cabo los procesos de reconocimiento e incentivos bien sean en dinero o en especie, por lo tanto, debe estructurar:

- Establecer valor para el reconocimiento
- Establecer metas a reconocer
- Definir entrega dinero o especie
- Diseñar estrategias de reconocimiento

**Distribución del presupuesto por incentivos.** Realizar programa de distribución:

- Identificando periodo (mensual, trimestral)
- Definiendo formas de entrega

**Identificación trabajadores destacados.** La empresa una vez definidas las metas a lograr, debe definir los lineamientos para identificar a cada uno de los trabajadores a reconocer en cada periodo:

- Cumplimiento en metas
- Servicio al cliente
- Comportamiento

**Entrega de reconocimientos y premios.** La empresa debe definir la entrega de los reconocimientos:

- Forma
- Lugar
- Periodo

## 9. Metodología

Este trabajo es abordado desde un enfoque cualitativo, el cual busca conocer cualidades y comportamientos sobre el fenómeno de estudio. Según Hernández, Fernández, Collado y (2010), el enfoque cualitativo se utiliza para consolidar creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p.11); por lo tanto, a partir de este enfoque el investigador busca profundizar en las experiencias, opiniones y significados sobre la gestión humana para construir el modelo de gestión del talento humano con los principales subprocesos; reclutamiento, selección de personal, formación y desarrollo, seguridad y salud en el trabajo, y reconocimientos e incentivos para la empresa Divisas el Tesoro S.A.S

El tipo de estudio que se lleva cabo es de carácter descriptivo, ya que permite recolectar la información de manera independiente o conjunta y detallar los acontecimientos del fenómeno en particular; de esta manera llegar a conocer los sucesos y prácticas respecto a la calidad del servicio (Hernández, 2010, pág. 86).

Según Martínez (2006), el estudio de caso es “una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno de estudio” (p.167); también es definida como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría (Martínez, 2006, pág. 167).

Para la recolección de la información se acude a las técnicas cualitativas de análisis de literatura y revisión documental. La recopilación de la información partió de la indagación a

través de diversas fuentes secundarias (artículos de revistas científicas e indexadas), teniendo en cuenta bases de datos como: Google Académico, Elsever, Ideas Repec, Scielo y Redalyc; además, de información documental aportada por la empresa en estudio.

Para dar respuesta al objetivo general, se diagnostican los subprocesos principales a partir de la elaboración del mapa de procesos y la posterior estandarización de estos; se hace un análisis de los subprocesos que demanda Divisas el Tesoro S.A.S y, se plantea el modelo de gestión de talento humano que pueda establecer la empresa.

## **10. Propuesta de modelo de gestión de talento humano Divisas El Tesoro S.A.S**

Este proyecto tiene como finalidad diseñar un modelo de gestión del talento humano para la empresa Divisas El Tesoro S.A.S a partir de la estructuración de subprocesos de reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, seguridad y salud en el trabajo y reconocimiento e incentivos:

### **10.1 Reclutamiento y selección de personal**

Con el fin de potencializar el área de Talento humano en la empresa Divisas el Tesoro S.A.S, se diseñó un modelo de reclutamiento y selección de personal basado en las competencias y las políticas ya estructuradas que como organización se tiene. De esta manera se puede determinar que este proceso influye en la competitividad de la organización, alineado al direccionamiento gerencial y al logro de los objetivos.

**Figura 9. Diagrama de Proceso de reclutamiento y selección de personal**



Fuente: Elaboración propia

Comprendiendo esto, Divisas El Tesoro, dispone de un Psicólogo para la ejecución de este proceso y bajo el direccionamiento y aprobación del Gerente de la compañía da inicio al proceso de reclutamiento solo cuando se presentan las siguientes situaciones específicas:

Reestructuración de las áreas, ampliación de algún departamento

Rotación de personal (vacantes)

Surgimiento de un puesto nuevo por necesidades de la organización

Teniendo claro los conceptos antes mencionados, se procede con:

La validación del perfil específico requerido y se realiza un listado de las características que debe tener en cuenta la persona a contratar, para luego proceder a montar en las diferentes

fuentes de reclutamiento como lo son: Computrabajo, El Empleo.com, periódicos, redes sociales y el voz a voz.

Luego de esto se reclutan las hojas de vida de las fuentes según el perfil requerido (Experiencia, estudios, cargo, ubicación, competencias).

Se llaman las personas para validar el perfil inicial y si están disponibles para citarlos a la primera entrevista. En ese momento las personas que pasan la entrevista psicológica se envían para validar verificación de datos (estudio de confiabilidad, validación de antecedentes judiciales, visita domiciliaria) labor que realizará una empresa contratista.

Antes de la aplicación de las pruebas psicotécnicas se realizará la presentación a los candidatos sobre el flujograma del proceso de selección, el plan de beneficios, tipos de contrato, política de promoción, con el fin que los aspirantes conozcan las políticas de selección y contratación y los beneficios que pueden tener ingresando a la compañía.

Posteriormente, de acuerdo con los resultados de las pruebas psicotécnicas se da inicio a las entrevistas, donde participan los cargos relacionados a continuación: Gerente, Director de Agencia, Cajero, Ingeniero de Sistemas y Mensajero

Los candidatos siempre serán entrevistados tanto por el Gerente como por el Director, ambos emiten el visto bueno y dan su ultimato para que se dé inicio a la contratación del candidato seleccionado.

La contratación del personal se realiza únicamente a través de la sede principal que está ubicada en el centro comercial EL Tesoro, por el psicólogo@ de la compañía.

Los documentos que posteriormente se ingresan a una base de datos son:

Foto

Contrato – Otrosí (cambios de contrato, prórrogas etc.)

Afiliaciones (EPS, Caja de Compensación, ARL, Fondo de Pensión y Cesantías)

Certificaciones laborales

Cédula y Libreta Militar

Formación Académica (certificado de estudios)

Consulta en listas restrictivas en materia de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo LA/FT - ONU y OFAC (son las generadas y guardadas en carpeta electrónica para el personal antiguo y el personal nuevo el documento es impreso y archivado en su hoja de vida). Todos los contratos realizados serán a término indefinido.

## **10.2 Formación y Desarrollo**

Es fundamental que cuando un nuevo empleado ingrese a Divisas el Tesoro S.A.S se le instruya en el nuevo rol que desempeñará en la organización para así dar pautas a su labor y los objetivos a cumplir. En conclusión, a todo nuevo colaborador que ingrese a la empresa se le suministrará la información correspondiente al lugar del trabajo y a la ejecución de sus actividades en el cargo como: puesto de trabajo, horario de entrada, jornada laboral, presentación equipo de trabajo; así como datos básicos de la organización acerca de quiénes son y a qué se dedican en el mercado y qué servicios ofrece a sus clientes. Para lo cual se proponen los siguientes pasos en el proceso de inducción:

**Figura 10. Diagrama de actividades del proceso de inducción**




**Fuente:** Elaboración propia

De esta manera se busca que el nuevo trabajador se ajuste a las condiciones y al puesto de trabajo y se sienta desde el inicio, comprometido con la empresa.

Los procesos de entrenamiento en el puesto de trabajo, permiten la preparación de los trabajadores para desempeñar de manera efectiva las tareas específicas del cargo. A partir del formato de entrenamiento específico se llevará un control de registro de todos los temas recibidos en durante el proceso de entrenamiento. Ver figura 11.

**Figura 11. Formato de entrenamiento físico**

		<b>ENTRENAMIENTO ESPECÍFICO</b>			C1-3-10-20	
<b>Departamento de Gestión Humana</b>						
<b>Entrenamiento Específico</b>						
<b>Objetivo:</b> Acompañar el plan de trabajo que contempla actividades específicas, relacionadas con la transmisión del conocimiento de las responsabilidades y procesos que asume el colaborador en el puesto de trabajo.						
<b>I. Identificación del Empleado</b>						
<b>Nombres y apellidos completos</b>						
<b>Cédula de ciudadanía</b>		<b>Fecha de Ingreso</b>		<b>Día:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Año:</b>
<b>Tipo de Contrato</b>		<b>Fecha de Envío del entrenamiento</b>		<b>Día:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Año:</b>
<b>II. Identificación del Cargo</b>						
<b>Nombre del Cargo</b>						
<b>Nombre del Jefe Inmediato</b>						
<b>Cargo del Jefe inmediato</b>						
<b>III. Contenido del Entrenamiento Específico</b>						
<b>Temas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Horario</b>	<b>Tiempo en horas</b>	<b>Lugar</b>	<b>Facilitador del Tema</b>	
<b>IV. Resultados Finales</b>						
<b>Percepción del Colaborador</b>						
<b>Firma Jefe Inmediato</b>		<b>Firma del Colaborador</b>		<b>Responsable Gestión Humana</b>		

Fuente: elaboración propia

El área de Talento Humano en la empresa debe gestionar procesos que aporten a los empleados a mejorar los niveles de competencia y el cumplimiento en la organización por medio de programas de capacitación y desarrollo.

Para el mejoramiento continuo de los colaboradores se propone:

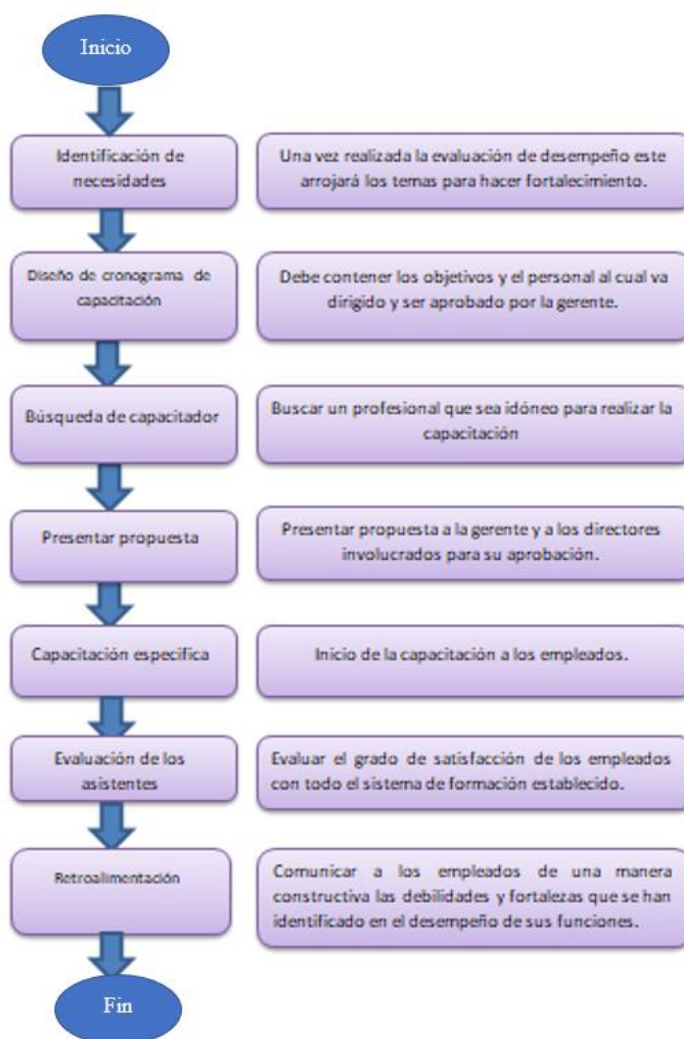
1. Realizar un proceso de formación para empleados administrativos y operativos.
2. Capacitaciones en el puesto de trabajo y capacitaciones externas en temas como:
  - Conocer y aplicar el régimen cambiario (Riesgos Financieros, SARLAFT)
  - Conocer la forma de realizar los pagos y cobros haciendo conversión de las divisas
  - Verificar los pagos y cobros según el proceso establecido y la divisa definida
  - Informes sobre los pagos y cobros efectuados.
  - Efectuar las transacciones comerciales de acuerdo con los requisitos y según acuerdos entre las partes.
  - Manejar las técnicas de recolección de información
  - Manejo de atención al cliente
3. Hacer retroalimentación de las capacitaciones, para conocer los resultados y las opiniones de los colaboradores.

Para la ejecución de estas capacitaciones se debe documentar en un cronograma los temas y fechas aprobados desde la gerencia. Debe planearse durante el año y disponer de tiempo con anticipación para no retrasar las actividades de la empresa.

### 10.2.1 Diagrama de actividades de Formación y Desarrollo

El programa de formación y desarrollo se lleva a cabo a partir de la realización de actividades como: la identificación de las necesidades, el diseño de cronograma de capacitación, búsqueda del capacitador, presentación de la propuesta, capacitación específica, evaluación de los asistentes y retroalimentación. Ver figura 12.

**Figura 12. Diagrama de actividades de Formación y Desarrollo**



Fuente: elaboración propia

### 10.3 Sistema de gestión de salud y Seguridad en el trabajo

La gestión empresarial dedicada a la prevención de riesgos busca disminuir sustancialmente los accidentes y percances ocasionados por el desarrollo laboral, un lugar de trabajo con buenos espacios y con un ambiente óptimo se presta para cumplir y satisfacer la demanda de la gerencia empresarial guiada por los objetivos de la organización (Bestratén y Pasamontes (2014).

Los peligros y riesgos han evolucionado a través del tiempo denotando cambios muy importantes para los gerentes de las organizaciones y los gerentes de la Salud y Seguridad en el Trabajo SST, abriendo un escenario que permite demostrar las habilidades gestionar de forma óptima los recursos en medio de los nuevos obstáculos, su atención debe estar digerida tanto dentro como fuera de la empresa. Moreno & Godoy (2012)

Según Cabaleiro (2012), la posibilidad de que un trabajador sufra un accidente es muy alta, teniendo en cuenta que las labores siempre están bajo el fundamento hombre organización donde la perspectiva es simplemente acertada para el desarrollo de las actividades del día a día; por lo tanto, la gestión tiene que ir acompañada de la coordinación y el control en conjunto de las actividades de la organización, para hacer un análisis aceptado y relevante se deben de tener en cuenta una serie de fundamentos que se expondrán a continuación:

- Valoración del riesgo
- Tratamiento del riesgo
- Aceptación del riesgo
- Análisis y evaluación
- Comunicación del riesgo

- Monitoreando el riesgo
- Eliminación, mitigación y transferencia de información
- Tolerancia y criterios de aceptación
- Compartiendo la información con grupos o subgrupos de interés
- Auditando, evaluando y conformando ideas

Una posición un poco diferente es tomada por Dolan, Shuler, y Valle (2003), donde señala que las fuerzas externas más importantes para garantizar la seguridad en la gestión y en la salud en el trabajo debe ser las leyes y reglamentos que regulen la empresa ya que la evolución de numerosos factores pueden determinar el riesgo con algo de seguridad. Para hablar de prevención según Díaz (2010), es necesario intervenir el control y las situaciones guiadas dentro de la gestión de riesgos para que una empresa desempeñe bien sus funciones y hacen que el ambiente laboral sea óptimo y no esté propenso a la inseguridad, se deben fundamentar unas bases para lograr una acertada prevención teniendo en cuenta que el factor principal es el respeto a los valores humanos. Dentro de la prevención existen cuatro momentos para determinar que se necesita:

- Integración de prevención directa de la empresa
- Integración de prevención como gestor de cambios
- Integración de prevención en mantenimiento de instalaciones o equipos potencialmente peligrosos
- Integración de la prevención en la supervisión de actividades peligrosas

Cuando ya se ha identificado como integrar la necesidad en la prevención se tienen un modelo para el plan preventivo en mejora continua el cual abarca políticas de cambio, organización empresarial, evaluación de riesgos y su planificación preventiva, las actuaciones a

tiempo y la revisión del sistema de autorización, afirma el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2004).

Las actuaciones preventivas son procesos que llevan en si exigencias reglamentarias para determinar qué tan viable es la actuación para la situación y que de esta manera corrija o demuestre la funcionalidad y su aplicabilidad comenta el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2004).

### **103.1 Programa Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa “DIVISAS EL TESORO”**

**Razón Social:** DIVISAS EL TESORO S.A.S

**NIT:** 811.030.152-1

**Dirección:** Dirección: Kr 25 a 1 a sur – 45 Local 1458

Cuenta actualmente con 3 sedes; una en el Centro Comercial Sandiego, otra en el Parque comercial Jardines de Llanogrande y su sede principal en el Parque Comercial el Tesoro.

Clase de riesgo. I Administración

**Equipo responsable de salud ocupacional.** Alexander Vergara Arboleda (Director De Oficina)

Representante legal. Marta Cecilia Flórez Vélez

**Actividad económica:** Profesional de Cambio de Moneda extranjera con más de 15 años en el mercado y con un gran reconocimiento por casi dos décadas de funcionamiento. La empresa puede adquirir las divisas para realizar los siguientes pagos: Viáticos para viajes al exterior, fletes, tiquetes de transporte internacional y gastos realizados con tarjetas de crédito internacionales.

**Misión Divisas el Tesoro:** satisfacer de manera integral y oportuna las necesidades y expectativas en la compra y venta de divisas a nuestros clientes con profesionalismo, seguridad y efectividad, a través de asesoría integral en el manejo de divisas, con excelente servicio y compromiso con nuestros clientes y colaboradores.

**Visión Divisas el Tesoro:** seremos la entidad más atractiva y preferida en Medellín y el área metropolitana, por la excelencia en la prestación del servicio de compra y venta de divisas de manera profesional.

**Materias primas:** Divisas el tesoro coloca a su disposición la comercialización de las siguientes monedas: Dólar americano, Dólar australiano, Dólar canadiense, Euro, Reales, Peso mexicano y Peso chileno

**Infraestructura:** local distribuido de la siguiente manera: Planta en el primer piso, área del local: 54 mts<sup>2</sup>

Distribución del personal por sexo y tipo de vinculación.

**Número de Empleados:** 12 empleados repartidos en 3 sedes, en el Tesoro 6 y en las otras dos sedes 3 empleados

Mensajero: 1 hombre de 44 años

Cajeros: (6) 3 mujeres y 3 hombres, edades entre los 20 y 30 años

Directores de Oficina: 3 todos hombres edades entre los 30 y 45 años

Gerente: 1 mujer de 51 años

Oficial de Cumplimiento: 1 hombre de 64 años

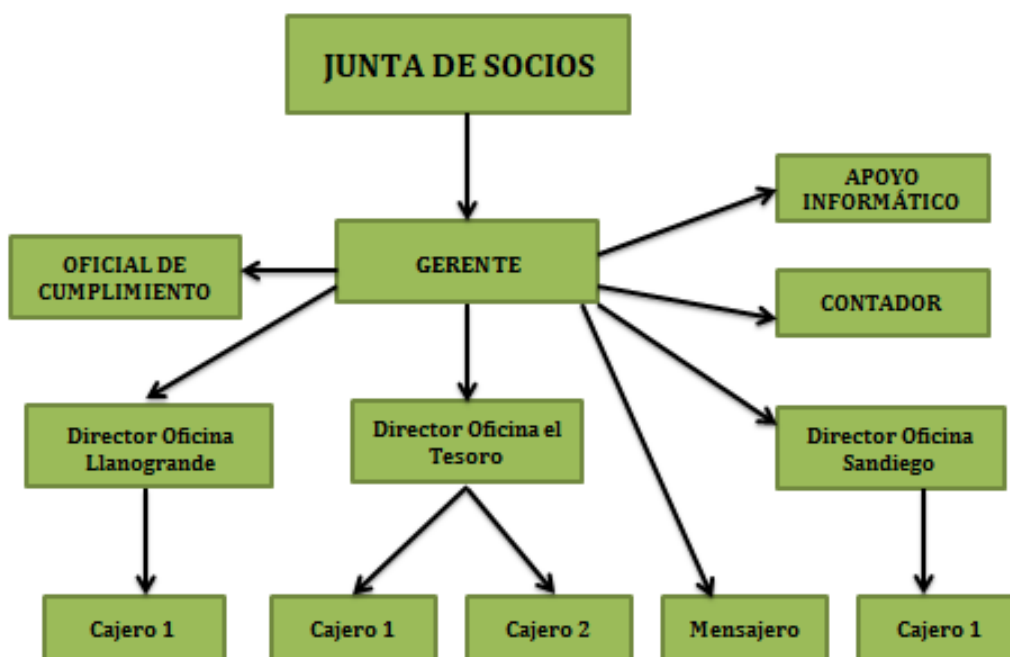
Área de Sistemas: Externa

Horario Laboral de lunes a sábado de 10:00 a.m. a 7:00 p.m.

Tabla 3. Número de Trabajadores de la empresa Divisas el Tesoro

Población	Hombres	Mujeres	Total	Horario de trabajo
Cajeros	3	3	6	Lunes a sábado de 10 a 7 p.m.
Directores oficina	3		3	Lunes a sábado de 10 a 7 p.m.
Directivos (Gerente)		1	1	Lunes a sábado de 10 a 7 p.m.
Oficial de cumplimiento	1		1	Lunes a sábado de 10 a 7 p.m.

Figura 13. Estructura organizacional Divisas el Tesoro



**Tabla 4. Matriz para la identificación de peligros y riesgos en la empresa “DIVISAS EL TESORO”**

Área u oficio	Factor de riesgo	Fuente generadora	Numero expuestos	Consecuencias	Prioridad
Cajero	Físico:	Iluminación, calor	2	Daños en la salud	A
	Ergonómico	Postura estática			M
	Psicosocial:	Carga de trabajo excesivo o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos, calidad	2	Estrés	M
	Psicosocial:	Carga de trabajo, presión tiempos, peligro de exposición al ruido	2	Estrés	A
	Ergonómico	Postura estática, largas jornadas de trabajo		Dolores lumbares, lesiones musculares	C
Directores oficina	Psicosocial: Altos ritmos de trabajo	Altas temporadas. presión por cumplimiento de cuotas bajas temporadas	3	Estrés	M
Gerente	Psicosocial:	Carga de trabajo excesivo o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos, responsabilidad	1	Estrés	M
Oficial de cumplimiento	Psicosocial: Altos ritmos de trabajo	Altas temporadas. presión por cumplimiento de cuotas bajas temporadas	1	Estrés	M

**Prioridad** = A Aceptable; M- Moderado; C- Critico

Tabla 5. Requisitos legales

<b>NOMBRE</b>	<b>Año</b>	<b>Descripción</b>
<b>RESOLUCION 2346 DE 2007</b>	2007	Regulación de Evaluaciones Médicas ocupacionales.
<b>RESOLUCIÓN 2646 DE 2008</b>	2008	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
<b>LEY 1523 DE 2012</b>		Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres
<b>DECRETO 1443 DE 2014</b>	2014	Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST).
<b>DECRETO 1507 DE 2014</b>	2014	Por el cual se expide el, Manual Único para la Calificación de la Pérdida de la capacidad Laboral y Ocupacional.
<b>DECRETO 1477 DE 2014</b>	2014	Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales.
<b>DECRETO 0472 DE 2015</b>	2015	Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones.
<b>DECRETO 1886 DE 2015</b>	2015	Por el cual se establece el Reglamento de Seguridad en las Labores Mineras Subterráneas.
<b>RESOLUCIÓN 3745 DE 2015</b>	2015	Por la cual se adoptan los formatos de dictamen para la calificación de la pérdida de capacidad laboral y ocupacional.
<b>DECRETO 1072</b>	2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
<b>DECRETO 0171 DE 2016</b>	2016	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Capítulo 6 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
<b>DECRETO 1669 DE 2016</b>	2016	Por el cual se adicionan unos artículos a la Sección 7 del Capítulo 1 del Título 6 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, que reglamenta la seguridad social de estudiantes que hagan parte de los programas de incentivo para las prácticas laborales y judicatura en el sector público.
<b>DECRETO 52 DEL 12 DE ENERO DE 2017</b>	2017	Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37. del Decreto 1072 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
<b>RESOLUCIÓN 1111 DE 2017</b>	2017	Por la cual se definen los estándares mínimos para la implementación del sistema de gestión en seguridad y salud en trabajo para empleadores y contratistas
<b>RESOLUCION 03 12 E 2019</b>	2019	Por la cual se definen los estándares mínimos del SG-SST

**Cajeros:** factor de riesgo a controlar: carga física - ergonómica

**Objetivo:** controlar las situaciones de riesgo que afecten la salud en cuanto al calor, la ventilación e iluminación, además de controlar la aparición de síndrome del túnel carpiano

**Alcance:** disminuir en un 80 % las situaciones de riesgo que afecten la salud y la aparición del síndrome de túnel carpiano

Actividad	Responsable	Finalización	Indicador
Revisar y adecuar el ambiente físico y procurar mayor iluminación y ventilación	Gestor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	Diciembre 30 / 2020	Fecha de cumplimiento
Hacer un análisis de riesgo a las tareas del diseñador y los tiempos continuos	Gestor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	Diciembre 30 / 2020	<u>Proporción de cumplimiento</u> Análisis realizados X100 Análisis planeados

**Directores oficinas:** factor de riesgo a controlar: psicosocial

**Objetivo:** controlar las situaciones de riesgo cognitivos, emocionales y conductuales que afecten la salud física, mental y psicológicamente del directivo de cada oficina

**Alcance:** disminuir en un 70 % las situaciones de riesgo que afecten la salud y la aparición de estrés laboral

Actividad	Responsable	Finalización	Indicador
Analizar la carga laboral que tienen los directores de oficina	Gestor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	Enero 15 de 2021	Fecha de cumplimiento
Evaluar las condiciones y el tiempo en que se desarrolla la actividad laboral	Gestor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	Enero 15 de 2021	<u>Proporción de cumplimiento</u> Análisis realizados X100 Análisis planeados

**Gerente:** factor de riesgo a controlar: psicosocial

**Objetivo:** controlar las situaciones de riesgo cognitivos, emocionales y conductuales que afecten la salud física, mental y psicológicamente del directivo de cada oficina

**Alcance:** Disminuir en un 70 % las situaciones de riesgo que afecten la salud y la aparición de estrés laboral

Actividad	Responsable	Finalización	Indicador
Analizar la carga laboral que tiene el Gerente	Gestor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	Enero 15 de 2021	Fecha de cumplimiento
Evaluar las condiciones y el tiempo en que se desarrolla la actividad laboral	Gestor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	Enero 15 de 2021	<u>Proporción de cumplimiento</u> Análisis realizados X100 Análisis planeados

**Oficial de cumplimiento:** factor de riesgo a controlar: psicosocial

**Objetivo:** controlar las situaciones de riesgo cognitivos, emocionales y conductuales que afecten la salud física, mental y psicológicamente del directivo de cada oficina

**Alcance:** disminuir en un 70 % las situaciones de riesgo que afecten la salud y la aparición de estrés laboral

Actividad	Responsable	Finalización	Indicador
Analizar la carga laboral que tiene el oficial de cumplimiento	Gestor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	Enero 15 de 2021	Fecha de cumplimiento
Evaluar las condiciones y el tiempo en que se desarrolla la actividad laboral	Gestor de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa	Enero 15 de 2021	<u>Proporción de cumplimiento</u> Análisis realizados X100 Análisis planeados

#### **10.4 Reconocimiento e Incentivos**

Para la empresa Divisas el Tesoro S.A.S, se sugiere incorporar dentro de las políticas de remuneración, una basada en la productividad de los empleados que sirva de incentivo en la eficiencia en sus tareas, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas y el rendimiento personal de los mismos.

La remuneración ayuda a que la empresa atraiga y conserve el personal calificado al menor costo posible, ya que reduciría la rotación del personal y el ausentismo.

Los objetivos de esta política serían:





- Incentivar la planificación y las metas de gestión
- Premiar el buen desempeño del empleado
- Crear bonificaciones ligadas a resultados
- Ser un instrumento para motivar el buen desempeño de los colaboradores

La gerente debe familiarizarse con las necesidades que tengan sus empleados ofreciendo recompensas que puedan satisfacer estas necesidades:

#### **Retribución**

- Fijar salarios fijos en base a las regulaciones del mercado.
- Diseñar un esquema de compensaciones variables, bonos, incentivos y premios.
- Vincular el desempeño con la remuneración obtenida.

Tabla 6. Programa de incentivos

<b>Programas de incentivos</b>	
<p><b>Tiempo libre</b></p> 	<p>Recompensar al trabajador en unidades de tiempo y no en términos monetarios. Acortar la jornada laboral un día a la semana como incentivo, esto por supuesto acompañado de un correcto balance de objetivos y metas diarias.</p>
<p><b>Auxilio educativo</b></p> 	<p>Reconocer al trabajador hasta el 50% del valor de la matrícula de un programa Técnico, Tecnológico, Pregrado y Posgrado (dependiendo del nivel de colaborador), además tener una evaluación de desempeño esperado, estar vinculado con un año de antigüedad y tener un promedio académico igual o superior 4.</p>
<p><b>Auxilio de nacimiento</b></p> 	<p>Ayuda económica por un valor \$100.000 por hijo nacido o adoptado, o legalmente reconocido. Es necesario enviar el acta de nacimiento.</p>
<p><b>Bonos por cumpleaños y años de servicio</b></p> 	<p>Se concede a todos los colaboradores 2 bonos que corresponden cada uno a 4 horas libres (media jornada laboral). 1 Bono por celebración de cumpleaños y otro por cumplir años de servicio dentro de la organización.</p>

Fuente: elaboración propia

## 11. Conclusiones

El modelo planteado esta estructurado y documentado en relación a los cuatro procesos que se le construyeron a la empresa, es una oportunidad y una acción de mejora para la compañía Divisas el Tesoro, por lo que nuestra intervención es un planteamiento que a un mediano o largo plazo les aportaría como empresa sostenibilidad, valor y permanencia.

A partir de la propuesta hecha a Divisas el Tesoro, se pretende brindar mecanismos que faciliten la estandarización de todos los subprocesos del área de Talento Humano, lo que le permitirá a la empresa contratar personal altamente competitivo.

Se logrará obtener trabajadores eficientes y motivados, capacitados en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas que apliquen en cada una de las actividades que realicen en beneficio personal y de la empresa. El rendimiento operativo del personal de Divisas el Tesoro, se elevará y esto provocará beneficios económicos que serán retribuidos en ellos en términos de capacitación continua, mejorando el autoestima y motivación en sus actividades.

## 12. Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones obtenidas en la realización del trabajo sobre el diseño de subprocesos de Gestión del Talento Humano “Divisas El Tesoro S.A.S”, se recomienda:

- La implementación de los subprocesos mencionados a un mediano o largo plazo.
- Contratar un profesional que tenga las competencias para el área de talento humano el cual se encargue de que se lleven a cabo correctamente los subprocesos.

### 13. Glosario

**Clima Organizacional:** Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

**Código De Conducta:** Documento redactado voluntariamente por una empresa en el que se exponen una serie de principios, acciones y normas que el consejo de administración se compromete unilateralmente a seguir.

**Comercialización:** Conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor.

**Competencia:** Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

**Currículum:** Es el conjunto de estudios, méritos, cargos, premios, experiencia laboral que ha desarrollado u obtenido una persona a lo largo de su vida laboral o académica.

**Diagnóstico:** Son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto.

**Divisas:** Son las monedas utilizadas en una región o país ajeno a su lugar de origen o unión monetaria.

**Eficacia:** indicador del mayor logro de objetivos o metas, por unidad de tiempo, respecto de lo planeado y del efecto deseado.

**Eficiencia:** indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados.

**Gestión del Talento Humano:** Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

**Habilidad:** Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

**Incentivos:** Pagos realizados por la organización a sus trabajadores.

**Mercado:** Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.

**Outsourcing:** Es la subcontratación de terceros para hacerse cargo de ciertas actividades complementarias a la actividad principal.

**Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

**Subprocesos:** Es un componente de un proceso. Se utiliza para dividir procesos en unidades más pequeñas con fines de evaluación.

**Talento Humano:** Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

**Vacante:** Aquello que está sin ocupar o sin proveer.

**Viáticos:** Conjunto de provisiones o dinero que se le da a una persona, especialmente a un funcionario, para realizar un viaje.

## Referencias

- Alcaldía de Bogotá (2013). Plan de bienestar e incentivos. Recuperado de [http://www.uaesp.gov.co/uaesp\\_jo/images/SIG13/3.%20SOPORTE/09\\_Gestion\\_Del\\_Talento\\_Humano/PC-04\\_Formulacion\\_Plan\\_Bienestar\\_Social\\_e\\_Incentivos/PL-01%20Plan\\_de\\_Bienestar\\_Social\\_e\\_Incentivos%20version%202003.pdf](http://www.uaesp.gov.co/uaesp_jo/images/SIG13/3.%20SOPORTE/09_Gestion_Del_Talento_Humano/PC-04_Formulacion_Plan_Bienestar_Social_e_Incentivos/PL-01%20Plan_de_Bienestar_Social_e_Incentivos%20version%202003.pdf)
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por Competencias. Primera Edición, Ediciones Granica, Argentina.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Grani
- Alles, M.A. (2016). Selección por competencias. <https://books.google.com.co/books?id=JqzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=procesos+de+seleccion+de+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiDj9aekZfaAhUOzFMKHx0OCNQQ6AEITTAH#v=onepage&q&f=false>
- ANLA (2016). Bienestar social, laboral, estímulos e incentivos. Recuperado de [http://portal.anla.gov.co:93/sites/default/files/Comunicaciones/sgc/talento\\_humano/th-pr-5\\_bienestar\\_social\\_laboral\\_estimulos.pdf](http://portal.anla.gov.co:93/sites/default/files/Comunicaciones/sgc/talento_humano/th-pr-5_bienestar_social_laboral_estimulos.pdf)
- Agreda Arteaga S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas Estudiante del Programa de Psicología. Revista Universidad Mariana. Recuperado de: <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/viewFile/924/849>

Castillo, J. R. C. (2010). La gestión del desempeño en las organizaciones.

<https://nelsonguti.wordpress.com/2010/08/17/la-gestion-del-desempeno-en-las-organizaciones-concepciones-teoricas/>

Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill, Colombia, 208 -234

Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. McGraw Hill, Colombia, 238-239.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las urbanizaciones. Pp 311-315. ISBN 970-10-6104-7. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5a ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos (5ª ed.). Bogotá: Mc GrawHill.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano, Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento humano.

Dessler G. (2004). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.

Humana, G., & Inclusión, P. D. E. D. E. (2019). Revisado por: Dirección Corporativa de Calidad y Procesos Aprobado por: Dirección Nacional de Talento Humano.

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado C y Baptista Lucio P. (2010). Metodología de la investigación. Enfoque cuantitativo. BestSeller. Editorial McGraw Hill. Quinta edición. México. p.38

Díaz, L. Andrea Rodríguez. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano para el mejoramiento del clima organizacional.

[https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis\\_definitiva11\\_09\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9846/tesis_definitiva11_09_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Díaz-Bravo, L. Torruco-García U, Martínez-Hernández M y Varela Ruiz M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2, (7). 162-167 Universidad Nacional Autónoma de México.

Dolan, S. (2002). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGrawHill.

Dolan, Shuler, y Valle Cabrera (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*, McGraw-Hill.

Dunnette, (1974) *la selección y reclutamiento de personal*

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16871/FRANCO-CABRERA-DI-EGOLEONARDO2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

ESAN Graduate School of Business. (2016). ¿Qué son competencias? Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>

Friedman, B., Hatch, J. y Walker, D. (2000). *Atraer, gestionar y retener el capital humano*. España: Paidós Ibérica.

Función Pública (2004). Ley 909 de 2004. “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.”

Recuperado de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

García, M. (2001). *Selección de personal, sistema integrado* (Segunda ed.). España: ESIC.

Gallego Franco. Me (2010). *Con especialización en gerencia del desarrollo Humano e la universidad de Eafit*.

López, J. (1999). *La selección de personal, guía práctica para directivos y mandos de empresas*.

Madrid, Fundación Confemetal, 46-48.

Mineducación. (2016). Gestión del Conocimiento en las IES.

[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles324587archivopdf4GestionConocimiento\\_MEN.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles324587archivopdf4GestionConocimiento_MEN.pdf)

Ministerio del Interior (2016). Caracterización subproceso ocupacional. Recuperado de

[https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st\\_.c.1.doc](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st_.c.1.doc)

Ministerio del Interior (2016). Manual Programa de Inspecciones TH.ST. M.4. Recuperado de

[https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st\\_.m.4.doc](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st_.m.4.doc)

Ministerio del Interior (2016). Manual Programa de Vigilancia Epidemiológico Riesgo

Biomecánico TH.ST.M.1. Recuperado de

[https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st\\_.m.1\\_1.doc](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st_.m.1_1.doc)

Ministerio del Interior (2016). Manual Programa de Vigilancia Epidemiológico para Riesgo

Psicosocial TH.ST.M.2. Recuperado de

[https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st\\_.m.2.doc](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st_.m.2.doc)

Ministerio del Interior (2016). Manual Programa de Vigilancia Epidemiológico para Riesgo

Cardiovascular TH.ST.M.3. Recuperado de

[https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st\\_.m.3.doc](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st_.m.3.doc)

Ministerio del Interior (2016). Protocolo para la Conformación y Funcionamiento de los

Comitées Propios de Seguridad y Salud en el Trabajo TH.ST.T.1. Recuperado

de [https://www.mininterior.gov.co/content/protocolo-para-la-conformacion-y-](https://www.mininterior.gov.co/content/protocolo-para-la-conformacion-y-funcionamiento-de-los-comites-propios-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-thstt1)

[funcionamiento-de-los-comites-propios-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-thstt1](https://www.mininterior.gov.co/content/protocolo-para-la-conformacion-y-funcionamiento-de-los-comites-propios-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-thstt1)

Ministerio del Interior (2016). Protocolo para la Formulación y Seguimiento del Plan de

Mejoramiento que Contenga las Acciones Preventivas y Correctivas del Sistema de

Gestión de Seguridad Y Salud en el Trabajo TH.ST.T.3. Recuperado de

[https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st\\_.t.3.doc](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st_.t.3.doc)

Ministerio del Interior (2016). Protocolo para la Revisión de Cumplimiento de la Política y

Objetivos del SG-SST TH.ST.T.2. Recuperado de

[https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st\\_.t.2.doc](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/th.st_.t.2.doc)

Perdomo, R. (2013) La Importancia de los Recursos Humanos.

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>

Reyes, R. R. R. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral.

<http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO - Rojas Reyes%2C Ruth Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Russell (2001). Retención de empleados de alto rendimiento durante el cambio organizacional,

en: Recursos humanos, 17.

Ulrich, D., Jick, T. y von Glinow, M. (1993). Aprendizaje de alto impacto: desarrollo y

capacidad de aprendizaje inquietante. *Dinámica organizacional*, 52-66.

SHERMAN Jr. Administración de Recursos Humanos (12 a. Ed). Editorial Thomson Learnig.

Estados Unidos.

















Universidad Autónoma del Estado De Hidalgo. (2016). Dirección general de planeación

dirección de gestión de la calidad. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.

[https://www.uaeh.edu.mx/calidad/docs/calidad/guia\\_manual\\_procedimiento.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/calidad/docs/calidad/guia_manual_procedimiento.pdf)

## Anexo A. Cronograma de Actividades

PRÁCTICA I				
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO DE INTERVENCIÓN "DIVISAS DE TESORO"				
Nº	Actividad	Objetivo	Fecha	Estado
1	Reunión con el asesor de práctica	Revisar tema del proyecto a desarrollar, plantear metodología de trabajo y asignar compromisos de avances para el siguiente encuentro	04/03/2020	
2	Realizar cronograma de actividades	Definir las fechas de entrega de cada avance y definir las actividades a realizar para darle solución a la formulación del proyecto	20/03/2020	
3	Reunión con el asesor de práctica	Organización de la metodología a trabajar, se definió las entregas de las evidencias	02/04/2020	
4	Información del contexto Corporativo	Identificar cual es la necesidad de la empresa y mostrar el panorama del contexto corporativo actual	13/04/2020	
6	Elaboración de antecedentes	Buscar información existente sobre la temática en desarrollo y definir procesos con los requerimientos de la compañía	13/04/2020	
7	Realizar Justificación del trabajo	Contextualizar sobre el tema a tratar y por qué se va a hacer	13/04/2020	
8	Planteamiento del objeto de estudio	Formular lo que se pretende investigar a través de una pregunta o interrogación	13/04/2020	
9	Formulación de objetivos generales y específicos	Establecer los propósitos por los cuales se llevará a cabo la investigación	13/04/2020	
10	Corrección cronograma de actividades	Definir las fechas de entrega de cada avance y definir las actividades a realizar para darle solución a la formulación del proyecto	13/04/2020	
11	Entrega de avances	Revisión por parte del docente de los avances del trabajo y respectivas correcciones	13/04/2020	
12	Reunión con el asesor de práctica	Revisión de avances	17/04/2020	
13	Entrega de correcciones	Presentar ajustes realizados	22/04/2020	
14	Indicar alcance del proyecto	Identificar hasta donde nos permite llegar el proyecto	22/04/2020	
15	Investigar referentes teóricos	Recopilación de información	22/04/2020	
16	Glosario de términos	Recopilación de definiciones o explicaciones de palabras que sean sobre el mismo tema	22/04/2020	
17	Reunión con el asesor de práctica	Revisión de avances	25/04/2020	
18	Elaboración del marco de referencia	Organizar los elementos para definir las acciones frente al objeto planteado	13/05/2020	
19	Reunión asesor de práctica	Revisión y propuesta de correcciones	16/05/2020	
20	Entrega de correcciones	Entrega de correcciones finales del trabajo de la práctica I	18/05/2020	

PRÁCTICA II				
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROYECTO DE INTERVENCIÓN "DIVISAS DE TESORO"				
Nº	Actividad	Objetivo	Fecha	Estado
1	Reunión con el asesor de práctica	Reunión con el asesor de práctica para revisión de temas pendientes de intervención práctica II y preparar reunión con personal de la empresa a intervenir	14/08/2020	
2	Realizar cronograma de actividades	Definir las fechas de entrega de cada avance y definir las actividades a realizar para darle continuidad al desarrollo del proyecto	17/08/2020	
3	Reunión con asesor y personal de la empresa a Intervenir	Realizar reunión de apertura y contextualización del trabajo a desarrollar	19/08/2020	
4	Desarrollar objetivos específicos	Desarrollar los tres objetivos específicos que se plantearon para darle cumplimiento al objetivo general	07/09/2020	
5	Reunión con el asesor de práctica	Revisión y corrección de avances	12/09/2020	
6	Metodología	Plantear el cómo se va a desarrollar los subprocesos del área de talento humano sin comprometerse a la implementación.	23/09/2020	
7	Trabajo de campo	Realizar trabajo de campo para tener información de primera mano en la elaboración del modelo	28/10/2020	
8	Recolección de información, sistematización y codificación	Recolectar y sistematizar la información	28/10/2020	
9	Propuesta Técnica	Plantear el modelo de gestión de talento humano	28/10/2020	
10	Reunión con el asesor de práctica	Revisión y corrección de avances	29/10/2020	
11	Revisión del proyecto	Correcciones y comentarios	05/11/2020	
12	Reunión con asesor de práctica	Revisión y corrección de avances	06/11/2020	
13	Conclusiones	Conclusiones finales de la propuesta	11/11/2020	
14	Recomendaciones	Proponer la implementación en el área implicada	11/11/2020	
15	Bibliografía y Cibergrafía	Bibliografía y Cibergrafía	11/11/2020	
16	Anexos	Adjuntar anexos adicionales	11/11/2020	
17	Reunión con asesor de práctica	Entrega final del trabajo	14/11/2020	