

**DOCUMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE  
APOYO DE TALENTO HUMANO TEMPORAL DE LA EMPRESA MEJÍA  
ASOCIADOS S.A.S**

**ANDREA JULIANA NIÑO RAMOS  
ID: 000166722**

**PRÁCTICA EMPRESARIAL  
MEJÍA ASOCIADOS**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2015**

**DOCUMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE  
APOYO DE TALENTO HUMANO TEMPORAL DE LA EMPRESA MEJÍA  
ASOCIADOS S.A.S**

**ANDREA JULIANA NIÑO RAMOS  
ID: 000166722**

**Proyecto de grado para optar por el título de Ingeniera Industrial**

**Proyecto dirigido por:  
Mercedes Amparo Téllez de Moreno**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2015**

## Agradecimientos

Agradezco enormemente el acompañamiento y amor de mi mamá, mi amiga incondicional durante este proceso y en todos los momentos, pues ella ha sido la que me ha orientado y apoyado en las decisiones más importantes de mi vida. A mi papá, quien me ha guiado profesional y académicamente por el camino del éxito que siempre él ha logrado, además, por inculcarme el amor a la ingeniería, que hace que los sueños se conviertan en realidad; y a mi hermano Fernando José, por su solidaridad infinita y sus ganas contagiosas de progresar.

Doy gracias a la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), por la formación integral y por el afianzamiento de los valores desde el humanismo cristiano y de igual forma, mi perenne gratitud y respeto al señor Rector, Monseñor Primitivo Sierra y a los directivos de la institución por su invaluable apoyo y colaboración; así como a la Supervisora de la Práctica Profesional, Dra. Mercedes Amparo Téllez, por su asesoría en el desarrollo de esta actividad académica.

Agradezco al Dr. Carlos Mejía, al Dr. Jaime Torres y a todas las personas cercanas y asesores corporativos de la compañía, quienes me permitieron vivir esta experiencia en su empresa y explorar el mundo de las agencias de publicidad BTL. Además, a Dallan Jáuregui, la Supervisora de proyecto en la empresa Mejía Asociados, quien me acompañó en este primer contacto con el ejercicio profesional y me permitió observar a una excelente trabajadora, formada integralmente, dedicada, leal, eficiente y competente.

Por último, agradezco a mis profesores y compañeros de estudio, quienes estuvieron conmigo durante esta etapa tan enriquecedora y a todos los que me ayudaron a hacer este sueño una realidad.



## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	3
Introducción .....	8
1. Generalidades de la empresa.....	10
1.1 Nombre de la empresa.....	10
1.2 Actividad Económica .....	10
1.3 Portafolio de Servicios.....	10
1.4 Número de empleados.....	11
1.5 Estructura Organizacional.....	11
1.6 Teléfono .....	15
1.7 Dirección .....	15
1.8 Reseña histórica.....	15
1.9 Descripción específica del área de trabajo .....	16
1.9.1 Nombre y Cargo del Supervisor Técnico.....	16
2. Diagnóstico.....	17
3. Antecedentes .....	18
4. Justificación.....	20
5. Objetivos .....	22
5.1 Objetivo general .....	22
5.2 Objetivos específicos .....	22
6. Marco teórico.....	22
6.4 Afiliación.....	23
6.5 Contrato por obra o labor .....	23
6.6 Procedimientos .....	23
6.7 Indicadores de gestión.....	24
6.7.1 Eficacia.....	24
6.7.1 Eficiencia .....	24
6.8 Documentación de procedimientos.....	24
6.8.1 Establecimiento de los grupos de trabajo.....	24
6.8.2 Desarrollo de procedimientos .....	25
6.8.3 Implementación de procedimientos .....	25
7. Actividades desarrolladas en la práctica.....	25
7.1 Actividad 1: Construcción de diagrama de procesos .....	25
7.2 Actividad 2: Evaluación de actividades y procesos realizados.....	27
7.3 Actividad 3: Estrategia para agilizar el proceso de pago.....	28
7.4 Actividad 4: Estrategias para mejorar el ambiente laboral .....	28
7.5 Actividad 5: Propuesta para la selección del personal .....	29
8. Implementación de propuestas.....	29
9. Conclusiones .....	40
10. Recomendaciones.....	41
Referencias.....	42
11. Anexos.....	44

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Evaluación de actividades. Realizada por el autor .....	27
<i>Tabla 2</i> Devoluciones Nómina Temporal.....	37

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Estructura Organizacional .....	12
<i>Figura 2</i> Gerencia Mejía Panamá y Comercial ATL.....	12
<i>Figura 3</i> Gerencia General Parte 1 .....	13
<i>Figura 4</i> Gerencia General Parte 2 .....	13
<i>Figura 5</i> Gerencia Administrativa y Financiera.....	14
<i>Figura 6</i> Gerencia de Proyectos Audiovisuales.....	14
<i>Figura 7</i> Organigrama de Talento Humano Temporal.....	16
<i>Figura 8</i> Diagrama de flujo de procesos. Realizado por el autor .....	27
<i>Figura 9</i> Software contable HELISA.....	32
<i>Figura 10</i> Ingreso Nómina pagos en HELISA.....	34
<i>Figura 11</i> Liquidación HELISA.....	34
<i>Figura 12</i> Pauta convocatoria Facebook.....	36
<i>Figura 13</i> Publicación Convocatoria.....	38
<i>Figura 14</i> Resultados Convocatoria OLX.....	39



## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DOCUMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE APOYO DE TALENTO HUMANO TEMPORAL DE LA EMPRESA MEJÍA ASOCIADOS S.A.S

**AUTOR(ES):** Andrea Juliana Niño Ramos

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Mercedes Amparo Téllez de Moreno

### RESUMEN

Mejía Asociados es una empresa de publicidad BTL en la cual el recurso humano contratado en modalidad temporal es muy importante, valioso y sensible para el logro de la misión, de los objetivos corporativos y para el cumplimiento de las obligaciones contractuales que éstos suscriben. Para los temporales no existían procedimientos ni una documentación adecuada que respondiera a las necesidades de la empresa, los cuales se requerían urgentemente por la dinámica de las actividades que desarrollan con sus clientes actuales y potenciales. Es por esto, que se consideró necesario realizar una evaluación y documentación del área de Talento Humano Temporal (área relativamente nueva en la empresa) con el fin de mejorar su eficiencia y obtener mayor control del personal vinculado por obra o labor. En ese sentido se realizó un estudio sobre el talento humano disponible y necesario, los recursos tecnológicos, los tipos de contratación, el manejo interno de las funciones sustantivas de la empresa, políticas y antecedentes, entre otras, los cuales generaron un diagnóstico que fue analizado conjuntamente con los responsables y vinculados en este proceso. El equipo interdisciplinario formuló alternativas de solución y se determinó establecer un procedimiento debidamente documentado, estandarizado y con los recursos necesarios para la óptima y adecuada administración del personal temporal; logrando así minimizar errores, mejorar tiempos, disminuir costos y aumentar el nivel de satisfacción de las personas vinculadas en esta modalidad. Esto ha generado una cultura corporativa de realizar convocatorias públicas para la incorporación de personal y de esta forma se ha logrado contactar y contratar mejores perfiles y en condiciones adecuadas para las diferentes actividades o labores que oferta Mejía Asociados.

### PALABRAS CLAVES:

BTL, modalidad temporal, contractuales, obra o labor, estandarizado, documentado,

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** DOCUMENTATION AND EVALUATION OF PROCEDURES OF THE SUPPORT AREA OF HUMAN RESOURCES FOR TEMPORARY EMPLOYEES AT MEJIA ASOCIADOS COMPANY.

**AUTHOR(S):** Andrea Juliana Niño Ramos

**FACULTY:** Industrial Engineering

**DIRECTOR:** Mercedes Amparo Tellez de Moreno

### ABSTRACT

Mejia Asociados is an advertising BTL company in which the human resources employed in temporary mode are very important, valuable and sensitive to achieve the mission of corporate goals and fulfillment of contractual obligations that are done. For temporary employees, there were no procedures or suitable documentation to meet the needs of the company, which is urgently required by the dynamics of their activities with current and potential customers. That is why, it was considered necessary to do an evaluation and documentation of the Temporary Human Resource area, a relatively new area in the company, in order to improve efficiency and obtain major control of personnel linked by work or labor. Therefore, a study was done on the human resources available, technological resources required, types of recruitment, internal management of substantive business functions, policies and history, among others. This generated a diagnosis that was analyzed together with the people in charge and linked in this process. The interdisciplinary team formulated alternative solutions and established a well-documented, standardized procedure and with the necessary resources for the idea and suitable administration of temporary staff procedure. It reduced errors, improved times, decrease costs, and increased the level of satisfaction of the people who work that way. This has created a corporate culture of making public summons for the incorporation of staff (personnel) and has been able to contact and hire better profiles under the conditions required for the different activities and labors that Mejia Asociados offers.

### KEYWORDS:

BTL, employed in temporary mode, contractual, labor, standardized, documented.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## Introducción

Las empresas en su permanente búsqueda del mejoramiento continuo, la calidad y la competitividad, así como todo lo que esté directamente relacionado con la satisfacción de sus clientes; centran su atención en estas características y las convierte en el motor y la base de toda compañía. Es de allí, de donde surge la necesidad de la optimización y estandarización de los procesos para el desarrollo exitoso de las organizaciones y del cumplimiento de sus objetivos. Además, porque también se hace indispensable tener la documentación necesaria de cada uno de los procesos para el conocimiento, socialización y motivación de sus empleados.

Mejía asociados es una empresa líder de publicidad BTL, que se encarga de implementar estrategias para la activación de marca, merchandising, actividades corporativas, eventos, promociones y otros medios de difusión diferentes a los medios masivos a nivel nacional e internacional. Debido a su actividad económica, la empresa Mejía Asociados vincula constantemente personal provisional, ya que lo requiere para la ejecución de sus proyectos y para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales contraídas en respuesta a la razón social de la empresa y a los objetivos corporativos.

En una empresa de producción de eventos, como Mejía, los empleados cobran más importancia y es por esto que se creó un área de apoyo denominado Talento temporal, la cual se encarga específicamente del personal que labora en los proyectos de las diferentes marcas. Siendo esta sección relativamente nueva, ya que fue creada en diciembre de 2013, esta práctica busca documentar y estandarizar los procesos de dicha dependencia, con el fin de mejorar su eficiencia para el cumplimiento de objetivos, metas y compromisos de la institución; además de aportar con el recurso más importante de cualquier organización: las personas.





# Mejía



Universidad  
Pontificia  
Bolivariana

Para la realización de este trabajo se efectuó un estudio pormenorizado del área de talento humano en lo referente a selección, contratación y gestión del personal temporal, para así hacer un análisis ingenieril y administrativo, con el fin de documentar los procedimientos y detectar las falencias para el planteamiento de soluciones. Las fortalezas y debilidades que surgieron como resultado del diagnóstico fueron la base para construir colectiva y participativamente los procesos que le permiten hoy ser una entidad más competitiva en el sector, donde el recurso humano es valorado, respetado y reconocido.

## **1. Generalidades de la empresa**

### **1.1 Nombre de la empresa**

Mejía Asociados S.A.S

### **1.2 Actividad Económica**

Identificado con el código CIUU: **7310**, Publicidad.

Encontrado en la sección M denominado Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas

### **1.3 Portafolio de Servicios**

La Organización satisface las necesidades de comunicación y mercadeo de los clientes, mediante la comercialización de servicios así:

- BTL Brand Experiencie soluciones integrales de marketing, que abarca: marketing promocional, punto de venta, trade marketing, marketing experiencial, sponsor-ship, marketing directo, interactive, logística, eventos y espectáculos, promociones, medios alternativos.
- Pauta que comprende: TV, radio, nuevos medios -Vallas y Publicidad Impresa, Online.
- Proyectos de Televisión que contiene: Videos institucionales, Producción de Comerciales, entre otros.
- Marketing Deportivo enmarcado en el diseño, comercialización y ejecución de capacitaciones, sponsoramiento, representación y organización de eventos deportivos.
- T3M unidad de mercadeo digital enfocada en la identificación y perfilación de influenciadores para su posterior empoderamiento como embajadores de marco.



- Sponsorship unidad comercial de marketing especializada en la explotación de patrocinios apropiadas de entretenimiento
- Digital agencia digital y de desarrollo de estrategias de inteligencia de clientes, acompañadas de construcción integral de un ecosistema digital.
- Comunicaciones generar contenidos, a medios de comunicación externos, contenidos digitales, free press asesoramientos de comunicaciones a las marcas y manejo de relaciones públicas y RRPP.
- Salestime unidad dedicada a la optimización en shopper marketing, trade marketing y category management sustentada en herramientas digitales que optimizan los procesos y uso de recursos.

## 1.4 Número de empleados

Mejía Asociados S.A.S cuenta actualmente con un total de 102 empleados fijos y un promedio de 250 empleados temporales.

## 1.5 Estructura Organizacional

La estructura se presenta en varias imágenes por el autor, debido a que ésta es muy amplia y no permite verse en su totalidad.

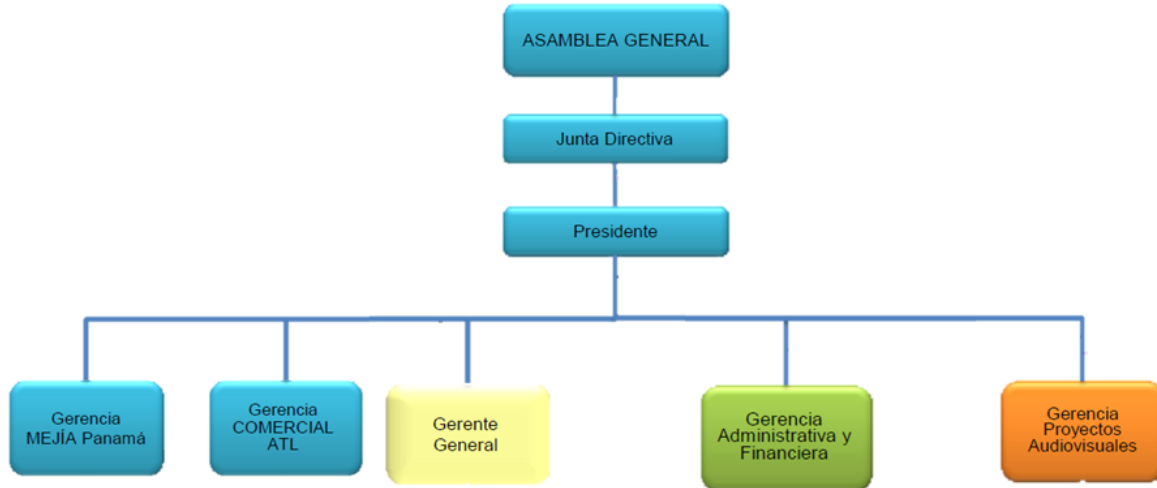


Figura 1 Estructura Organizacional

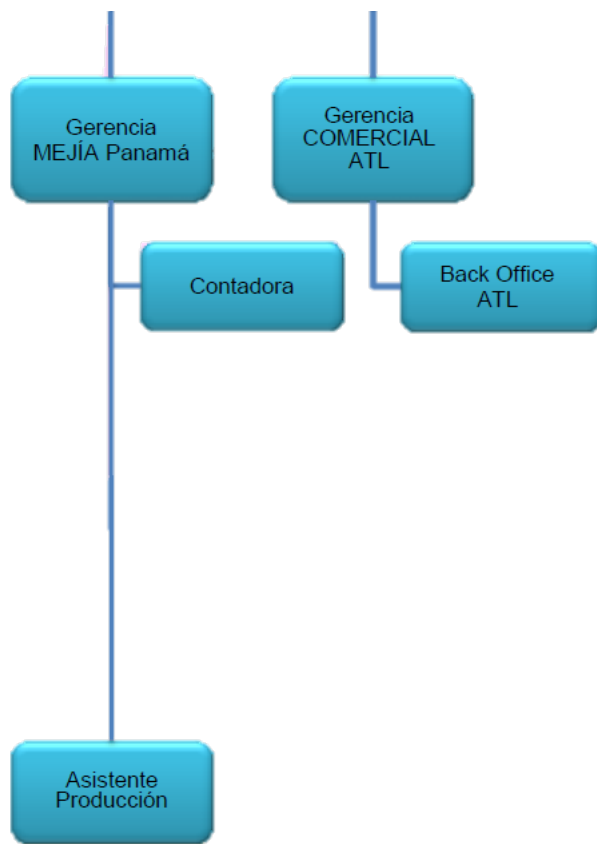


Figura 2 Gerencia Mejía Panamá y Comercial ATL

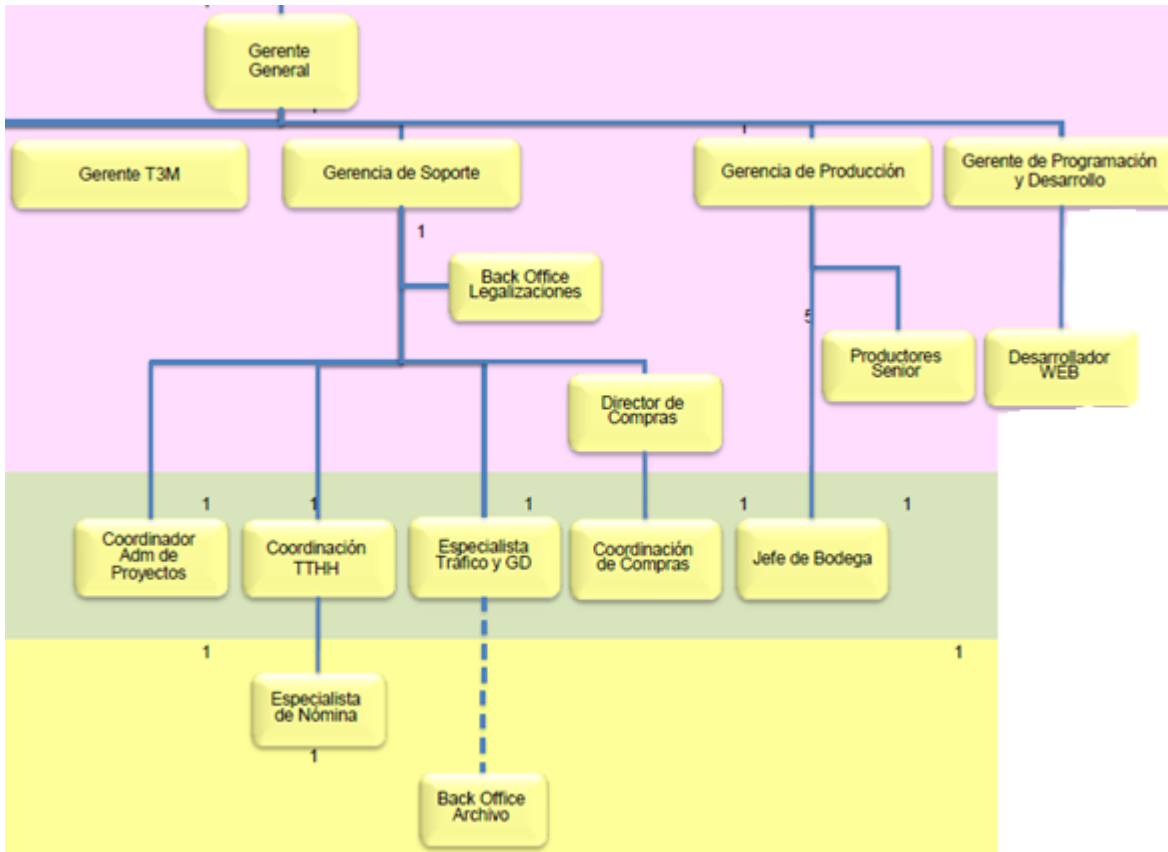


Figura 3 Gerencia General Parte 1

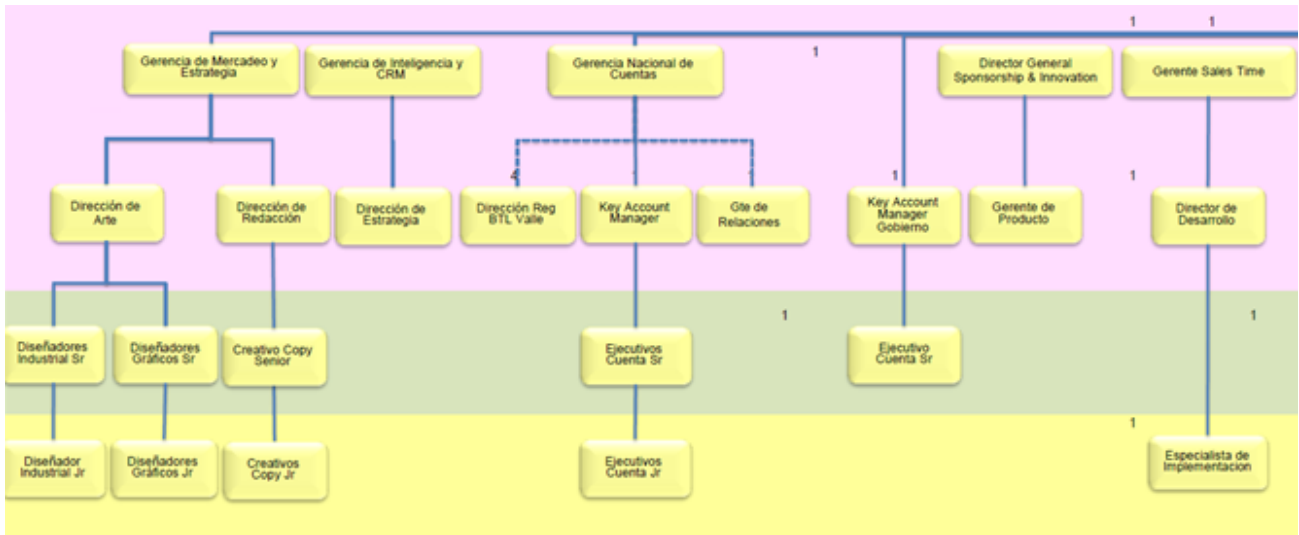


Figura 4 Gerencia General Parte 2

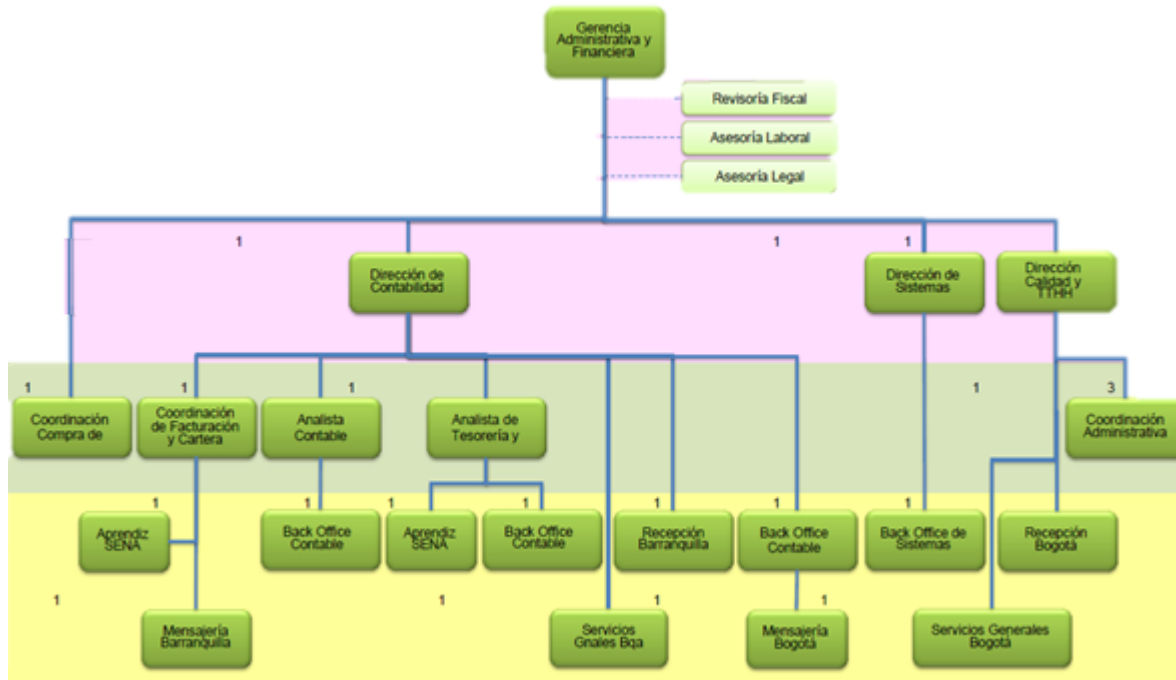


Figura 5 Gerencia Administrativa y Financiera

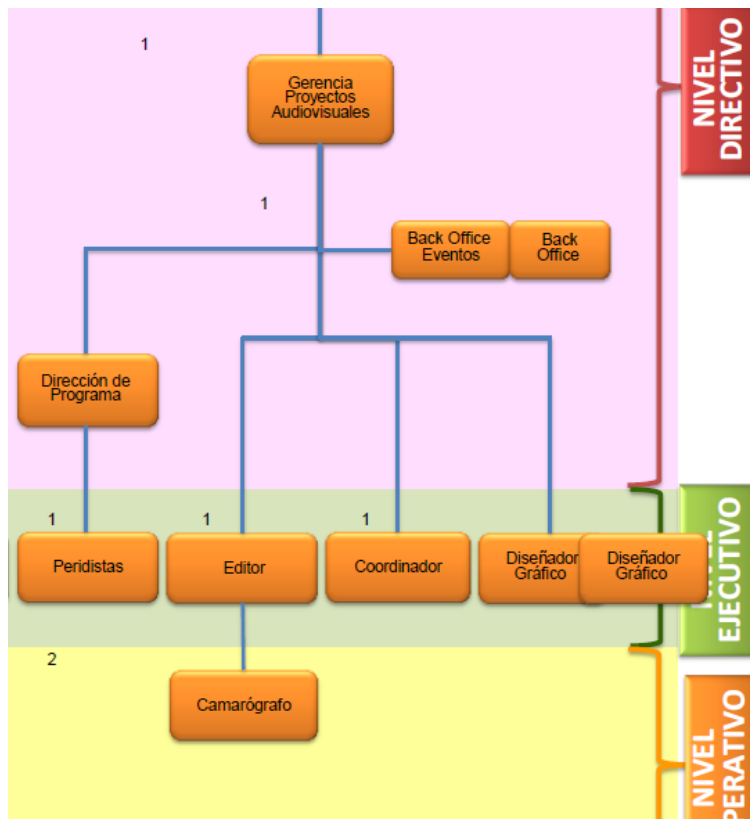


Figura 6 Gerencia de Proyectos Audiovisuales



## 1.6 Teléfono

(+57 1) 7455152

## 1.7 Dirección

La empresa se encontraba ubicada en la siguiente dirección: Calle 100 N°17-09 Piso 2. Bogotá D.C-Colombia, los primeros tres meses de la práctica y a partir del 7 de Diciembre fue trasladada a la Carrera 7 N°156-78 Piso 17. Bogotá-Colombia

## 1.8 Reseña histórica

Mejía Asociados S.A.S, es una empresa filial de un grupo empresarial especializado en medios de comunicación, entretenimiento y servicios; con más de 25 años de experiencia en el sector del mercadeo y la comunicación, que le han valido para su posicionamiento y reconocimiento como líder en este importante sector de la economía nacional.

El Grupo Mejía inició actividades en el caribe colombiano en 1987, específicamente en Barranquilla y en el año 2000, después de un análisis y replanteamiento de las actividades de la compañía, incursionó como pionera en toda la costa atlántica, realizando amplificación de marcas (Brand Amplification) con la mezcla de un portafolio renovado de medios, activaciones y asesorías en comunicaciones.

Posteriormente la empresa comenzó a especializarse en estrategias BTL a nivel nacional y eso la hizo acreedora al reconocimiento en generación de estrategias de mercadeo experiencial. De ahí, que Mejía Asociados es miembro fundador de la Asociación Colombiana de BTL y la primera agencia en obtener la certificación de calidad ISO 9001 en el año 2007.

En la actualidad la empresa cuenta con sedes en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Ciudad de Panamá con capacidad de operación en todo el país.



La agencia ha sido galardonada con diversos premios de creatividad en categorías como: marketing vincular, publicidad no convencional y promociones, entre otras.

### 1.9 Descripción específica del área de trabajo

Esta estructura fue propuesta por el autor, teniendo en cuenta que como el área es nueva en la empresa, aún no existe una descripción específica de la misma y se espera que con la culminación del trabajo se desarrolle y sea aprobada por la compañía.

INCLUIR LA DEPENDENCIA DE TALENTO HUMANO

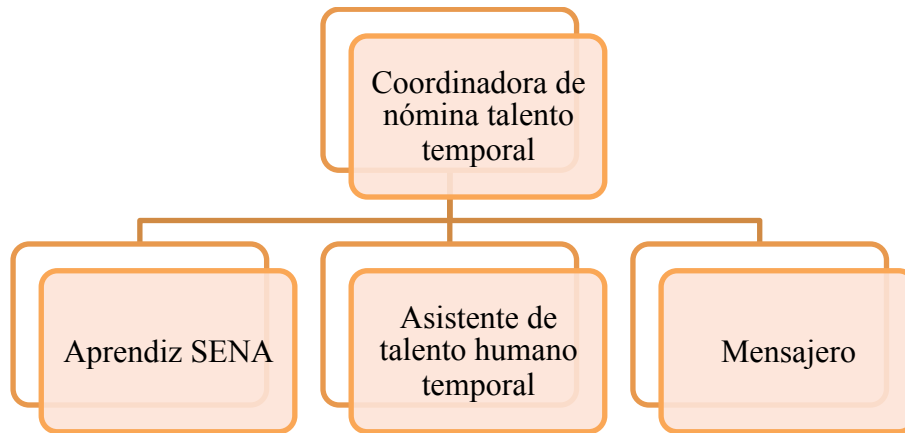


Figura 7 Organigrama de Talento Humano Temporal

#### 1.9.1 Nombre y Cargo del Supervisor Técnico

Dallan Astrid Jáuregui Orozco, Directora de Talento Humano y Calidad.



## 2. Diagnóstico

La empresa Mejía Asociados S.A.S hace dos tipos de contratación: fija y a destajo; pero anteriormente el personal requerido para los múltiples eventos que organiza, era contratado por medio de un contrato de outsourcing. La empresa PARTIME S.A “Servicios Temporales” era la encargada de realizarlo y por lo tanto, Mejía Asociados S.A.S no contrataba directamente al personal de los eventos hasta diciembre del año pasado. Con el fin de tener un mayor control y obtener la utilidad que se le daba a la agencia de servicios temporales, fue creada un área de apoyo denominada nómina temporal, que se dedica de hacer la solicitud, afiliación, contratación y liquidación del personal a destajo. Al ser un área de apoyo nueva, se evidenció la necesidad de estandarizar los procedimientos, ya que sólo existe una empleada fija encargada de todos los procesos del personal temporal y se requiere un procedimiento normalizado para capacitar a los funcionarios nuevos. Esto se debe realizar para que en el futuro las personas que trabajen en esta sección puedan entender y aprender fácilmente a manejar los programas y conocer los procedimientos en caso de ausencia de la Coordinadora o alguno de sus asistentes.

El área de Nómina Talento Temporal se puso en marcha en Diciembre de 2013 y se inició con la ayuda de una coordinadora, quien realiza la selección, contratación y costeo del personal temporal; además del empleado que hace las funciones de mensajería que se encarga de realizar afiliaciones y radicaciones a las EPS, fondos de pensión y cajas de compensación. Debido a la carga de trabajo manejada en el área y el considerable número de personal contratado diariamente, la empresa se vio en la necesidad de contratar a un aprendiz del Sena para que apoyara la alta carga de trabajo. Sin embargo, ante los resultados negativos y la continua deficiencia del proceso y las falencias detectadas, la empresa consideró pertinente vincular



además, a un practicante para documentar los procesos y estandarizarlos con el fin de cometer el menor número de errores posibles.

Las fallas encontradas en el área están relacionadas con todos los procesos realizados, que se dan desde la solicitud de personal para los eventos, hasta las liquidaciones teniendo en cuenta que las actividades que se realizan para el ingreso son: requerimiento de personal por parte de las diferentes cuentas o marcas, recepción de documentos, afiliación a ARL, EPS, fondos de pensión y cajas de compensación, ingreso del personal a las bases de datos y software contable, contratación, afiliación y liquidación; se detectaron errores especialmente en la digitación de las cédulas ya que no había validación de la información digitalizada, los cuales causaban conflictos en el momento de realizar las afiliaciones y el pago. Además, se evidenció la carencia de contratos de personas que habían laborado en eventos realizados anteriormente, lo que podría generar problemas legales a la empresa ya que no existía el soporte contractual para el pago de los servicios prestados.

Se encontraron también, retrasos en ciertos procesos (los documentos no llegaban completos o los requerimientos de personal están mal hechos) creando pendientes y/o cuellos de botella porque se regresaba la información a las cuentas o marcas y el proceso se detenía hasta que la información no fuera validada y consistente.

De esta manera y con los errores detectados, la empresa se afecta gravemente y el aporte de este trabajo consistirá en disminuirlos o erradicarlos, para así mejorar la eficiencia del área y contribuir con el desarrollo exitoso de la compañía.

### **3. Antecedentes**

La empresa no tiene antecedentes con respecto a este proyecto, debido a que en el momento de iniciarlo, el área se encontraba en período de prueba, ya que era una decisión que se había



tomado de crear el área pero era responsabilidad del área demostrar que la relación costo beneficio era positiva. Antes del desarrollo de este proyecto no hubo ningún antecedente o proyecto previo.

Existen diversos proyectos relacionados con la administración de personal específicamente con los procesos de reclutamiento, selección, evaluación, vinculación, contratación y liquidación, por lo que a continuación se presentarán algunos de los servirán de base para el desarrollo del presente trabajo.

- “DOCUMENTACIÓN, ACTUALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA AVIDESA MAC POLLO S.A.” Práctica empresarial realizada por la estudiante de ingeniería industrial DIANA CAROLINA RAMÍREZ MANTILLA para obtener su título profesional de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, en el año 2010 en la que se documentaron y analizaron los procedimientos establecidos del departamento de Gestión Humana. (Gómez Gómez, 2013)
- “DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO-NÓMINA Y BENEFICIOS EN LA ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P.” Práctica empresarial realizada por el estudiante de ingeniería industrial ALEX FABIÁN BELLO NIÑO para obtener su título profesional de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, en el año 2012 en la que se documentaron y analizaron los procedimientos establecidos del departamento de Gestión Humana. (Gómez Gómez, 2013)



- “PROGRAMA DE APOYO EN SELECCIÓN DE PERSONAL Y SOPORTE OPERATIVO EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE QUALA S.A.” Pasantía realizada por la estudiante de psicología ANA MILENA ORTIZ MARÍN para obtener su título profesional de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, en el año 2014 en la cual apoya los procesos de Gestión Humana en contratación, nómina y bienestar laboral. (Ortiz Marín, 2014)
- “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE AVINSA S.A.S”. Práctica empresarial realizada por la estudiante de ingeniería industrial LUISA FERNANDA GUTIÉRREZ ÁLVAREZ para obtener su título profesional de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, en el año 2011 en la que se documentaron y analizaron los procedimientos establecidos del departamento de Gestión Humana. (Gómez Gómez, 2013)
- DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AUX COLOMBIA LTDA. CON BASE EN LA NTC ISO 9001:2008”. Práctica empresarial realizada por la estudiante de ingeniería industrial MARIA ANGÉLICA GÓMEZ GÓMEZ para obtener su título profesional de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, en el año 2013. (Gómez Gómez, 2013)

#### **4. Justificación**

El área de talento humano es vital para cualquier organización, ya que maneja el capital más importante de una empresa: las personas. Y es por ello precisamente, que la estandarización de los procesos de esta área debe considerarse esencial para el desarrollo de una compañía, porque



ayuda a la gestión de las relaciones laborales, el mejoramiento del ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, existen funciones específicas del Departamento de Talento Humano las cuales han sido relacionadas con temas de selección, capacitación, contratación, vinculación, liquidación de personal y pago de aportes parafiscales, entre otros; procedimientos que también se convierten en fundamentales para toda empresa, pero que a la vez están vinculados con la comprensión del comportamiento humano para hacer un trabajo efectivo.

Teniendo en cuenta entonces la importancia del talento humano en toda su dimensión, el presente trabajo busca documentar un área de soporte nueva en la empresa Mejía Asociados S.A.S denominada talento humano temporal, la cual se encarga del manejo de personal a destajo, que es de gran relevancia, como quiera que incrementa la producción y contribuye con el desarrollo y crecimiento de la compañía.

De esta manera, el planteamiento consiste en minimizar los errores encontrados en los procedimientos y proponer soluciones efectivas, detectando los puntos de control necesarios para el crecimiento y mejora continua del área de estudio.

Los problemas hallados en el área fueron la principal razón del trabajo, ya que una vez identificadas las causas de los mismos, se les buscó la solución más apropiada, pero esto sólo se da si se detectaba el problema que más esté impactando al área.

Con la consolidación de esta práctica se estandarizarán los procesos del área de talento humano temporal, facilitando el trabajo de las personas encargadas y adicionalmente se le ofrecerá a la compañía una estructura más clara de esta área de soporte.

## 5. Objetivos

### 5.1 Objetivo general

Documentar los procedimientos realizados en el área de soporte de Talento Humano Temporal, con el fin de estandarizar los procesos y contribuir con el mejoramiento y desarrollo de dicha área en la empresa Mejía Asociados S.A.S.

### 5.2 Objetivos específicos

- Conocer y comprender las actividades y funciones del área de Talento humano Temporal.
- Estructurar y documentar los procedimientos para solicitar personal, vincularlo y liquidarlo.
- Identificar y analizar las falencias en los diferentes procesos relacionados con el manejo de personal a destajo para normalizarlas.
- Desarrollar propuestas de mejora de acuerdo con los errores encontrados.
- Implementar y analizar resultados de los indicadores de gestión propuestos.

## 6. Marco teórico

### 6.1 Administración de personal

“Se define como la planeación, organización, dirección y control de la obtención, desarrollo, compensación, integración y mantenimiento del personal con el fin de contribuir con el logro de los objetivos de la organización”. (Castillo Aponte, 2006, p. 6).

### 6.2 Gestión de talento

“Implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber tramitarlas al resto del colectivo”. (Castillo Serna, 2009, p. 29).

### **6.3 Contratación de personal**

“La contratación o empleo de personal hace referencia a la determinación de necesidades inmediatas de plantilla en una empresa, a la búsqueda o selección de candidatos para los diferentes puestos de trabajo y a su formación”. (Cohen, 1991, p. 357).

### **6.4 Afiliación**

La afiliación es un acto obligatorio para todas las personas incluidas en el sistema de seguridad social. Es un acto único y válido para toda la vida, independientemente de las altas, bajas y variaciones de datos que puedan producirse durante la vida de un trabajador. (Ena, Delgado y Ventura, 2006, p.113)

### **6.5 Contrato por obra o labor**

Según el Código Sustantivo del trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social, Artículo 45 (2010) “El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por un tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio”

### **6.6 Procedimientos**

Definición de las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión. (Álvarez, 1996).



## 6.7 Indicadores de gestión

“Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”. (D’Elia, 2011, p. 21).

### 6.7.1 Eficacia

“Consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente”. (Salgueiro, 2001, p. 24).

### 6.7.1 Eficiencia

“Se refiere a aspectos internos que no se relacionan con el cliente”. (Salgueiro, 2001, p. 24).

## 6.8 Documentación de procedimientos

La documentación es la parte fundamental de un sistema de gestión de la calidad. El punto de partida para poder desarrollar la documentación de procedimientos es el mapping de procesos. Sin una descripción detallada de todos los procesos y de sus interacciones, no podrá llevarse a cabo la fase de documentación. (Sanguesa, Mateo e Ilzarbe, 2006, p.64)

### 6.8.1 Establecimiento de los grupos de trabajo

Después de identificar los procedimientos que se van a documentar deben establecerse los grupos de trabajo para llevar a cabo la documentación de los procedimientos. Deben





participar en cada grupo de personas de todos los niveles implicados en el procedimiento objeto de documentación que están relacionadas con el mismo. (Sanguesa, Mateo e Ilzarbe, 2006, p.64)

### **6.8.2 Desarrollo de procedimientos**

“Los miembros del grupo de trabajo deben esforzarse en implicar a todas las personas que están relacionadas con el procedimiento, pertenezcan o no al grupo de trabajo”. (Sanguesa, Mateo e Ilzarbe, 2006, p.65).

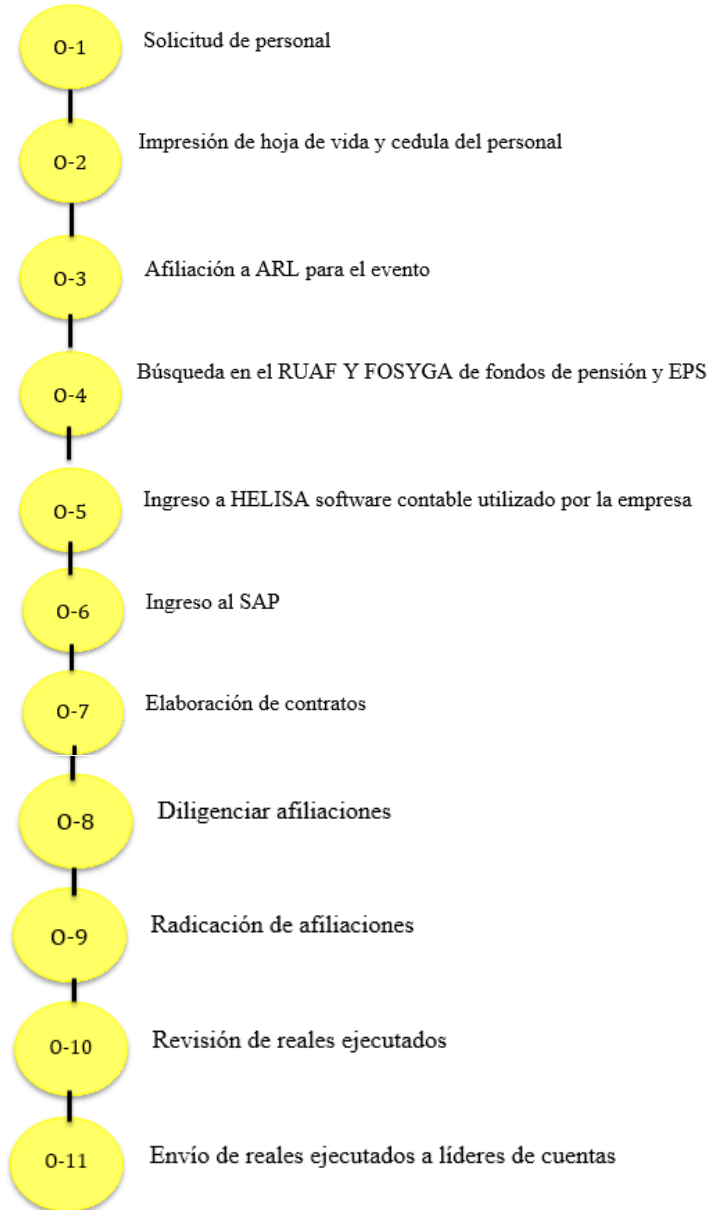
### **6.8.3 Implementación de procedimientos**

“Para que el procedimiento se considere implantado, la documentación del mismo debería estar aprobada y todo el personal implicado informado sobre el mismo. La mejor forma de comprobar si el procedimiento está implantado es realizar una auditoría interna”. (Sanguesa, Mateo e Ilzarbe, 2006, p.65).

## **7. Actividades desarrolladas en la práctica**

### **7.1 Actividad 1: Construcción de diagrama de procesos**

A continuación se presenta el diagrama de flujo de procesos, sugerido por el autor, por la que el área de talento temporal tiene que incurrir para cumplir a cabalidad con todas sus responsabilidades.



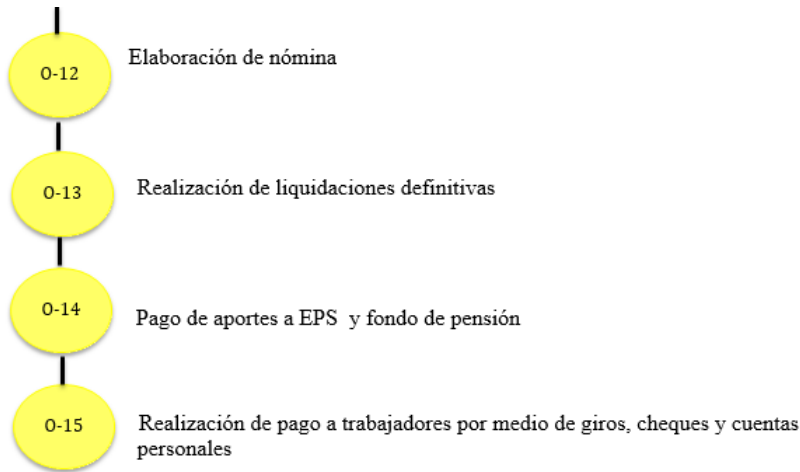


Figura 8 Diagrama de flujo de procesos. Realizado por el autor

## 7.2 Actividad 2: Evaluación de actividades y procesos realizados

En la siguiente tabla se van a encontrar las debilidades encontradas en cada una de las actividades o procesos en las que incurre el área de talento humano temporal, con el fin de fortalecer esas falencias. Esto se hizo después de un análisis conjunto con toda el área.

Tabla 1 Evaluación de actividades. Realizada por el autor

Actividad o proceso	Debilidad
<b>Afiliaciones</b>	Errores de digitación en los ingresos y las salidas de las afiliaciones; lo cual hace incurrir en moras con las EPS's. Además de bloqueos para la prestación de servicios en caso de requerirse.
<b>Solicitud de personal para eventos</b>	Muchos cambios durante la ejecución del evento, lo que provoca afiliaciones y pagos a personas que no trabajaron.
<b>Liquidaciones de nómina</b>	Errores de digitación de nombres o cédulas de los trabajadores que al liquidarlos causan conflicto para la reclamación del pago.
<b>Afiliaciones</b>	Se presentan trabajadores con multiafiliaciones debido a que en el momento de afiliación, no se lleva a cabo una verificación rigurosa de los fondos.
<b>Recepción de documentos</b>	Envío de documentos incompletos, ya que deben ser enviados con cédula y hoja de



	vida; en caso que haga falta alguno de ellos, el proceso se retrasa y con el tiempo se acumulan los pendientes.
<b>Contratos</b>	Debido a la naturaleza de la empresas, los contratos deben ser realizados antes de los eventos. Por ello, los contratos hechos a destiempo se presentan como una debilidad pues no permiten que se lleve a cabo el soporte requerido para el mismo.
<b>Liquidaciones</b>	Errores en el software Helisa al momento de liquidar debido a saturación del mismo, ocasionando retrasos en el proceso.
<b>Pagos</b>	Devolución de pagos por medio de giros, transferencias o cheques debido a errores de digitación que ocasionan conflicto al momento de realizar estas operaciones y demoran los pagos a los trabajadores.

**7.3 Actividad 3: Estrategia para agilizar el proceso de pago**

Actualmente para realizar giros y transferencias se hace uso del aplicativo del DISFON, instalado únicamente en el computador de la coordinadora del área de nómina talento humano temporal, considerada una debilidad y por lo cual se recomendó instalar un DISFON adicional en uno de los equipos de las asistentes. Para ello se solicitó formalmente al área de sistemas la instalación de dicho DISFON, con el fin de agilizar el proceso de pago y remuneración a los trabajadores.

**7.4 Actividad 4: Estrategias para mejorar el ambiente laboral**

Las siguientes estrategias se sugirieron basadas en las falencias detectadas anteriormente y fueron validadas por el área de talento humano.



- Se necesitan una o dos personas fijas dentro del área para disminuir la carga de trabajo y así ser más eficientes. Esto busca no solo agilizar los procesos sino también lograr una mejor distribución del trabajo y una mejor delegación del mismo.
- Realizar actividades de integración que conlleven a fortalecer los lazos laborales y promuevan la generación de ambientes propicios para mejorar el clima laboral. Esto ayudará bajar los niveles de estrés, a dar rápida respuesta a todas las solicitudes y a dar una mejor solución a los inconvenientes que se presenten.
- Realizar pausas activas
- Fomentar espacios de sano esparcimiento que permitan que los trabajadores se conozcan y compartan. Dichos espacios se podrían dar en el momento de refrigerios.

## **7.5 Actividad 5: Propuesta para la selección del personal**

Con el fin de contratar un personal responsable y adecuado para los cargos con respecto a las necesidades de los eventos, se debe realizar una selección más minuciosa y detallada, ya que de esta manera las vacantes serían ocupadas por personas idóneas. Y así se lograría tener coordinadores alrededor de todo el país para el crecimiento y expansión de la empresa.

## **8. Implementación de propuestas**

### **8.1 Mejoras propuestas**

Después de realizar un riguroso estudio y análisis se propuso lo siguiente:

- a. Documentar los procesos realizados en el área de talento humano temporal para estandarización y organización de los mismos.



- b. Instalación de DISFON adicional ya que este sólo estaba instalado en el computador de la coordinadora, con el fin de agilizar el proceso de pago y remuneración a los trabajadores. Esto teniendo en cuenta que el DISFON es un “Sistema del banco para la dispersión de fondos”. (Banco de Bogotá, 2014)
- c. Reestablecer las fechas de entrega de nómina por parte de los productores. Ya que esto a veces causa retraso en los pagos, pues las personas que trabajan cercanas a los cortes no son reportados a tiempo y pueden quedar fuera de dicha quincena, la cual también es causa de molestia en los trabajadores.
- d. Contratación de una o dos personas fijas dentro del área ya que el aprendiz SENA es reemplazado cada seis meses y de esta manera la empresa se ahorraría el tiempo de capacitación de este practicante semestralmente quien además contribuiría con la disminución de errores debido a la experiencia adquirida en el área.
- e. Implementar medidas más estrictas para la selección y contratación de personal, ya que debido a que las personas trabajan únicamente los días de los eventos, se contrata según disponibilidad y no según capacidades. Además de revisar su hoja de vida minuciosamente para garantizar el servicio y buen trabajo de la persona a contratar. Esto se puede hacer mediante la realización de convocatorias pagas en las redes sociales por cada una de las marcas, para los perfiles requeridos más frecuentemente (logísticos, modelos, promotores). De esta manera se agiliza y optimiza el proceso en el área de talento temporal y las cuentas ya tienen su personal de confianza para trabajar en sus actividades.
- f. Diseñar indicadores de gestión para medir resultados de las propuestas implementadas.

## 8.2 Propuestas implementadas

Teniendo en cuenta el diagnóstico y las necesidades de la empresa se estructuraron y se implementaron las siguientes propuestas:

- a) Se realizó de manera detallada como se muestra en la Figura 8 donde se describe el diagrama de flujo de procesos de los procedimientos realizados en el área de talento temporal, el cual se muestra a continuación:
  - i. Solicitud de personal: Esto se hace cuando las empresas a las que Mejía Asociados S.A.S ofrece sus servicios, requieren de personal para la realización de un evento. Esta solicitud se realiza por medio de un correo electrónico especificando el tipo de personal que se necesita con las hojas de vida y cédulas de los posibles trabajadores. El área de talento temporal debe buscar el personal solicitado, contactarlo y citarlo en el lugar del evento en el que va a laborar.
  - ii. Impresión de hoja de vida y cedula del personal Se imprimen las hojas de vida y las cédulas de las personas que van a laboral enviadas por la cuenta que lo requiera.
  - iii. Afiliación a ARL para el evento: Ingreso del personal en servicios en línea de SURA para que sean afiliados por dicha aseguradora de riesgos laborales.
  - iv. Búsqueda en el RUAF Y FOSYGA de fondos de pensión y EPS: Consiste en la verificación de los parafiscales de los empleados temporales en los portales web: FOSYGA (Fondo de Solidaridad y Garantía) y en el Sistema Integral de Información de la Protección Social en consulta RUAF, para después vincular a los que no están en alguno de ellos.

- v. Ingreso del personal a HELISA, software contable utilizado por la empresa:
- HELISA Nómina es una “Herramienta para el control de la gestión del personal desde el proceso de selección hasta la liquidación definitiva del mismo. Administración de nómina, utilizando los lineamientos legales colombianos, parametrizable a las necesidades de la empresa con sus respectivos consultas e informes, actualizado continuamente a los cambios de normatividad Colombiana.” (Anónimo, 2013). Esto se realiza en el momento en que se va a realizar el evento cuando se tienen las listas y hojas de vida de las personas que participaron o participarán en la actividad. Este software también cumple con la función de una base de datos donde se registran las personas que trabajan para la empresa directa o temporalmente.



Figura 9 Software contable HELISA

- vi. Ingreso al SAP (Systems, Applications & Products in Data Processing): el cual es un software para manejar las operaciones de la empresa y la relación con los clientes. Este ingreso también con el fin de llevar un registro y alimentar la base de datos utilizado por la compañía.



- vii. Elaboración de contratos: Realizar los contratos teniendo en cuenta el formato previamente establecido, con los ajustes necesarios para cada caso.
- viii. Diligenciar afiliaciones: Diligenciar los formularios de afiliación (ya sea vía internet o por escrito) a EPS, fondos de pensión y cajas de compensación.
- ix. Radicación de afiliaciones por los días trabajados en EPS y fondo de pensiones: Llevar las afiliaciones diligenciadas a las compañías de seguridad social para afiliar al personal, por los días trabajados.
- x. Revisión de reales ejecutados: Esto con el fin de verificar si la lista de las personas enviadas previamente al evento fueron las mismas que laboraron, para así no cometer el error de afiliar y hacerle todo el proceso a una persona que finalmente no hayan trabajado.
- xi. Envío de reales ejecutados a líderes de cuentas (KIAM, Ejecutivos Sr, Productores): Los Key Account Manager, los ejecutivos de cuenta y productores, son los representantes y creadores de los eventos de las diferentes marcas manejadas por la empresa(Coca Cola, Bavaria, Unilever y Claro).
- xii. Elaboración de la nómina: Documento en Excel en donde se listan las personas que trabajaron en cada corte (quincena) de las diferentes cuentas, con sus respectivos valores a pagar.
- xiii. Realización de liquidaciones definitivas de nómina: Esto también se hace mediante el software contable Helissa, en el cual se registra el cargo, el tiempo de contrato, el objeto de contrato, la fecha de ingreso, la información de pago (sueldo, cuenta, base para la fórmula) y completar los parafiscales.

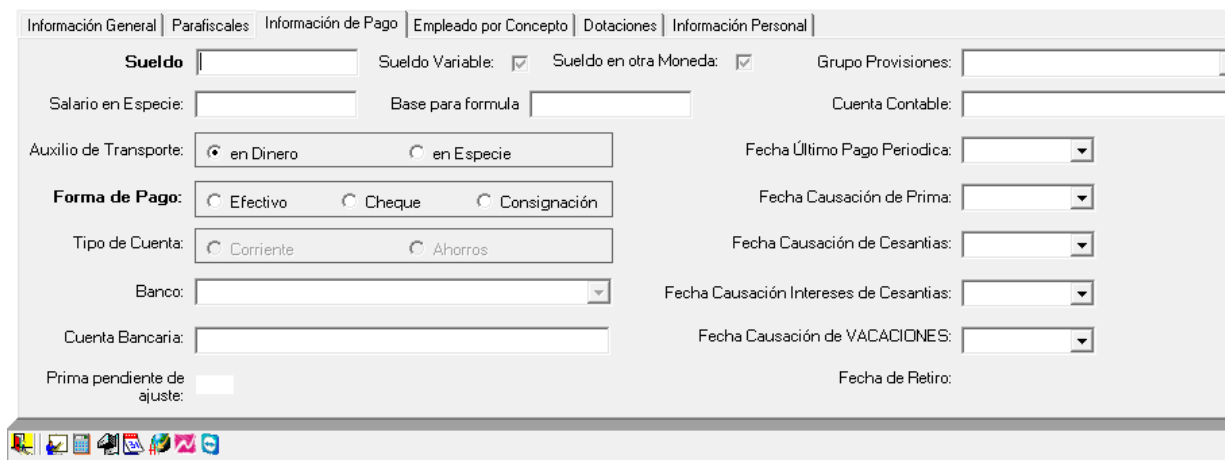


Figura 10 Ingreso Nómina pagos en HELISA

Seguidamente se dirige a la liquidación denominada definitiva individual, en donde se registra la fecha de retiro, el concepto y la descripción de la actividad realizada.



Figura 11 Liquidación HELISA

- xiv. Pago de aportes a EPS y fondo de pensión: que deben ser realizados los primeros 5 días (el 1 primer día) de cada mes.
- xv. Realización de pago a trabajadores por medio de giros, cheques y cuentas personales: Estos pagos se realizan por medios de giros nacionales a través del DISFON del Banco de Bogotá, consignación a cuentas personales y pago con cheques a las personas que laboran en la ciudad de Bogotá.



- b) Se instaló el aplicativo del DISFON en el computador de la aprendiz Sena, lo cual agilizó el proceso de pagos en el Banco y disminuyó el número de las devoluciones además de disminuir la carga laboral que tenía la coordinadora.
- c) El proyecto de la contratación de personal fijo en el área fue estudiado y aprobado por la Junta Directiva de la empresa Mejía Asociados. En ésta se obtuvo el visto bueno para el ingreso de una persona. En este momento se está llevando a cabo el proceso de selección.
- d) La empresa Mejía Asociados concursó en la licitación que abrió la empresa extranjera OLX para contratar los servicios de una agencia de publicidad BTL, la cual fue seleccionada como la mejor propuesta. Esto dio inicio al proyecto denominado OLX MANIA 2015, que consiste en conquistar más usuarios que publiquen en su plataforma pero esto se hace mediante una tropa de promotores que van puerta a puerta por los barrios de Bogotá, a contarle a las personas acerca OLX y ofrecerles publicar artículos que tengan en la casa y que ya no utilicen, con el fin de tener una ganancia mutua. Estos promotores deben tener aptitudes comerciales y ser estudiantes, ya que serán la cara de la marca. Esta es la muestra de que si se realizan convocatorias, se podrá contratar el personal de manera más fácil y confiable. El autor diseñó y realizó una convocatoria para escoger a las personas que iban a trabajar este año ya que tenía conocimientos acerca el proyecto y de esta manera se podían alcanzar las metas propuestas, las cuales son altas pero alcanzables con un buen equipo de trabajo. Además se pudo validar y poner en practica con una cuenta nueva las propuestas sugeridas por el autor, tales como, que cada cuenta contratara el personal por medio de convocatorias.

A continuación se presentará el anuncio en Facebook:

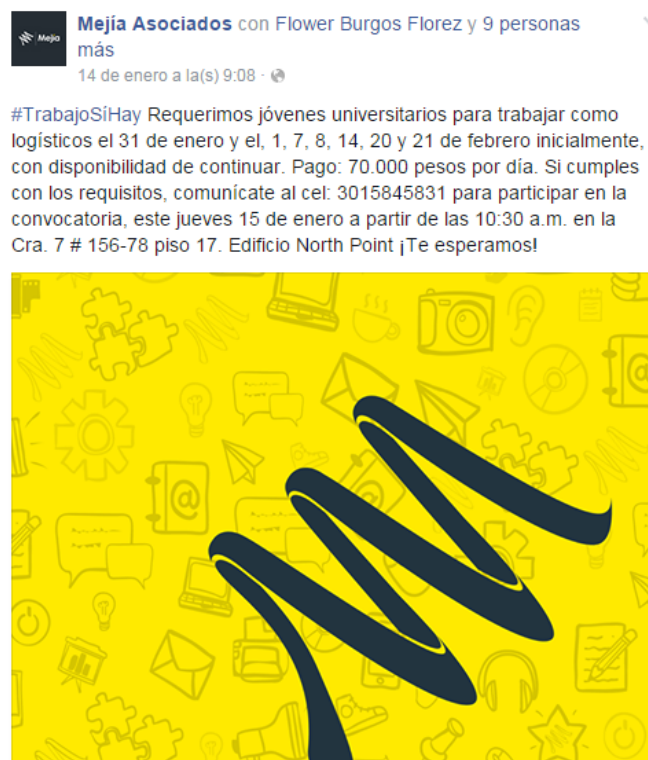


Figura 12 Pauta convocatoria Facebook

e) Los indicadores de gestión a utilizar son los siguientes:

**Indicadores de eficiencia**

$$\text{Porcentaje de error Junio} = \frac{\text{Número de transacciones devueltas(erradas)}}{\text{Número de transacciones totales}} \times 100$$

$$\text{Porcentaje de error Octubre} = \frac{\text{Número de transacciones devueltas(erradas)}}{\text{Número de transacciones totales}} \times 100$$

$$\frac{\text{Número de devoluciones Octubre} - \text{Número de devoluciones Junio}}{\text{Número de devoluciones en Junio}} \times 100$$



### 8.3 Evaluación de resultados de la implementación

Los resultados arrojados después de haber implementado las propuestas fueron:

- a. El área a la fecha tiene claro sus funciones y objetivos y esto brinda confianza en el administración y control del personal temporal.
- b. Se hizo la comparación entre las transacciones devueltas en el mes de Junio de 2014 y el mes de Octubre de 2014. Se tomó Octubre como referencia debido a que el DISFON había sido instalado y utilizado para esa nómina. Los resultados fueron favorables ya que los errores se redujeron 13,7%; De 12 transacciones devueltas en el mes de Junio a 1 transacción devuelta en el mes de Octubre. Como se muestra en la tabla a continuación y se puede validar con los Anexos A y B.

Tabla 2 Devoluciones Nómina Temporal

MES	Número de transacciones realizadas	de Número de transacciones devueltas o erradas	de Porcentaje de error
Junio	69	12	17,4%
Octubre	27	1	3,7%

- Indicadores de gestión:

$$\frac{\text{Numero de transacciones devueltas(erradas)}}{\text{Número de transacciones totales}} \times 100$$

$$\text{Porcentaje de error Junio} = \frac{12}{69} * 100 = 17,4\%$$

$$\text{Porcentaje de error Octubre} = \frac{1}{27} * 100 = 3,7\%$$

$$\frac{\text{Número de devoluciones Octubre} - \text{Número de devoluciones Junio}}{\text{Número de devoluciones en Junio}} \times 100$$

$$\frac{1 - 12}{12} \times 100 = \frac{11}{12} \times 100 = 91,66\%$$

- c. Los resultados de la campaña para reclutar el personal de OLX fueron satisfactorios y son los siguientes:

**Publicación patrocinada en Facebook**  
**Mejía Asociados**



**Convocatoria de logísticos**

- ✓ **Cliente: Claro – OLX.**
- ✓ **Fechas: 14 y 15 de enero 2015.**
- ✓ **Presupuesto: 20.000 Pesos.**
- ✓ **Duración de la convocatoria: 2 días.**
- ✓ **Número de llamadas: 50 respondidas.**
- ✓ **Asistentes totales: 70.**



Figura 13 Publicación Convocatoria



*Figura 14* Resultados Convocatoria OLX

Esta convocatoria fue exitosa debido a que se presentaron 77 personas, quienes fueron entrevistadas en grupos de a 5, donde se les contaba acerca la marca, la actividad y se les hacia una breve entrevista, de las cuales se debía que escoger a 12 personas. De esta manera, la marca se encargó de que las personas seleccionadas cumplieran con el perfil requerido y había un gran número de personas para escoger las más idóneas.

## 9. Conclusiones

- Se concluye que el trabajo logró el objetivo esperado y los objetivos específicos debido a que se estandarizaron y se documentaron los procesos en el área de talento temporal además de haber detectado las principales causas de los errores más comunes en este proceso.
- Las propuestas implementadas respondieron a las falencias encontradas evidenciando mayor eficiencia con el uso del DISFON ya que le disminuyó la carga laboral a la coordinadora y contribuyó a la reducción las posibilidades de error y por ende una menor cantidad de devoluciones de un mes a otro. El DISFON redujo un 91.66% el número de devoluciones.
- Se puede concluir que las convocatorias es una de los mejores formas de reclutar al personal, como se pudo comprobar con el contrato de OLX, debido a que las cuentas tendrán más control sobre el personal para ejecutar los eventos a tiempo, tener disponible personal y backup para una eventualidad, se reducen los costos de operación y el personal contratado temporal quedo muy satisfecho con la empresa Mejía Asociados, en especial por su pronto y oportuno pago de los servicios prestados.
- Además se observó que el trabajo en equipo mejora la eficiencia de los procesos, como el caso de OLX, donde el área de talento humano temporal trabajó de la mano con el área comercial.
- La existencia de procedimientos claros y eficientes garantiza la operación de contratación del personal temporal y eso mejorará los ingresos ya que el número de contratos aumentará para Mejía Asociados por la calidad de los servicios prestados , en parte, gracias al nivel de satisfacción corporativa de los empleados



## 10. Recomendaciones

- Continuar con el diagnóstico corporativo de otras áreas de la empresa y así detectar las debilidades y fortalezas de éstas. Del resultado de éste se tomarán las medidas correctivas necesarias para mejorar el servicio, ya sea estableciendo procedimientos o haciendo una reingeniería al área y a los recursos que se requieren para el cumplimiento de la misión institucional.
- Aumentar y fortalecer la incorporación de las TICs en las operaciones de la empresa buscando la optimización de los procesos. Esta recomendación surge de decisiones de logística digital como fue la de colocar la aplicación de DISFON en otro computador pues al tecnificar o sistematizar los procesos se espera que se disminuya la posibilidad de error o al menos se tiene un control del riesgo y del error.



## Referencias

- Anónimo.(2013, 15 de Enero). *Helisa*. Recuperado de <http://helisa.com/nominas-y-administracion-del-talento-humano.php>.
- Alvarez,M.(1996). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*.Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=manual+para+elaborar+manuales+y+politicas+y+procedimientos%2Balvarez+torres&hl=es&sa=X&ei=wBwPVPipC8bpggT51YDoAg&ved=0CB0Q6wEwAA#v=onepage&q=manual%20para%20elaborar%20manuales%20y%20politicas%20y%20procedimientos%2Balvarez%20torres&f=false>
- Castillo Aponte, J. (2006) *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&dq=admini straci%C3%B3n+de+personal+un+enfoque+hacia+la+calidad&hl=es&sa=X&ei=YBIPV Mm-Do7EggT09oCwCA&ved=0CBsQ6wEwAA#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20de%20personal%20un%20enfoque%20hacia%20la%20calidad&f=false>
- Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento*. Recuperado de [http://books.google.com.co/books?id=Vy31Ph9gMX0C&printsec=frontcover&dq=Nuev as+tendencias+en+la+retención+y+mejora+del+talento&hl=en&sa=X&ei=f18PVO\\_JIMy UgwT5joGgAg&ved=0CBsQ6wEwAA#v=onepage&q=Nuevas%20tendencias%20en%20la%20retención%20y%20mejora%20del%20talento&f=false](http://books.google.com.co/books?id=Vy31Ph9gMX0C&printsec=frontcover&dq=Nuev as+tendencias+en+la+retención+y+mejora+del+talento&hl=en&sa=X&ei=f18PVO_JIMy UgwT5joGgAg&ved=0CBsQ6wEwAA#v=onepage&q=Nuevas%20tendencias%20en%20la%20retención%20y%20mejora%20del%20talento&f=false)
- Cohen, G. (1991). *La naturaleza de la función directiva*. Recuperado de [http://books.google.com.co/books?id=a4VZF47\\_oL0C&printsec=frontcover&dq=Cohen +La+naturaleza+de+la+función+directiva&hl=en&sa=X&ei=OJAPVKnuHdGWgwT0z YDgCQ&ved=0CB4Q6wEwAA#v=onepage&q=Cohen%20La%20naturaleza%20de%20 la%20función%20directiva&f=false](http://books.google.com.co/books?id=a4VZF47_oL0C&printsec=frontcover&dq=Cohen +La+naturaleza+de+la+función+directiva&hl=en&sa=X&ei=OJAPVKnuHdGWgwT0z YDgCQ&ved=0CB4Q6wEwAA#v=onepage&q=Cohen%20La%20naturaleza%20de%20 la%20función%20directiva&f=false)
- D'Elia, Eduardo. (2011). *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=Sqw91Sn9NksC&pg=PA21&dq=indicadores+de+ gestion&hl=es&sa=X&ei=QHd4VifiINTfsAS1roCIAQ&ved=0CDEQ6AEwAw#v=onep age&q=indicadores%20de%20gestion&f=false>
- Ena,B., Delgado, S., y Ventura,T.(2008). *Gestión Administrativa de Personal*.Recuperado de estudio de tiempos y movimientos y simulación del sistema de posto cosecha en un cultio de roass de Jardin. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=eIzca6xvzk4C&printsec=frontcover&dq=admini strativa+de+personal+belen+ena+ventura&hl=es&sa=X&ei=nBoPVJmPMtORgwTgzIGw DQ&ved=0CBsQ6wEwAA#v=onepage&q=administrativa%20de%20personal%20belen %20ena%20ventura&f=false>



Valdivieso, M.A. (Vigésima quinta edición). (2010). *Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de la Seguridad Social*. Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Recuperado de [http://books.google.com.co/books?id=NW9HeT0Vm\\_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ei=QHd4VfIINTfsAS1roCIAQ&ved=0CCgQ6AEwAQ#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false](http://books.google.com.co/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&dq=indicadores+de+gestion&hl=es&sa=X&ei=QHd4VfIINTfsAS1roCIAQ&ved=0CCgQ6AEwAQ#v=onepage&q=indicadores%20de%20gestion&f=false)

Sanguesa, M., Mateo, R., y Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Recuperado de [http://books.google.com.co/books?id=cUjBxymwhuQC&printsec=frontcover&dq=Sanguesa,M.,+Mateo,+R.,+y+Ilzarbe,L.\(2006\).+Teor%C3%ADa+e+Pr%C3%A1tica+de+la+Calidad&hl=es&sa=X&ei=URsPVLKUBojKggTjmoGoCg&ved=0CCkQ6wEwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=cUjBxymwhuQC&printsec=frontcover&dq=Sanguesa,M.,+Mateo,+R.,+y+Ilzarbe,L.(2006).+Teor%C3%ADa+e+Pr%C3%A1tica+de+la+Calidad&hl=es&sa=X&ei=URsPVLKUBojKggTjmoGoCg&ved=0CCkQ6wEwAg#v=onepage&q&f=false)



## 11. Anexos

### Anexo A. Transacciones devueltas Nómina Temporal Junio 2014



NIT. 960.902.964.4

### Consulta de Histórico Pago de Nómina

**MEJIA ASOCIADOS S.A.S.**  
06/05/14  
190.242.99.204

Número de Cuenta:  
CC - 0008337107

Nombre Beneficiario	Número Documento	Cuenta Acreditada	Banco que Acredita	Valor	Ciudad	Estado de Transacción	Número Factura
ADAN CELIS	cc. 9517150	AH-596387449	BANCO DE BOGOTA	\$461,268.00	Tunja Boy	Procesada	
ALBA DORIS OCHOA	cc. 430996644	AH-00152549440	BANCOLOMBIA	\$59,000.00	Medellin Ant	Identificación Errada	
ALEJANDRO FALLA	cc. 16536066	AH-80847213900	BANCOLOMBIA	\$35,000.00	Call Val	Enviado Original OB	
ALEJANDRO FRANCO	cc.	AH-75615989495	BANCOLOMBIA	\$461,268.00	Armenia Qui	Enviado Original OB	
ARITZIZABAL	1094898376	75615989495				Original OB	
ALVARO MOLINA	cc. 79536077	AH-724030200	BANCO BBVA	\$461,268.00	Bogota Cun	Enviado Original OB	
ALVARO OCHOA	cc. 71695963	AH-434124616	BANCO DE BOGOTA	\$1,668,000.00	Medellin Ant	Procesada	
MONSALVE AMES LASN MUÑOZ	cc. 72291227	AH-092284330	BANCO BBVA	\$3,540,268.00	Barranquilla Atl	Enviado Original OB	
ANDRES CAMILO RODRIGUEZ SANTANA	cc. 1118840413	AH-52600000098	BANCOLOMBIA	\$345,000.00	Riohacha Gua	Enviado Original OB	
ANGIE KATHERINE LOPEZ GALEANO	cc. 1110515807	AH-166670053866	BANCO DAVIVIENDA	\$235,000.00	Ibagué Tol	Enviado Original OB	
ARISTIDES POLO QUINTERO	cc. 1082850741	AH-91675663225	BANCOLOMBIA	\$2,940,000.00	Santa Marta Mag	Identificación Errada	
KAROL CHINCHIA	cc. 1065633093	AH-24035175456	BANCO CAJA SOCIAL	\$669,268.00	Bogota Cun	Enviado Original OB	
BRYAN STEVEN PINZON	cc. 1032451274	AH-122116296	BANCO DE BOGOTA	\$70,000.00	Bogota Cun	Procesada	
CINDY CAICEDO	cc. 1102814818	AH-8217142467	BANCOLOMBIA	\$560,000.00	PLAZA PRINCIPAL	Enviado Original OB	
EDISON NORMAN CORDOBA	cc. 94512430	AH-75073998336	BANCOLOMBIA	\$2,999,000.00	Call Val	Enviado Original OB	
DEVIS MARGARET MENDEZ	cc. 64588098	AH-074062498	BANCO DE BOGOTA	\$461,268.00	Sincelejo Suc	Procesada	
DIANA ALEJANDRA BAUTISTA	cc. 1032422954	AH-4532138014	BANCO COLPATRIA	\$170,000.00	PLAZA PRINCIPAL	Enviado Original OB	
DIANA MARCELA CAMPOS	cc. 1022956867	AH-24719019711	BANCOLOMBIA	\$461,268.00	Bogota Cun	Enviado Original OB	
EDUAR SALAZAR	cc. 1098724910	AH-31295750327	BANCOLOMBIA	\$461,268.00	Malaga San	Enviado Original OB	
ERWIN CABEZA	cc. 91259690	AH-29180003183	BANCOLOMBIA	\$138,000.00	Bucaramanga San	Enviado Original OB	
VILLAMIZAR EVELIN OSUNA	cc. 1093212563	AH-12750000089	BANCO DAVIVIENDA	\$461,268.00	Pereta Ris	Enviado Original OB	
VELEZ FABIAN LEONARDO GOMEZ	cc. 1075872835	AH-8939221276	BANCOLOMBIA	\$435,642.00	PLAZA PRINCIPAL	No Cuenta Invalido	
GENIFER RODRIGUEZ DIAZ	cc. 37861556	AH-09040900214	BANCOLOMBIA	\$1,890,000.00	Bucaramanga San	Enviado Original OB	
GUSTAVO ADOLFO VERA	cc. 1033726432	AH-008462442	BANCO DE BOGOTA	\$245,000.00	Bogota Cun	Procesada	
GUSTAVO ADOLFO ZULUAGA	cc. 4583663	AH-74415022283	BANCOLOMBIA	\$35,000.00	Santa Rosa de Cabal Ris	Enviado Original OB	
GUSTAVO CORTES LOPEZ	cc. 94413297	AH-480047356	BANCO DE BOGOTA	\$552,000.00	Call Val	Procesada	
HENRY ALBERTO MARINO	cc. 80001822	AH-227067899	BANCO DE BOGOTA	\$1,380,000.00	Bogota Cun	Identificación Errada	
HERIBERTO LINERO	cc. 1082851709	AH-5826470991	BANCOLOMBIA	\$1,080,000.00	PLAZA PRINCIPAL	No Cuenta Invalido	
HERNAN SILVA CELIS	cc. 7722455	AH-076170233647	BANCO DAVIVIENDA	\$100,000.00	Nelva Hul	Enviado Original OB	



9/6/2014

[https://web.bancodebogota.com.co/scripts/ogicint.dll/@ZBX8FKKEBVAMIDCAD3UCKV5V/ND004\\_\\_](https://web.bancodebogota.com.co/scripts/ogicint.dll/@ZBX8FKKEBVAMIDCAD3UCKV5V/ND004__)

HUGO ALEXANDER	cc.	AH-008486326	BANCO DE BOGOTA	\$256,260.00	Bogota Cun	Procesada
GUATAQUIRA	1022386144					
INGRID JOHANA	cc.	AH-	BANCOLOMBIA	\$70,000.00	PLAZA	Nro Cuenta
TERAN	1096198367	300678552387			PRINCIPAL	Invalido
IVAN DARIO YENERIS	cc.	AH-	BANCOLOMBIA	\$552,000.00	Sincelejo Suc	Identificacion
LOPEZ	1096198367	50680930675				Errada
JAIR ENRIQUE	cc. 78299162	AH-	BANCOLOMBIA	\$461,268.00	Apartado Ant	Identificacion
ARGUMEDO		54999659481				Errada
JAIRO ANTONIO	cc.	AH-	BANCOLOMBIA	\$70,000.00	Barrancabermeja	Enviado
CHIMA JIMENEZ	1096224066	30618964490			San	Original OB
JENNY PAOLA	cc.	AH-065068314	BANCO DE BOGOTA	\$280,000.00	Bogota Cun	Procesada
LIZCANO PEA	1101175003					
JHON EDISON VERA	cc.	AH-	BANCOLOMBIA	\$563,000.00	Bogota Cun	Enviado
	1033734004	09412520430				Original OB
JHON HENRY	cc.	AH-056489339	BANCO DE BOGOTA	\$210,000.00	Bogota Cun	Procesada
SALGADO	1024544459					
JHON MAURICIO	cc.	AH-	BANCOLOMBIA	\$175,000.00	Bogota Cun	Enviado
NIETO PASACHOA	1024538441	69998655609				Original OB
JILLY JORDANA	cc.	AH-	BANCO POPULAR	\$461,268.00	PLAZA	Enviado
MARTINEZ	1112462898	230577007404			PRINCIPAL	Original OB
JOHAN VELEZ	cc.	AH-	BANCOLOMBIA	\$461,268.00	Medellin Ant	Enviado
	1152186025	31655143613				Original OB
JONATHAN DE LA	cc.	AH-	BANCOLOMBIA	\$210,000.00	Bogota Cun	Enviado
CRUZ MEDINA	1022404235	56723139991				Original OB
JONATHAN DANIEL	cc.	AH-	BANCOLOMBIA	\$70,000.00	Barrancabermeja	Identificacion
MORALES ACEVEDO	1096222229	30618964490			San	Errada
JORGE EDUARDO	cc. 8776829	AH-	BANCOLOMBIA	\$560,000.00	Bogota Cun	Enviado
TORRES		85255733800				Original OB
JOSE ALEXANDER	cc.	AH-021327564	BANCO DE BOGOTA	\$461,268.00	Cúcuta Nte	Procesada
CASTELLANOS	1092342507					
JOSE IGNACIO	cc. 98396163	CC-	BANCO DAVIVIENDA	\$461,268.00	Pasto Nar	Enviado
CONCHA		106860001788				Original OB
JOSE VICENTE	Nit	AH-	BANCOLOMBIA	\$461,268.00	Manizales Cal	Enviado
NIETO	9003529972	85958715469				Original OB
KATHERIN VILLABON	cc.	AH-	BANCO CAJA SOCIAL	\$300,000.00	Bogota Cun	Enviado
CUELLAR	1003827719	24044307846				Original OB
KATERINE	cc.	CC-9400714963	BANCO DAVIVIENDA	\$599,268.00	PLAZA	Nro Cuenta
CASTAEDA	1121907843				PRINCIPAL	Invalido
KENIA LUZ SALGADO	cc. 53032314	AH-012424982	BANCO DE BOGOTA	\$170,000.00	Bogota Cun	Procesada
CAVADIA						
LENIS GONZALEZ	cc. 36866105	AH-	BANCOLOMBIA	\$69,000.00	Santa Marta	Enviado
		51604937217			Mag	Original OB
LEONARDO	cc.	AH-9123476538	BANCOLOMBIA	\$210,000.00	PLAZA	Enviado
MOSQUERA	1102832936				PRINCIPAL	Original OB
LUCAS MENDIVELSO	cc. 79400314	AH-	BANCOLOMBIA	\$1,394,000.00	Ibagué Tol	Enviado
PARADA		61924448813				Original OB
LUIS MERCADO	cc.	AH-	BANCOLOMBIA	\$741,268.00	Cartagena Bol	Enviado
	1047393292	17560037392				Original OB
MARIA FRANCO	cc. 37928754	AH-850073511	BANCO DE BOGOTA	\$70,000.00	Barrancabermeja	Procesada
ACEVEDO					San	
MARLYN SANABRIA	cc.	AH-	BANCO DAVIVIENDA	\$435,642.00	Barrancabermeja	Enviado
	1096208198	146200062744			San	Original OB
MOISES GUERRA	cc. 78303181	AH-9177015897	BANCOLOMBIA	\$461,268.00	PLAZA	Enviado



MONICA MARIA CORDOBA	cc. 43435306	AH-236018073	BANCO DE BOGOTA	\$2,940,000.00	Medellín Ant	Original OB Procesada
MONICA MARIA CORDOBA	cc. 43435306	AH-236018073	BANCO DE BOGOTA	\$35,000.00	Medellín Ant	Procesada
<b>NIDIA SALAS</b>	<b>cc. 36725139</b>	<b>AH-85395340</b>	<b>BANCO BBVA</b>	<b>\$410,016.00</b>	<b>PLAZA PRINCIPAL</b>	<b>Nro Cuenta Invalido</b>
OSWALDO KAPLER	cc. 80001822	AH-20032057951	BANCOLOMBIA	\$1,449,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB Procesada
RAUL ALFONSO ROJAS	cc. 1030531728	AH-422089229	BANCO DE BOGOTA	\$800,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB Procesada
RAUL ENRIQUE MAYA QUIROZ	cc. 1065581871	AH-52484243549	BANCOLOMBIA	\$345,000.00	Valledupar Ces	Enviado Original OB Procesada
RODERIK PRIETO	cc. 1024508360	AH-227073020	BANCO DE BOGOTA	\$105,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB Procesada
<b>SERGIO DANIEL LOPEZ VALLEJO</b>	<b>cc. 1072212538</b>	<b>AH-45791303056</b>	<b>BANCOLOMBIA</b>	<b>\$70,000.00</b>	<b>Neiva Hui</b>	<b>Identificacion Errada</b>
SHIRLEY JOHANA MONROY RAMIREZ	cc. 43987065	AH-36640564843	BANCOLOMBIA	\$240,000.00	Medellín Ant	Enviado Original OB Procesada
WILLIAM CALLEJAS	cc. 1050170552	AH-210260228861	BANCO POPULAR	\$175,000.00	Duitama Boy	Enviado Original OB
YEINMES LANS MUOZ	cc. 72253103	AH-47771226007	BANCOLOMBIA	\$138,000.00	Barranquilla Atl	Enviado Original OB Procesada
YERSON FERLEY AYALA	cc. 1077084726	AH-085250876	BANCO DE BOGOTA	\$435,642.00	Bogota Cun	Enviado Original OB Procesada

[https://web.bancodebogota.com.co/scripts/cgi/cint.dll/@ZBX8FKKEBVAMIDCAD3UCKV5VIND004\\_\\_](https://web.bancodebogota.com.co/scripts/cgi/cint.dll/@ZBX8FKKEBVAMIDCAD3UCKV5VIND004__)

2/3

9/6/2014	<a href="https://web.bancodebogota.com.co/scripts/cgi/cint.dll/@ZBX8FKKEBVAMIDCAD3UCKV5VIND004__">https://web.bancodebogota.com.co/scripts/cgi/cint.dll/@ZBX8FKKEBVAMIDCAD3UCKV5VIND004__</a>					
YONATHAN MELO MONCADA	cc. 80828577	AH-446117897	BANCO BBVA	\$312,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB
YUL EZMIR MARTINEZ	cc. 80767733	AH-42894370143	BANCOLOMBIA	\$862,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB
JHOAN CALEB LOPEZ	cc. 1075258007	AH-792143968	BANCO DE BOGOTA	\$461,268.00	Neiva Hui	Enviado Original OB Procesada
LUIS ALBERTO RODRIGUEZ SUA	cc. 1020773366	AH-60221849062	BANCOLOMBIA	\$105,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB

1

Fuente. Hervin Vélez Torres, Coordinador de Tesorería de Mejía Asociados.

## Anexo B. Transacciones devueltas Nómina Temporal Octubre 2014





Nº. 600.002.964.4

## Consulta de Histórico Pago de Nómina

**MEJIA ASOCIADOS S.A.S.**  
 11/05/14  
 190.242.99.204

**Número de Cuenta:**  
 CC - 0173361809

Nombre Beneficiario	Número Documento	Cuenta Acreditada	Banco que Acredita	Valor	Ciudad	Estado de Transacción	Número Factura
ALEJANDRO ANTONIO BERRIO MENDOZA	cc. 72245953	CC-036383768	BANCO DE BOGOTA	\$523,000.00	Bogota Cun	Procesada	
ALVARO OCHOA MONSALVE	cc. 71695963	AH-434124616	BANCO DE BOGOTA	\$343,000.00	Medellín Ant	Procesada	
ANGIE KATHERINE LOPEZ GALEANO	cc. 1110515807	AH-160670053806	BANCO DAVIVIENDA	\$278,000.00	Ibagué Tol	Enviado Original OB	
CARLOS DAVID TELLO CABRERA	cc. 1132398603	AH-009425539	BANCO DE BOGOTA	\$978,000.00	Bogota Cun	Identificacion Errada	
DIANA ALEJANDRA BAUTISTA RODRIGUEZ	cc. 1032422954	AH-4532138014	BANCO COLPATRIA	\$1,043,000.00	PLAZA PRINCIPAL	Enviado Original OB	
EDINSON NORMAN CORDOBA FRANKLIN	cc. 94512430	AH-75073998336	BANCOLOMBIA	\$521,500.00	Cali Val	Enviado Original OB	
<b>HERNANDO OROZCO SANTOS</b>	<b>cc. 1012368583</b>	<b>AH-078851842</b>	<b>BANCO AV VILLAS</b>	<b>\$418,000.00</b>	<b>Bogota Cun</b>	<b>Cuenta Cancelada / Saldada</b>	
FREDY LEONARDO GOMEZ FORERO	cc. 79964629	AH-009422254	BANCO DE BOGOTA	\$205,000.00	Bogota Cun	Procesada	
GUSTAVO ANDRES ROJAS CASTILLO	cc. 80228108	AH-009422247	BANCO DE BOGOTA	\$610,500.00	Bogota Cun	Procesada	
HERIBERTO JOSE LINERO RODRIGUEZ	cc. 1082851709	AH-58264780991	BANCOLOMBIA	\$1,103,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB	
IVAN CAMILO ACOSTA RAMIREZ	cc. 1022330391	AH-000922179	BANCO DE BOGOTA	\$763,000.00	Bogota Cun	Procesada	
JASSIR DAVID REYES MARTINEZ	cc. 1129572145	AH-475100045396	BANCO DAVIVIENDA	\$1,233,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB	
JOHN HENRY SALGADO GOMEZ	cc. 1024544459	AH-056489339	BANCO DE BOGOTA	\$243,000.00	Bogota Cun	Procesada	
JOHN MAURICIO NIETO PASACHOA	cc. 1024538441	AH-89998655809	BANCOLOMBIA	\$208,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB	
JONATHAN FERNANDO DE LA CRUZ MEDINA	cc. 1022404235	AH-56723139991	BANCOLOMBIA	\$593,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB	
JUAN GABRIEL CASTRO LOZADA	cc. 1031135581	AH-009424011	BANCO DE BOGOTA	\$103,000.00	Bogota Cun	Procesada	
KENIA LUZ SALGADO CAVADIA	cc. 53032314	AH-012424982	BANCO DE BOGOTA	\$758,000.00	Bogota Cun	Procesada	
LAURA NATALY DUARTE ROMERO	cc. 1026290830	AH-012937939	BANCO AV VILLAS	\$278,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB	
LEDY VANESSA AVENDANO MARTINEZ	cc. 1015405956	AH-009421272	BANCO DE BOGOTA	\$278,000.00	Bogota Cun	Procesada	
LIZETH PAOLA OVALLE BURGOS	cc. 1010195179	AH-87133498743	BANCOLOMBIA	\$418,000.00	PLAZA PRINCIPAL	Enviado Original OB	
MELISSA CHARRY CLAVIJO	cc. 1019039805	AH-0018000200103598	BANCO BBVA	\$598,000.00	PLAZA PRINCIPAL	Enviado Original OB	
MIGUEL FERNANDO BENAVIDES ANZOLA	cc. 1022334548	AH-806088569	BANCO DE BOGOTA	\$488,000.00	Bogota Cun	Procesada	
NEY FRANCISCO ACOSTA	cc. 3838032	AH-008500712	BANCO DE BOGOTA	\$348,000.00	Bogota Cun	Procesada	

[https://web.bancodebogota.com.co/scripts/cgiint.dll/F0VCEW8K52E5IDOCIP2XCVND002\\_\\_](https://web.bancodebogota.com.co/scripts/cgiint.dll/F0VCEW8K52E5IDOCIP2XCVND002__)

1/2

6/11/2014

[https://web.bancodebogota.com.co/scripts/cgiint.dll/F0VCEW8K52E5IDOCIP2XCVND002\\_\\_](https://web.bancodebogota.com.co/scripts/cgiint.dll/F0VCEW8K52E5IDOCIP2XCVND002__)

MACARENO							
OMAR ANDRES CRISTANCHO BARRIOS	cc. 93413932	AH-20555950613	BANCOLOMBIA	\$188,000.00	Cali Val	Enviado Original OB	
YEINMES LANS ROCA	cc. 72253103	AH-47771226007	BANCOLOMBIA	\$101,500.00	Barranquilla Atl	Enviado Original OB	
YUL EZMIR MARTINEZ HERNANDEZ	cc. 80767733	AH-42894370143	BANCOLOMBIA	\$378,000.00	Bogota Cun	Enviado Original OB	

1

Fuente. Hervin Vélez Torres, Coordinador de Tesorería de Mejía Asociados.