Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Administración de Empresas

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS

1-1-2005

Propuesta de creación del departamento de talento humano en la empresa Serlefin Ltda. ubicada en la ciudad de Bogotá

Gloria Liliana Bejarano Rodriguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Viviana Patricia Hurtado Caicedo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Bejarano Rodriguez, G. L., & Hurtado Caicedo, V. P. (2005). Propuesta de creación del departamento de talento humano en la empresa Serlefin Ltda. ubicada en la ciudad de Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/598

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA **SERLEFIN LTDA. LTDA** UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

GLORIA LILIANA BEJARANO RODRIGUEZ
VIVIANA PATRICIA HURTADO CAICEDO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

BOGOTA D.C
23 DE NOVIEMBRE DE 2.005.

PROPUESTA DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA **SERLEFIN LTDA. LTDA** UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.

GLORIA LILIANA BEJARANO RODRIGUEZ
VIVIANA PATRICIA HURTADO CAICEDO

Director:

JAIME HUMBERTO MARTINEZ DIAZ
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ÁREA DE GESTIÓN HUMANA
BOGOTÁ DC
23 DE NOVIEMBRE DE 2.005.

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del Presidente del Jurado

_____

Firma del Jurado

_____

Firma del Jurado

Este trabajo esta dedicado a:
Nuestras madres, quienes con su dedicación hicieron posible este sueño.

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de esta investigación no hubiera sido posible, sin la ayuda de personas dispuestas a colaborar y conocedoras del tema.

- A nuestras madres, quienes con su esfuerzo hicieron posible nuestro sueño de ser profesionales.
- A Dios por ser fuente de inspiración y por la vida que nos ha dado para cumplir uno a uno nuestros sueños.
- A todo el personal de la empresa **SERLEFIN LTDA.** quienes estuvieron siempre muy dispuestos a suministrar la información requerida para la elaboración de este proyecto.
- A los Doctores Cesar Manuel García y Juan Carlos Zabala, por abrirnos las puertas de su organización, para hacer posible el desarrollo de esta investigación.
- Al Doctor Jaime Humberto Martínez, (Director del Trabajo de Grado), por su disposición, amabilidad, tiempo, dedicación y conocimientos, requeridos presentar un trabajo de grado idóneo.
- A Bibiana Rubiano, Coordinadora del área de Calidad, de **SERLEFIN LTDA.** quien gracias a ella recolectamos un gran porcentaje de la información requerida para la elaboración del trabajo.

No hay palabras para agradecer a tantas personas que participaron y contribuyeron en la elaboración de este trabajo, a todos ellos; mil gracias.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.1.1 Formulación del problema 3

1.2 OBJETIVOS 4

1.2.1 Objetivo General 4

1.2.2 Objetivos Específicos 4

1.3 JUSTIFICACIÓN 5

1.4 HIPÓTESIS 6

1.4.1 Hipótesis de primer grado 6

1.4.2 Hipótesis de segundo grado 6

1.5 PROPÓSITOS 7

1.6 DISEÑO METODOLÒGICO 8

1.6.1 Tipos de Investigación 8

1.6.2 Métodos de Investigación 8

1.6.3 Fuentes Primarias 9

1.6.4 Fuentes secundarias 10

CAPITULOII

2. MARCO TEORICO ACERCA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 11

2.1 qué es el departamento de talento humano 11

2.2 organización de un departamento de talento humano 11

2.3 funciones del departamento de personal 12

2.3.1 función de reclutamiento y selección 12

2.3.2 función de inducción 17

2.3.3 Función de capacitación de personal 18
2.3.4 Evaluación de desempeño 22
2.3.5 Programa de bienestar social del personal 24
2.3.6 Programa de salud ocupacional 25

CAPITULO III
3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA 31
3.1. Reseña histórica 31
3.2 Misión 32
3.3 Visión 32
3.4 Objetivos corporativos 32
3.5 Política de calidad 33
3.6 Valores 33
3.7 Estructura organizacional de SERLEFIN LTDA 34
3.8 Departamentos y funciones respectivas 34

CAPITULO IV
4. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL 36
4.1 Encuesta 36
4.2 Tabulación 41
4.3 Dofa 53
CAPITULO V
5. ANALISIS DE LA ENCUESTA INFORMACIÓN RECOLECTADA 60

CAPITULO VI
6. PROPUESTA DE CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
6.1 Denominación del área y/o departamento 62
6.1.1 Misión del departamento de talento humano 62
6.1.2 Visión del departamento de talento humano 62
6.1.3 Objetivo del departamento de talento humano 63

6.1.4 Organigrama propuesto para el Departamento de T.H. 63
6.1.5 Perfil del jefe de departamento de talento humano 64
6.1.6 Perfil propuesto para el asistente del departamento de T.H. 65
6.1.7 Formato de manual de funciones propuesto para SERLEFIN 66
6.2 Proceso Reclutamiento y Selección para SERLEFIN LTDA 66
6.3 Proceso de Inducción 70
6.4 Proceso de Capacitación y Formación 72
6.5 Evaluación del Personal 73
6.6 Actividades de Bienestar 75
6.7 Programa de salud ocupacional 76
6.7.1 Subprograma de seguridad industrial 79
6.8 Valoración de puestos de trabajo 81
6.8.1 Factores 84

CAPITULO VII
7. PLAN DE INCENTIVOS 89
CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA
GLOSARIO
ANEXOS

INTRODUCCION

El propósito de la administración del Talento humano, es mejorar las condiciones laborales del personal de la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Esta a su vez, busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa haciéndolo eficaz.

En la actualidad la empresa **SERLEFIN LTDA.** no cuenta con un departamento de Talento Humano debidamente estructurado, lo que ha motivado a que las investigadoras Gloria Liliana Bejarano y Viviana Hurtado Caicedo se vean motivadas a realizar una propuesta de factibilidad para la creación del mismo.

La carencia de dicho departamento dentro de esta organización, a generado que el recurso humano actualmente existente, no se esté aprovechando en su integridad y esta haciendo que el personal no este ubicado muchas veces en áreas de trabajo donde puede aprovechar y explotar mucho mejor sus capacidades y conocimientos.

Hoy en día, los colaboradores de la empresa en muchas ocasiones, no tienen claro a quien acudir en casos referentes a certificaciones laborales, pagos de nómina, novedades o aspectos referentes a su EPS o a su Fondo de Pensiones y aunque la empresa cuenta con una persona que se encarga de algunos de estos tramites, ella no da a vasto.

Por tal razón, se hace indispensable reorganizar estas tareas en la organización, con el fin de garantizar el correcto desempeño del personal y lograr una mayor eficiencia en estos procesos y mejor comunicación.

Es así como se construye la propuesta de la “Creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa **SERLEFIN LTDA.** Donde se pretende dar a conocer la importancia de esta área en la empresa.

Cabe recordar, que la planeación del Talento humano requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto; pero actualmente las empresas utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas y fuentes de nuevos empleados.

Por tal razón la presente investigación, pretende dar una orientación general de los componentes necesarios requeridos para lograr un departamento estructurado y completo, que permita satisfacer las necesidades de los colaboradores de la empresa **SERLEFIN LTDA.** y cumplir con sus expectativas, permitiendo así un mejor ambiente laboral y mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones.

Es así como se inicia en el Marco Teórico con una breve descripción de las áreas necesarias que deben conformar un departamento de Talento Humano, seguido a esto, se describe en el transcurso de la investigación los componentes necesarios de cada departamento, tales como, las áreas de selección, Inducción, capacitación y desarrollo y contratación entre otros.

Cada capítulo describe paso a paso las políticas, el alcance y las actividades propuestas a seguir para el desarrollo de cada área. Adicionalmente, se da una breve descripción de los programas de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial con las que la empresa a la fecha no cuenta, por falta de personal que se ocupe de ello.

Otro punto importante que se tomó en la investigación, es la política salarial en la que se tomó el método de (puntos por factor) para determinar los resultados y la implementación de un Plan de Incentivos que cobije a todos los colaboradores de la empresa, el cual incluye estímulos semanales mensuales y anuales, con el fin de que todos los colaboradores de **SERLEFIN LTDA.** trabajen bajo un mismo objetivo durante todo el año.

El propósito de este trabajo, es suministrar una mayor orientación a los directivos de la empresa en cuanto al área de personal se refiere; así mismo, ilustrar mejores alternativas que permitan un mejor ambiente laboral, disminuir el nivel de rotación en la empresa mediante mayor estabilidad laboral y compromiso de los trabajadores y mayor organización de los que se llevan a cabo es esta área de la empresa.

Si la respuesta de los directivos de la empresa es positiva con respecto a este investigación, es importante que se tenga en cuenta en un futuro no lejano aplicar estudios de evaluación por competencias; debido a que este es un instrumento de diagnóstico muy apreciable, tanto para el trabajador, como para el empleador, ya que este es la base para la certificación de competencias y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral.

CAPITULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy por hoy, el Talento Humano son vistos como el eje para el desarrollo del medio empresarial, toda empresa exitosa debe funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que aparecen en el mercado; sin embargo muchas de estas empresas han considerado suspender las áreas que tienen que ver con el mejoramiento de las condiciones del trabajador, porque el empresario piensa que es un gasto no retribuible y una necesidad irrelevante para el bienestar de la organización.

Por lo anterior se pueden encontrar muchos factores desmotivantes para los trabajadores en la realización de su labor. En el caso de la empresa **SERLEFIN LTDA**, hemos encontrado factores de insatisfacción por parte de los trabajadores principalmente a nivel salarial, lo que ha conllevado a que exista en ellos la sensación de explotación, se sienten tratados como máquinas, no visualizan posibilidades de desarrollo y capacitación, hay centralización de cargos no se cuenta con recreación y los canales de comunicación son deficientes.

La relación que existe entre esta investigación y las investigadoras es que se ha visto la necesidad de la creación del departamento de Talento Humano en la empresa **SERLEFIN LTDA** ubicada en la ciudad de Bogotá, en esta empresa se encuentra laborando actualmente una de ellas.

No obstante los síntomas presentados como lo son la carencia de identidad de los trabajadores con la empresa, la perdida de la documentación de los colaboradores de la

entidad, la deficiencia en la planeación y organización de actividades enfocadas al desarrollo de los trabajadores y la desmotivación del empleado por no sentirse miembro activo de la organización todos estos síntomas que se están presentando actualmente en la empresa **SERLEFIN LTDA** y se generan debido a la prioridad que la empresa le da a los procesos operativos dejando de lado al trabajador.

Otras falencias presentadas en la empresa son la carencia de elementos como selección, contratación y plan de incentivos, que a su vez generan inestabilidad laboral, falta de compromiso de los empleados con la empresa, poca motivación en los trabajadores para realizar sus actividades y la falta de un control adecuado de los procesos lo que nos puede generar malos resultados.

Si continuará presentándose la anterior situación la empresa no podría contar con la cantidad y calidad de colaboradores que desea debido a que no tendrá un control detallado del proceso de selección de cada uno de ellos, también se incrementará la rotación del personal, la productividad de la empresa se vera afectada debido a que el personal no trabaja motivado, le empresa no tendrá un control en las actividades debido a la ausencia de una planeación del Talento Humano que permita buenos resultados en los procesos.

Como futuras administradoras de Empresas pensamos que la mejor manera de anticiparnos y controlar los síntomas que actualmente presenta la empresa **SERLEFIN LTDA**, es a partir de la creación del Departamento de Talento Humano comenzando por la documentación e información oportuna para poder llevar a cabo esta investigación.

El problema por el cual se origina nuestra investigación es de tipo descriptiva, por lo tanto se hace necesario remitirnos a técnicas específicas en recolección de información, que nos conduzca a proponer la creación del departamento de Talento Humano en la empresa **SERLEFIN LTDA** ubicada en la ciudad de Bogotá, basándonos en los principios y herramientas que proporciona la creación de un departamento como estos.

1.1.1 Formulación del problema. CÓMO ELABORAR UNA PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA **SERLEFIN LTDA.,** UBICADA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta para la creación del departamento de Talento Humano en la empresa **SERLEFIN LTDA.,** ubicada en la ciudad de Bogota.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el manejo actual del Talento Humano de la empresa **SERLEFIN LTDA.** con el fin de establecer las falencias que existen actualmente en dicha organización.

- Estructurar los pasos necesarios para la creación del departamento de Talento Humano en la empresa **SERLEFIN LTDA.** que permita organizar las funciones propias, incluyendo la elaboración de manuales de funciones que reflejen las actividades que debe seguir cada trabajador según su cargo.

- Diseñar el proceso de vinculación que involucre elementos relacionados como reclutamiento, selección, contratación e inducción, permitiendo el ingreso de personal idóneo para la empresa.

- Presentar un plan de incentivos que permita mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa **SERLEFIN LTDA.** y de esta manera generar compromiso del personal con la compañía.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El buen manejo del Talento Humano dentro de las empresas es una de las opciones que tiene el empresario para asegurar el éxito y el crecimiento de su organización.

Esta propuesta pretende buscar que en un futuro no lejano se cree el departamento de Talento Humano en la empresa prestadora de servicios financieros **SERLEFIN LTDA.,** especializada en recuperar la cartera de varias entidades financieras y de otras del sector real de Colombia; principalmente de la ciudad de Bogota, debido a que actualmente se detectan irregularidades con el comportamiento del Talento Humano de la empresa.

Por tal razón, surge la idea de este proyecto a sus investigadoras, Gloria Liliana Bejarano y Viviana Hurtado Caicedo, quienes interesadas en incursionar en el campo de Talento Humano se ven inquietadas en proponerlo en la empresa **SERLEFIN LTDA.** a la que pertenece una de ellas con el fin proponer mejores condiciones laborales para los colaboradores de la empresa.

Lo anterior se hará con el fin de buscar una mayor comunicación entre los colaboradores de la empresa y sus directivas, organizar procesos administrativos y operativos como reclutamiento, selección, capacitación y contratación de la empresa los cuales hasta la fecha vienen operando de manera poco ordenada y sin ningún control.

La propuesta para la creación del departamento de Talento Humano de la empresa **SERLEFIN LTDA.**, pretende plantear posibles soluciones que le permitirán a la empresa, disminuir carga operativa y reorganizar las funciones de algunos funcionarios. Para esto, será necesario aplicar ideas innovadoras que contribuyan al desarrollo de la empresa y a la optimización de todo su Talento Humano.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis de primer grado

- Conocer detalladamente las falencias actuales del Talento Humano de la empresa **SERLEFIN LTDA** permitirá elaborar una propuesta de la creación del departamento de Talento Humano que pueda ser aplicable a la empresa prestadora de servicios legales y financieros **SERLEFIN LTDA.**
- La creación del departamento de Talento Humano en la empresa **SERLEFIN LTDA** permitirá fortalecer y mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores de la empresa.

1.4.2 Hipótesis de segundo grado

- La elaboración de los manuales de funciones permitirá a los colaboradores de **SERLEFIN LTDA** conocer las tareas que deben realizar en el desarrollo de su cargo.
- Para lograr los niveles óptimos deseados en la empresa **SERLEFIN LTDA**, es necesario contar con un Talento Humano capacitado, de calidad y competente.
- Una buena opción que posee el empresario para asegurar su crecimiento es tener un buen seguimiento de su Talento Humano.

1.5. PROPÓSITOS

La administración de empresas maneja diversas áreas funcionales las cuales gracias a los conocimientos que hemos adquirido durante la carrera estamos en la capacidad de evaluar; es por esta razón que decidimos enfocar la investigación hacia la creación del departamento de Talento Humano en la empresa **SERLEFIN LTDA.**

Para el desarrollo de la investigación es importante hacer una eficiente aplicación de los conocimientos, técnicas y herramientas que nos ha brindado la carrera en el área de Talento Humano.

Deseamos presentar una investigación correspondiente a un administrador de empresas de la Universidad de La Salle, basada en los principios de calidad, responsabilidad, investigación, servicio e integridad y en la educación para pensar, decidir y servir.

Esperamos que la investigación sirva de pauta para los futuros empresarios que deseen crear un departamento de Talento Humano en sus empresas con el fin de tener un talento humano capacitado, motivado y competente.

Además de esto, se convierte en nuestro principal propósito, el deseo de que la propuesta de la creación del departamento de Talento Humano sea aplicada por la empresa **SERLEFIN LTDA.**

1.6. DISEÑO METODOLÒGICO

1.6.1 Tipos de Investigación

El tipo de investigación que se llevará a cabo en este proyecto será el estudio descriptivo el cual se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación.

Este tipo, identifica formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo investigado, comportamientos sociales, preferencias del consumo, aceptación del liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, su actitud frente a su líder y a los problemas de ingresos.

1.6.2 Métodos de Investigación

1.6.2.1 Método de Observación

La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se requiere.[1]

[1] **MENDEZ ALVAREZ** Carlos Eduardo. Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Colombia: Mc Graw Hill 2002, Pág.133

El método de observación aprueba llevar a cabo una investigación basada en hechos reales lo que permite detectar los problemas que pueden presentar las empresas de servicios dedicadas a la construcción de obras locativas en el noroccidente de Bogotá, el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas, con el fin de enfocar los parámetros relevantes que contribuyen al desarrollo empresarial. Para hacer de estas un modelo adaptable a la estructura organizacional de dichas empresas.

1.6.2.2 Método Inductivo

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación. Así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada. [2]

Este método inductivo va de la mano con el método anterior y para llevarlo a cabo se procederá analizando cada uno de los procesos que hasta el momento ejecutan el grupo de personas que posee la empresa empírica, bajo el perfil de contratistas, ello como medio para marcar cada una de las actividades permitiendo así compararlas con las de la competencia. A pesar de la importancia de este aspecto, en ocasiones no se le da el valor que tiene y se olvida su incidencia en la investigación. Algunas personas inician el trabajo sin identificar que tipo de investigación se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse esto ocasiona pérdida de tiempo o incluso a veces el inicio de una nueva investigación. Por ello en el estudio de factibilidad de creación de empresa de servicios dedicada a la construcción se aplicaran los dos tipos de fuentes, con el fin de la obtención de resultados.

1.6.3 Fuentes Primarias

[2] Ibíd. P.133

Es Información oral o escrita recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Para este caso se aplicaran la Observación y Entrevista.

1.6.3.1 Observación Estructurada. La observación se va a realizar con el fin de identificar las carencias que presentan los trabajadores de esta empresa debido a la ausencia del departamento de Talento Humano, lo cual permitirá tomar bases teóricas y prácticas que permitan su correcto funcionamiento.

1.6.3.2 Entrevistas. Las entrevistas serán realizadas a los directivos de dicha empresa y también a personal que labore en áreas de talento humano en otras empresas, para conocer los parámetros administrativos y operativos bajo los cuales se desarrollan los contratos y las actividades relacionadas con esta área.

1.6.4 Fuentes secundarias

La información necesaria para la adecuada creación y organización administrativa de un departamento de Talento Humano en la empresa **SERLEFIN LTDA.** será extraída de textos metodológicos que indiquen el mecanismo de la investigación encontrados en bibliotecas, libros administrativos, periódicos, documentos de Internet y otros materiales documentales, como trabajos de grado, enciclopedias, diccionarios Y manuales de procedimientos entre otros.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

El desarrollo de este trabajo propone la creación de un departamento de Talento Humano en a empresa **SERLEFIN LTDA.**, empresa que en la actualidad se encarga del cobro de la cartera de varias entidades financieras y de algunas empresas del sector real del país.

2.1 QUÉ ES EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO?

El departamento de Talento Humano es la sección de la empresa que se encarga de coordinar todas las áreas, sub - áreas, funciones y actividades inherentes al manejo del personal que labora dentro de la empresa; también esta encaminado a diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a obtener un bienestar tanto para los trabajadores como para la empresa y un cumplimiento óptimo de los objetivos.

2.2 ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Por lo común, un departamento de Talento Humano se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, el departamento suele ser pequeño. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el

cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos, colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados.

A medida que crece la organización (y sus demandas) el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.[3]

2.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente le corresponden realizar al departamento de personal así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya. Entre estas funciones están:

2.3.1 Función de reclutamiento y selección

El reclutamiento es el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo, este es el primer paso del proceso se contratación, se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Los métodos de reclutamiento son muy variados.[4]

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de Talento Humano o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: Disponibilidad

[3]CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Talento Humano. Mc Graw-Hill, 1993. Págs. 173,174,201

[4] GOMEZ MEJIA Luís. Gestión de Talento Humano. Prentice-Hall, 1998. Págs.656, 657,658.

interna y externa de Talento Humano, Políticas de la compañía, Planes de Talento Humano, Prácticas de reclutamiento, Requerimientos del puesto.

Canales de reclutamiento

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa e Internet. Así mismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento". Y también están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su curriculum vitae. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

- Recomendaciones de los empleados de la empresa. Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

- Anuncios en la prensa. Los periódicos, anuncios por Internet o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor número de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta práctica posee varias desventajas. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato.

- La selección de personal. Es el proceso mediante el cual se decide si se va a contratar o no a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo, es el segundo paso del proceso de contratación.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona

solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

- Selección interna. Por lo general los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.[5]

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto sea ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses.

- El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

---

[5] Crespo, M. "La selección eficaz de personal: Una inversión rentable", *Revista Horizonte Empresarial.*1992, España, No 2044. P 23 -25

Para evaluar las habilidades y competencias de los posibles candidatos actualmente en las organizaciones se aplican diversas pruebas que orientan la decisión de contratar al personal adecuado. Las mas frecuentes son: pruebas de idoneidad, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño.

Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Verificación de datos y referencias

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Muchos de ellos demuestran gran desconfianza con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. El profesional de Talento Humano debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

Examen médico

Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud.

Decisión de contratar

Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de Talento Humano potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado.

2.3.2 FUNCIÓN DE INDUCCIÓN

La función de inducción es la integración de los nuevos empleados en la empresa y en el área en que va a trabajar, mediante el suministro de la información relacionada con las características de la misma.

Esta función tiene como propósito ofrecer un Instrumento que permita a la empresa lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para así mantener los elevados estándares de calidad de servicio y de formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

La Gerencia de Talento Humano conjuntamente con los Jefes Inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la Organización.

Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

La Gerencia de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizativa, Beneficios socioeconómicos y Normas de Conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento al cual será vinculado.

El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la Gerencia de Talento Humano, conjuntamente con el Supervisor Inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa. El departamento de Talento Humano, es el encargada de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.

Se dará a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa. A si mismo se brindara la información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de capacitación personal y las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.

La Gerencia de Talento Humano, notificará a los jefes de área la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al Programa de Inducción. Al culminar el Programa de Inducción el trabajador deberá presentar una evaluación del

Programa de Inducción, para así dar una opinión a cerca del proceso realizado. [6]

2.3.3 Función de capacitación de personal

Incluso después de un programa de inducción como del que se hablo anteriormente, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Beneficios de la capacitación de los empleados:

- Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.

[6] GOMEZ MEJIA Luís. Gestión de Talento Humano. Prentice-Hall, 1998. Págs.656, 657,658.

- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.
- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

➢ Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Antes de hacer cualquier capacitación es importante evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

Objetivos de capacitación y desarrollo:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Contenido del programa de capacitación:

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

Clases de capacitación:

- **Instrucción directa sobre el puesto:**

  Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a los empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo.

- **Rotación de puestos:**

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias.

- **Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:**

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

- **Estudio de casos:**

Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.[7]

Evaluación de la capacitación y el desarrollo:

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Un examen posterior a la capacitación los resultados permiten verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación.

2.3.4 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Es la identificación, medición y gestión del rendimiento del trabajador en una empresa. [8]

La evaluación de desempeño permite validar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento. Esta es cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos y los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas.

---

[7] CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill, 2002. Págs. 84-87,109,196.

[8] DESSLER, Gary, **administración de personal.** Prentice Hall, 6ta Edición, México, 1994,

En ella, el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos. Uno de los pasos más importantes, es la retroalimentación de información a los empleados, este es generalmente, un motivo de mucha tensión tanto para el supervisor como para el subordinado.

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la **retroalimentación.**

Se debe disponer de un espacio de tiempo mensual por trabajador para este proceso, con el fin de buscar los rasgos y comportamientos positivos en su conducta, de forma sincera, sin ánimo de manipulación y haciendo sugerencias constructivas. Esto no significa que deberán dejarse atrás los aspectos no positivos susceptibles de mejorar. Al contrario, la idea será expresarlas de buen modo, con mayor frecuencia para que el personal busque mejorar.

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño:

1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
2. Determinar quién efectuará la evaluación.
3. Decidir sobre una filosofía de evaluación.
4. Superar deficiencias de evaluación.
5. Diseño de un instrumento de evaluación.
6. Retroalimentación de información a los empleados

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según lo que ha logrado, características personales y la habilidad.

Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con los superiores que el desempeño mismo de las tareas.

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los

supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

El empleado

Esta evaluación se puede realizar si el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y la forma de mejorarlo. El colaborador será una de las personas más importantes en el momento de la evaluación. Su opinión tendrá un porcentaje dentro de la evaluación total.

El supervisor

Esta evaluación de desempeño se realizará a partir de la información obtenida del supervisor inmediato, coordinador y jefe de operaciones década proyecto. Cada uno de ellos deberá revisar el formato mensualmente para establecer el resultado de la calificación. Al finalizar el proceso se hará una reunión en la cual cada uno expresara su punto de vista, seguidamente se procederá con la retroalimentación de cada empleado. A menudo, los supervisores serán los encargados de hacer esta retroalimentación.

2.3.5 Programa de bienestar social del personal

Este programa esta encaminado a proporcionarle beneficios a los empleados y aumentar los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extralaborales.

Con el fin de que los empleados trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente las empresas tienen diferentes planes de bienestar de los empleados entre algunos de ellos están:

- Planes asistenciales educacionales: El propósito principal es ayudar a los empleados a mantenerse actualizados respecto de los avances en su campo de trabajo y ayudarlos a progresar en la organización. Normalmente la empresa cubre estos gastos en forma total o parcial.

- Servicios médicos en el lugar de trabajo: La mayoría de las empresas grandes proporciona algún tipo de servicios médicos. Por lo general están diseñados para hacerse cargo de lesiones y enfermedades menores.

- Créditos: existen en muchas organizaciones para satisfacer las necesidades de los empleados. Ofrecen servicios bancarios ofreciendo préstamos a sus miembros. La empresa puede ofrecer servicios de descuento por nómina.

- Premios: Los premios suelen utilizarse para reconocer la productividad de los empleados. En donde el trabajador premiado recibe un amplio reconocimiento por su excelente desempeño durante un período de tiempo.

- Servicios sociales y de recreación: Muchas empresas ofrecen algún tipo de programa deportivo en el que el personal puede participar en forma voluntaria. Tienen equipos que las representan en competencias con otras organizaciones. Se han organizado muchas funciones sociales para los empleados y su familia. Ellos deben tener mayor participación en la planeación para que estas funciones tengan éxito.[9]

2.3.6 Programa de salud ocupacional

El programa de salud ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

Todos los empleadores públicos, oficiales, privados, están obligados a organizar y garantizar el funcionamiento de un programa de salud ocupacional.

---

[9] www.monografias.com/trabajos2/ desaemplead/desaemplead.shtml agosto 2005.

El programa de salud ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, deberá desarrollarse de acuerdo con su actividad económica y será específico y particular para éstos, de conformidad con sus riesgos reales o potenciales y el número de trabajadores. Tal programa deberá estar contenido en un documento firmado por el representante legal de la empresa y el encargado de desarrollarlo, el cual contemplará actividades en medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial, con el respectivo cronograma de dichas actividades.

El programa de salud ocupacional de las empresas y lugares de trabajo, será de funcionamiento permanente y estará constituido por:

a. Subprograma de medicina preventiva
b. Subprograma de medicina del trabajo
c. Subprograma de higiene y seguridad industrial

Los subprogramas de medicina preventiva y medicina del trabajo, tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgos ocupacionales; ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo.

Principales actividades de los de medicina preventiva y medicina del trabajo son:

1.Realizar exámenes médicos, clínicos para admisión, ubicación según aptitudes, periódicos ocupacionales, cambios de ocupación, reingreso al trabajo, retiro y otras situaciones que alteren o puedan traducirse en riesgos para la salud de los trabajadores.

2.Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y panorama de riesgo.

3.Informar a la gerencia sobre los problemas de salud de los trabajadores y las medidas aconsejadas para la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

4.Organizar e implantar un servicio oportuno y eficiente de primeros auxilios.

5.Diseñar y ejecutar programas para la prevención, detención y control de las enfermedades relacionadas o agravadas por el trabajo.

El Programa de Salud Ocupacional deberá evaluarse por la empresa cada seis (6) meses como mínimo y reajustarse cada año, de acuerdo a las modificaciones en los procesos productivos y los resultados obtenidos.

En la evaluación se tendrán en cuenta aspectos como los índices de frecuencia y severidad de los accidentes y las enfermedades, las tasas de ausentismo por accidente, enfermedad profesional y de origen común, la efectividad de las medidas de control de riesgos y el grado de cumplimiento del Programa.[11]

2.3.6.1 Subprograma de seguridad industrial

Con el programa de control de riesgos se consigue que prestemos un poco más de atención al ambiente de trabajo y a los peligros que lo rodean. Con esto se consigue más producción y más seguridad en el trabajo.

Muchas veces un gerente o la administración superior de una empresa quiere o necesita implantar un sistema efectivo de control de lesiones y/o daños en la empresa, para evitar pérdidas, derroche y recursos que están fuera de

[11] www.monografias.com/trabajos16/ glosario-**salud**-**ocupacional**/glosario-**salud**-**ocupacional**.shtml - 101k - 16 Sept 2005.

presupuesto, que afectan el normal desarrollo de las actividades de servicios o productivas de la empresa.

Estos subsistemas están compuestos por gente, equipo, materiales y ambiente.

La empresa necesita de cuatro elementos principales como son gente, equipo, materiales y ambiente para su buen funcionamiento por lo anterior requiere de especial atención en cada uno de ellos y cuando un riesgo no es controlado en cada una de las etapas de su generación, puede dañar a uno de ellos o todos.

En los cuatro elementos mencionados existen riesgos específicos que se deben controlar en forma efectiva para que estos no produzcan pérdidas, estos riesgos tienen relación con la actividad específica de cada empresa.

Los riesgos en la empresa, se pueden clasificar en riesgo inherente y riesgo puro.

El riesgo inherente. Es aquel riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe. Es propio del trabajo a realizar. Es el riesgo propio de cada empresa de acuerdo a su actividad.

El riesgo incorporado es aquel riesgo que no es propio de la actividad, sino que producto de conductas poco responsables de un trabajador, el que asume otros riesgos con objeto de conseguir algo que cree que es bueno para el y/o para la empresa, como por ejemplo ganar tiempo, terminar antes el trabajo para destacarse, demostrar a sus compañeros que es mejor.

Los riesgos inherentes en una empresa se deben controlar y/o eliminar los que sean posibles, ya que como estos están en directa relación con la actividad de la empresa si estos no lo asumen no puede existir. Los riesgos incorporados se deben eliminar de inmediato.

Cuando un riesgo se sale de nuestro control producen accidentes que provocan muertes, lesiones incapacitantes, daños a los equipos, materiales y medio ambiente. Todo esto resulta como perdida para la empresa, ya que ocurrido un accidente la empresa debe:

1.- Contratar un nuevo trabajador y prepararlo para esa actividad.

2.- Redistribuir los trabajadores en el área.

3.- Perdidas de tiempo

4.- Aumentos de seguro

5.- Comprar o reparar la maquinaria y/o equipos

6.- Pago de indemnizaciones

7.- Perdida de tiempo de los trabajadores involucrados en el accidente

Los accidentes producto de un riesgo incontrolado puede ser tan grande que pueden terminar en una empresa llevando a todos sus trabajadores a la cesantía.

Desde cualquier punto que se mire el control de riesgos es un buen negocio para la empresa, para los trabajadores, para sus familias y para la población en general.

Los accidentes con frecuencia cuestan mucho más de lo que pensamos. Los equipos dañados son caros de reparar, a veces no se pueden reparar y hay que reemplazarlos. Cuando ocurre un accidente con lesiones casi todas las personas que se encuentran en la cercanía dejan de trabajar y tratan de ayudar a la persona lesionada, por lo cual la empresa pierde dinero ya que no se está realizando el trabajo normal.

Con seguridad los accidentes cuestan dinero a la empresa. Pero también cuesta dinero a los trabajadores. Los accidentes contribuyen también a la ineficiencia y a las pérdidas. No se puede tener un departamento o área donde se trabaje con mucha efectividad y donde la producción sea muy alta si ocurren con frecuencia accidentes que interrumpen el trabajo regular, lesionándose trabajadores entrenados que desempeñan una tarea difícil de ser realizada por un sustituto.

Un trabajador podrá estar seguro que el control de los riesgos es importante para la empresa, si las máquinas están bien protegidas, con la manutención al día, hay buena luz, un diseño eficiente y un orden y limpieza mejor.

La familia de cada uno de los trabajadores podrá sentirse segura que no sólo ellos, sino también la empresa, están tratando de prevenir accidentes controlando los riesgos, para proteger su futuro.

Ventajas fundamentales de la prevención de riesgos - seguridad industrial.

1.- Control de lesiones y enfermedades profesionales a los trabajadores

2.- Control de daños a los bienes de la empresa como instalaciones y materiales

3.- Menores costos de seguros e indemnizaciones

4.- Control en las pérdidas de tiempo

5.- Menor rotación de personal por ausencias al trabajo o licencias médicas

6.- No se pierde tiempo en cotizaciones para reemplazo de equipos

7.- Involucramiento, liderazgo, imagen

8.- Continuidad del proceso normal de producción [12]

[12] www.belt.es/actividad/s_indus_prl/ - 15k - 16 sept 2005.

CAPITULO III

3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En este capitulo se mostrará una breve reseña histórica de cómo comenzó la empresa, al igual que algunos de los aspectos importantes de la compañía para conocer a que se dedica, cual es su misión, visión sus objetivos y como es su estructura organizacional.

3.1. Reseña histórica

En el mes de mayo del año de 1998, y vislumbrando una buena oportunidad de negocios, en administración de cartera y servicios complementarios, dirigidos a Bancos y Empresas del sector financiero, Juan Carlos Zabala Castillo, Luís Carlos García y Cesar García, se asociaron para darle vida Jurídica a una compañía con el fin de aprovechar la experiencia de los socios, quienes son abogados en diferentes áreas del derecho comercial, su trayectoria como administradores de proyectos y su know how en administración de personal, a fin de incursionar en el competido mercado de las empresas que prestan servicios de administración de cartera bajo la figura del Outsourcing.

Fue así, como el 7 de Mayo de 1998, se constituyó legalmente la sociedad de responsabilidad limitada denominada, Servicios Legales y Financieros - **SERLEFIN LTDA.**, compañía que empezó sus operaciones en Agosto de ese mismo año.

Sus primeros clientes fueron el Banco Central Hipotecario, Central de Inversiones (CISA) y el Banco Caja Social entidades que le apostaron a esta nueva compañía que con base en una sólida plataforma tecnológica, y en un excelente grupo de trabajo, aparecía en el mercado Colombiano.

Posteriormente la compañía orientó también su trabajo hacia el sector de las compañías de Servicios Públicos, escenario en el cual junto con la parte financiera, se ha consolidado hoy en día como una de las más importantes compañías de administración y cobro de cartera a nivel Nacional.

La fuente información de la misión, visión, objetivos corporativos, política de calidad, valores es la empresa **SERLEFIN LTDA.**

3.2 Misión

Prestar servicios de administración y cobro de cartera, mediante la figura de outsourcing, que generen un impacto positivo en los estados financieros de nuestros clientes, con base en una gestión eficaz y responsable, soportada en un diferencial competitivo de gestión humana y tecnológica, buscando la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros empleados y la rentabilidad para nuestros socios.

3.3 Visión

Ser la más importante empresa a nivel nacional en la prestación de servicios de administración y cobro de cartera bajo la figura del outsourcing, para entidades del sector Financiero y real de la Economía Colombiana.

3.4 Objetivos corporativos

- Cumplir con las metas establecidas por los Clientes
- Cumplir con los tiempos de respuesta a las Quejas y Reclamos de los Clientes
- Cumplir con los tiempos de respuesta a las Quejas y Reclamos de los Usuarios
- Brindar un adecuado trato a los Usuarios
- Fortalecer el proceso de localización de los Usuarios

- Ejecutar la óptima periodicidad de gestión
- Desarrollar un eficaz proceso de cobranza telefónica
- Desarrollar un eficaz proceso de cobro domiciliario
- Desarrollar un eficaz proceso de cobranza escrita
- Desarrollar un eficaz proceso de Front Office
- Desarrollar un eficaz proceso de cobro jurídico
- Garantizar la idoneidad del Talento Humano de SERLEFIN
- Optimizar la plataforma del Call Center

Los directivos de la empresa se han encargado de difundir y comunicar a todos los miembros de la empresa los objetivos y la política de calidad. Adicionalmente, se han preocupado porque estos puntos sean entendidos por ellos y busquen siempre la satisfacción del cliente.

3.5 Política de calidad

Somos un equipo comprometido en lograr la satisfacción de nuestros Clientes & Usuarios, a través de la prestación de servicios de administración y cobro de cartera, orientado al fortalecimiento de las Instituciones que utilizan nuestros servicios, propendiendo por el mejoramiento continuo de nuestros procesos, el desarrollo del Talento Humano y tecnológico, mediante el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Organización y la observancia de todos los requisitos legales.

La filosofía corporativa de **SERLEFIN LTDA,** es inculcada desde el principio del proceso de selección, a su vez, es de gran importancia que sus colaboradores posean como mínimo las siguientes cualidades o valores para integrar el grupo activo de la empresa:

3.6 Valores

- Calidad

- Compromiso
- Creatividad
- Ética
- Honestidad
- Idoneidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Seriedad
- Servicio
- Trabajo / Esfuerzo
- Verdad

3.7 Estructura organizacional de SERLEFIN LTDA., en la actualidad cuenta con 105 trabajadores distribuidos en 2 UDN (Bancafé y Oxígenos de Colombia) y parte administrativa.

Organigrama de **SERLEFIN LTDA.** (Ver anexo No.1)

3.8 Departamentos y funciones respectivas

La empresa **SERLEFIN LTDA** está compuesta por 4 departamentos los cuales son el departamento financiero, departamento de operaciones, departamento administrativo y el departamento comercial a continuación se explicará que hace cada uno de estos departamentos.

3.8.1 Departamento financiero. Este departamento planifica, organiza, dirige, controla los procesos, proyectos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.

En el se toman decisiones financieras, efectúa el análisis, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, realiza el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa y Administra la política de crédito de la empresa.

3.8.2 Departamento de operaciones. El departamento de operaciones se encarga principalmente de la programación y administración de base de datos y sistema operativo de la empresa, también analiza los sistemas y subsistemas de información y procesos de la organización.

Realiza todo lo que tiene que ver con la actualización de sistemas e información, analiza cuellos de botella para que información viaje rápido, habilita los recursos para no sub utilizarlos o sobre utilizarlos.

3.8.3 Departamento administrativo.

3.8.4 Departamento comercial. Es el encargado de realizar el control de la gestión de los asesores de **SERLEFIN LTDA**, en este departamento se elaboran informes cuantitativos y cualitativos con respecto a esta gestión. Se hace el análisis del material soporte para las ventas, allí se consolidación la información de cartera de clientes, efectúa la argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas, ejecuta la elaboración de informes que recogen los movimientos de la competencia, los sucesos del mercado y el grado de aceptación del servicio que ofrece la empresa **SERLEFIN LTDA.**

CAPITULO IV

4. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Para elaborar el diagnostico empresarial se tomó como referencia la matriz DOFA que es la que nos permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre **SERLEFIN LTDA**, y que nos será útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes áreas de análisis tales como servicios, mercado, empresa, áreas de la empresa, unidad estratégica de negocios, entre otras. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado en este análisis DOFA.

4.1 ENCUESTA

OBJETIVO: El objetivo de esta encuesta será Identificar las falencias que los empleados perciben con respecto al departamento de Talento Humano de la empresa **SERLEFIN LTDA.** y recoger información sobre temas como selección y reclutamiento de personal, evaluación del desempeño, inducción y capacitación.

FINALIDAD: La finalidad de esta encuesta será evaluar la necesidad que tiene la compañía de la creación del departamento Talento Humano para esto nos basaremos en los resultados que arroje la misma.

Esta encuesta estará compuesta por un cuestionario de 14 preguntas.
Los criterios de evaluación que se tomaron para diseñar la encuesta fueron:

- Si y No para las preguntas No. 3,6,9,14 y 16

- Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Nunca para las preguntas No. 7,10 y 11.
- Excelente, Bueno, Regular, Deficiente Para la pregunta No. 13

También se manejaron preguntas abiertas y otro tipo de preguntas de selección múltiple con el fin de poder recolectar la información lo más clara posible.

POBLACIÓN: Empleados de la empresa **SERLEFIN LTDA.** La empresa cuenta con 105 empleados entre administrativos y operativos.

MUESTRA: Teniendo una población de 105 empleados se tomo como muestra para realizar la encuesta a 87 empleados de la empresa **SERLEFIN LTDA** entre administrativos y operativos.

TAMAÑO DE LA MUESTRA ESTADISTICA:

n= Tamaño necesario de la muestra
Z= Margen de confiabilidad (95%)
S= Desviación estándar de la población
e= Error de estimación de la media respecto a la población (10)
N= Tamaño de la población (105 empleados)

$$n = \frac{s^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N^2}}$$

$$n = \frac{(115)^2}{\frac{(10)^2}{(1.96)^2} + \frac{(115)^2}{(105)^2}}$$

n = 87 Empleados de SERLEFIN LTDA

4.1.1 Formato de encuesta

ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE SERLEFIN LTDA.

Con el ánimo de identificar la percepción que los colaboradores de **SERLEFIN LTDA** poseen con respecto al funcionamiento de la dependencia de Talento Humano de la empresa y evaluar la necesidad que tiene la compañía para la creación del departamento de Talento Humano; realizamos la siguiente encuesta, de antemano agradecemos la sinceridad en el momento de responderla.

1. Como conoció usted la vacante que lo llevo a ingresar a **SERLEFIN LTDA.**?

a. Periódico b. Internet c. Referenciado d. Radio o T.V.
e. Cambio de empleador

2. Qué actividades de recreación y esparcimiento le proporciona a usted y a su familia la empresa?

_____

3. Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la organización?

a. Si__ b. No___ Cuando _____

4. Para qué su trabajo sea más agradable y satisfactorio, cuál aspecto cree usted que la empresa debe mejorar?

a. Salario b. Equipos c. Sistema d. Todas las anteriores

5. Si usted posee un problema relacionado con (pagos, incapacidades, certificaciones, comprobantes etc.) a que área acude?

a. Coordinadoras de campaña b. Tesorería y pagos
c. Encargada actual del Talento Humano

6. Conoce las funciones específicas de su cargo?

a. Si__ b. No___

7. Aplica usted el manual de convivencia que tiene la empresa **SERLEFIN LTDA.**?

a. Siempre__ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ____ d. Nunca____

8. Al momento de ingresar a **SERLEFIN LTDA.**, cumplió con los siguientes requisitos?

a. Presensación de su hoja de vida a la empresa
b. Entrevistas,
c. Pruebas psicotécnicas
d. Exámenes médicos
e. Todas las anteriores

A. B. C. D. E.

Si su respuesta es 1 Y 2 marque **A**
Si su respuesta es 1 Y 3 marque **B**

Si su respuesta es 1, 2 Y 3 marque **C**

Si su respuesta es 1, 2 Y 4 marque **D**

Si su respuesta es 5 marque **E**

9. En el momento en que usted ingresó al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones?

a. Si__ b. No___

10. Ha recibido retroalimentación por parte de sus jefes del trabajo que usted desempeña?

a. Siempre__ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ____ d. Nunca____

11. La fecha en la cual le cancelan su salario es oportuna?

a. Siempre__ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ____ d. Nunca____

12. Si usted se enferma en el sitio de trabajo cuenta con atención medica oportuna?

a. Si__ b. No___

13. Cómo considera el proceso de capacitación que la empresa **SERLEFIN LTDA.** le ofrece?

a. Excelente___ b. Bueno __ c. Regular___ d. Deficiente___

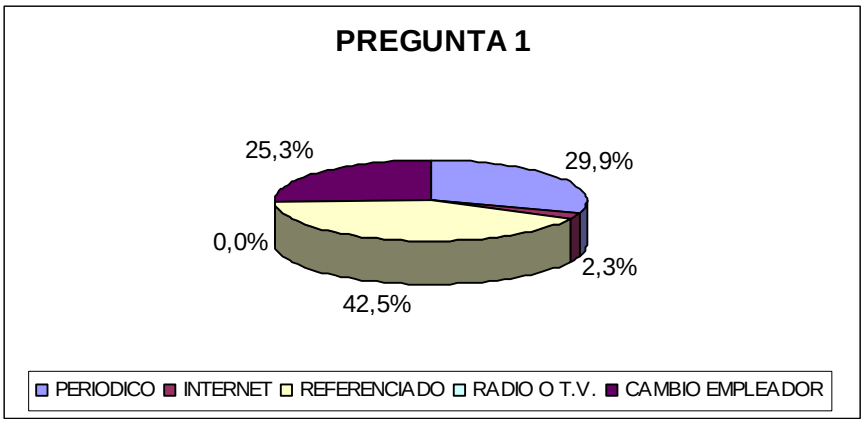
14. Considera usted importante que la empresa le proporcione charlas a cerca de salud ocupacional y riesgos profesionales?

a. Si ___ B. No ___

4.2 TABULACION

1. Cómo conoció usted la vacante que lo llevó a ingresar a SERLEFIN LTDA.

a	PERIODICO	26		29,9%
b	INTERNET	2		2,3%
c	REFERENCIADO	37		42,5%
d	RADIO O T.V.	0		0,0%
e	CAMBIO EMPLEADOR	22		25,3%
		87		100,00%

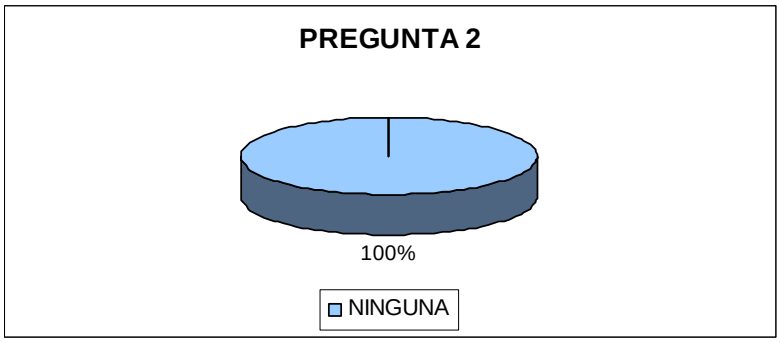


El 29.9% de los colaboradores de **SERLEFIN LTDA.**, encuestados respondieron que conocieron la vacante que actualmente ocupan por medio de periódico. El 2.3% lo hicieron por Internet, el 42.5% por personal referenciado y el 25.3% lo hicieron por cambio de empleador.

Lo anterior significa que para esta empresa es de gran importancia que el personal que ingresa sea preferiblemente conocidos o referenciados del personal que actualmente allí labora.

2. Qué actividades de recreación y esparcimiento le proporciona a usted y a su familia la empresa?

NINGUNA	87	100,00%
	87	100,00%

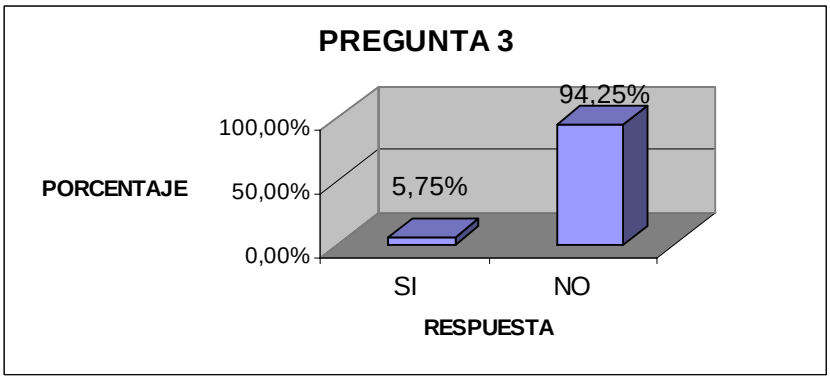


Con un porcentaje del 100% todos los trabajadores de **SERLEFIN LTDA.,** aseguran que la empresa no les proporciona ninguna actividad de recreación y esparcimiento.

Se hace necesario que la empresa motive a sus empleados y sus familias con actividades de esparcimiento que les permite desempeñarse en otro tipo de actividades extralaborales.

3. Cree que su opinión es importante en las decisiones que se toman en la organización?

a	SI	5	5,75%
b	NO	82	94,25%
		87	100,00%

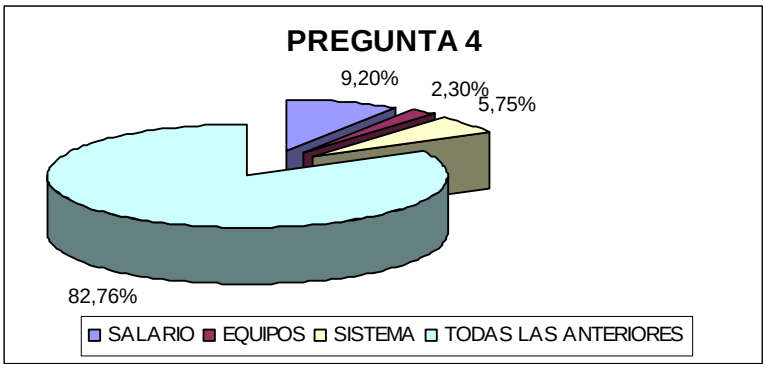


Con un porcentaje del 94.25% los colaboradores de **SERLEFIN LTDA.** piensan que no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa el 5.75% restante cree que si son tomados en cuenta.

Se concluye que **SERLEFIN LTDA.** no toma en cuenta el punto de vista de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa.

4. Para qué su trabajo sea mas agradable y satisfactorio, cual aspecto cree usted que la empresa debe mejorar?

a	SALARIO	8	9,20%
b	EQUIPOS	2	2,30%
c	SISTEMA	5	5,75%
d	TODAS LAS ANTERIORES	72	82,76%
		87	100,00%

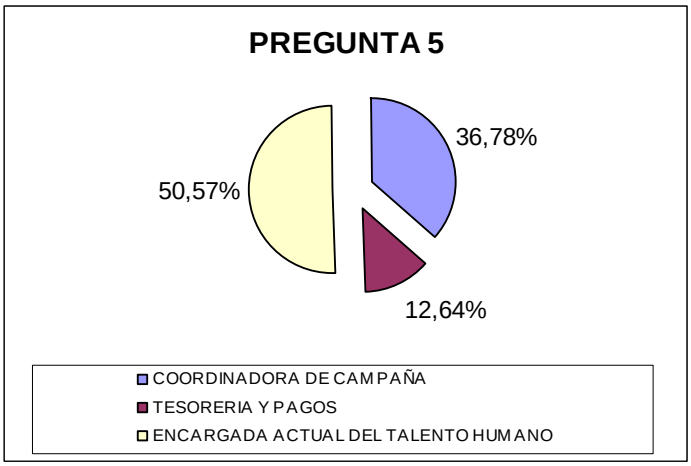


A esta pregunta los colaboradores respondieron con un 9.20% que para que su trabajo fuera más agradable y satisfactorio requerían de mejor salario, el 2.30% mejores equipos, 5.75% mejorar los sistemas que utilizan actualmente y el 82.76% consideran que deben mejorar todos los aspectos nombrados anteriormente.

Con este resultado se concluye que **SERLEFIN LTDA** debe ver la posibilidad de mejorar las herramientas de trabajo para que de esta manera los colaboradores de la empresa puedan ser mas productivos.

5. Si usted posee un problema relacionado con (pagos, incapacidades, certificaciones, comprobantes etc.) a que área acude?

a	COORDINADORA DE CAMPAÑA	32	36,78%
b	TESORERIA Y PAGOS	11	12,64%
c	ENCARGADA ACTUAL DEL TALENTO HUMANO	44	50,57%
		87	100,00%

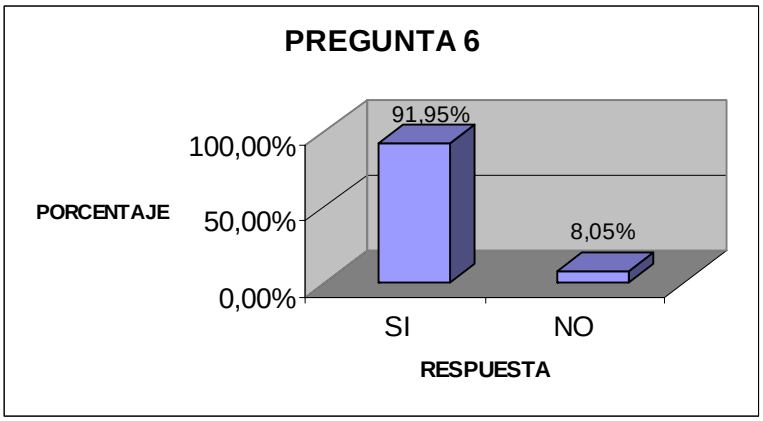


A esta pregunta un 50.57 % de los empleados responden que en el momento en que poseen un problema relacionado con el área de talento humano recurren a la encargada actual del departamento, el 36.78% a las coordinadoras de campañas y el 12.64% restante al departamento de tesorería y pagos.

Se concluye que los empleados de **SERLEFIN LTDA** no cuentan con un departamento de talento humano organizado ni con la información de lo que el departamento maneja.

6. Conoce las funciones específicas de su cargo?

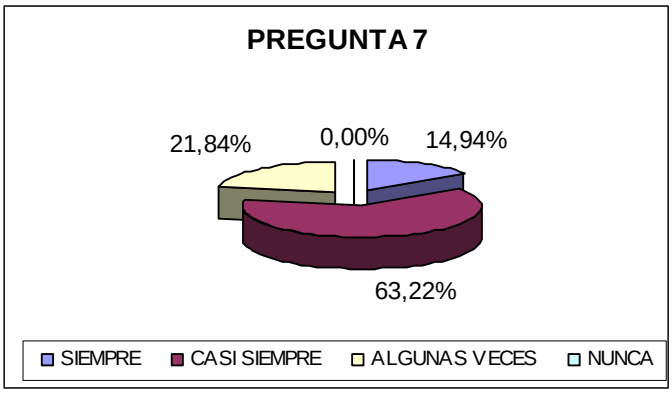
a	SI	80	91,95%
b	NO	7	8,05%
		87	100,00%



El 91.95% contestaron que si conocen las funciones especificas que tienen que desempeñar en su cargo el 8.05% consideran que no las conocen. Por lo tanto se encuentra que la empresa brindas la información necesaria a todos los empleados acerca de las funciones que deben desempeñar según el cargo asignado.

7. Aplica usted el manual de convivencia que tiene la empresa SERLEFIN LTDA?

a	SIEMPRE	13	14,94%
b	CASI SIEMPRE	55	63,22%
c	ALGUNAS VECES	19	21,84%
d	NUNCA	0	0,00%
		87	100,00%



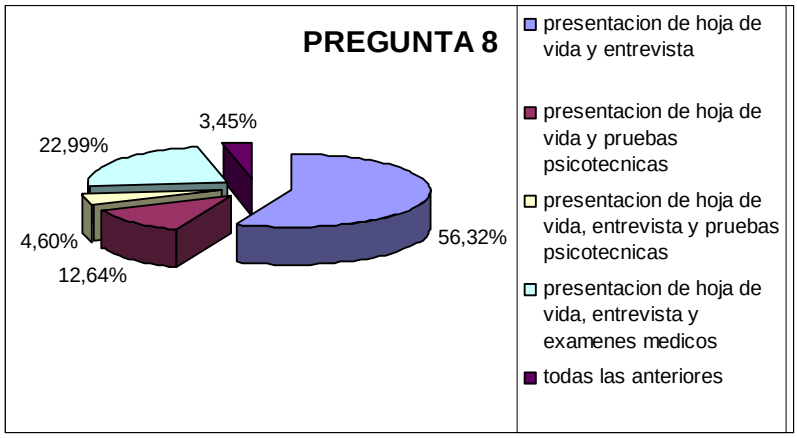
Como lo indica la grafica un 14.94% de los colaboradores de la empresa aplica el manual de convivencia siempre, el 63.22% casi siempre, 21.84% algunas veces y el 0% nunca.

Con lo anterior se puede observar que los empleados de **SERLEFIN LTDA** no siempre cumplen el manual de convivencia algunas de las razones es porque la empresa no lo ha dado a conocer totalmente a todos ellos.

8. Al momento de ingresar a SERLEFIN LTDA, cumplió con los siguientes requisitos?

a	presentación de hoja de vida y entrevista	49	56,32%
b	presentación de hoja de vida y pruebas psicotécnicas	11	12,64%
c	presentación de hoja de vida, entrevista y pruebas psicotécnicas	4	4,60%
d	presentación de hoja de vida, entrevista y exámenes médicos	20	22,99%
e	todas las anteriores	3	3,45%

		87	100,00%

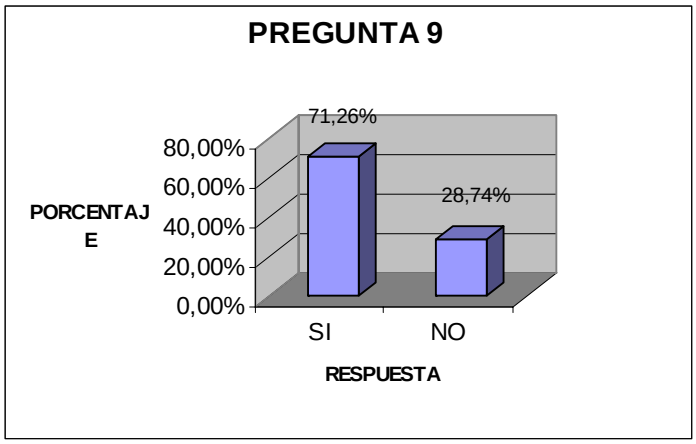


Con un 56.32% el personal de la empresa responde que en el momento de ingresar a **SERLEFIN LTDA** cumplió con la presentación de la hoja de vida y entrevista, el 22.99% presentación de la hoja de vida, entrevista y exámenes médicos, el 12.64% presentación de hoja de vida, y pruebas psicotécnicas, el 4.60% presentación de la hoja de vida, entrevista y pruebas psicotécnicas, y el 3.45% todas las anteriores.

Por lo tanto se puede concluir que **SERLEFIN LTDA** no cuenta con un proceso de selección organizado en el momento de escoger al personal para cubrir las vacantes.

9. En el momento en que usted ingresó al actual cargo recibió la inducción adecuada para desempeñar correctamente sus funciones?

a	SI	62	71,26%
b	NO	25	28,74%
		87	100,00%

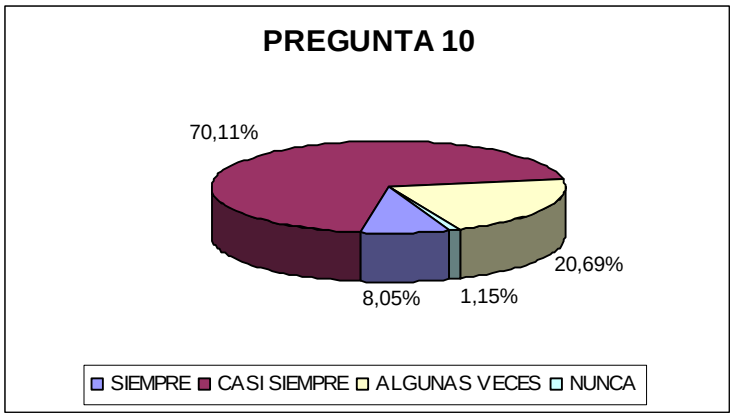


El 71.26% manifiestan que recibieron la inducción adecuada en el momento en que ingresaron a su cargo y el 20.74% dicen lo contrario.

Se observa que SERLEFIN brinda inducción a los empleados en el momento de su ingreso a la empresa pero que debe mejorar algunos aspectos para complementar este proceso aun más.

10. Ha recibido retroalimentación por parte de sus jefes del trabajo que usted desempeña?

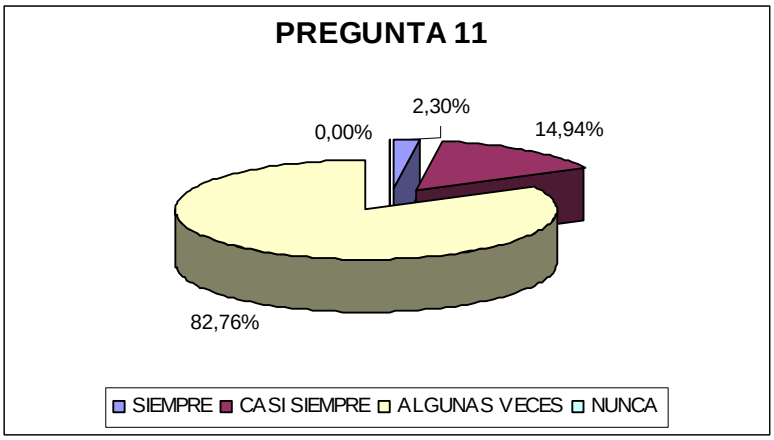
a	SIEMPRE	7	8,05%
b	CASI SIEMPRE	61	70,11%
c	ALGUNAS VECES	18	20,69%
d	NUNCA	1	1,15%
		87	100,00%



A este enunciado respondieron un 70.11% que casi siempre reciben retroalimentación por parte de sus superiores de su trabajo, el 20.69% algunas veces, el 8.05% siempre y el 1.15% nunca; por lo que se puede concluir que la empresa realiza retroalimentación del trabajo que realiza cada uno de sus empleados pero no tiene un control adecuado de cada cuanto se debe hacer, que persona lo debe realizar es decir no tienen como tal un programa de evaluación del desempeño.

11. La fecha en la cual le cancelan su salario es oportuna?

A	SIEMPRE	2	2,30%
B	CASI SIEMPRE	13	14,94%
C	ALGUNAS VECES	72	82,76%
D	NUNCA	0	0,00%
		87	100,00%

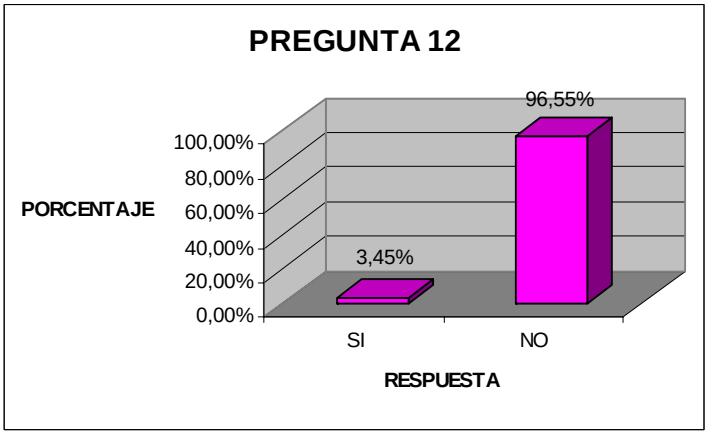


El 82.76% respondieron que algunas veces es oportuna la fecha en la que le cancelan su salario, el 14.94% casi siempre, 2.30% siempre y el 0% nunca.

Por lo anterior se concluye que la fecha de pago del salario a los colaboradores de la empresa no esta definido y si lo definen muy pocas veces cumplen con la fecha.

12. Si usted se enferma en el sitio de trabajo cuenta con atención medica oportuna?

a	SI	3	3,45%
b	NO	84	96,55%
		87	100,00%

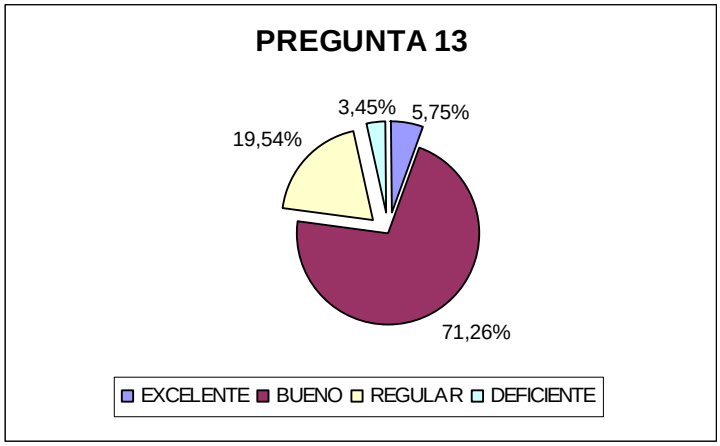


A esta pregunta el 96.55% manifiestan que no cuentan con una atención medica oportuna en el sitio de trabajo en caso de algún accidente ó enfermedad el 3.45% responden que si cuentan con esta atención.

Se concluye que la empresa no cuenta con una enfermería o un sitio adecuado para dar primeros auxilios a los empleados en caso de enfermedad.

13. Cómo considera el proceso de capacitación que la empresa SERLEFIN LTDA le ofrece?

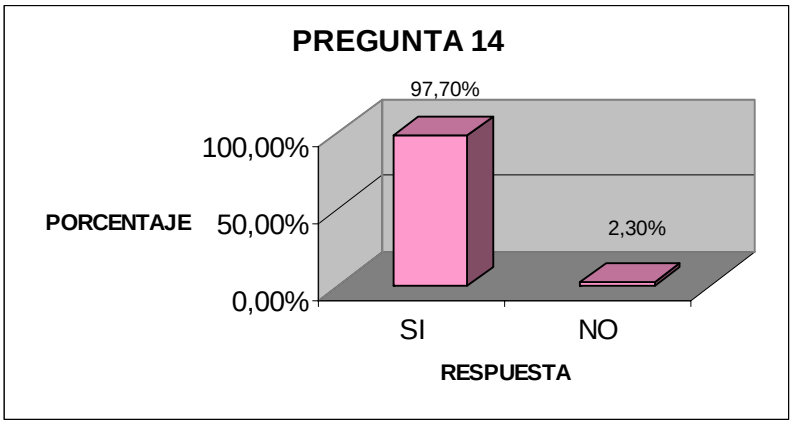
a	EXCELENTE	5	5,75%
b	BUENO	62	71,26%
c	REGULAR	17	19,54%
d	DEFICIENTE	3	3,45%
		87	100,00%



Los colaboradores de la empresa con un porcentaje del 71.26% consideran que la capacitación actual que brinda la empresa es buena, el 19.54% regular, el 5.75% excelente y el 3.45% deficiente.

14. Considera usted importante que la empresa le proporcione charlas a cerca de salud ocupacional y riesgos profesionales?

A	SI	85	97,70%
B	NO	2	2,30%
		87	100,00%



Con un 97.70% los empleados de la empresa **SERLEFIN LTDA.** Consideran importante que se den charlas acerca de salud ocupacional y riesgos profesionales. Y el 2.30% no lo consideran así.

Con lo anterior se puede concluir que a los empleados de **SERLEFIN LTDA** nunca les han ofrecido información acerca de estos temas que ellos consideran de gran importancia por lo tanto la empresa debería también incluir estos dos programas para velar por la seguridad y salud de sus colaboradores.

4.3 DOFA

Para elaborar el diagnóstico empresarial se tomó como referencia la matriz DOFA que es la que nos permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre SERLEFIN LTDA, y que nos será útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes áreas de análisis tales como servicios, mercado, empresa, áreas de la empresa, unidad estratégica de negocios, entre otras.

Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado en este análisis DOFA.

DEBILIDADES	**OPORTUNIDADES**
1. No existe un manual de funciones para cada cargo. 2. No cuenta con un proceso organizado de selección de personal. 3. Falta de herramientas necesarias para el desarrollo optimo de las funciones. 4. Falta retroalimentación a los empleados de las labores realizadas y de su comportamiento. 5. El pago del salario no es oportuno. 6. Hay poca comunicación entre lo directivos de la empresa y los trabajadores. 7. Las condiciones de trabajo no son las más adecuadas para el desarrollo del mismo. 8. Los tiempos de capacitación son cortos y en ellos no se alcanza a evacuar todos los temas propuestos. 9. El perfil de los trabajadores de **SERLEFIN LTDA.** es poco competitivo.	2. Los turnos de trabajo que ofrece **SERLEFIN LTDA.** son estables, no son rotativos como en otras organizaciones de este sector. 3. Muchas organizaciones buscan que la recuperación de su cartera y la atención a sus clientes se haga por medio de estas empresas. 4. Muchas empresas en la actualidad buscan contratar el servicio de empresas como **SERLEFIN LTDA.** para el manejo de la cartera de sus clientes, debido a que les resulta menos costoso. 5. Apoyo de las A.R.P para este tipo de empresas, dedicadas a esta labor de cobranza telefónica.

FORTALEZAS 1. La empresa ofrece estabilidad después de cumplir el período de prueba. 2. Los directivos de la empresa tienen experiencia y están totalmente capacitados para dirigir el negocio. 3. El reconocimiento con que cuenta **SERLEFIN LTDA.** Dentro del sector.	**AMENAZAS** 2. Los trabajadores encuentran mejores ofertas salariales en las empresas de la competencia. 3. La tecnología aplicada en otras empresas similares, supera notoriamente a la utilizada por **SERLEFIN LTDA.**

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
	O1. Los turnos de trabajo que ofrece **SERLEFIN LTDA** son estables, no son rotativos como en otras organizaciones de este sector. O2. Muchas organizaciones buscan que la recuperación de su cartera y la atención a sus clientes se haga por medio de estas empresas. O3. Muchas empresas en la actualidad buscan contratar el servicio de empresas como **SERLEFIN LTDA.** para el manejo de la cartera de sus clientes, debido a que les resulta menos costoso. O4**.** Apoyo de las A.R.P para este tipo de empresas, dedicadas a esta labor de cobranza telefónica.	A1. Los trabajadores encuentran mejores ofertas salariales en las empresas de la competencia. A2. La tecnología aplicada en otras empresas similares, supera notoriamente a la utilizada por **SERLEFIN LTDA.** A3. El perfil de los trabajadores de **SERLEFIN LTDA**. es poco competitivo
DEBILID	(D3-O3) Aprovechar la	(D5-A1) Las fechas del

ADES D1. No existe un manual de funciones para cada cargo. D2. No cuenta con un proceso organizado de selección de personal. D3. Falta de herramientas necesarias para el desarrollo optimo de las funciones. D4. Falta retroalimentación a los empleados de las labores realizadas y de su comportamiento. D5. El pago del salario no es oportuno. D6.Hay poca comunicación entre los directivos de la empresa y los trabajadores. D7. Las condiciones de trabajo no son las más adecuadas para el desarrollo del mismo. D8. Los tiempos de capacitación son cortos y en ellos no se alcanza a evacuar todos los	necesidad que tiene el mercado actualmente de contratar este tipo de empresas, brindando las herramientas necesarias que se exigen para el correcto desempeño de las funciones de cada trabajador, permitiendo capturar mas clientes y alcanzar mayores ingresos. (D9-O4) Tomar todos los beneficios que brindan las A.R.P para realizar capacitaciones acerca de salud ocupacional y accidentes profesionales que pueden sufrir los colaboradores de la empresa, llevando a cabo la organización y la adecuada implementación de estos programas. (D5-O2) La empresa podría aprovechar de mejor manera el contacto con los clientes, para así lograr obtener mayor liquidez y poder cumplir oportunamente	pago del salario de los colaboradores de la empresa debe ser fijada y cumplida para evitar que ellos tomen otras ofertas laborales que empresas de la competencia les ofrecen con mejor remuneración y de forma oportuna. (D2-A3) Es necesario implementar un proceso de reclutamiento y selección organizado y detallado para evitar que el perfil de los trabajadores no sea el adecuado para el cargo especifico. (D3-A2) Las herramientas tecnológicas son muy importantes en este negocio, debido a que permiten mantener las bases de datos y los pagos de todos los clientes actualizados, al estas mejorar **SERLEFIN LTDA.**,

temas propuestos. D9. No cuenta con programas de salud ocupacional y riesgos profesionales organizados.	con los pagos a sus empleados .	será más competitivo con respecto a las empresas del sector.
FORTALEZAS F1. La empresa ofrece estabilidad después de superar el período de prueba. F2. Los directivos de la empresa tienen experiencia y están totalmente capacitados para dirigir el negocio. F3. El reconocimiento con que cuenta **SERLEFIN LTDA.** Dentro del sector.	(F1-O1) El personal se sentirá más comprometido e identificado con la organización si cuenta con estabilidad laboral que la empresa le ofrece, esto permitirá disminuir la rotación del personal considerablemente. (F2, F3-O2,O3) La trayectoria con la que cuenta esta empresa, le permite generar respaldo y confianza a los nuevos clientes que buscan en ella un medio de recaudo de su cartera; lo anterior permite capturar nuevos clientes y mantener satisfechos a los actualmente existen.	(F3-A3) Los directivos de la empresa cuentan con un buen reconocimiento y gran trayectoria dentro del sector, esto les exige que la vinculación de sus trabajadores sea más exigente y que el perfil sea el adecuado para cada cargo.

CAPITULO V

5. ANALISIS DE LA ENCUESTA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Tomando como base la información recolectada mediante encuestas y la matriz DOFA aplicada en la empresa **SERLEFIN LTDA.**, se encontró que existe la necesidad de crear el departamento de Talento Humano debido a que la empresa, entre otros, no cuenta con un proceso de selección lo suficientemente organizado, no hay programas de bienestar, y los programas de salud ocupacional y seguridad industrial no han sido establecidos correctamente.

Uno de los aspectos a modificar es la manera como el personal ingresa a la empresa; teniendo en cuenta que siempre es necesario que todos los candidatos apliquen a un proceso acorde para que sean evaluados de la mejor manera, ya que generalmente priman los referidos de los colaboradores sin importar realmente si cumplen con el perfil de cargo a cubrir.

Otro aspecto susceptible a mejorar, son las herramientas de trabajo (equipos, aplicativos especializados, aire acondicionado y otros), disponible para los trabajadores, quienes constantemente se quejan por las condiciones con las que deben laborar, debido a que estas herramientas afectan negativamente la productividad y ellos son evaluados diariamente bajo este parámetro.

En cuanto al proceso de capacitación que ofrece la empresa, los colaboradores opinan que el aspecto teórico que se incluye en los cursos programados es bueno, pero en lo que respecta al aspecto práctico tiene falencias porque el tiempo que se estima para esta labor es demasiado corta y no es suficiente para aclarar todas las dudas que surgen con el cliente que habitualmente debe atender el colaborador.

Es de gran valor que la empresa tenga en cuenta la opinión de sus colaboradores, porque ello permite contar con personal comprometido, al sentir que son parte importante dentro de la organización.

El departamento de Talento Humano a su vez, debe encargarse del bienestar de los colaboradores de la empresa, proporcionando programas de recreación y esparcimiento tanto a ellos como a sus familias. Esto le permite a la organización, contar con miembros con un bajo nivel de estrés, saludables, dedicados a sus familias y que trabajen con más gusto y satisfacción.

Los resultados de la encuesta permiten afirmar que el personal de la empresa, muchas veces no sabe a quien acudir en caso de incapacidades, certificaciones, comprobantes de pago y otros documentos específicos, debido a que a la fecha no existe un área dedicada a responder por estos aspectos.

Mensualmente los colaboradores son evaluados por sus jefes inmediatos, pero solo ocasionalmente reciben la debida retroalimentación de sus calificaciones para identificar los aspectos positivos y a mejorar.

En ocasiones los trabajadores de la empresa han tenido problemas de salud, leves en su mayoría, que han afectado su trabajo. Ellos no han contado con la atención médica oportuna debido a que la empresa carece de una persona encargada para atender estas calamidades.

A la fecha la empresa no cuenta con un programa de salud ocupacional, Seguridad industrial y riesgos profesionales debidamente organizado ni una persona que se encargue de ello.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Debido a que en el diagnóstico empresarial, se determinó la necesidad de crear un departamento de Talento Humano con el fin de lograr que los colaboradores se comporten de manera eficiente y organizada dentro de la empresa, en este capítulo se presenta la propuesta para la creación del departamento de Talento Humano para la empresa **SERLEFIN LTDA**, teniendo en cuenta el marco teórico incluido en el capítulo III y el diagnóstico empresarial desarrollado por las autoras.

6.1 Denominación del área y/o departamento

El área encargada de todos los procesos necesarios para la selección y contratación de personal en la empresa **SERLEFIN LTDA**, se denominará Departamento de Talento Humano. A continuación se relacionarán algunos de los componentes y políticas propuestas para la misma.

6.1.1 Misión del departamento de talento humano

Propiciar el desarrollo del Talento Humano de los colaboradores de **SERLEFIN LTDA**, a través de acciones dirigidas a la potencialización de sus habilidades intelectuales y creativas, mediante una adecuada combinación de gestión gerencial, estimulando la creación de una cultura organizacional que beneficie el crecimiento del personal vinculado a la organización.

6.1.2 Visión del departamento de talento humano

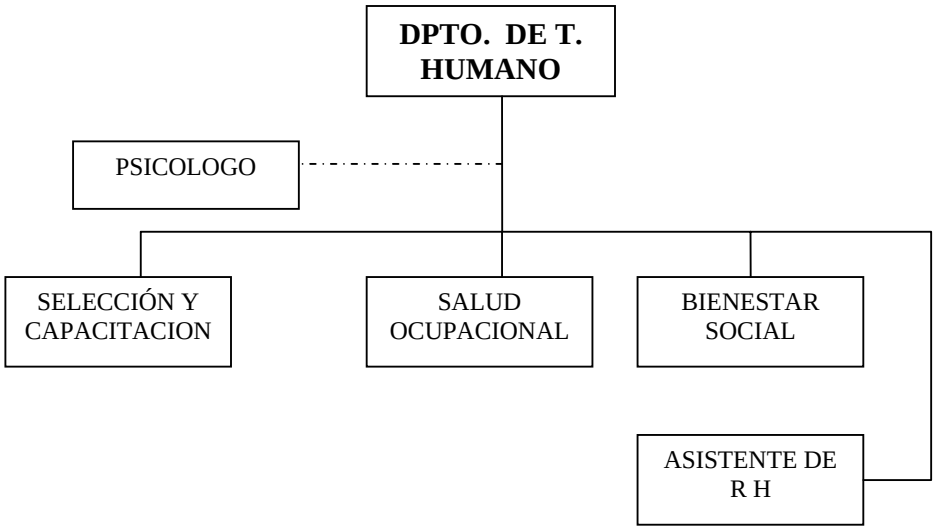
Para el año 2008 el Departamento de Talento humano estará conformado por un equipo humano de excelente calidad, flexible, proactivo que propenderá por mantener en la organización personal capacitado, comprometido y acorde con las funciones que debe desempeñar con el fin de aprovechar todas las capacidades y aptitudes de cada colaborador de la empresa.

6.1.3 Objetivo del departamento de talento humano

El departamento de Talento Humano es el área de la empresa que se encargará de coordinar todas las funciones y actividades inherentes al manejo del personal que labora dentro de la empresa; también será responsable de diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a obtener un bienestar integral tanto para los trabajadores como para la empresa, todos estos, serán acordes con la visión, la misión y los objetivos de la organización.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para este departamento:

6.1.4 Organigrama propuesto para el Departamento de Talento Humano:



6.1.5 Perfil del jefe de departamento de talento humano:

La persona encargada de este departamento deberá ser tolerante, proactiva, responsable, capaz de trabajar bajo presión, organizada y con alta capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

TÍTULO PROFESIONAL EN:

Administración de Empresas, Ingeniería Industrial.

FORMACIÓN EN:

Gerencia de Talento Humano, Administración de Talento Humano, Administración del Desarrollo Humano, Derecho Administrativo o Laboral y demás áreas de especialización afines con la Gerencia.

EXPERIENCIA:

Tres (3) años de experiencia profesional relacionada con el cargo.

Se propone como persona encargada del departamento de Talento Humano a Sandra Méndez, debido a que ella cumple con el perfil sugerido, adicionalmente ha sido la encargada de realizar las funciones operativas y administrativas que se requieren en este cargo y cuenta con el perfil requerido para desempeñarlo. Por lo anterior, se considera necesario que este acompañada de un asistente permanente, con en fin de realizar todas las funciones que dicho departamento demanda y que a la fecha no se aplican.

Las funciones que se plantean para este departamento, dentro de la empresa **SERLEFIN LTDA**,. son:

- Facilitar la gestión de Talento Humano.

- Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.

- Asesorar a los Jefes de los demás departamentos o áreas en la administración del personal.

- Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.

- Selección, capacitación y desarrollo del personal.

- Coordinar los programas de salud ocupacional y seguridad industrial para los colaboradores.

- Coordinar el desarrollo de los programas de bienestar.

- Realizar el seguimiento al proceso de gestión y clima organizacional y alineación hacia la cultura y filosofía de la empresa **SERLEFIN LTDA.**

- Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos de personal.

- Recomendar acciones que mejoren la competitividad interna y externa y que busquen la optimización de la estructura organizacional.

- Demás labores inherentes al cargo.

6.1.6 Perfil propuesto para el asistente del departamento de talento humano

La persona encargada de este cargo deberá ser proactiva, dinámica, eficiente, recursiva, capaz de trabajar bajo presión, responsable, organizada, y con alta disposición para trabajo en equipo.

ESTUDIOS BASICOS EN:

Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología empresarial y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo.

EXPERIENCIA:

Un (1) año de experiencia profesional relacionada con el cargo.

6.1.7 Formato de manual de funciones propuesto para SERLEFIN LTDA:

El manual de funciones consiste en enumerar las tareas, funciones, conocimientos, experiencia, condiciones de trabajo en si con todos los aspectos que pueden conformar un cargo y que lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace).[13] (ver anexo No.2)

Entre los procesos que desarrolla este departamento dentro de la organización, encontramos:

6.2 Proceso Reclutamiento y Selección para SERLEFIN LTDA.

En este proceso es necesario tener en cuenta el reclutamiento del personal que es la fuente y medio para incorporar a la empresa, personas que en un futuro puedan llegar a convertirse en colaboradores potenciales; para ello se debe considerar disponibilidad interna y externa del Talento Humano, requerimientos del puesto y las políticas de la compañía.

Se propone que como primera opción se debe cubrir las vacantes con personas que trabajen dentro de la empresa para incentivar el plan de carrera que es un valioso instrumento para despertar, mantener y madurar el compromiso de los colaboradores. También se puede hacer mediante reclutamiento externo, es decir por intermedio de anuncios en el periódico ya que son un método efectivo para la identificación de candidatos porque los avisos pueden llegar a mayor número de personas, para la publicación de estos anuncios la empresa debe describir el empleo y proporcionar las instrucciones sobre como presentar la solicitud de trabajo.

---

13 www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario_administrativo_m.html Agosto 2005.

Luego de que se disponga del grupo idóneo de aspirantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que candidatos deben ser contratados, este proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.[14]

Políticas de reclutamiento y selección para SERLEFIN LTDA.

- La definición del perfil propuesto para la vacante requerida en la empresa **SERLEFIN LTDA**, con base en la estructura organizacional.
- Se buscará como primera opción cubrir las vacantes con personas de **SERLEFIN LTDA.**
- Todos los aspirantes al cargo, deben someterse al proceso de selección.
- Un sistema que cuente con suficientes fuentes de reclutamiento, pruebas psicotécnicas, entrevistas y verificación de antecedentes.
- Se escogerá el mejor candidato de un conjunto de aspirantes para cubrir la vacante, hallando la persona que sé adecue a las exigencias dadas, teniendo en cuenta el perfil, las características del cargo y las políticas de la empresa **SERLEFIN LTDA.**

Se propone para desarrollar el proceso de reclutamiento y selección contratar un psicólogo que se encargue de realizar las tareas especificas de esta área dentro del departamento de talento humano.

Es importante definir el objeto y alcance de dicho proceso:

OBJETO: Garantizar la vinculación oportuna del talento humano de acuerdo con **SERLEFIN LTDA**, a fin de garantizar el desarrollo optimo de sus funciones y del cumplimiento de sus objetivos dentro de la organización.

[14] GOMEZ MEJIA Luís. Gestión de Talento Humano. Prentice-Hall, 1998. Págs.656, 657,658

ALCANCE: Se aplica tanto al personal interno, personas externas a la compañía que concursen para cubrir la vacante respectiva.

Diagrama de actividades del proceso de reclutamiento y selección para la empresa **SERLEFIN LTDA** (Ver anexo No. 3 y 4).

Se da inicio al proceso con la identificación de la vacante: Se identifica la necesidad de contratar a alguien para cubrir el puesto de trabajo disponible.

Análisis del perfil requerido por SERLEFIN LTDA: Para esto es necesario verificar las actividades que se necesitan desempeñar dentro de la empresa y que en ese momento no están siendo desarrolladas por falta de personal que las ejecuten. En este paso del proceso, se analiza el nivel académico, la formación y la experiencia requerida para llenar la vacante.

Aprobación de la vacante por parte de la gerencia: Los altos directivos de la empresa serán los encargadas de definir la necesidad de iniciar la búsqueda la vacante.

Recibir el comunicado de requisición de personal y dar tramite a este: El departamento de talento humano conocerá la requisición del personal, a través, de un comunicado que envía cada departamento por medio de la intranet de la empresa, este será evaluado y analizado para el trámite respectivo.

Dar aviso por diversos medios del perfil requerido para la vacante: El departamento se encargará de hacer pública la búsqueda del personal requerido. Esto lo hará mediante diversos medios tales como periódicos, Internet y referidos entre otros.

Recolección de hojas de vida: Se revisara diariamente el buzón de la empresa, correos electrónicos y hojas de vida referenciadas por los colaboradores de la empresa.

Selección de personas y cita a entrevista: Esta actividad se desarrollará después de haber leído detenidamente cada una de las hojas de vida recolectadas. A continuación el asistente del departamento se encargara de contactar vía telefónica a los candidatos seleccionados y les dará una cita previa a la entrevista.

Entrevista con el psicólogo contratado para esta labor: Esta entrevista se hace con el fin de conocer aspectos básicos del trabajador para saber si se ajusta al perfil determinado para el cargo.

Pruebas requeridas para el cargo: las personas seleccionadas después de la entrevista con el psicólogo pasarán a elaborar pruebas psicotécnicas aplicadas de acuerdo al perfil requerido. El resultado de dicha evaluación lo dará un software utilizado por la empresa.

Entrevista con el jefe inmediato: Esta entrevista medirá la empatía entre el futuro jefe inmediato y el posible aspirante, además esta permitirá conocer otras habilidades que tenga el éste relacionadas con el cargo que va a desempeñar.

Verificación de datos de la hoja de vida: El asistente será el encargado de llamar a confirmar los datos que el candidato ha expuesto en su hoja de vida con el fin de verificar la validez de los mismos.

Después de verificar los datos del candidato se procede a hacer la contratación del mismo para lo cual será necesario presentar exámenes médicos y la documentación necesaria para la contratación y se finaliza el proceso con la contratación.

Finalizando el proceso de Selección y contratación se da inicio al proceso de inducción al recién ingresado.

6.3 Proceso de Inducción

A todo empleado recién contratado en la empresa se le proporcionará una explicación del cargo que va a desempeñar, así como también proporcionarle la información que le permita conocer la organización, su estructura, políticas, procedimientos, formas de operar, los productos y servicios de la empresa para que de esta manera se pueda adaptar fácilmente a la cultura corporativa de **SERLEFIN LTDA** y puedan tener una idea clara de las metas de la compañía.

Políticas para el proceso de inducción de SERLEFIN LTDA:

- La inducción se realizará a todos los colaboradores al inicio de su vinculación a **SERLEFIN LTDA** según cargo, experiencia y formación.
- La Gerencia de talento humano debe informar todo lo relacionado con la empresa; Misión, Visión, Historia, Estructura Organizacional, política de calidad, Beneficios socioeconómicos y Normas de Conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el Departamento en el cual se vaya a desempeñar.
- El supervisor o jefe inmediato del nuevo empleado de **SERLEFIN LTDA** debe dedicar tiempo haciendo que se sienta cómodo, presentándole a los directivos de la empresa, compañeros de trabajo y haciendo un recorrido por las instalaciones.
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por la Gerencia de Talento Humano, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

El objeto y el alcance de dicho proceso son:

OBJETO: Facilitar el proceso de adaptación del nuevo funcionario a la organización a través del conocimiento general de la misma y específicamente de su puesto de trabajo con el propósito de que se desarrolle su labor de manera efectiva y satisfactoria tanto para él como para la empresa.

ALCANCE: Se aplica a todo el personal que ingresa a la compañía, y a personas cuyo cargo se modifica cualquiera que sean las causas, el tiempo estimado es de máximo 3 días, los cuales serán remunerados.

Diagrama de proceso inducción**.** (Ver anexo No.5 y 6)

En los diagramas se observa que en este proceso se siguen los siguientes pasos a partir del primer día de trabajo:

Hacer recorrido por las instalaciones de la empresa: Este con el fin de que el nuevo colaborador se identifique con las instalaciones y las funciones de cada departamento.

Hacer inducción de: Todas las normas y objetivos organizacionales son importantes a la hora de iniciar el proceso de inducción. Esto permite que el colaborador se sienta más comprometido con la empresa y conozca más a fondo su origen y razón social. En este punto se les hace participes de las normas mínimas que se deben cumplir en el sitio de trabajo.(ver anexo No. 7)

Hacer inducción al cargo y presentar a sus compañeros de trabajo: El jefe inmediato será la persona responsable y encargada de dar a conocer el manual de funciones al nuevo trabajador, también le hará entrega de las herramientas con la que va a desarrollar su trabajo y posteriormente le presentará a sus compañeros de trabajo independientemente del área a la corresponda.

Evaluar después de un mes la inducción al nuevo empleado: Esta valoración permitirá dar a conocer si el colaborador logro entender todo lo que se le explico en el proceso de inducción o si el por el contrario requiere algún tipo de refuerzo.

6.4 Proceso de Capacitación y Formación

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo, es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de Talento Humano puedan llenarse en el ámbito interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

OBJETO: Reforzar los conocimientos y habilidades de los empleados de acuerdo con los requerimientos del cargo y la visión de la compañía para mejorar su desempeño.

ALCANCE: Se aplica a todo el personal administrativo y operativo de la compañía.

Políticas de capacitación y desarrollo:

- Estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá para realizar la capacitación.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada dentro de la empresa **SERLEFIN LTDA.**
- Aumentar la motivación de los colaboradores de **SERLEFIN LTDA** y así hacerlos más receptivos en cada una de las capacitaciones.
- Hacer la retroalimentación de la capacitación con el fin de evaluar la calidad de la misma.

Diagramas de proceso capacitación. (Ver anexo No.8 y 9)

Para mantener informados tanto a los directivos como a los empleados de su desempeño se presentara a continuación la propuesta para el programa de evaluación de personal.

6.5 Evaluación del Personal

La evaluación de desempeño permite validar y clarificar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento. Esta es cualitativa o cuantitativa. Los comentarios cualitativos son descriptivos y los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas.

En ella, el supervisor examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos. Uno de los pasos más importantes, es la retroalimentación de información a los empleados, este es generalmente, un motivo de mucha tensión tanto para el supervisor como para el subordinado.[15]

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Sin contar el proceso de selección, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del personal, que la **retroalimentación.**

OBJETO: Medir el desempeño de los empleados para adelantar programas de formación con el objetivo de reforzar competencias.

ALCANCE: Se aplica a todo el personal de la compañía, y a personas cuyo cargo se modifica cualquiera que sean las causas.

POLITICAS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL:

- Se propone disponer de un espacio de por lo menos 20 minutos mensuales por colaborador para este proceso, con el fin de buscar los rasgos y comportamientos positivos en su conducta, de forma sincera, sin ánimo de manipulación y haciendo sugerencias constructivas.
- Las evaluaciones al personal de **SERLEFIN LTDA** podrá ser realizada por parte del empleado mismo, y de sus supervisores o jefes inmediatos.

[15] CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill, 2002. Págs. 84-87,109,196.

- Se diligenciara un formato único de evaluación justificado tanto el empleado como el jefe inmediato, con el fin de expresar los puntos de vista y tomar medidas correctivas.

Diagrama y Cronograma del proceso capacitación**.** (Ver anexo No.10 y 11)

Planificar la evaluación de desempeño del personal: Se propone que se haga al final de cada mes disponiendo como mínimo 20 minutos entre jefe y colaborador.

Realizar la autoevaluación elaborada por parte del colaborador: se le dará un formato al colaborador en el que deberá evaluar aspectos tales como Puntualidad, trabajo en equipo, iniciativa, respeto cumplimiento de normas y aprendizaje entre otros. (véase anexo No.12)

Diligenciar el formato de evaluación de desempeño: El jefe inmediato diligenciara este formato teniendo en cuenta la nota de auto evaluación dada por el colaborador, adicionalmente este calificara la calidad (información adecuada a los clientes) y la cantidad (numero de promesas hechas y recaudo de cartera efectuado) de su trabajo. (véase anexo No.13)

Realizar la retroalimentación: Al finalizar el proceso de evaluación se procederá a la retroalimentación con cada colaborador donde se le explicará la razón de su calificación aspectos positivos y otros aspectos a mejorar.

6.6 Actividades de Bienestar

Este programa estará encaminado a proporcionarle beneficios a los empleados y sus familias aumentando los niveles de satisfacción por medio de actividades y programas extralaborales., con el fin de que los empleados trabajen bien y tengan mayor capacidad para trabajar productivamente.

OBJETO: Brindar a los colaboradores de **SERLEFIN LTDA** actividades diferentes a las laborales donde ellos puedan explotar otro tipo de aptitudes.

ALCANCE: Se aplica a todo el personal de la compañía, en lagunas actividades también a los familiares de los empleados para de esta manera promover la integración.

POLITICAS DE PROGRAMA DE BIENESTAR:

- Se propone brindar a los empleados actividades deportivas en las que puedan participar todos.
- Realizar fiestas de integración donde se celebren fecha importantes como cumpleaños, día de la madre el padre entre otras.
- Brindar cursos de capacitación en áreas como manualidades, creación de empresa.
- Integrar a la familia de cada uno de ellos en las actividades que se puedan.

Cronograma de actividades (Ver anexo No.14)

6.7 Programa de salud ocupacional

Se define como la disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo.

En Colombia el campo de la Salud Ocupacional, se encuentra enmarcado en toda la reglamentación dada a través del Sistema General de Riesgos Profesionales

Una de las principales preocupaciones de una compañía debe ser el control de riesgos que atentan contra la salud de sus trabajadores y contra sus recursos materiales y financieros.
La Ley 100 de 1993 estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son:

- El Régimen de Pensiones
- La Atención en Salud
- El Sistema General de Riesgos Profesionales.

OBJETO: Proveer de seguridad, protección y atención a los empleados de **SERLEFIN LTDA** en el desempeño de su trabajo.

ALCANCE: Se aplica a todo el personal, independiente el cargo que ocupa dentro de la organización.

POLITICAS DE SALUD OCUPACIONAL:

- Enseñar al personal para que conserven y mantengan su salud.
- Capacitar a los colaboradores de **SERLEFIN LTDA** en temas como factores de riesgo, sus efectos sobre la salud y la manera de corregirlos.
- Prevenir, detectar y controlar las enfermedades generales y profesionales.
- Ubicar al trabajador en el cargo acorde con sus condiciones psicológicas y físicas.

Diagrama de Salud Ocupacional (Ver anexo No.15)

Necesidad de implementación del programa de salud ocupacional: Los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales son factores que interfieren en el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su permanencia en el mercado; conllevando además graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social.

Por lo anterior, la administración y la gerencia de toda compañía deben asumir su responsabilidad en buscar y poner en practica las medidas necesarias que contribuyen a mantener y mejorar los niveles de eficiencia en las operaciones de la empresa y brindar a sus trabajadores un medio laboral seguro.

Planeación del programa de salud ocupacional: Determinar todos los pasos a seguir para implementar este programa dentro de la organización.

Un programa de salud ocupacional debe contar con los elementos básicos para cumplir con estos objetivos, tales como datos generales de prevención de accidentes, la evaluación médica de los empleados, la investigación de los accidentes que ocurran y un programa de entrenamiento y divulgación de las normas para evitarlos.

Esta área deberá contar con el apoyo de la ARP (Agrícola de Seguros), que es con la que la empresa cuenta actualmente.

Orden y Aseo

En coordinación con los jefes de cada área se establecerán mecanismos para la implementación de un programa de orden y aseo, donde cada área recomprometa a mantener su estación de trabajo en perfecto estado.

Programa de mantenimiento

Deberá implementarse un adecuado programa de mantenimiento de equipos y herramientas, el cual será dirigido por el área de tecnología. Principalmente se aplicara en el área de call center, en la cual la herramienta de trabajo primordial son las diademas, esto permitirá evitar daños mayores que a su vez pueden causar riesgos a los trabajadores.

Preparación para emergencias

- Se efectuará una adecuada selección y distribución extintores por toda la empresa.
- Se divulgaran las líneas de emergencia a las cuales puedan acceder todos los trabajadores de **SERLEFIN LTDA** (AMBULANCIAS, EPS, BOMBEROS) y quedaran publicadas en un lugar visible.
- Elaboración de planos y diagramas indicando la ubicación de los equipos contra incendio, vías de evacuación, etc.
- Se establecerá un programa especial de revisión y mantenimiento de todo el sistema de protección contra incendios.

- Se debe implementar una Brigada de emergencia la cual tendrá una capacitación continuada.

Reporte Interno de Incidentes, Historia Clínica, Inspección áreas de trabajo: Es de gran importancia siempre tener un reporte de historia clínica del trabajador desde el día en que ingreso, números telefónicos de familiares a los cuales se puedan contactaren caso de emergencia, medicamentos que consuman constantemente.

COPASO (Comité Paritario de Salud Ocupacional): Es el encargado de realizar visitas de inspección de riesgos en cada una de las áreas de la compañía. Así mismo se cuenta con la asesoría de los funcionarios de la A.R.P a la cual la compañía se encuentre afiliada.

Capacitación en salud ocupacional: Esta capacitación será aplicada a todos lo miembros de la empresa con el fin de prevenir enfermedades individuales y grupales. Se destinara un tiempo mensual para esta capacitación.

6.7.1 Subprograma de seguridad industrial

Este programa se encarga de desarrollar conciencia sobre la identificación de riesgos, prevención de accidentes y enfermedades profesionales en cada área respectiva de trabajo, garantizando una labor de prevención y una cultura de seguridad de los trabajadores de la empresa. Está orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todo los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos, colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales.

Para la correcta gestión de la seguridad y la cultura de la prevención hay que tomar en cuenta que los riesgos deben combatirse desde el origen, la empresa

debe adecuar las instalaciones para una eficaz acción preventiva de los riesgos y planificar cualquier proyecto que tenga que ver con las instalaciones de la empresa para dotarlo da las medidas de seguridad, todo con el fin de hacer de las instalaciones, equipos y formas de trabajo lo mas seguro posible, teniendo siempre en cuenta que las mismas redundaran en la mayor productividad de los trabajadores, en su salud y en la mayor confiabilidad en las instalaciones de la empresa.[16]

Señalización de seguridad

Se entenderá por señalización de seguridad y salud aquella referida a un objeto, actividad o situación determinadas, que proporcione una obligación o indicación relativa a la seguridad y la salud en el trabajo, sea mediante una comunicación verbal, o una señal gestual.

En los lugares de trabajo se dispondrá de señalización de seguridad para avisar, prohibir y recomendar las formas y procedimientos a utilizar para hacer de las dependencias y edificios lugares más seguros para los trabajadores.

El Órgano de Salud y Seguridad Laboral será el ente especializado para establecer los criterios para que la señalización de seguridad se realice conforme a los riesgos no evitados e identificados en los puestos de trabajo.

En especial se tendrá en cuenta la señalización de emergencia y evacuación en caso de siniestro de manera que haga eficaz las normas que contribuyan a asegurar la integridad de las personas, los bienes y las instalaciones.

Equipos eléctricos

El trabajador debe estar siempre alerta contra la posibilidad de ponerse en contacto con equipos eléctricos bajo tensión. Debe tener especial cuidado con todos los conductores eléctricos sea cual fuera la tensión que conduzcan, si no esta autorizado para ello no debe intentarse efectuar tareas relacionadas con electricidad, si se detecta algún defecto en los equipos eléctricos, se debe

[16] www.monografias.com/trabajos16/ glosario-**salud**-**ocupacional**/glosario-**salud**-**ocupacional**.shtml - 101k - 16 Sept 2005.

informar rápidamente al supervisor del área o algún miembro del comité de higiene y seguridad industrial.

Prevención y protección contra incendio

Los aparatos contra incendios son para usarlos en caso de incendio únicamente, No deben bloquearse los sitios donde están colocados los extintores de incendios ni las salidas de emergencias, los trabajadores deben conocer el funcionamiento y uso especifico de los extintores de incendios. Debe reportarse al supervisor o al encargado de higiene y seguridad industrial todos los peligros que se observen, Debe mantener limpio y en buen estado de funcionamiento el equipo de unión y conexión a tierra.

OBJETO: Mejorar las condiciones de saneamiento básico industrial con el fin de eliminar o controlar los factores de riesgos que se originen en los lugares de trabajo.

ALCANCE: Se aplica a todo el personal, independiente el cargo que ocupa dentro de la organización.

Políticas de seguridad industrial

- Se debe exponer a todos los trabajadores las leyes, reglamentos y normativas que regulan la higiene y seguridad laboral tendentes siempre a optimizar los procedimientos y formas seguras de trabajo.
- Enseñar al personal para que conserven y mantengan su salud.
- Mantener los lugares de trabajo limpios y ordenados y así conseguir un mejor aprovechamiento del espacio, una mejora en la eficacia y seguridad del trabajo.
- Contar siempre con el apoyo de la ARP aseguradoras de riesgos profesionales.

6.8 Valoración de Cargos

En una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La política salarial puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento simbólico intercambiable que es el dinero, el hombre es capaz de dar gran parte de si mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona.

Los métodos de valoración de cargos considera cada puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumándolos puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación del trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos; la suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Entre los diversos métodos se destacan:

- Método de puntos por factor
- Método de comparación de factores
- Método de graduación de factores

Método de puntos por factor: Es el método más empleado. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación de factores, usan puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil diseñar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación de factores porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Método de comparación de factores: Requiere que el comité de evaluación del puesto compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; por ejemplo, grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, físico, etc. Cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

Mediante este procedimiento es posible evaluar todos los puestos de un departamento específico en una empresa y a continuación se procede a determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos a niveles semejantes en toda la organización.

Graduación de puestos: Consiste en asignar a cada puesto un grado, que va desde el trabajo sencillo y muy repetitivo al trabajo complejo y variado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación. Como en el método anterior, éste garantiza que los empleados importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de

precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.[17]

Para la empresa SERLEFIN LTDA., se sugiere que se aplique el método de puntos por factor debido a su precisión e interpretabilidad, a continuación, se incluyen algunos aspectos que hacen parte de dicha explicación:

6.8.1 Factores

Se tomaron los siguientes factores (conocimientos, esfuerzo y responsabilidad); debido a que reúnen los aspectos relevantes para la valoración de los cargos existentes en la empresa.

Educación: Hace referencia al nivel de conocimiento necesario para desempeñar cada cargo.

Conocimientos: Grado de capacidad intelectual y experiencia de un individuo para desarrollar su trabajo. Saber hacer.

Experiencia: Conjunto de vivencias y conocimientos que se adquieren a partir de impresiones que se adquieren a partir de impresiones externas e internas y del mundo que lo rodea.

Esfuerzo: Se valora la cantidad e intensidad de esfuerzo físico, visual requerido para el ejercicio normal del cargo.

Responsabilidad: Es el grado de compromiso en los resultados esperados según los objetivos establecidos en cada cargo.

CONOCIMIENTOS

Educación (15%): Esta equivalencia se le dió debido a que este factor es de gran importancia ya que los cargos requieren de un nivel de conocimiento adecuado para el trato con los clientes y manejo de sistemas.

Grado I. Mínimo 3 semestre en carreras universitarias. (170)

[17] Morales, J. H., & Velandia, N. (1999). Salarios, Estrategias Y Sistemas Salariales O De Compensaciones. 73-89

Grado II. Titulo universitario. (300)
Grado III. Titulo universitario con especialización. (450)

Experiencia (10%): Aunque es importante que los colaboradores tengan un nivel mínimo de experiencia, la organización dispone de personal encargado y de tiempo para capacitarlos.

Grado I. Un año de experiencia (100)
Grado II. Dos años (180)
Grado III. Tres o más años de experiencia. (300)

ESFUERZO

Esfuerzo físico (5%): Es mínimo el esfuerzo físico que sufren los colaboradores, debido a que las actividades que realizan son sedentarias.

Grado I. Poco esfuerzo (50)
Grado II. Mediano esfuerzo físico. (100)
Grado III. Alto esfuerzo físico. (150)

Esfuerzo visual y auditivo (30%): Se le dió un alto porcentaje debido a que un alto porcentaje de los colaboradores laboran en el Call Center y están en contacto permanente con los clientes y los computadores.

Grado I. Poco esfuerzo (500)
Grado II. Mediano esfuerzo.(700)
Grado III. Alto esfuerzo.(900)

Esfuerzo mental (10%): El análisis que realizan los empleados de la empresa es mínimo y solo un porcentaje de los trabajadores lo aplican en sus tareas diarias.

Grado I. Requiere poco análisis (100)

Grado II. Análisis moderado. (200)
Grado III. Alto esfuerzo mental. (Análisis de cifras, balances y toma de decisiones). (300)

RESPONSABILIDAD

Responsabilidad por información (20%): Por ser una empresa que cuenta con bases de datos e información de varias entidades, es de gran importancia que los empleados de la empresa sean reservados con la información de la empresa.

Grado I. Información poco importante.(200)
Grado II. Información demediada confidencialidad. (400)
Grado III. Alta confidencialidad. (600)

Responsabilidad por supervisión (10%): La supervisión que se ejerce es mínima debido a que los colaboradores tienen autonomía en la mayor parte de sus decisiones.

Grado I. No tiene personal a cargo (100)
Grado II. Responde por menos de 100 personas. (200)
Grado III. Más de 100 personas.(300)

Para la asignación de puntos se tomo como base puntual 3.000 puntos debido a que **SERLEFIN LTDA**. Cuenta con mas de 40 colaboradores, es así como en la siguiente tabla se observa que al multiplicar la base puntual en por cada uno de los porcentajes asignados se obtiene el puntaje de cada factor.

TABLA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS

FACTORES	PONDERACION EXPRESADA	PUNTAJE DEL FACTOR
Educación	**15%**	**450**
Experiencia	**10%**	**300**
Esfuerzo físico	**5%**	**150**
Esfuerzo visual y auditivo	**30%**	**900**
Esfuerzo mental	**10%**	**300**
Responsabilidad por información	**20%**	**600**
Responsabilidad por supervisión	**10%**	**300**
TOTAL	**100%**	**3000**

GRADOS Y PUNTUACIONES POR FACTOR							PUNTUACION TOTAL	ORDEN FINAL
EDUC	**EXP**	**ESF FIS**	**ESF VISUAL**	**ESF MEN**	**RSUP**	**RINF**		
(3)	(3)	(1)	(2)	(3)	(3)	(3)		
450	300	50	700	300	300	600	2700	**1**
(3)	(3)	(1)	(2)	(3)	(3)	(2)		
450	300	50	700	300	300	400	2500	**2**
(3)	(3)	(1)	(1)	(2)	(3)	(2)		

450	300	50	500	200	300	400	2200	**3**
(2)	(2)	(2)	(2)	(3)	(2)	(2)		
300	180	100	700	300	200	400	2180	**4**
(2)	(1)	(2)	(2)	(2)	(3)	(2)		
300	100	100	700	200	300	400	2100	**5**
(2)	(1)	(2)	(2)	(3)	(1)	(1)		
300	100	100	700	300	200	200	1900	**6**
(1)	(1)	(1)	(3)	(1)	(1)	(1)		
170	100	50	900	100	200	200	1720	**7**
(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(1)	(1)		
170	180	50	700	100	200	200	1600	**8**
(1)	(1)	(1)	(2)	(1)	(1)	(1)		
170	100	50	700	100	200	200	1520	**9**

CAPITULO VII

7. PLAN DE INCENTIVOS

Por lo general, las compañías tratan de fortalecer el compromiso en toda la organización por medio de la motivación, los incentivos y las recompensas por el buen rendimiento. Para ello es necesario diseñar una estructura de recompensas que motive a la gente a hacer aquello que es necesario para que la estrategia funcione con éxito.

Las organizaciones con alto rendimiento, necesitan un conjunto de gente ambiciosa que desee tener éxito, le guste el reto y encuentre que cierta competencia y presión son útiles para saciar su propio impulso de obtener reconocimiento, logros y satisfacciones personal.

Los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización. En una temporada de auge los empleados reciben una mejor compensación. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos con el nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación de utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política.

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados para obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado. Los empleados que

trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina en gran medida el ingreso que obtienen.

La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado. [18]

El objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en utilidades es mejorar el desempeño. Sin embargo, es importante determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar ¿Se procura un incremento de ventas? ¿Una reducción de costos? ¿Mejorar la calidad o alentar la creatividad? Es indudable que casi todas las organizaciones necesitan mejorar en estas áreas, entre otras. A pesar de ello, sólo la práctica de establecer con claridad los aspectos que se desea mejorar permitirá la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.

OBJETO: Hacer que las metas comunes de la empresa y el cliente se logren, a través de mayor productividad, recaudo, compromisos, prevención de calidez en el servicio, utilización correcta de las herramientas, aprovechamiento del tiempo, calidad de la información que se registra.

ALCANCE : En principio estos incentivos van dirigidos a: Todos los colaboradores de la empresa exceptuando a la gerencia.

POLITICAS DEL PLAN DE INCENTIVOS:

- Generar sana competencia entre todos los colaboradores.
- Promover el trabajo en equipo.
- Estimular el buen desempeño grupal e individual.
- Medir los niveles de desempeño.

[18] **CHIAVENATO, Idalberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.

- Incrementar la productividad de la empresa mediante el esfuerzo de los trabajadores.

PROPUESTA PARA EL PLAN DE INCENTIVOS

Para el caso de **SERLEFIN LTDA** se escogieron dos tipos de categorías:

1. Incentivos para colaboradores (asesores de cobranza, coordinadores de call center)
2. Incentivos a nivel de toda la organización.

Dentro de estas dos categorías estarán divididas en resultados grupales e individuales con el fin de motivar el trabajo en equipo.

INCENTIVOS PARA COLABORADORES :

1. Bono mensual por mejor asesor de recaudo :

$ 150.000 al primer puesto.
$ 100.000 al segundo puesto.
$ 50.000 al tercer puesto.

2. Mejor jornada de trabajo

Se rifará un bono por $100.000 de almacenes éxito entre todos los colaboradores de cada jornada. Este incluirá a los coordinadores de cada campaña.

3. Asesor con mejores registros de calidad.

Semanalmente se escogerá el asesor que tenga mejores registros de calidad (aplicativos, servicio al cliente, información, número de llamadas). Se le dará un pase doble para cine.

4. Se hará una rifa de un viaje para dos personas con todos los gastos pagos, entre los 12 mejores asesores del año esta actividad se realizará en la fiesta de fin de año.

5. Se hará una rifa de un viaje para dos personas con todos los gastos pagos, entre los coordinadores de cada campaña esta actividad al igual que la anteior se realizará en la fiesta de fin de año.

INCENTIVOS A NIVEL DE TODA LA ORGANIZACION:

Teniendo en cuenta que todos los colaboradores de la organización se evalúan mensualmente bajo el formato anteriormente presentado, mensualmente se escogerá el mejor colaborador del mes el cual se hará acreedor a una valera de bonos de SODHEXO PASS por la suma de $ 200.000 redimibles en diferentes puntos autorizados.

Al igual que los incentivos para los asesores, en la fiesta de fin de año se rifará un viaje para 4 personas con todos los gastos pagos a cualquier destino del país.

CONCLUSIONES

- La empresa Serlefin Ltda., requiere de la creación de un departamento de Talento Humano, que les permita a los trabajadores contar con un equipo serio de personas dispuestas a colaborar y velar por mantener un mejor clima organizacional e individual.

- La empresa Serlefin Ltda., no acostumbra destinar periódicamente un rubro fijo que permita mejorar y disponer de planes de capacitación acordes con las necesidades de la empresa, lo anterior ocasiona poca unificación de criterios y falta de conocimiento de los objetivos y logros corporativos entre colaboradores y directivos, por tal razón la empresa no cuenta con suficiente personal apto e integral que trabaje comprometido con las visión y misión de la compañía.

- Según lo observado durante la investigación, los colaboradores no trabajan a gusto y constantemente se encuentran buscando nuevas ofertas laborales. Esto se debe a varios aspectos tales como: pagos no oportunos, en varias oportunidades los incentivos estipulados no se han cumplido, hay poco respaldo corporativo, no existen canales de comunicación con los directivos de la empresa, algunas razones de despido no están bien fundamentadas, los aportes de salud y pensión no son cancelados oportunamente, entre otros, generando una inconformidad general y poca credibilidad en sus directivos.

RECOMENDACIONES

- Es importante resaltar que la capacitación que se da a cada uno de los colaboradores de la compañía debe ser intensa y periódica; con el fin de incrementar la calidad y generar un mayor valor agregado en cada uno de los eslabones del proceso. Sin embargo, el dar el conocimiento a los individuos no es suficiente herramienta y garantía de esto, por tal razón, se debe generar la habilidad y destreza basadas en experiencias prácticas y ejercicios que enriquezcan el proceso de manera integral.

- Las evaluaciones de desempeño que se realizan mensualmente por los jefes de área deben ser retroalimentadas sin falta, con el fin de destacar aspectos positivos y corregir las debilidades que se generen en cada periodo. Lo anterior permitirá que el colaborador constantemente busque la excelencia y evite cometer acciones que afecten el proceso.

- Proveer a los trabajadores de mejor infraestructura y ambiente laboral, con computadores de mejor calidad, sillas ergonómicas, luz y ventilación, entre otros. Esto, propiciara un mejor entorno laboral y mantendrá al colaborador satisfecho y a gusto en el desempeño de sus funciones, permitiendo así, disminuir el nivel de rotación de personal.

- Se recomienda a la compañía que sean aplicados los manuales de funciones con el fin de que cada colaborador de ella conozca perfectamente sus funciones para que de esta manera puedan ser más productivos.

- Se debe implementar adecuadamente los programas de salud ocupacional y seguridad industrial, dando capacitaciones a los empleados de cuales son los cuidados que deben tener con respecto a su salud, además también tener un sitio adecuado para primeros auxilios.

- Implementar el programa de bienestar social con el fin de que los empleados se sientan motivados, tengan espacios en los que se puedan integrar con los demás compañeros.

BIBLIOGRAFÍA

- WERTHER William B. Administración de Personal y Recursos Humanos.5ta edición. México:2000. 577p.

- CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1era edición, Mc Graw-Hill de México, 1993. 578p

- BOHLANDER George. Administración de Recursos Humanos. 12ava edición, México: 2001. 707p

- BUTTERISS Margaret. Reinventando Recursos Humanos. Edipe,2000. 360p.

- BOHLANDER George. Administración de Recursos Humanos. 12ava edición, México: 2001. 707p

- ULRICH Dave. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Edipe, 2000. 390P

GLOSARIO

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Relaciones Laborales: Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

Contratación : Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Capacitación: Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

La evaluación del desempeño: Consiste en el examen periódico que el empresario debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores.

Supervisión de personal: Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los colaboradores de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

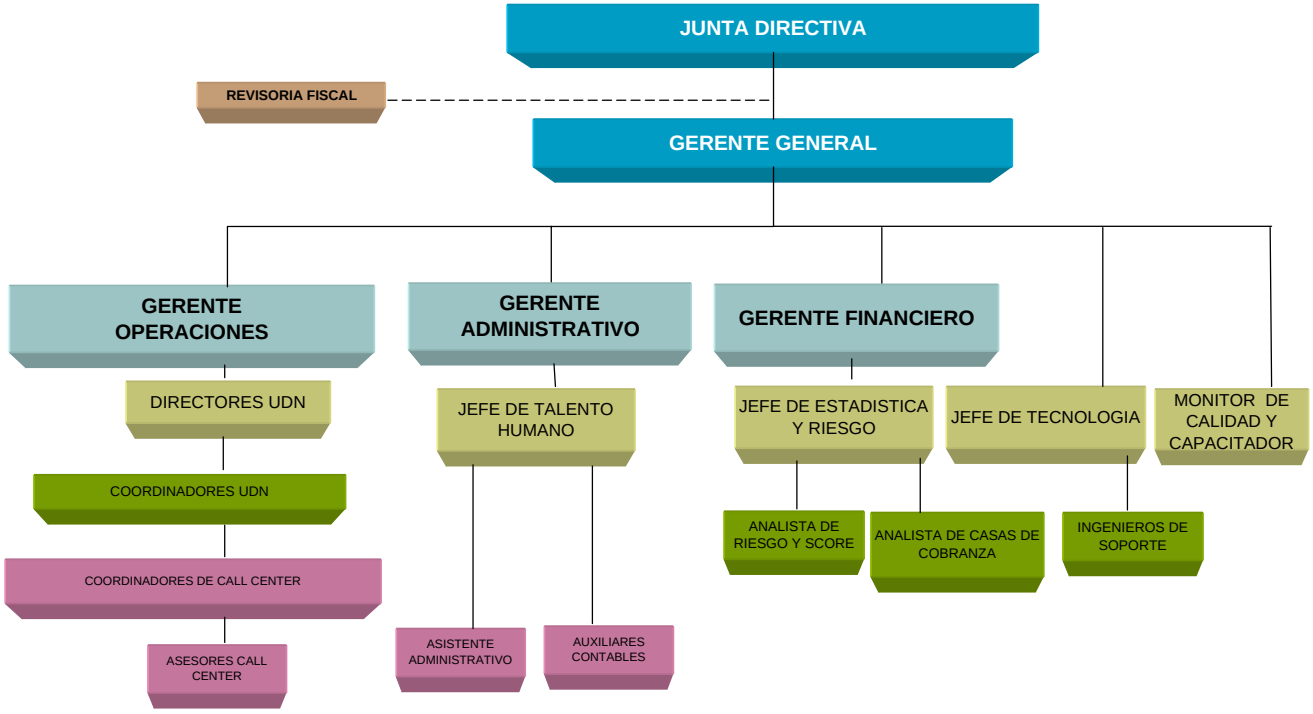
Administración de personal: Es el proceso de Administración aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste

en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo.

Relaciones humanas: Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

ANEXOS

Anexo No. 1
ORGANIGRAMA SERLEFIN LTDA.

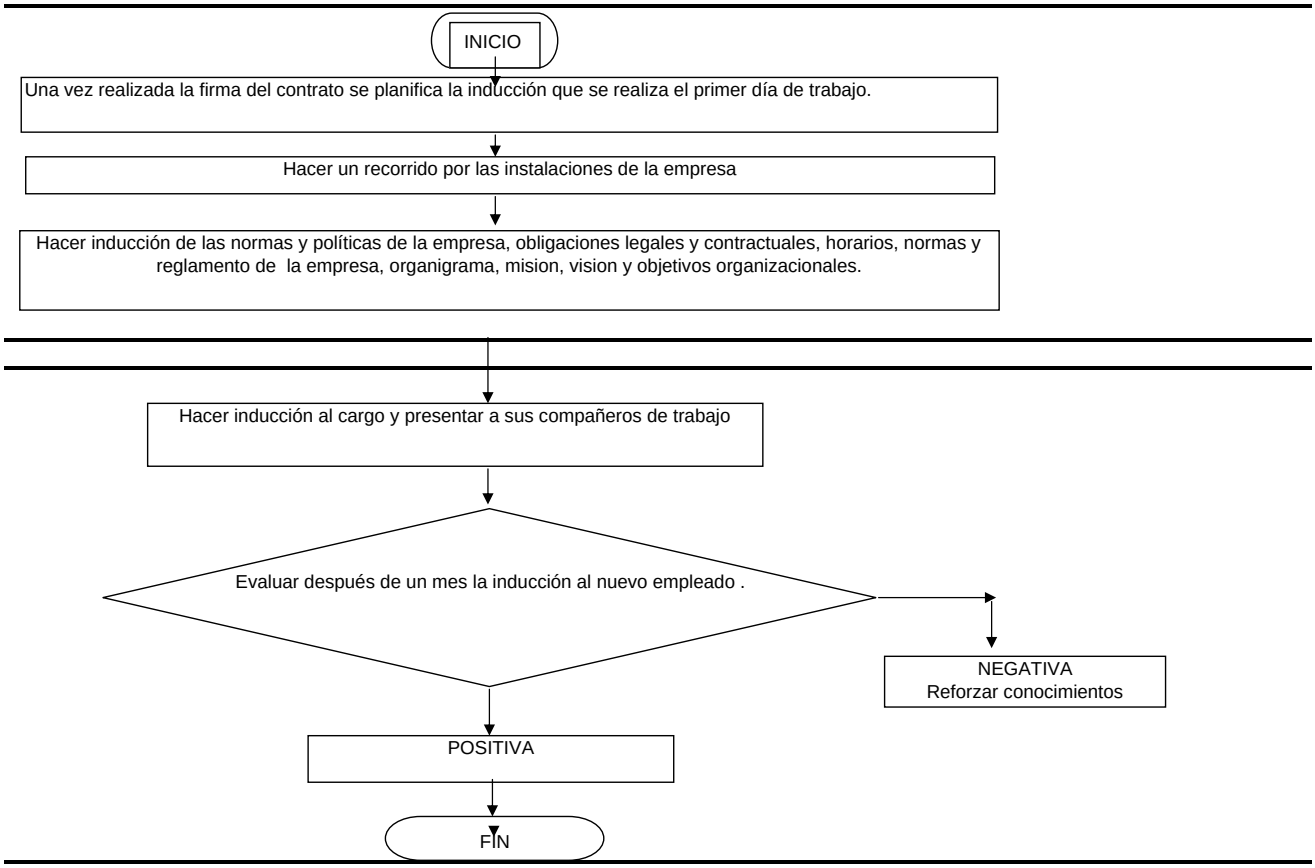


ANEXO No. 4 CRONOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

SERLEFIN LTDA.

ACTIVIDAD R= PERSONA RESPONSABLE E= QUIEN EJECUTA EL PROCESO A= PERSONA QUE AUTORIZA			CARGO				
			GERENTE GENERAL	JEFE DEL DEPARTAMENTO QUE REQUIERE PERSONAL	SPICOLOGO	ASISTENTE	JEFE INMEDIATO
PLANIFICAR	1	Necesidad de vinculación: Por vacante o nuevo cargo. Planificación y	A	R	R/A		
HACER	2	Recibir el comunicado de requisición de personal y dar tramite a éste. Se puede solicitar por: -Recomendación de Trabajadores o amigos de la empresa. -Aviso en el periódico. -Publicación por Internet.	A	R		E	
HACER	3	Realizar entrevista al candidato. Elaboración y evaluación de pruebas psicotécnicas	A	R/A	R/E	E	
HACER	4	Análisis e interpretación para seleccionar al candidato apto			R/E		
HACER	5	Entrevista con el jefe inmediato.		A			R/E
VERIFICAR	6	Verificar las referencias del candidato a seleccionar.		A		E	
ACTUAR	7	Se inicia proceso de contratación.	A	A/R		E	A

ANEXO No. 5 DIAGRAMA DE INDUCCIÓN



ANEXO No. 6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

ACTIVIDAD			CARGO			
R=RESPONSABLE E=EJECUTA A= AUTORIDAD I=INFORMAR			JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	GERENTE GENERAL	JEFE INMEDIATO	ASISTENTE DEL DPTO DE TALENTO HUMANO
PLANIFICAR	**1**	Planificar la fecha y hora de la inducción	R	A	E	
HACER	**2**	Hacer una presentación de la empresa, explicando misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad, e historia. Así mismo, hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa.	A		R/E	
HACER	**3**	Inducción al Cargo: Se le relaciona con su puesto de trabajo y compañeros para un mejor desempeño y adaptación.			R/E	
HACER	**5**	Se le informa al nuevo empleado de los diferentes procesos que esta implantando la empresa, para mejoramiento de la calidad en el servicio ofrece la empresa.	R		R/E	
VERIFICAR	**6**	Evaluación de inducción se catalogará si fue clara o necesita refuerzo. La fecha en que se deberá efectuar dicha evaluación es un mes después de haber ingresado el empleado a la empresa.				R/E
ACTUAR	**7**	Desarrollar medidas correctivas en el evento que presenta deficiencias un mes después de la inducción a la empresa, y proponer oportunidades de mejora.	R/E			R/E

ANEXO No. 7 FOLLETO DE NORMAS

NORMAS EN EL PUESTO DE TRABAJO

•Cada asesor debe dedicar el 100 % de su tiempo laboral a las funciones que le han sido asignadas
•Debe evitar visitas, conversaciones o risas con los compañeros de trabajo, pues estos comportamientos impiden la concentración requerida en la prestación del servicio. El volumen de la voz debe ser moderado
•Al área de trabajo solo podrá llevar la diadema. Esta prohibido llevar, a este sitio, artículos que afecten la concentración y la calidad en el servicio que se debe prestar como revistas, libros, celulares, radios, juegos, cosméticos, etc.
•No se permite el acceso, al lugar de trabajo de ningún tipo de bebida o comida, pues podrían ocasionar, accidentalmente, daños en los equipos. Solo esta permitido el vaso pitillo con agua.
•El asesor no debe realizar, en el área de trabajo, actividades distintas a las relacionadas con la atención telefónica, tales como leer, estudiar, maquillarse, arreglarse las uñas, escuchar música, jugar, etc.
• Las carteras, maletines, agendas u otros objetos personales deben guardarse en el casillero que la empresa asigna a cada agente, durante su turno de trabajo.
• Los puestos de trabajo no son fijos, por lo tanto, cuando cada agente salga a tomar un descanso debe dejar, el lugar que ocupaba, libre de cualquier articulo personal y en perfecto orden y aseo para que otro colaborador lo pueda utilizar.
• La empresa no responde por artículos personales dejados en los puestos de trabajo.
• Es necesario mantener una postura adecuada en los puestos de trabajo manteniendo la observancia de la ergonomía por el bien de la salud de cada asesor.
• No esta permitido hacer llamadas de carácter personal, sean estas, locales, a larga distancia o a teléfonos celulares, desde los puestos de trabajo que tienen habilitada esta posibilidad. Son de uso exclusivo de la operación, para este efecto se cuenta con el servicio de los teléfonos públicos.
• Cada persona es responsable por el cuidado de las herramientas entregadas al iniciar su turno de trabajo (silla, computador, teléfono), cualquier anomalía o daño encontrado.

"ES DEBER DE TODOS LOS COLABORADORES CUIDAR DE LAS INSTALACIONES DE NUESTRA EMPRESA Y DE TODOS AQUELLOS IMPLEMENTOS QUE LA CONFORMAN, ASI COMO VELAR PORQUE SE CUMPLAN LAS NORMAS DE BUENA CONVIVENCIA"

PRESENTACION PERSONAL, ORDEN Y ASEO

•De lunes a Viernes se requiere una presentación formal, no usar tenis, sudaderas, cachuchas o prendas deportivas.
•El último Viernes del mes, informal pero no usar tenis ni prendas deportivas, camisetas sin mangas o muy cortas.
•Fines de semana y festivos, uso de ropa informal pero conservando siempre una buena presentación.
•Si acostumbra fumar por favor absténgase de hacerlo dentro de las instalaciones de la empresa.
•Las mujeres deben ir con un maquillaje suave y el cabello ordenado y preferiblemente las uñas cortas. Los caballeros adecuada afeitada.

USO Y CUIDADO DE LAS AREAS SOCIALES

RECEPCION:
Esta área tiene como propósito direccionar y atender los clientes y proveedores. Esta restringido:
•Compra o venta de algún tipo de mercancía.
•Guardar paquetes, morrales u objetos de ninguna clase y el ingreso a persanoas no autorizadas.

TODOS DEBEMOS CONTRIBUIR AL ASEO Y CONSERVACION DE NUESTRAS AREAS SOCIALES COMO:

SALA DE TELEVISIÓN
•Esta sala complementa el área de descanso, información y esparcimiento y es responsabilidad de todos su cuidado y el uso adecuado de los muebles y equipos que la conforman.
•Las mujeres deben evitar maquillarse o perfumarse en esta sala para evitar incomodar a otras personas.

CAFETERÍA
•Esta es un área de **AUTOSERVICIO,** habilitada para que los colaboradores puedan consumir almuerzos y refrigerios durante la jornada laboral. Es responsabilidad de cada uno evitar dejar vasos usados en las mesas, arrojar la basura en el lugar indicado y al retirarse dejar las sillas en orden.

BAÑOS:
•Contribuir al orden y aseo de los servicios de baños. Hacer uso racional de los elementos del baño (jabón, agua, papel higiénico).

SALA DE CASILLEROS
En esta área están ubicados los casilleros, que son para guardar : la diadema, los objetos personales de cada colaborador. Se recomienda no guardar en ellos objetos de valor (joyas, dinero). No guardar comida que se deteriore o elementos no permitidos de ingreso a la compañía (licor, materiales inflamables, cualquier tipo de arma u objeto que atente contra la seguridad de la empresa).

SEGURIDAD
Carnet
Es de carácter obligatorio, para todos los colaboradores, portar el carnet de identificación en un sitio visible, al ingreso y durante su permanencia en las instalaciones de la empresa. Cuando un colaborador no porte su carnet, los vigilantes están autorizados para exigírselo y si no lo presenta, solicitar una autorización para su ingreso al jefe inmediato.
Todo bolso, cartera, maleta, paquete, etc., que entre o salga de nuestras instalaciones, debe ser revisado por los vigilantes quienes tienen la autoridad para permitir o negar su ingreso o salida.

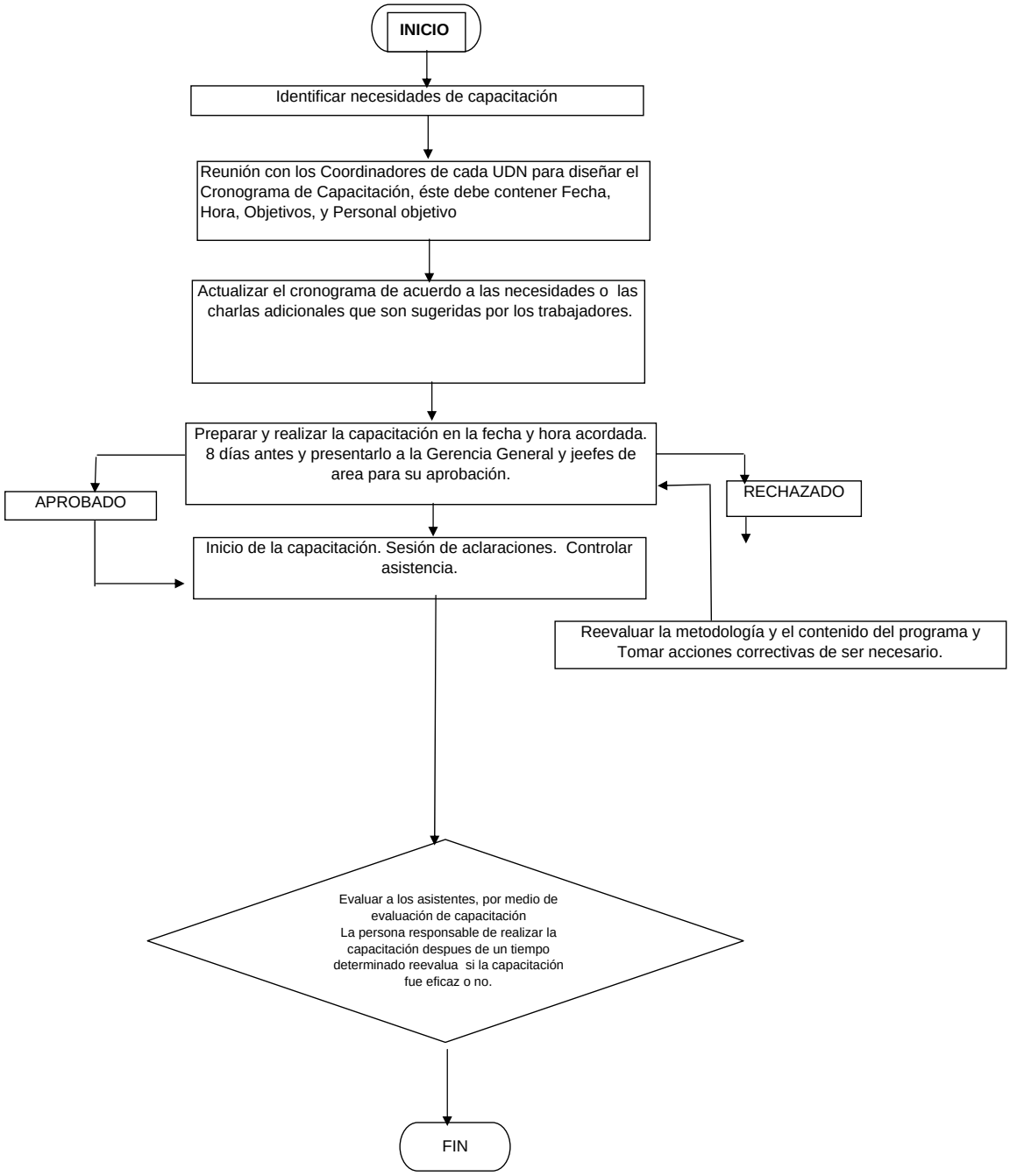
Oficinas de Gerencia, Directores de Operación, Coordinadores, centro de computo, y oficinas administrativas:
Estas son áreas de acceso restringido, por lo tanto no se permite el ingreso a ellas sin previa autorización, y en el caso que esta tenga lugar no se permite el uso de teléfonos, computadores y demás elementos de oficina de estas dependencias.

Horarios de trabajo:
Los horarios de trabajo se asignaran previamente por cada jefe de operación.
Ninguna persona deliberadamente podrá cambiar su turno de trabajo, esto afecta el dimensionamiento de la operación y los niveles de servicio exigidos. Deberán solicitar los cambios requeridos con anticipación a el jefe inmediato.
Toda ausencia por enfermedad deberá ser justificada por escrito y expedida por la EPS, reportada de inmediato y entregada al jefe tan pronto se reintegre a la operación.

SE CONTEMPLAN COMO FALTAS:
•**Fraude:** Distorsionar la información (Para realizar una acuerdo de pago, o en la atención de un usuario, falsedad en información de incapacidades, soportes, certificados de estudio)

• Agredir verbalmente a un cliente (insultar)
• Colgar llamadas
• Ingresar información falsa al sistema
•Ausencias de un día o más sin justificación.
•Llamadas personales del puesto de trabajo (extensión a extensión) en inbound/ outbound.
• Consultar paginas de internet diferentes a las de la campaña para la cual trabaja.
• Loguear a un compañero, después de break o a la entrada del turno.
• Sustraer cosas sin autorización de su puesto de trabajo, casilleros o de algún elemento de la empresa.(Robo)
• Mentir a los usuarios / clientes y a los jefes inmediatos.
•Agresiones verbales o físicas a compañeros o a los jefes inmediatos.
• Hacer cualquier clase de cambio en el sistema o en el teléfono para que no entren llamadas a su puesto de trabajo.
• Todas aquellas que atenten contra la moral los principios generales de la organización y los intereses de la empresa y de nuestros clientes.
• Las contempladas en el Manual de convivencia y Contrato de trabajo.
• Llegadas tarde al turno de trabajo, ingreso o después de break.
• Uso de Celulares, walkman o juegos.
• Cambiar configuración establecidas en los computadores para tener acceso a otros programas.
•Daños en el puesto de trabajo (computadores, sillas, escritorio o diadema).
• No uso de la diadema.
• Realizar ventas o cobrar dinero dentro de su turno de trabajo.
• Evitar saludar a los compañeros cuando se entra o sale de turno dentro de la operación.
• Ingerir alimentos en la operación (chicles, dulces o comida en general)
•Tener objetos como (revistas, catálogos, etc) que afecten la concentración en el turno de trabajo.

ANEXO No. 8 DIAGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

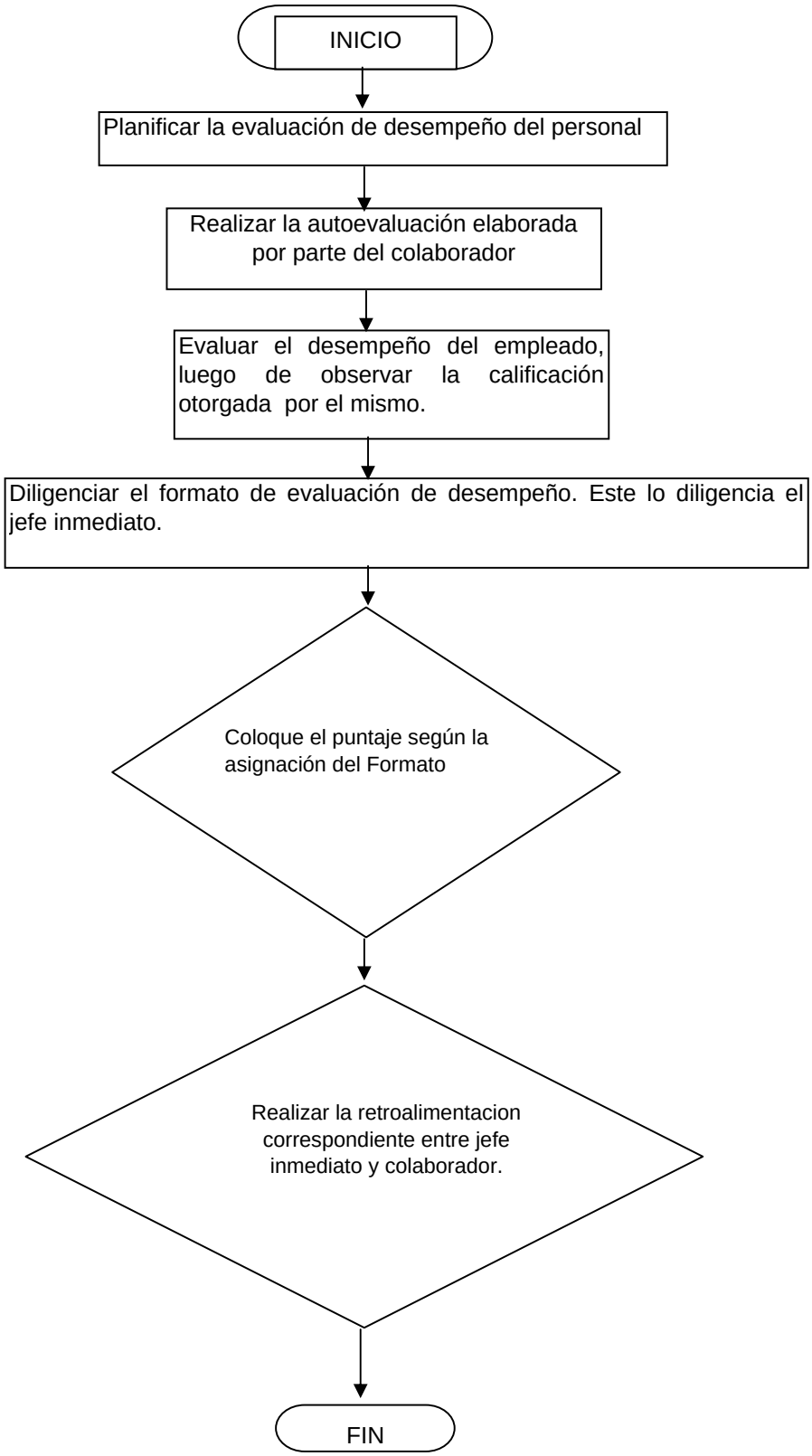


ANEXO No. 9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

ACTIVIDAD			GERENTE GENERAL	CARGO				
R=RESPONSABLE E=EJECUTA A= AUTORIDAD I=INFORMAR				JEFE DEL DPTO DE T.H.	JEFE DE AREA	CORDINADOR DE UDN	CAPACITADOR	ASISTENTE DEL DPTO DE T.H.
PLANIFICAR	**1**	Diseñar el cronograma de capacitaciones	A	R/A	A		E	
PLANIFICAR	**2**	Actualizar el cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades o charla adicionales.		A	A	A	E	E
HACER	**3**	Divulgar la fecha y hora de la capacitación por medio de un memorando al personal administrativo y/o operativo.			E			R/E
HACER	**4**	Planear la capacitación 8 días antes de realizar la capacitación					R/E	
VERIFICAR	**5**	Verificar que la persona asistió a la capacitación.				R	E	
VERIFICAR	**6**	Realizar una evaluación de la capacitación, para verificar cómo aplican la capacitación al trabajo y despues de un tiempo determinado reevaluar si la capacitación fue eficaz o no, realizando preguntas a los empleados que asistieron a la capacitación.		A			R/E	
ACTUAR	**7**	Resolver dudas o aclarar conceptos si no se alcanzó el resultado de la capacitación					R/E	

ANEXO No. 10 DIAGRAMA EVELUACION DEL PERSONAL



ANEXO No. 11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

RESPONSABLE=	R
EJECUTA =	E
AUTORIDAD=	A
INFORMAR =	I

ACTIVIDAD			CARGO			
			JEFE DE T.H.	JEFE INMEDIATO	ASISTENTE DE DPTO DE T.H.	COLABORADOR
PLANIFICAR	1	La evaluación de desempeño se realizará mensualmente una vez finalizado el mes de trabajo, o de forma extraordinaria cuando se estime conveniente.	A/R	R/E		E
PLANIFICAR	2	Planificar la forma en que realizará la Evaluación del Desempeño de los empleados.	R			
HACER	3	Distribuir un formato de autoevaluacion a los empleados pídiendoles que evalúen lo que piensan de acuerdo a sus funciones.			R/E	
HACER	4	Distribuir al Jefe Inmediato el Formato para que coloque la calificación respectiva. Este solo lo diligencia el Jefe inmediato.		R/E		
HACER	5	Comparar los resultados obtenidos por el trabajador y por el jefe inmediato, sacar el total de puntaje obtenido.	R/E		E	
HACER	6	Analizar los resultados.	R		R	
HACER	7	Realizar la retroalimentación correspondiente.		R/E		

ANEXO NO. 12 FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

FORMATO DE AUTOEVALUACION MES_____

Datos del Funcionario Evaluado			Conducta Organizacional					Habilidades e Iniciativa				Total
Nombre	Cargo	C.C.	Trabajo en equipo	Puntualidad	Respeto y Amabilidad	Cumplimiento Normas	Total	Aprendizaje	Iniciativa	Responsabilidad	Total	

Calificación	Observaciones Generales	Reportado por	
0 - 1 Deficiente		Nombre	
1,1 - 2 Regular		Periodo evaluado	
2,1 - 3 Aceptable		Firma	
3,1 - 4 Bueno		VoBo Recursos Humanos	
4,1 - 5 Sobresaliente			
5,1 - 6 Excelente			

ANEXO NO. 13 FORMATO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

Nombre UDN / Área

Periodo Evaluado

Datos del Funcionario Evaluado			Cantidad y Calidad de la Gestión			AUTOEVALUACIÓN	Conducta Organizacional					Habilidades e Iniciativa				Total
Nombre	Cargo	C.C.	Cantidad	Calidad	Total		Trabajo en equipo	Puntualidad	Respeto y Amabilidad	Cumplimiento Normas	Total	Aprendizaje	Iniciativa	Responsabilidad	Total	

Calificación	Observaciones Generales	Reportado por	
0 - 1 Deficiente		Nombre	
1,1 - 2 Regular		Cargo	
2,1 - 3 Aceptable		Firma	
3,1 - 4 Bueno		VoBo Recursos Humanos	
4,1 - 5 Sobresaliente			
5,1 - 6 Excelente			

ANEXO No. 14 ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE BIENESTAR PARA SERLEFIN LTDA.

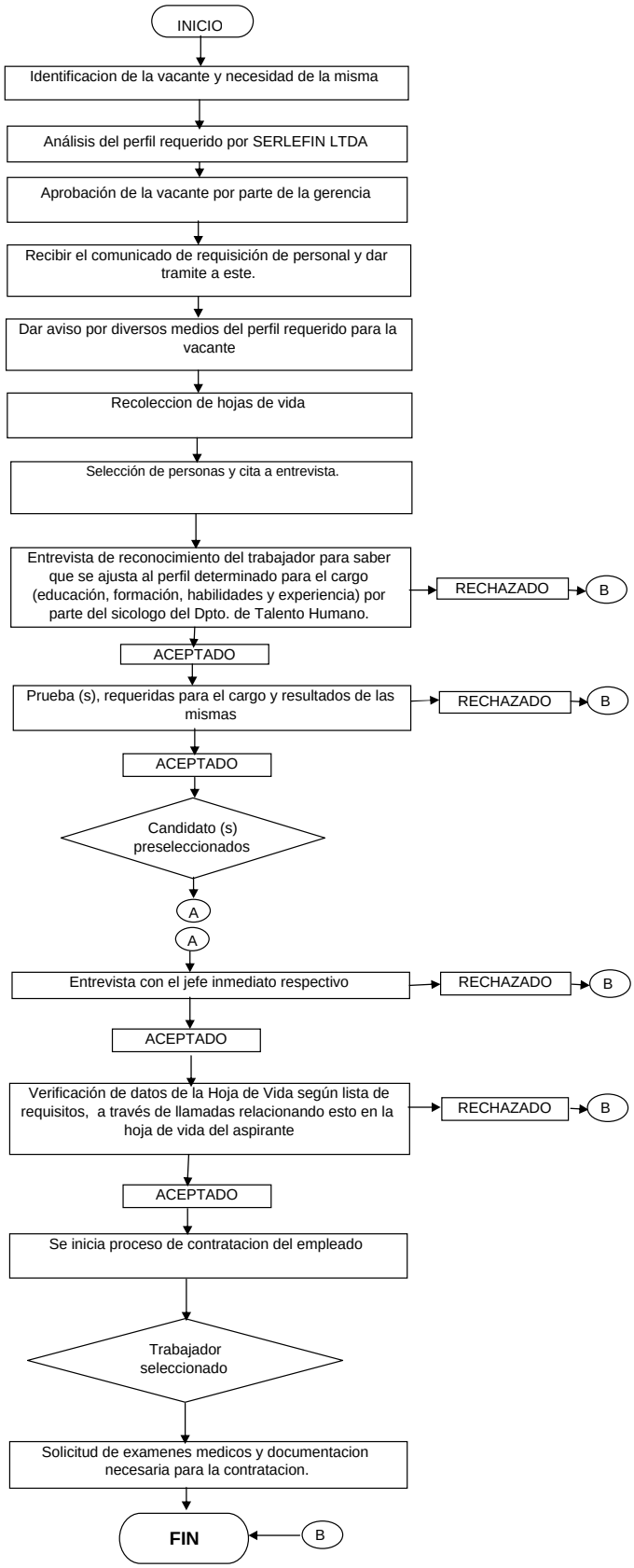
ACTIVIDAD	DIA DE REALIZACION							OBSERVACION
	LUN	MAR	MIER	JUEV	VIER	SAB	DOM	
CELEBRACION DE CUMPLEAÑOS					X			Esta actividad se realizara el ultimo viernes de cada mes, con el fin de celebrar los cumpleaños de todos los colaboradores que hayan cumplido años durante el mes. Se convocara tanto al personal operativo como al administrativo.El dinero se recaudara entre el personal exceptuando a los que cumplen años en este periodo, mediante un fondo fijo acordado con anticipacion entre todos.
CELEBRACION DEL EMPLEADO DEL MES	X							El primer lunes de cada mes vencido, se reunira a todo el personal para dar a conocer el nombre del empleado del mes, quien sera determinado con base a la evaluacion mensual elaborada por los jefes inmediatos y la gerencia. A la persona elegida se le dara un bono por $50,0000 con libre destinacion.
CELEBRACION DEL DIA MADRE Y PADRE					X			En estas fechas especiales, se le dara un pequeño obsequio a los trabajadores que sean padres y madres de familia. El dinero para esta celebracion saldra del fondo grupal.
CAMPEONATOS DE FUTBOL (FEMENINO Y MASCULINO)							X	Según los gustos de los colaboradores de SERLEFIN LTDA., se propone organizar campeonatos de futbol, con el fin de fomentar la integracion entre los trabajadores y generar horar de esparcimiento y diversion.
ACTIVIDAD DE AMOR Y AMISTAD							X	Para esta fecha, se sugiere realizar una actividad de integracion como (asados, salidas fuera de la ciudad entre otras), que promuevan empleados motivados y con un bajo nivel de estrés.
ACTIVIDAD DE FIN DE AÑO						X		Para finalizar el año, la empresa realizara una fiesta familiar, en la que habran rifas, juegos, orquesta, recreadores para los niños y comida. A esta celebracion estaran invitados todos los colaboradores sin ecepcion.
ACTIVIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION								La caja de compensacion con que cuenta la empresa, ofrece constantemente cursos muy economicos a los que pueden acudir los empleados, con tarifas bajas según la categoria a la que pertenece según su salario.Algunos de ellos se dictan en la empresa directamente y se acomodan a los horarios laborales. El curso se dicta en la fecha o dia pactado entre la empresa y la caja de compensación.
ACTIVIDAD DE FOMENTO PARA MICROEMPRESARIOS								La empresa puede contratar personal externo que capacite en diversas artes a los colaboradores de la empresa. Estos se dictaran de manera voluntaria y buscaran motivar a los trabajadores a generar otras fuentes de ingreso. Al finalizar cada curso, se realizarar una mini feria artesanal dentro de la empresa, donde se podran exponer y vender cada una de estas manualidades. Los dias para desarrollar estos cursos se estableceran segun el tiempo libre con que cuenten las partes.

ANEXO15. DIAGRAMA DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

ANEXO 17. COSTOS DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

CARGOS	SALARIO MENSUAL	PAGO ANUAL	OBSERVACIONES
PSICOLOGO	$ 120.000	$ 1.440.000	Este colaborador, sera contratado unicamente una vez a la semana, siempre y cuando sea necesario contratar a nuevo personal.
COORDINADOR DEL DPTO.	$ 1.400.000	$ 16.800.000	Sera el encargado de coordinar las areas de Selección y capacitación, Salud Ocupacional y Bienestar Social, teniendo en cuenta las actividades a desarrollar y las necesidades de los empleados. Esta acompañado por el asistente del Departamento
ASISTENTE DE DPTO.	$ 400.000	$ 4.800.000	Sus funciones seran netamente operativas y de control de documentos. Estara guiado por el Coordinador del area.
TOTAL	**$ 1.920.000**	**$ 23.040.000**	La empresa debe evaluar detenidamente esta propuesta debido a que una mayor organización y control de los empleados, proporcionara informacion oportuna, eficiencia, control de documentos y mayor compromiso y sentido de pertenencia en los trabajadores.

Anexo No. 3 DIAGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

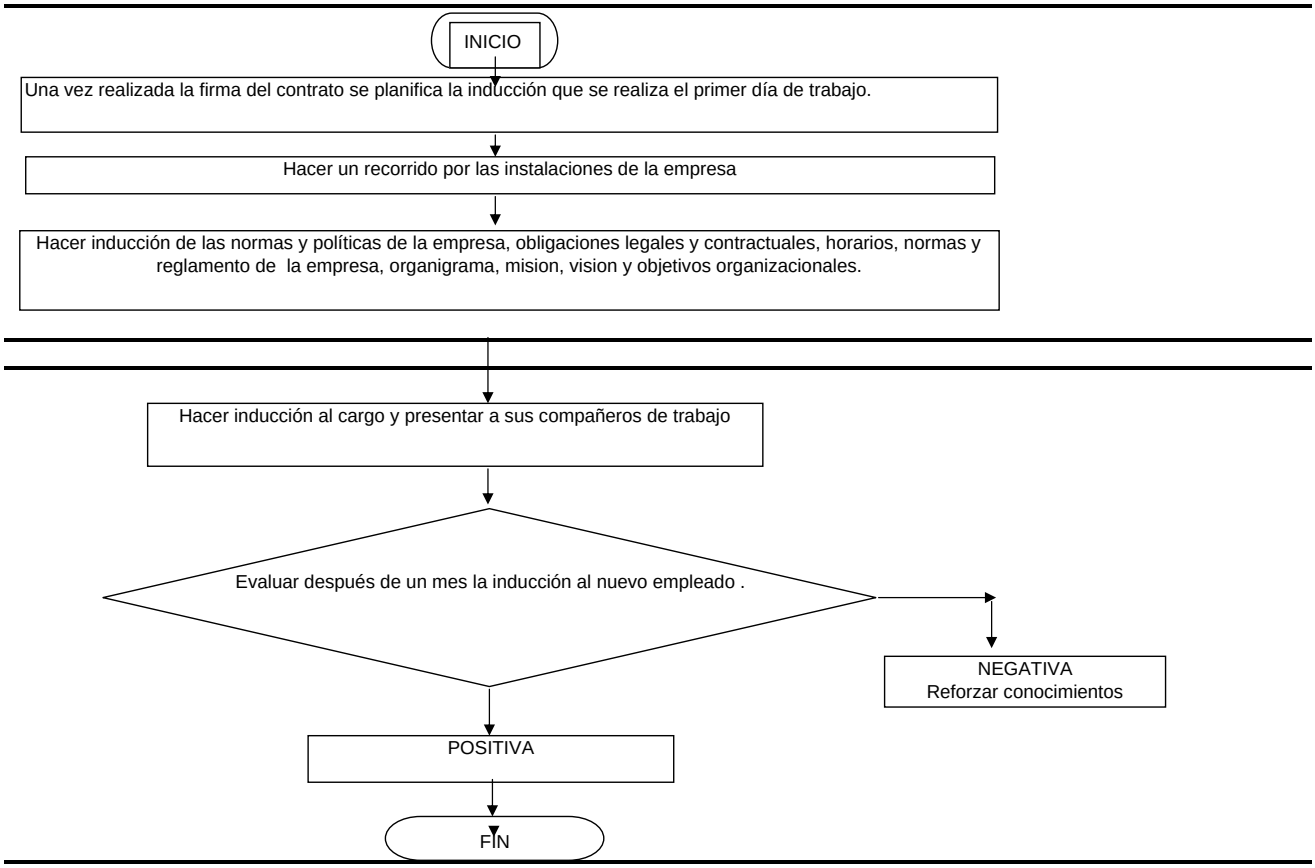


ANEXO No. 4 CRONOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN

SERLEFIN LTDA.

ACTIVIDAD R= PERSONA RESPONSABLE E= QUIEN EJECUTA EL PROCESO A= PERSONA QUE AUTORIZA			CARGO				
			GERENTE GENERAL	JEFE DEL DEPARTAMENTO QUE REQUIERE PERSONAL	SPICOLOGO	ASISTENTE	JEFE INMEDIATO
PLANIFICAR	1	Necesidad de vinculación: Por vacante o nuevo cargo. Planificación y	A	R	R/A		
HACER	2	Recibir el comunicado de requisición de personal y dar tramite a éste. Se puede solicitar por: -Recomendación de Trabajadores o amigos de la empresa. -Aviso en el periódico. -Publicación por Internet.	A	R		E	
HACER	3	Realizar entrevista al candidato. Elaboración y evaluación de pruebas psicotécnicas	A	R/A	R/E	E	
HACER	4	Análisis e interpretación para seleccionar al candidato apto			R/E		
HACER	5	Entrevista con el jefe inmediato.		A			R/E
VERIFICAR	6	Verificar las referencias del candidato a seleccionar.		A		E	
ACTUAR	7	Se inicia proceso de contratación.	A	A/R		E	A

ANEXO No. 5 DIAGRAMA DE INDUCCIÓN

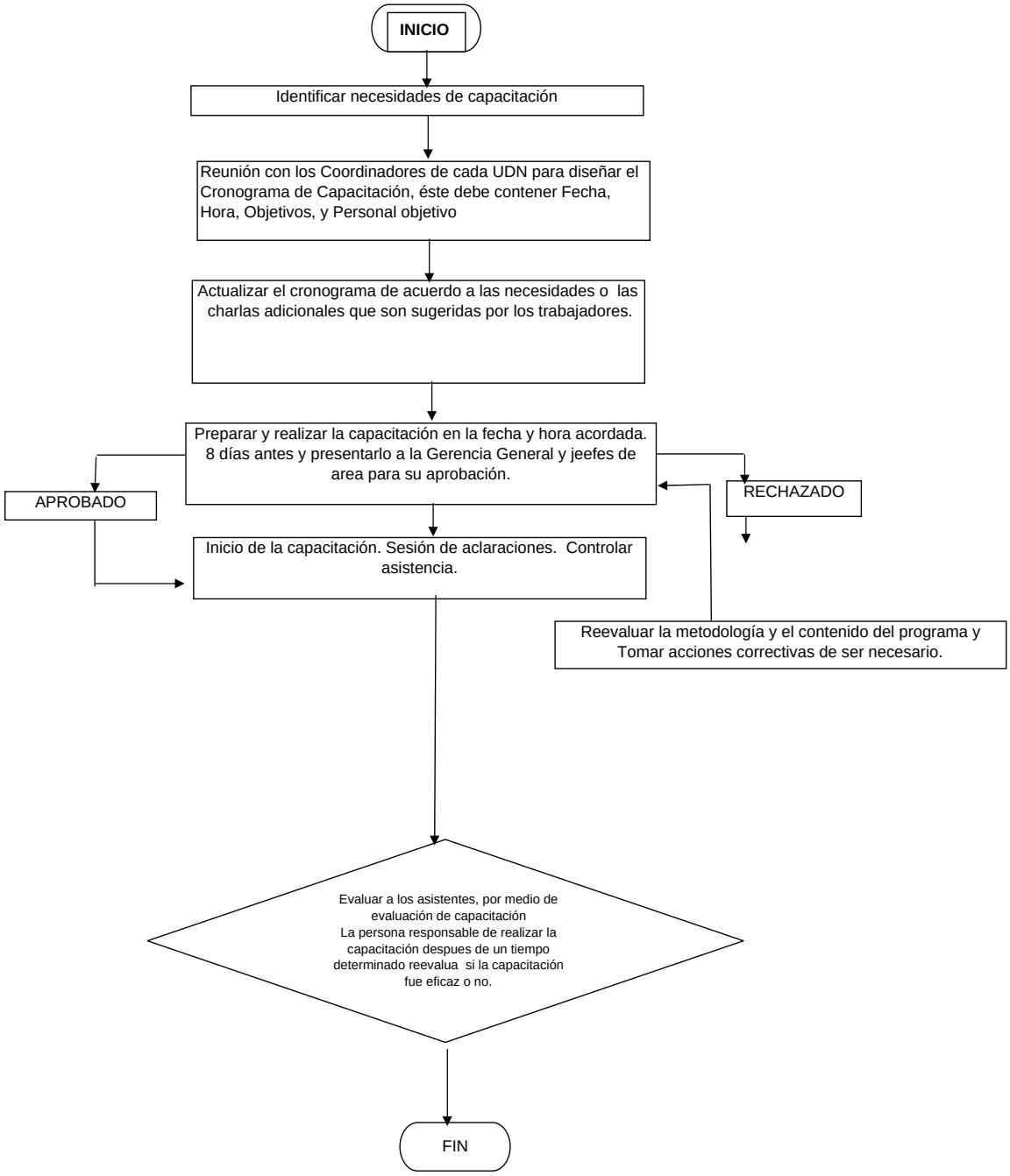


ANEXO No. 6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

ACTIVIDAD			CARGO			
R=RESPONSABLE E=EJECUTA A= AUTORIDAD I=INFORMAR			JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	GERENTE GENERAL	JEFE INMEDIATO	ASISTENTE DEL DPTO DE TALENTO HUMANO
PLANIFICAR	**1**	Planificar la fecha y hora de la inducción	R	A	E	
HACER	**2**	Hacer una presentación de la empresa, explicando misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad, e historia. Así mismo, hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa.	A		R/E	
HACER	**3**	Inducción al Cargo: Se le relaciona con su puesto de trabajo y compañeros para un mejor desempeño y adaptación.			R/E	
HACER	**5**	Se le informa al nuevo empleado de los diferentes procesos que esta implantando la empresa, para mejoramiento de la calidad en el servicio ofrece la empresa.	R		R/E	
VERIFICAR	**6**	Evaluación de inducción se catalogará si fue clara o necesita refuerzo. La fecha en que se deberá efectuar dicha evaluación es un mes después de haber ingresado el empleado a la empresa.				R/E
ACTUAR	**7**	Desarrollar medidas correctivas en el evento que presenta deficiencias un mes después de la inducción a la empresa, y proponer oportunidades de mejora.	R/E			R/E

ANEXO No. 8 DIAGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

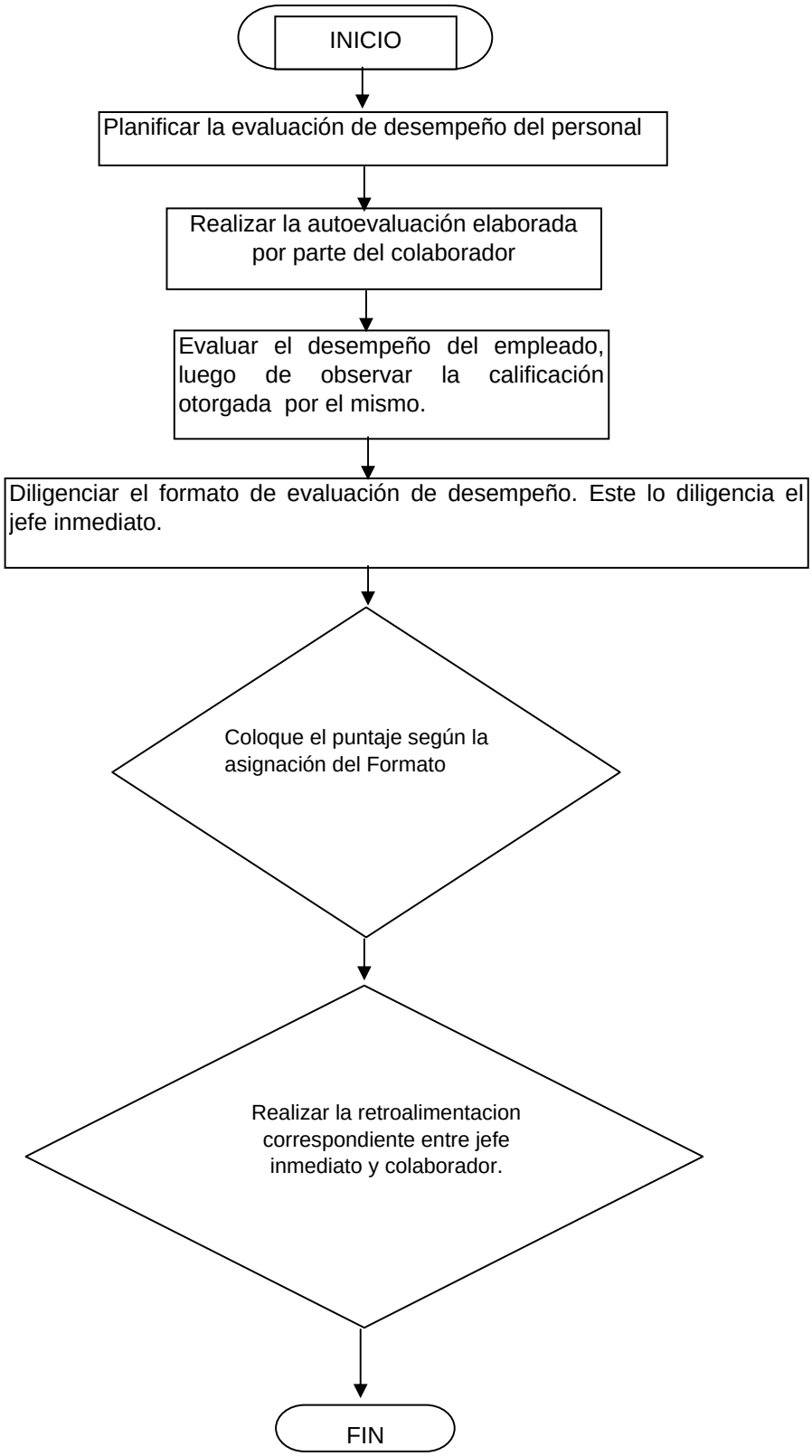


ANEXO No. 9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

ACTIVIDAD			GERENTE GENERAL	CARGO				
R=RESPONSABLE E=EJECUTA A= AUTORIDAD I=INFORMAR				JEFE DEL DPTO DE T.H.	JEFE DE AREA	CORDINADOR DE UDN	CAPACITADOR	ASISTENTE DEL DPTO DE T.H.
PLANIFICAR	**1**	Diseñar el cronograma de capacitaciones	A	R/A	A		E	
PLANIFICAR	**2**	Actualizar el cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades o charla adicionales.		A	A	A	E	E
HACER	**3**	Divulgar la fecha y hora de la capacitación por medio de un memorando al personal administrativo y/o operativo.			E			R/E
HACER	**4**	Planear la capacitación 8 días antes de realizar la capacitación					R/E	
VERIFICAR	**5**	Verificar que la persona asistió a la capacitación.				R	E	
VERIFICAR	**6**	Realizar una evaluación de la capacitación, para verificar cómo aplican la capacitación al trabajo y despues de un tiempo determinado reevaluar si la capacitación fue eficaz o no, realizando preguntas a los empleados que asistieron a la capacitación.		A			R/E	
ACTUAR	**7**	Resolver dudas o aclarar conceptos si no se alcanzó el resultado de la capacitación					R/E	

ANEXO No. 10 DIAGRAMA EVELUACION DEL PERSONAL



ANEXO No. 11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

RESPONSABLE=	R
EJECUTA =	E
AUTORIDAD=	A
INFORMAR =	I

ACTIVIDAD			CARGO			
			JEFE DE T.H.	JEFE INMEDIATO	ASISTENTE DE DPTO DE T.H.	COLABORADOR
PLANIFICAR	1	La evaluación de desempeño se realizará mensualmente una vez finalizado el mes de trabajo, o de forma extraordinaria cuando se estime conveniente.	A/R	R/E		E
PLANIFICAR	2	Planificar la forma en que realizará la Evaluación del Desempeño de los empleados.	R			
HACER	3	Distribuir un formato de autoevaluacion a los empleados pídiendoles que evalúen lo que piensan de acuerdo a sus funciones.			R/E	
HACER	4	Distribuir al Jefe Inmediato el Formato para que coloque la calificación respectiva. Este solo lo diligencia el Jefe inmediato.		R/E		
HACER	5	Comparar los resultados obtenidos por el trabajador y por el jefe inmediato, sacar el total de puntaje obtenido.	R/E		E	
HACER	6	Analizar los resultados.	R		R	
HACER	7	Realizar la retroalimentación correspondiente.		R/E		

ANEXO NO. 12 FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

FORMATO DE AUTOEVALUACION MES_____

Datos del Funcionario Evaluado			Conducta Organizacional					Habilidades e Iniciativa				Total
Nombre	Cargo	C.C.	Trabajo en equipo	Puntualidad	Respeto y Amabilidad	Cumplimiento Normas	Total	Aprendizaje	Iniciativa	Responsabilidad	Total	

Calificación	Observaciones Generales	Reportado por	
0 - 1 Deficiente		Nombre	
1,1 - 2 Regular		Periodo evaluado	
2,1 - 3 Aceptable		Firma	
3,1 - 4 Bueno		VoBo Recursos Humanos	
4,1 - 5 Sobresaliente			
5,1 - 6 Excelente			

ANEXO NO. 13 FORMATO DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

SERLEFIN LTDA
SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

Nombre UDN / Área

Periodo Evaluado

Datos del Funcionario Evaluado			Cantidad y Calidad de la Gestión			AUTOEVALUACIÓN	Conducta Organizacional					Habilidades e Iniciativa				Total
Nombre	Cargo	C.C.	Cantidad	Calidad	Total		Trabajo en equipo	Puntualidad	Respeto y Amabilidad	Cumplimiento Normas	Total	Aprendizaje	Iniciativa	Responsabilidad	Total	

Calificación	Observaciones Generales	Reportado por	
0 - 1 Deficiente		Nombre	
1,1 - 2 Regular		Cargo	
2,1 - 3 Aceptable		Firma	
3,1 - 4 Bueno		VoBo Recursos Humanos	
4,1 - 5 Sobresaliente			
5,1 - 6 Excelente			

ANEXO No. 14 ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE BIENESTAR PARA SERLEFIN LTDA.

ACTIVIDAD	DIA DE REALIZACION							OBSERVACION
	LUN	MAR	MIER	JUEV	VIER	SAB	DOM	
CELEBRACION DE CUMPLEAÑOS					X			Esta actividad se realizara el ultimo viernes de cada mes, con el fin de celebrar los cumpleaños de todos los colaboradores que hayan cumplido años durante el mes. Se convocara tanto al personal operativo como al administrativo.El dinero se recaudara entre el personal exceptuando a los que cumplen años en este periodo, mediante un fondo fijo acordado con anticipacion entre todos.
CELEBRACION DEL EMPLEADO DEL MES	X							El primer lunes de cada mes vencido, se reunira a todo el personal para dar a conocer el nombre del empleado del mes, quien sera determinado con base a la evaluacion mensual elaborada por los jefes inmediatos y la gerencia. A la persona elegida se le dara un bono por $50,0000 con libre destinacion.
CELEBRACION DEL DIA MADRE Y PADRE					X			En estas fechas especiales, se le dara un pequeño obsequio a los trabajadores que sean padres y madres de familia. El dinero para esta celebracion saldra del fondo grupal.
CAMPEONATOS DE FUTBOL (FEMENINO Y MASCULINO)							X	Según los gustos de los colaboradores de SERLEFIN LTDA., se propone organizar campeonatos de futbol, con el fin de fomentar la integracion entre los trabajadores y generar horar de esparcimiento y diversion.
ACTIVIDAD DE AMOR Y AMISTAD							X	Para esta fecha, se sugiere realizar una actividad de integracion como (asados, salidas fuera de la ciudad entre otras), que promuevan empleados motivados y con un bajo nivel de estrés.
ACTIVIDAD DE FIN DE AÑO						X		Para finalizar el año, la empresa realizara una fiesta familiar, en la que habran rifas, juegos, orquesta, recreadores para los niños y comida. A esta celebracion estaran invitados todos los colaboradores sin ecepcion.
ACTIVIDADES DE FORMACION Y CAPACITACION								La caja de compensacion con que cuenta la empresa, ofrece constantemente cursos muy economicos a los que pueden acudir los empleados, con tarifas bajas según la categoria a la que pertenece según su salario.Algunos de ellos se dictan en la empresa directamente y se acomodan a los horarios laborales. El curso se dicta en la fecha o dia pactado entre la empresa y la caja de compensación.
ACTIVIDAD DE FOMENTO PARA MICROEMPRESARIOS								La empresa puede contratar personal externo que capacite en diversas artes a los colaboradores de la empresa. Estos se dictaran de manera voluntaria y buscaran motivar a los trabajadores a generar otras fuentes de ingreso. Al finalizar cada curso, se realizarar una mini feria artesanal dentro de la empresa, donde se podran exponer y vender cada una de estas manualidades. Los dias para desarrollar estos cursos se estableceran segun el tiempo libre con que cuenten las partes.

ANEXO15. DIAGRAMA DEL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

ANEXO No. 16 MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCION DEL CARGO GERENTE GENERAL	SERLEFIN LTDA SERVICIOS LEGALES Y FINANCIEROS

Área	Jefe Inmediato
GERENCIA	NO APLICA

Misión	
La misión del cargo es dirigir, planear, gestionar y controlar todos los procesos administrativos y operativos de la empresa SERLEFIN LTDA., teniendo en cuenta las estrategias planteadas por los socios para la consecución de los objetivos organizacionales .	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación GERENTE GENERAL	**Dependencia** GERENCIA
Nivel GERENCIAL	**Nombre Jefe Inmediato** -
Grado 03	

Funciones

- Estar actualizado y bien informado sobre los avances tecnológicos y de mercado que surgen día a día, mediante lecturas, visitas, investigaciones, etc.
- Aportar sugerencias sobre innovaciones que añadan valor al servicio que ofrece la empresa.
- Proyectar la imagen que busca en su equipo, por lo tanto, su comportamiento dentro y fuera de la empresa debe responder al modelo que se desea.
- Planear contando con la disponibilidad de los recursos económicos, con los que cuenta la empresa.
- Planificar la elaboración y revisión del presupuesto anual de costos y gastos.
- Elaborar anualmente el plan de acción de los jefes de proceso y la revisión semestral de dicho plan.

- Elabora un plan de acción a corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta la ocupación, condiciones de la propiedad y flujo de efectivo.
- Coordinar con el Jefe de Talento Humano los planes de capacitación.
- Organizar periódicamente reuniones con los Jefes de cada área, para discutir presupuesto, costos y gastos, operación general de la empresa o cualquier otro tema que amerite ser tratado entre todos.
- Implementar programas de aumento de producción de todas las áreas, incentivando siempre a los empleados.
- En coordinación con el Jefe de Talento Humano cumple y hace cumplir el Reglamento Interno de Trabajo y las Políticas y Procedimientos establecidos por SERLEFIN LTDA.
- Supervisar el trabajo de todos los Jefes de área.
- Supervisar el trabajo de todos los empleados y notificar al Jefe correspondiente cualquier falla observada.
- Analizar diariamente los ingresos y la ocupación del día anterior comparándola con el presupuesto e investiga diferencias significativas.
- Supervisar las operaciones del proceso de Compras, las cuales se deben llevar a cabo de acuerdo a las políticas establecidas.
- Autorizar y firmar cheques conjuntamente con el Contador.
- Analizar el flujo de caja semanal, mensual y anual.
- Dar la bienvenida conjuntamente con el Jefe de Talento Humano a todos los nuevos empleados.
- Supervisar con el Jefe de Talento Humano, las evaluaciones que los Jefes de Departamentos hacen a sus empleados.
- Promover conjuntamente con el Jefe de Talento Humano planes de incentivos a los empleados.
- Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.
- Autorizar promociones y aumentos de salarios.
- Autorizar las acciones de cancelación de contratos de los empleados.
- Seleccionar a los Jefes de Departamentos.
- Autorizar reembolsos de caja menor.

Autoridad
Planear las actividades a desarrollar, estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución
Responsabilidad

Manejo de Bienes y Valores

Velar por el buen uso de las herramientas de PC asignado

Toda la información referente del contrato es confidencial

Maneja la siguiente información

Indicadores de productividad, de gestión, informes diarios, balances y otros referentes a su cargo.

Acceso a la Base de Datos, Scoring, Informes de Cartera y recaudo.

REQUISITOS	
EDUCACION	**EXPERIENCIA**
TÍTULO PROFESIONAL EN: Ingeniería Industrial, Economía, Contaduría, Administración de Empresas y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo. **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Gerencia de Mercados, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa.	Cuatro (4) años de experiencia profesional relacionada con el cargo. **INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos establecidos al inicio de cada periodo
CONDICIONES:	**RIESGOS:**
AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: Mental, visual y físico.	ACCIDENTES: MUY BAJA PROBABILIDAD ENFERMEDADES PROFESIONALES: Estrés

GERENTE FINANCIERO

Área	Jefe Inmediato
GERENTE FINANCIERO	GERENTE GENERAL

Misión	
La misión del cargo es adoptar las funciones y requisitos para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal de la Gerencia Administrativa y Financiera, así: Despacho Gerente, Dirección de Recursos Físicos, Dirección Financiera y Dirección de Imprenta, Archivo y Correspondencia.	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación GERENTE FINANCIERO	**Dependencia** GERENTE GENERAL
Nivel GERENCIAL	**Nombre Jefe Inmediato** NO APLICA
Grado 03	

Funciones

- Proponer para su adopción las políticas, planes y programas que en materia de recursos físicos y financieros, se deben desarrollar para el buen funcionamiento de la empresa SERLEFIN LTDA.
- Evaluar los procedimientos presupuestales, contables, de tesorería, y administración de los recursos físicos, para el óptimo manejo del capital.
- Formular políticas que tiendan a una mejor administración de los recursos financieros y físicos a fin de procurar niveles óptimos de calidad, cantidad, oportunidad, eficiencia y eficacia.
- Dirigir la elaboración del proyecto de presupuesto y el plan de compras de SERLEFIN LTDA.
- Velar porque en la SERLEFIN LTDA., se observen estrictamente los principios de

eficiencia, economía, equidad, calidad total y planeamiento estratégico en la gestión de la administración de sus recursos.

- Dirigir la ejecución y controlar el manejo de los recursos financieros y físicos que por delegación sean confiados a la administración de las Gerencias Departamentales.
- Elaboración de pronósticos

Autoridad
Planear las actividades a desarrollar, estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución

Responsabilidad
Velar por el buen uso de las herramientas de PC asignado Toda la información referente del contrato es confidencial Indicadores de compras, presupuesto, balance general y cifras de productividad. Acceso a la Base de Datos de clientes Informes de Cartera y recaudo. Presenta la siguiente Información: Informes de comportamiento de cartera, de recaudo, de gestión, de score, compras y presupuesto.

REQUISITOS

EDUCACION	EXPERIENCIA
TÍTULO PROFESIONAL EN: Economía, Administración de Empresas, Administrador Público, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública y demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo. **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Gerencia Financiera-Administrativa, Gestión Pública, Análisis y Administración Financiera, Banca y Finanzas, Banca de Inversión, Alta Gerencia y demás áreas de especialización afines con las funciones de la Gerencia.	Cinco (5) años de experiencia profesional relacionada con el cargo.
CONDICIONES: AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: Mental y visual	**RIESGOS**: ACCIDENTES: Muy baja probabilidad ENFERMEDADES PROFESIONALES: Estrés

JEFE DE ESTADISTICA

Área	Jefe Inmediato
ESTADISTICA Y RIESGO	DIRECTOR U.D.N

Misión	
La misión del cargo está fundamentada en el seguimiento y control de los recursos físicos y humanos destinados en la ejecución del contrato con el cliente. Su principal objetivo es velar por el cumplimiento de la licitación y/o términos de referencia contratados logrando que los indicadores de productividad establecidos por la Gerencia se cumplan logrando sinergia tanto para el cliente como para la empresa.	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación Jefe de Estadística y Riesgo	**Dependencia** ESTADISTICA
Nivel ADMINISTRATIVO	**Nombre Jefe Inmediato** GLORIA ESPERANZA URUEÑA OSORIO
Grado 03	
Funciones	
Autoridad	
Planear las actividades a desarrollar estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución Asignar y administrar los recursos tanto físicos como humanos destinados a la Unidad	

Responsabilidad
Responsabilidad por Supervisión Analistas de Estadística Analista de casas de cobranza y al área de tecnología y soporte. Manejo de Bienes y Valores PC de los cargos supervisados y procesos e información de datos.

Toda la información referente del contrato es confidencial

Maneja la siguiente información

Indicadores de productividad

Indicadores de gestión

Acceso a la Base de Datos de ICS, SIPSS, Oracle e Interfaces deL cliente.

Presenta la siguiente Información

Reportes requeridos por el cliente y por la Organización.

REQUISITOS	
EDUCACION **TÍTULO PROFESIONAL EN**: Ingeniería Industrial, Estadística, Economía, Administración de Empresas y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Programación, bases de datos, Estadística y finanzas.	**EXPERIENCIA** Tres (3) años de experiencia profesional relacionada con el cargo. **INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos establecidos al inicio de cada periodo
CONDICIONES: AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: Mental y visual y físico	**RIESGOS:** ACCIDENTES: Muy baja probabilidad ENFERMEDADES PROFESIONALES: Estrés

- Implementar, seguir, cumplir y controlar los términos de referencia ofrecidos al cliente.

- Dirigir y controlar la Unidad y el área de estadística
- Analizar y elaborar los informes establecidos en el contrato y de las campañas nuevas
- Planear e implementar campañas nuevas
- Hacer seguimiento y garantizar el cumplimiento de los indicadores de productividad de la unidad
- Establecer estrategias para el mejoramiento de los indicadores productivos y operativos de la Unidad
- Planear las actividades a desarrollar estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución
- Asignar y administrar los recursos tanto físicos como humanos destinados a la Unidad

ANALISTA DE RIESGO Y SCORE

Área	Jefe Inmediato
ESTADISTICA	JEFE DE ESTADISTICA

Misión	
La misión del cargo está fundamentada en la elaboración de informes y ejecución del scoring para todos los productos del cliente, adicionalmente se espera establecer pronósticos de gestión y de recaudo a través del cargo.	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación Analista de riesgo y score	**Dependencia** ESTADISTICA
Nivel ADMINISTRATIVO	**Nombre Jefe Inmediato** LUIS CARLOS RODRIGUEZ R.
Grado 02	

Funciones

- Elaborar informes de cartera y recuperación de cartera
- Analizar los informes diarios, semanales, mensuales para establecer las tendencias y posibles estrategias de seguimiento y/o control
- Elaborar, ejecutar y analizar el scoring
- Analizar y elaborar los informes establecidos en el contrato y de las campañas nuevas
- Efectuar pronósticos de metas tanto de gestión como de recaudos
-

Autoridad

Planear las actividades a desarrollar, estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución

Responsabilidad

Responsabilidad por Supervisión

Manejo de Bienes y Valores

Velar por el buen uso de las herramientas de PC asignado

Toda la información referente del contrato es confidencial

Maneja la siguiente información

Indicadores de productividad y gestión

Acceso a la Base de Datos de ICS, SIPSS,

Oracle e Interfaces de cada campaña.

Scoring, Informes de Cartera y recaudo.

Presenta la siguiente Información:
Informes de comportamiento de cartera, de recaudo, de gestión, de score, de campañas nuevas y todos aquellos que vayan saliendo de la gestión normal del negocio para el cliente interno y externo

REQUISITOS	
EDUCACION **TÍTULO PROFESIONAL EN**: Ingeniería Industrial, Estadística, Economía, Administración de Empresas y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Programación, bases de datos y experiencia en call centres	**EXPERIENCIA** Dos (2) años de experiencia profesional relacionada con el cargo. **INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos establecidos al inicio de cada periodo.
CONDICIONES: AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: mental, físico y visual	**RIESGOS:** ACCIDENTES: MUY BAJA PROBABILIDAD ENFERMEDADES PROFESIONALES: ESTRÉS

JEFE DE TECNOLOGIA

Área	Jefe Inmediato
ESTADISTICA	JEFE DE ESTADISTICA

Misión	
La misión del cargo está fundamentada en la elaboración de informes y ejecución del scoring para todos los productos del cliente, adicionalmente se espera establecer pronósticos de gestión y de recaudo a través del cargo.	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación Analista de riesgo y score	**Dependencia** ESTADISTICA
Nivel ADMINISTRATIVO	**Nombre Jefe Inmediato** LUIS CARLOS RODRIGUEZ R.
Grado 02	

Funciones

- Elaborar informes de cartera y recuperación de cartera
- Analizar los informes diarios, semanales, mensuales para establecer las tendencias y posibles estrategias de seguimiento y/o control
- Elaborar, ejecutar y analizar el scoring
- Analizar y elaborar los informes establecidos en el contrato y de las campañas nuevas
- Efectuar pronósticos de metas tanto de gestión como de recaudos
-

Autoridad

Planear las actividades a desarrollar, estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución

Responsabilidad

Responsabilidad por Supervisión

Manejo de Bienes y Valores

Velar por el buen uso de las herramientas de PC asignado

Toda la información referente del contrato es confidencial

Maneja la siguiente información

Indicadores de productividad y gestión

Acceso a la Base de Datos de ICS, SIPSS,

Oracle e Interfaces de cada campaña.

Scoring, Informes de Cartera y recaudo.

Presenta la siguiente Información:
Informes de comportamiento de cartera, de recaudo, de gestión, de score, de campañas nuevas y todos aquellos que vayan saliendo de la gestión normal del negocio para el cliente interno y externo

REQUISITOS	
EDUCACION **TÍTULO PROFESIONAL EN**: Ingeniería Industrial, Estadística, Economía, Administración de Empresas y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Programación, bases de datos y experiencia en call centres	**EXPERIENCIA** Dos (2) años de experiencia profesional relacionada con el cargo. **INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos establecidos al inicio de cada periodo.
CONDICIONES: AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: mental, físico y visual	**RIESGOS:** ACCIDENTES: MUY BAJA PROBABILIDAD ENFERMEDADES PROFESIONALES: ESTRÉS

ANALISTA DE CASAS DE COBRANZAS

Área	Jefe Inmediato
ESTADISTICA	JEFE DE ESTADISTICA

Misión	
La misión del cargo está fundamentada en la asignación, control y seguimiento de las casas de cobranza, soporte al área de Estadística	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación Analista de Casas de Cobranzas	**Dependencia** ESTADISTICA
Nivel ADMINISTRATIVO	**Nombre Jefe Inmediato** LUIS CARLOS RODRIGUEZ R.
Grado 02	

Funciones

- Efectuar la asignación a las casas de cobranza según los parámetros establecidos por el cliente para ello.
- Controlar la asignación de las casas de cobranza
- Hacer seguimiento de las gestiones asignadas
- Liquidar el pago de honorarios de gestión a cada casa de cobranza
- Presentar informes de tendencias de efectividad y de gestión de las casas de cobranza
- Documentación de los procesos a cargo
- Control de calidad de archivos enviados y recibidos para casas de cobranzas
  Soporte a las tareas realizadas por el área de Estadística

Autoridad

Planear las actividades a desarrollar, estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución

Responsabilidad

Las Casas de Cobranza

Manejo de Bienes y Valores

PC asignado, Conservar y mantener en perfecto estado Servidores y equipos a su cargo

Toda la información referente del contrato es confidencial

Maneja la siguiente información

Indicadores de productividad, gestión, acceso a la Base de Datos de ICS, Oracle e Interfaces del cliente

Informes de Cartera y recaudo de las casas de cobranza y las interfaces de retorno de las mismas

Presenta la siguiente Información

Asignación, Informes de productividad, pago de honorarios, recuperación

REQUISITOS	
EDUCACION	**EXPERIENCIA**
TÍTULO PROFESIONAL EN: Ingeniería Industrial, Estadística, Economía, Administración de Empresas y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Bases de datos, Access y Excel avanzado.	Un (1) año de experiencia profesional relacionada con el cargo. **INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos establecidos al inicio de cada periodo.
CONDICIONES: AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: Mental, visual y físico	**RIESGOS:** ACCIDENTES: Muy baja probabilidad ENFERMEDADES PROFESIONALES: Estrés.

COORDINADOR CALL CENTER

Área	Jefe Inmediato
OPERACIONES	COORDINADOR U.D.N

Misión	
La misión del cargo está fundamentada en el seguimiento y control de los recursos físicos y humanos destinados en la ejecución del contrato con el cliente. Su principal objetivo es velar por el cumplimiento de la licitación y/o términos de referencia contratados logrando que los indicadores de productividad establecidos por la Gerencia se cumplan logrando sinergia tanto para el cliente como para la empresa.	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación COORDINADOR CALL CENTER	**Dependencia** COORDINADOR UDN
Nivel OPERATIVO	**Nombre Jefe Inmediato** NIBIA ACENED SALAZAR
Grado 02	

Funciones

- Presentarse 10 minutos antes del inicio de cada jornada para revisar que aplicativos y máquinas estén en perfecto estado para el inicio de la gestión
- Revisar y Supervisar diariamente las listas de trabajo
- Supervisar el grupo de asesores
- Diligenciar las diferentes bitácoras de la operación
- Diligenciar los reportes diarios
- Notificar cualquier novedad o inconveniente que se presente tanto con los recursos físicos como humanos a su jefe inmediato y reportarlo a la persona encargada de solucionar la falla
- Orientar y soportar a los asesores en la gestión
- Escalar los casos especiales que requieran atención por parte del cliente
- Atender diariamente las listas de trabajo en estado de Revisión Supervisor de ICS

- Administrar el recurso humano y físico asignado
- Vigilar por el cumplimiento de horarios y metas del personal a cargo
- Monitorear y manipular el sistema de marcación, supervisar la cola de Inbound
- Destinar los recursos que se necesiten para el cumplimiento de las metas establecidas en cada una de las campañas
- Capacitar, orientar, corregir y evaluar el personal a cargo
- Proponer planes de capacitación según los resultados de evaluación de conocimientos que detecta diariamente del grupo de trabajo a cargo

- Monitorear el línea o por grabación a todo el personal a su cargo 1 vez al mes.

Autoridad

Planear las actividades a desarrollar, estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución

Responsabilidad

Responsabilidad por Supervisión

Asesores call center

Manejo de Bienes y Valores PC de los cargos supervisados

Toda la información referente del contrato es confidencial

Maneja la siguiente información

Indicadores de productividad, gestión, acceso a la Base de Datos de ICS, SIPSS, Oracle e Interfaces del cliente.

Presenta la siguiente Información Indicadores de Productividad Diarios, Informe de Ilocalizados IVR, Fallecidos Secuestrados y Desaparecidos, Relación semanal de Asesores, Informe mensual de Evaluación de Personal,

REQUISITOS	
EDUCACION	**EXPERIENCIA**
TÍTULO PROFESIONAL EN: Ingeniería Industrial, Economía, Administración de Empresas y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo	Un (1) año de experiencia profesional relacionada con el cargo.
FORMACIÓN AVANZADA EN: Norma de calidad ISO 9001 y normas de calidad aplicadas en Call Center, manejo de personal y productos y servicios financieros.	**INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos establecidos al inicio de cada periodo

CONDICIONES: AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: Mental, visual y físico.	**RIESGOS:** ACCIDENTES: Muy baja probabilidad ENFERMEDADES PROFESIONALES: Estrés, enfermedades auditivas

MONITOR DE CALIDAD Y CAPACITACIÓN

Área	Jefe Inmediato
CAPÀCITACION	COORDINADOR U.D.N

Misión	
La misión del cargo está fundamentada en la elaboración de informes y ejecución del scoring para todos los productos del Cliente o campaña gestionada, adicionalmente se espera establecer pronósticos de gestión y de recaudo a través del cargo.	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación MONITOR DE CALIDAD Y CAPACITADOR	**Dependencia** COORDINADOR UDN
Nivel OPERATIVO	**Nombre Jefe Inmediato** NIBIA ACENED SALAZAR
Grado 02	

Funciones

- Elaborar los planes de capacitación e inducción para todo el personal que ingrese a la operación
- Elaborar, medir y establecer con el Jefe de Operaciones los planes de capacitación permanentes a realizar
- Monitorear, presencial, remotamente y por grabación a todos los asesores de la operación 1 vez por semana.
- Retroalimentar a todo el personal con los resultados identificados en los monitoreos
- Orientar y soportar a los asesores en la gestión
- Capacitar, orientar, corregir y evaluar el personal de la operación en cuanto a calidad y capacitación
- Proponer planes de capacitación según los resultados de evaluación de conocimientos que detecta diariamente del grupo de trabajo
- Notificar cualquier novedad o inconveniente que se identifique en el desarrollo de sus actividades
- Documentación de todos los procesos a cargo.

Autoridad
Planear las actividades a desarrollar, estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución

Autoridad
Responsabilidad
Responsabilidad por Supervisión Asesores Manejo de Bienes y Valores PC de los cargos supervisados Toda la información referente del contrato es confidencial Maneja la siguiente información Indicadores de productividad de los asesores de cobranza, gestión, acceso a la Base de Datos de ICS, SIPSS, Oracle e Interfaces del cliente. Presenta Información de Indicadores de Calidad y Capacitación Monitorea y manipula las herramientas de trabajo y los asesores de la operación Propone planes de capacitación según los resultados de evaluación de conocimientos que detecta diariamente del grupo de trabajo

REQUISITOS	
EDUCACION	**EXPERIENCIA**
TÍTULO PROFESIONAL EN: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Norma de calidad ISO 9001 y normas de calidad aplicadas en Call Center.	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada con el cargo. **INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos establecidos al inicio de cada periodo. (Monitoreos y retroalimentaciones establecidas en cada periodo).
CONDICIONES:	**RIESGOS**:
AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: Mental y visual y físico	ACCIDENTES: MUY BAJA PROBABILIDAD ENFERMEDADES PROFESIONALES: Estrés

COORDINADOR DE UDN

Área	Jefe Inmediato
OPERACIONES	Director de UDN

Misión	
La misión del cargo está fundamentada en el seguimiento y control de los recursos físicos y humanos destinados en la ejecución del contrato con cada cliente. Su principal objetivo es velar por el cumplimiento de los indicadores de productividad establecidos para el área, dándole alcance a los servicios contratados en la licitación y/o términos de referencia contratados alcanzando la sinergia tanto para el cliente como para la empresa.	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación Coordinador de U.D.N	**Dependencia** Director U.D.N
Nivel ADMINISTRATIVO	**Cargo Jefe Inmediato** GLORIA ESPERANZA URUEÑA OSORIO
Grado 03	

FUNCIONES

- Dirigir y controlar el área de Operaciones
- Analizar y aprobar los informes de productividad del área
- Efectuar permanentemente el dimensionamiento de la operación para asegurar que las condiciones establecidas de cada campaña se cumplan
- Elaborar, implementar, dimensionar y controlar propuestas de las nuevas campañas como su funcionamiento y puesta en marcha.
- Dar seguimiento y cumplir los indicadores de productividad de la unidad
- Establecer estrategias para el mejoramiento de los contactos e indicadores de efectividad de la operación
- Administrar el recurso humano y físico asignado
- Vigilar por el cumplimiento de horarios y metas del personal a cargo
- Monitorear y manipular el sistema de marcación, supervisar la cola de Inbound
- Orientar, corregir y evaluar el personal a cargo
- Establecer los planes de capacitación según los resultados de evaluación de conocimientos y calidad arrojados por el área de calidad y capacitación,
- Crear e implementar los formatos de control del área
- Documentar y revisar todos los procesos a su cargo
- Generar, revisar y enviar diaria, semanal o mensualmente los informes establecidos con el cliente.

Autoridad

Implementar acciones correctivas o preventivas, de las no conformidades en el grupo asignado bajo su responsabilidad.

Planear las actividades a desarrollar estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución

Reorganizar funciones del personal asignado a la UDN.

Direccionar y orientar al equipo de trabajo en pro al cumplimiento de metas.

Responsabilidad

Coordinadores de campaña

Asesores de cartera

Capacitador y monitor de calidad.

Es responsable por el cuidado y manejo de los equipos, muebles o enseres que le sean asignados para la realización de su trabajo.

Indicadores de productividad y de gestión

Acceso a la Base de Datos de ICS, SIPSS, Oracle e Interfaces del cliente.

En general la información que maneja es de carácter individual y confidencial

Indicadores de Productividad y de gestión Diarios,

Fallecidos Secuestrados y Desaparecidos

Relación semanal de Asesores

Informe mensual de Evaluación de Personal, etc.

REQUISITOS	
EDUCACION	**EXPERIENCIA**
TÍTULO PROFESIONAL EN: Administración de empresas, Economía, Ingeniería de sistemas, Ingeniería Industrial, y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Programación, bases de datos, experiencia en call centres, Cartera y finanzas entre otras.	Tres (3) años de experiencia profesional relacionada con el cargo. **INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos establecidos al inicio de cada periodo.
CONDICIONES: AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: Mental y visual	**RIESGOS**: ACCIDENTES: Muy baja probabilidad ENFERMEDADES PROFESIONALES: Estrés

INGENIERO DE SOPORTE

Área	Jefe Inmediato
OPERACIONES	DIRECTOR U.D.N

Misión	
La misión del cargo está fundamentada el soporte interno y externo de la operación en la parte de desarrollo y soporte técnico, brindando soluciones oportunas para el adecuado funcionamiento de las campañas y de las nuevas.	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación INGENIERO DE SOPORTE	**Dependencia** TECNOLOGIA
Nivel OPERATIVO	**Nombre Jefe Inmediato** GLORIA ESPERANZA URUEÑA OSORIO
Grado 02	

Funciones

- Efectuar los desarrollos necesitados y requeridos por las campañas
- Soportar administrar la base de datos de Oracle
- Soportar la administración el sistema de cobranza ICS
- Dar solución permanente a las fallas reportadas y/o identificadas que se relacionen con el área de tecnología
- Desarrollar, implementar y controlar las nuevas campañas
- Establecer planes de control y de calidad a cada uno de los procesos a su cargo
- Elaborar la documentación de los procesos a su cargo
- Desarrollo de scrips

Autoridad

Planear las actividades a desarrollar, estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución

Responsabilidad

Administración de base de datos.

Manejo de Servidores y equipos a su cargo

Toda la información referente del contrato es confidencial

Acceso a la Base de Datos de ICS, SIPSS, Oracle e Interfaces del cliente y en general toda la información en medio magnético del negocio

Presenta la siguiente Información, Informes de casos atendidos, reporte y solución de todas las inconsistencias reportadas y control de casos escalados.

REQUISITOS	
EDUCACION **TÍTULO PROFESIONAL EN**: Ingeniería de sistemas, técnico en sistemas, y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Bases de datos, Oracle y herramientas de sistemas avanzadas.	**EXPERIENCIA** Tres (3) años de experiencia profesional relacionada con el cargo. **INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos establecidos al inicio de cada periodo.
CONDICIONES: AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: Mental y visual	**RIESGOS**: ACCIDENTES: Muy baja probabilidad ENFERMEDADES PROFESIONALES: Estrés

JEFE DEL DPTO. DE TALENTO HUMANO

Área	Jefe Inmediato
TALENTO HUMANO	GERENTE GENERAL

Misión	
La misión del cargo está fundamentada en **a**doptar las funciones y requisitos para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal, así como de velar por la Evaluación el manejo del mismo dentro de la Organización.	
CARGO	**RELACION DE DEPENDENCIA**
Denominación JEFE DE TALENTO HUMANO	**Dependencia** TALENTO HUMANO
Nivel ADMINISTRATIVO	**Nombre Jefe Inmediato** CESAR MANUEL GARCIA
Grado 03	

Funciones

- Dirigir y diseñar, de acuerdo con lo que disponga la gerencia General, las políticas, planes y programas que se deban implantar en materia de talento humano para su desarrollo integral.
- Hacer seguimiento de las novedades de personal, cuando corresponda y revisar el alcance de los mismos.
- Dirigir, coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas relativas a la administración de personal, la elaboración de las nóminas y la liquidación de las prestaciones sociales y de los demás factores de remuneración.
- Coordinar la organización y trámite de todas las actividades que en materia de administración de personal requiera **SERLEFIN LTDA.**
- Coordinar los registros necesarios para la administración de personal y expedir las certificaciones relacionadas con dichos registros y situaciones laborales.
- Dirigir el diseño y coordinación de los programas en materia de salud ocupacional para los funcionarios de de **SERLEFIN LTDA.**.
- Dirigir el registro de todas las novedades y situaciones administrativo - laborales de los colaboradores de la empresa, desde su ingreso hasta su retiro.
- Dirigir la coordinación y desarrollo del reporte de novedades e información para los procesos de administración del Talento Humano o personal.
- Dirigir u orientar el diseño de los sistemas de selección, promoción, reubicación adecuada y/o adaptación laboral del talento humano de **SERLEFIN LTDA.B**.
- Dirigir, los sistemas de contratación o realización de pruebas para el proceso de selección

y promoción del talento humano de **SERLEFIN LTDA.**

- Dirigir en coordinación con las distintas dependencias la investigación, análisis, definición y diseño de los perfiles ocupacionales y requisitos específicos requeridos o exigidos para cada uno de los empleados o cargos de la empresa.

Autoridad
Planear las actividades a desarrollar, estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución
Responsabilidad
Planear las actividades a desarrollar estableciendo los recursos y los tiempos destinados a su ejecución Manejo de Bienes y Valores Velar por el buen uso de las herramientas de PC asignado Toda la información referente del contrato es confidencial Maneja la siguiente información Datos personales de todos los colaboradores de la Empresa Presenta la siguiente Información: Evaluación de desempeño, nómina, novedades de nomina, asistencia, incapacidades y otros informes relacionados con el cargo.

REQUISITOS	
EDUCACION	**EXPERIENCIA**
TÍTULO PROFESIONAL EN: Ingeniería Industrial, Economía, Administración de Empresas, Psicología, y las demás disciplinas afines con la naturaleza del cargo. **FORMACIÓN AVANZADA EN:** Psicología organizacional, talento humano.	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada con el cargo. **INDICADORES DE GESTION:** Cumplimiento de metas y presupuestos

	establecidos al inicio de cada periodo.
CONDICIONES: AMBIENTE FISICO: INSTALACIONES FISICAS DE LA EMPRESA ESFUERZO: Mental, visual y físico	**RIESGOS**: ACCIDENTES: Muy baja probabilidad ENFERMEDADES PROFESIONALES: Estrés

ANEXO 17. COSTOS DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

CARGOS	SALARIO MENSUAL	PAGO ANUAL	OBSERVACIONES
PSICOLOGO	$ 120.000	$ 1.440.000	Este colaborador, sera contratado unicamente una vez a la semana, siempre y cuando sea necesario contratar a nuevo personal.
COORDINADOR DEL DPTO.	$ 1.400.000	$ 16.800.000	Sera el encargado de coordinar las areas de Selección y capacitación, Salud Ocupacional y Bienestar Social, teniendo en cuenta las actividades a desarrollar y las necesidades de los empleados. Esta acompañado por el asistente del Departamento
ASISTENTE DE DPTO.	$ 400.000	$ 4.800.000	Sus funciones seran netamente operativas y de control de documentos. Estara guiado por el Coordinador del area.
TOTAL	**$ 1.920.000**	**$ 23.040.000**	La empresa debe evaluar detenidamente esta propuesta debido a que una mayor organización y control de los empleados, proporcionara informacion oportuna, eficiencia, control de documentos y mayor compromiso y sentido de pertenencia en los trabajadores.