

**Gestión de los Procesos de Selección, Contratación y Bienestar  
del Área de Talento Humano Davivienda - Regional Santander**

Omar Alfredo Velandia Villamizar

ID: 000323764

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2021

**Gestión de los Procesos de Selección, Contratación y Bienestar  
del Área de Talento Humano Davivienda - Regional Santander**

Omar Alfredo Velandia Villamizar

ID 000323764

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

Supervisor de Empresa

Julián Enrique Gualdrón Hernández

Supervisor Universidad

MSc. Lupita Serrano Gómez

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2021

Copyright © 2021 por Omar Alfredo Velandia Villamizar. Todos los derechos reservados.

## **Dedicatoria**

*A Dios por permitirme cumplir con todas las metas propuestas a lo largo de la carrera universitaria, donde me ha dado fortaleza y motivación para salir adelante cada día.*

*A mis padres, Alfredo y Ana, quienes son las personas que desde el primer momento siempre me han brindado su apoyo, aunque hemos pasados por condiciones económicas difíciles, ellos siempre han estado dispuestos a ayudarme en todo lo que he requerido.*

*A mis hermanos, Belsy, William y Silvia; que con cada uno de sus consejos me han apoyado para crecer como persona y creer en mí mismo para salir adelante.*

*A mis tías, Alicia y Myriam Velandia, que me ofrecieron un lugar de residencia y apoyo de manutención durante mi periodo universitario.*

*A mi abuela Matilde, quien fue intermediadora para hacer posible que yo pudiera estudiar en una universidad de alta calidad, me cuidó en vida y ahora me guía y me apoya desde el Cielo.*

## **Agradecimientos**

Mi mayor agradecimiento es para Dios por permitirme llegar hasta esta etapa tan importante para mi vida, por guiarme y brindarme sabiduría durante este ciclo universitario donde pasé por difíciles momentos; por iluminarme para ser una persona de bien y ayudarme a cumplir mi meta profesional.

A mis padres, ellos son los que lucharon contra todo para que yo alcanzara mis metas e hicieron su mayor esfuerzo para que pudiera estudiar en una universidad de alta calidad; por su perseverancia y confianza que depositaron en mí, con la fe de que yo iba a lograr todo lo propuesto con los valores que me inculcaron desde el primer día de mi vida.

A toda mi familia, a aquellos que no dudaron de mí y siempre confiaron en mis capacidades y compartían consejos para crecer fuerte psicológicamente.

A la Universidad Pontificia Bolivariana, la Institución en la cual aprendí cantidad de conocimiento profesional y moral; por todos los profesores que hicieron parte de mi proceso de aprendizaje y compañeros que con su voz de aliento ayudaron a seguir adelante para cumplir mis objetivos.

A la MSc. Lupita Serrano Gómez, quien fue mi asesora en el Trabajo de Grado, donde siempre estuvo pendiente para que se realizara de la manera más profesional y adquiriera mayor conocimiento del área como ingeniero industrial.

Al Banco Davivienda S.A. quienes confiaron en mí para la realización de la práctica empresarial, donde he adquirido conocimiento valioso para en un futuro poderme desempeñar de manera más integral como Ingeniero Industrial.

A mi jefe Julián Gualdrón quien siempre confió en mí para desempeñar un cargo importante dentro de esta gran organización. Y a Olga Sanmiguel, quien me apoyó durante todo el ciclo de la práctica empresarial, logrando juntos realizar muchas actividades para mejorar el bienestar de todos los funcionarios que integran la compañía.

Agradezco a todos los funcionarios del Banco Davivienda con los que laboré, quienes de ellos aprendí diversos temas laborales, y donde siempre confiaron en mí y de quienes recibí muchos consejos para mejorar como profesional.

## Tabla De Contenido

<b>Introducción</b> .....	13
<b>Capítulo 1</b> .....	15
<b>Generalidades de la Empresa</b> .....	15
Nombre de la empresa: .....	15
Actividad Económica / Productos y Servicios: .....	15
Estructura Organizacional .....	16
Reseña Histórica.....	18
Descripción del área específica de trabajo .....	20
Nombre y Cargo del Supervisor Empresa .....	21
<b>Capítulo 2</b> .....	21
<b>Diagnóstico de la Empresa</b> .....	22
<b>Capítulo 3</b> .....	25
<b>Delimitación del Problema</b> .....	25
<b>Capítulo 4</b> .....	27
<b>Antecedentes</b> .....	27
<b>Capítulo 5</b> .....	32
<b>Justificación</b> .....	32
<b>Capítulo 6</b> .....	33
<b>Objetivos</b> .....	33
Objetivo general .....	33
Objetivos específicos.....	33
<b>Capítulo 7</b> .....	34
<b>Marco Teórico</b> .....	34
Talento Humano .....	34
Proceso de Selección de Personal.....	35
Contratación .....	36
Bienestar Laboral .....	37
Marco Legal .....	38
<b>Capítulo 8</b> .....	40
<b>Diseño Metodológico</b> .....	40

Enfoque .....	40
Tipo de Investigación .....	40
Fuentes de Información .....	41
Alcance .....	41
Tiempo de aplicación .....	42
<b>Capítulo 9</b> .....	<b>43</b>
<b>Resultados y Discusión</b> .....	<b>43</b>
9.1    Gestión de la Información Confidencial de Funcionarios Banco Davivienda Sucursal Santander.....	43
9.2    Gestión de los Procesos de Selección y Contratación del Personal de la Regional Santander Banco Davivienda.....	46
9.3    Sala de Bienestar del área de Gestión Humana Banco Davivienda Sucursal Santander	50
9.4    Gestión de Actividades del área para la efectividad en la gestión de los procesos.....	53
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>65</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>70</b>

## Tabla De Figuras

Figura 1. Presentación Corporativa de Davivienda .....	15
Figura 2. Estructura organizacional de Davivienda .....	17
Figura 3. Organigrama Talento Humano .....	21
Figura 4. Organización Hojas de Vida Funcionarios Sucursal Santander .....	45
Figura 5. Flujograma proceso de Selección y Contratación .....	47
Figura 6. Requisición Personal de los Funcionarios .....	49
Figura 7. Organización talleres .....	51
Figura 8. Reporte ingreso y Salida Sala de Bienestar .....	53
Figura 9. Certificación Laboral Estándar .....	55
Figura 10. Certificación Laboral con Funciones .....	55
Figura 11. Consulta Intranet Horas Extras .....	57
Figura 12. Formato Horas Extras .....	59
Figura 13. Documentos enviados por las oficinas .....	61
Figura 14. Formato Relación de Almuerzos .....	61
Figura 15. Información extraída de la Intranet .....	62
Figura 16. Formato Vacaciones .....	63

## **Lista De Ecuaciones**

Ecuación 1. Porcentaje de Currículos Gestionados .....	44
--	----

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** Gestión de los Procesos de Selección, Contratación y Bienestar del Área de Talento Humano Davivienda - Regional Santander

**AUTOR(ES):** Omar Alfredo Velandia Villamizar

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Lupita Serrano Gómez

### RESUMEN

Para el Banco Davivienda S.A. sucursal Santander es fundamental esta premisa “el talento humano es la base de las organizaciones”, por lo que el propósito de esta práctica empresarial está en el desarrollo de las funciones vitales para el bienestar de los trabajadores gestionando los procesos de selección, contratación y bienestar de manera efectiva y buscando el mejoramiento continuo. Para este propósito se parte de conocer los procesos del área y posterior ejecución de los programas, logrando como resultados de esta práctica empresarial la disminución en el tiempo de respuesta en los procesos de aprobación en prestaciones de ley, como: Horas extras, Vacaciones y Beneficios de Almuerzos, pasando de 10 a 5 días en tiempo de respuesta. De igual manera, se agregaron nuevas plantillas con información más detallada en las herramientas ofimáticas de Google con el fin de una mayor visualización, orden y revisión para mejorar la ejecución de las funciones; así como una oportuna resolución de las solicitudes de los funcionarios mediante el apoyo en la expedición de certificaciones con y sin funciones de cada cargo. Por otra parte, se mejora el tiempo en los procesos de selección y contratación buscando para el cumplimiento de las vacantes la coordinación con la sede central de Bogotá administrando la información oportuna para lograr realizar la contratación en un tiempo estimado de 20 días. De esta forma, se evidencia un aumento en la efectividad de los procesos que día a día se gestionan en el área de Talento Humano del Banco Davivienda sucursal Santander.

### PALABRAS CLAVE:

Bienestar, Contratación, Davivienda, Selección, Talento Humano.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** Management of the Selection, Hiring and Welfare Processes of the Human Resources Area Davivienda - Regional Santander

**AUTHOR(S):** Omar Alfredo Velandia Villamizar

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Lupita Serrano Gómez

### **ABSTRACT**

For Banco Davivienda S.A. Santander branch is fundamental this premise "human talent is the basis of organizations", so the purpose of this business practice is in the development of vital functions for the welfare of workers by managing the processes of selection, recruitment and welfare effectively and seeking continuous improvement. For this purpose, the starting point is to know the processes of the area and subsequent execution of the programs, achieving as results of this business practice the decrease in the response time in the processes of approval in benefits of law, such as: Overtime, Vacations and Lunch Benefits, going from 10 to 5 days in response time. Likewise, new templates with more detailed information were added in Google office tools for better visualization, order and review to improve the execution of functions, as well as a timely resolution of the requests of employees through support in the issuance of certifications with and without functions of each position. On the other hand, the time in the selection and hiring processes is improved by coordinating with the central headquarters in Bogota to fill vacancies, managing the timely information in order to carry out the hiring process in an estimated time of 20 days. In this way, an increase in the effectiveness of the processes that are managed on a daily basis in the Human Resources area of Banco Davivienda Santander branch is evidenced.

### **KEYWORDS:**

Wellness, Recruitment, Davivienda, Selection, Human Talent.

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **Introducción**

La gestión del Talento Humano es un elemento importante y un factor fundamental en las empresas para conseguir su desarrollo y crecimiento (Diaz Villamizar & Pardo Enciso, 2014) buscando hacer que todos los empleados de una organización, desde el momento que intentan ingresar hasta el último día de contrato, se sientan beneficiados de ser parte de cierta organización. Por esto, temas como el clima organizacional, el bienestar, la efectividad de los empleados, el trabajo en equipo, como los procesos de selección y contratación que son llevados de manera oportuna, clara y transparente, han cobrado vital importancia en la gestión, y han mejorado de manera exponencial desde que se han decidido implementar en las empresas (Farné, 2003), favoreciendo a la motivación de los aspirantes debido al constante contacto y seguimiento que se realiza (Meneses, Perez, & Grisales, 2018).

El Banco Davivienda cuenta con el área de talento humano que es la encargada directa de esta gestión y se encuentra constantemente en contacto con sus funcionarios para analizar los factores que afectan positiva o negativamente el rendimiento de los mismos; y en contacto con los clientes con el fin de mejorar como organización, tomando como base la buena preparación y servicio de los empleados y su bienestar para lograr tener un alto índice de efectividad; es por ello, que este Trabajo de Grado tiene como propósito apoyar en la gestión de los procesos de selección, contratación y bienestar que son manejados por el área de Talento Humano del Banco Davivienda de la Sucursal Santander dando respuesta a la gestión que amerita dicha área para lograr conseguir su desarrollo y crecimiento.

En el proceso de selección y contratación de la Regional Santander se logra minimizar el tiempo de respuesta para seleccionar y contratar al personal idóneo para la organización,

pasando de un indicador aproximado de 30 días a 20, dada la gestión oportuna con la oficina principal por parte del practicante. De igual manera, en el proceso del cubrimiento de las labores de la sala de bienestar, que son destinados principalmente para los empleados de la organización, hubo una mejoría en cuanto al orden, acogida y desempeño con base a la asistencia de charla, esto se vio reflejado en los indicadores de asistencia y en las encuestas a partir de los comentarios favorables.

Ahora bien, en lo relacionado a la organización del archivo del personal, se logra dar un mejor orden y se ha actualizado la información de los funcionarios con el fin de separar a las personas que están vinculadas con el Banco y las que ya no pertenecen a la organización, se han colocado en orden alfabético para el momento de la requisición de un currículo se dé mayor facilidad en la búsqueda. Así como también, el apoyo en certificaciones con y sin funciones donde se accede a bases de datos confidenciales, con el fin de obtener la información necesaria para realizar las mismas.

Las funciones desarrolladas en relación con las prestaciones de ley, como Horas Extras y Vacaciones, se mejoraron creando tablas con el fin de una mayor organización en la información y con el objetivo de una respuesta más oportuna y confiable a estos requisitos de ley y su liquidación, de las que son partícipes los funcionarios; logrando una reducción de tiempo de 10 a 5 días, lo que permite mayor efectividad en la gestión de estas funciones.

Con esto se ha logrado mayor organización en el área de gestión humana, disminuyendo tiempos de respuesta a los empleados, minimizando tiempos de contratación en cubrimiento de vacantes, y mejorando en los procesos de las funciones dadas, los cuales se han visto afectados positivamente.

## Capítulo 1

### Generalidades de la Empresa

#### Nombre de la empresa:

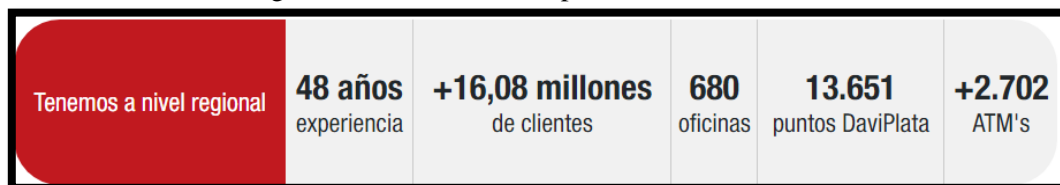
Banco Davivienda S.A NIT- 860.034.313-7

#### Actividad Económica / Productos y Servicios:

Durante cuatro décadas Davivienda ha participado en la construcción de Colombia convirtiéndose en un referente importante en el sector financiero del país. Esta Organización hace parte del Grupo Empresarial Bolívar, que por más de 80 años ha acompañado a las personas, a las familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos. Es también reconocida por el manejo único de su imagen a través de la comunicación siendo una de las cinco marcas más valiosas y el primer Banco en recordación publicitaria de Colombia.

El portafolio integral de productos y servicios atiende las necesidades de personas, empresas, sector. Esta compañía cuenta con un equipo de más de 17.000 personas, 680 oficinas, y con más de 2.702 cajeros a nivel regional, como se observa en la Figura 1. Además de Colombia, tienen operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, y en los Estados Unidos (DAVIVIENDA, 2021).

Figura 1. Presentación Corporativa de Davivienda



Fuente: (DAVIVIENDA, 2021)

## **Estructura Organizacional**

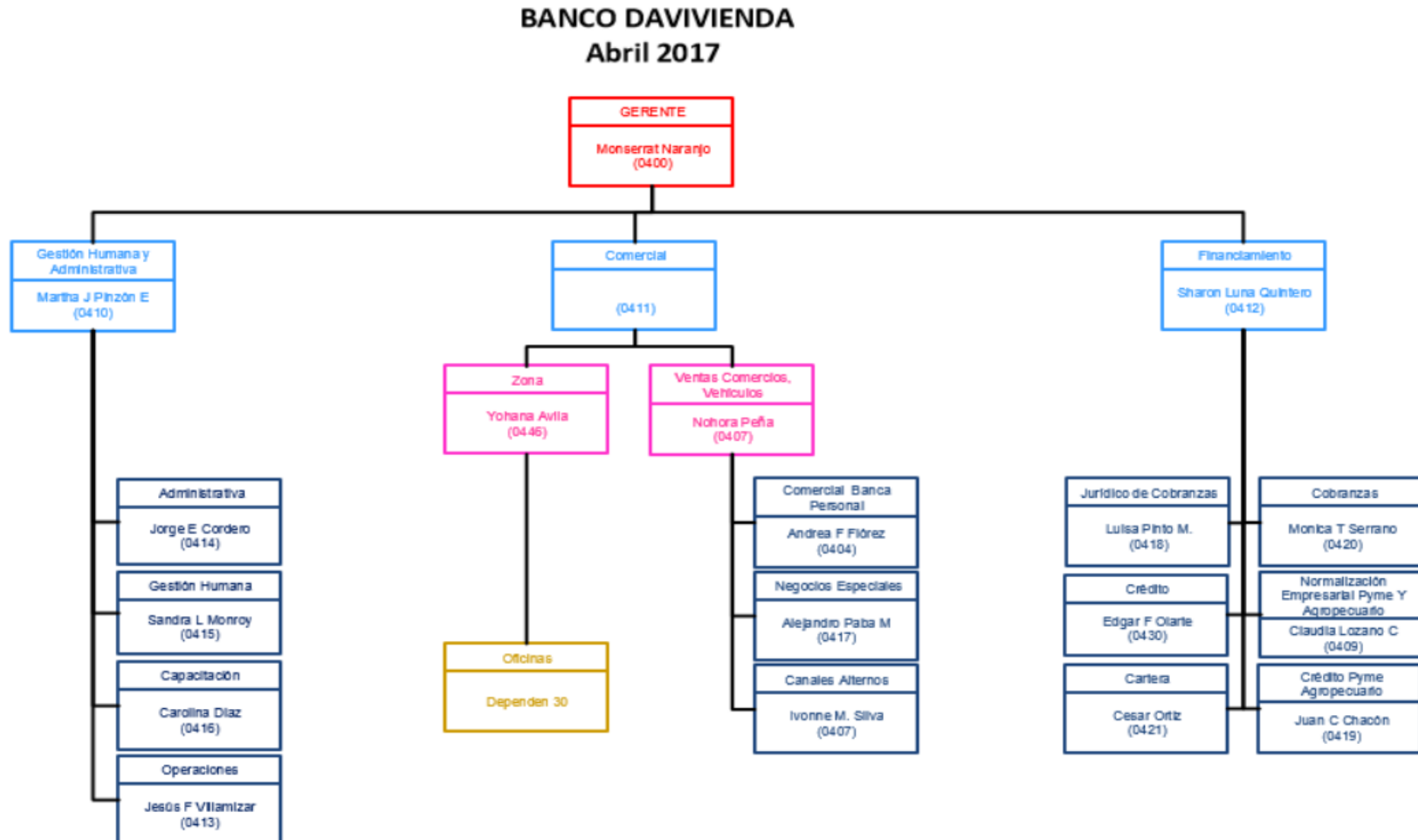
La estructura organizacional manejada por Davivienda está en la cabeza, la Asamblea General, acompañado de la Junta Directiva, teniendo apoyo de las diferentes áreas necesarias para el correcto manejo de Davivienda, tal como se muestra en la Figura 2.

## **Dirección y Datos de Contacto**

Davivienda Regional Santander se encuentra ubicada en la Calle 35 #16 - 20, Bucaramanga, Santander. Cuenta con un centro de atención y asesoría telefónica gratuita, donde atienden las inquietudes e informan acerca de sus productos y servicios con sus asesores, quienes están prestando sus servicios las 24 horas del día los siete días de la semana en estos datos de contacto:

- Para personas naturales pueden contactar las 24 horas del día en Bogotá al 338 3838 o al +01 8000 12 3838 a nivel nacional.
- Desde Estados Unidos al +1(855)55 66820 y desde España al +00 8000 338 3838.
- Para personas jurídicas pueden contactar las 24 horas del día en Bogotá al 327 8360 o a nivel nacional al 01 8000 91 9561.
- Se pueden remitir las dudas o comentarios a través del correo electrónico: [cempresarial@davivienda.com](mailto:cempresarial@davivienda.com).

Figura 2. Estructura organizacional de Davivienda



Fuente: DAVIVIENDA, 2021

## **Reseña Histórica**

En 1972 se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda con el nombre Coldeahorro, una oficina principal en Bogotá y seis oficinas de atención al público en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La empresa inicia operaciones con 23 funcionarios, un capital autorizado de 60 millones de pesos y la “Casita Roja” como símbolo vigente hasta la fecha.

Para 1973, Coldeahorro cambia su nombre por Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda. Desde entonces la entidad ocupa los primeros lugares en el sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios.

En 1997, Davivienda se convierte en Banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí, lo tiene todo”, conservando la imagen de la Casita Roja y mostrando una entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este momento, el Banco Davivienda se enfoca en su consolidación en el sector financiero colombiano.

En 2006 se realiza la fusión entre Davivienda y el Banco Superior, complementando su portafolio de productos, posicionándose en el primer lugar de la banca de personas y consolidándose como líder en productos de consumo en Colombia.

Durante el 2007 se autoriza la fusión entre Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé, que permite a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y pymes (pequeña y mediana empresa), y en sectores como el cafetero y el agropecuario con la consecuente diversificación y consolidación de su cartera comercial. Así, su portafolio crediticio se distribuye proporcionalmente en las categorías de vivienda, consumo y comercial.

Para el año 2010 se culminó el proceso gradual de fusión operativa con Bancafé, sin afectar a los clientes de las dos entidades, prestando servicios adicionales y generando mayor eficiencia operativa. Así mismo, se le imprime fuerza a la consolidación comercial de los negocios de banca personal y banca empresarial.

Ya en 2010 y 2011 se marca una nueva etapa en la organización con la exitosa emisión de acciones preferenciales, lo que permitió apalancar un constante crecimiento, agregando mayor valor a sus accionistas y convirtiéndose en una mejor entidad para sus clientes y funcionarios en los países que abarca.

En el mes de enero de 2012 Davivienda firmó un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, fortaleciendo su presencia regional. La adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en la organización, conservando su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, con un portafolio ampliado de productos y servicios.

En septiembre de 2013 se cerró el acuerdo por una de las firmas comisionistas de Bolsa más importantes del país, Corredores Asociados. Esta adquisición permitió fortalecer la oferta de negocios en la línea de portafolios administrados por terceros (Davivienda, 2018)

Para enero del 2015 la que se denominaba la Fusión de Corredores Asociados S.A y Davivalores S.A se inscribió ante una notaría de Bogotá con un cambio de nombre Corredores Davivienda S.A, donde también se realizó una fusión con la sociedad Davivalores S.A. (Grupo Bolivar, 2021).

En 2016, el Banco Davivienda realiza una fusión con Leasing Bolivar S.A C.F. creando una unidad especializada en la financiación de activos productivos denominada “Davivienda Leasing”; a través de esto, se fortalece su oferta comercial para el financiamiento de vehículos de transporte de carga y pasajeros, inmuebles comerciales, maquinaria industrial,

maquinaria amarilla, entre otros. Y para el mes de febrero de 2019, se efectuó la opción de compra que el Grupo Bolívar mantenía en virtud de acuerdo con la International Finance Corporation IFC, sobre el 1,9% de las acciones en circulación del Banco Davivienda, de esta manera fueron adquiridas estas acciones en conjunto con otras compañías del mismo grupo.

A finales del año 2020, Daviplata del Banco Davivienda fue reconocida como mejor billetera electrónica, mejor solución de pago, y mejor oferta de dinero móvil a nivel mundial en los premios Global banking & Finance Awards y los Future Digital Awards; estos premios son dados por medios de comunicación y consultores del sector financiero y de las Fintech en el ámbito internacional. Daviplata se destacó por la inclusión financiera de 4 millones de colombianos durante la emergencia sanitaria, por alcanzar los 12 millones de clientes, y por convertirse en la plataforma digital más importante de Colombia (Semana, 2020).

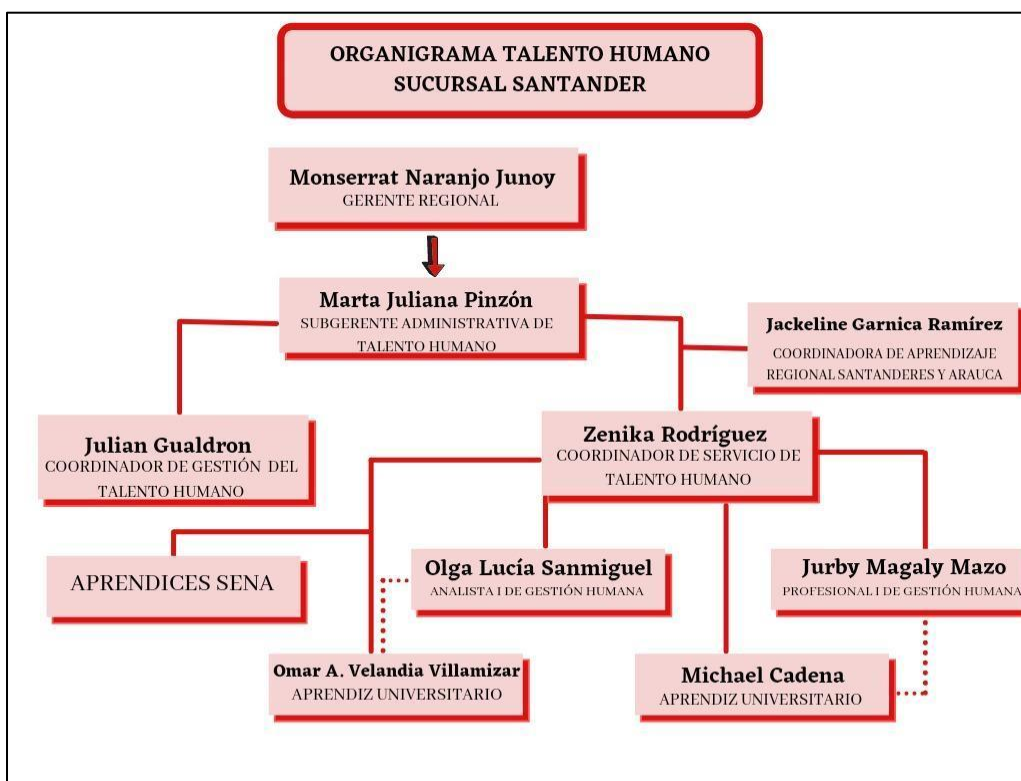
### **Descripción del área específica de trabajo**

El área de desempeño de la práctica empresarial en la organización del Banco Davivienda S.A se sitúa en el ÁREA DE GESTIÓN HUMANA, apoyando en actividades relacionadas con el bienestar y acompañamiento de los funcionarios, reclutamiento e ingreso de nuevos empleados, entre otros. Para la ejecución de las funciones encomendadas es necesario tener un conocimiento amplio de las normas y políticas que rigen esta organización, donde se permita implementar los conocimientos en el área de administración del talento humano, tales como reclutamiento, desarrollo profesional de los funcionarios, modos de compensación, vacaciones, etc. Esto se hace con el fin de poder desempeñar a cabalidad las funciones asignadas.

## Nombre y Cargo del Supervisor Empresa

El equipo de Gestión del Talento se encuentra conformado por el jefe del área Zenika N Rodríguez, Coordinadora de Servicios de Talento Humano Regional Santanderes y Arauca, quien es la supervisora a cargo; y cuenta con el apoyo de dos profesionales de talento humano y dos aprendices de Ingeniería industrial, tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Organigrama Talento Humano



Fuente: DAVIVIENDA, 2021

## **Capítulo 2**

### **Diagnóstico de la Empresa**

El Banco Davivienda es un pilar importante para la economía a nivel regional y nacional, es una organización que brinda servicios financieros y conocimiento hondo de negocio a sus clientes y a empresas. Actualmente, es una de las empresas más sólidas del país, cuenta con una alta cantidad de clientes (16,8 millones aproximadamente), con más de 600 oficinas y más de 2500 cajeros automáticos que abarcan cada uno de los departamentos que constituyen la nación.

Esta compañía, que hace parte del Grupo Bolívar, abarca el sector internacional haciendo presencia en cinco países en los que se encuentra: Panamá, Honduras, Costa Rica, El Salvador y Estados Unidos. Entre las filiales que conforman al Banco Davivienda se encuentran la Fiduciaria Davivienda que es una sociedad de servicios financieros que manejan el ahorro individual y paquetes financieros. Está la filial Fiducaf , Confinanciera, Davivienda Corredores, Ediciones Gamma, entre otros. Estas filiales consolidan a Davivienda en el sector financiero con nuevas líneas de negocio que le permiten brindar un portafolio diversificado que respondan a cada una de las necesidades de sus clientes (Davivienda, 2021)

El clima organizacional que se contempla en esta compa a es sano y cálido, debido a que sus funcionarios que laboran o que hayan laborado cuentan sus experiencias donde denotan que trabajar en Davivienda es sentirse tranquilo y seguro, debido a que cada una de las personas que trabajan han sido reclutados teniendo en cuenta las normas y políticas que rigen esta organización. Esto radica principalmente en el área de Talento Humano, donde de manera rigurosa se han elegido a personas idóneas para realizar los procesos de reclutamiento

y selección de los funcionarios que van a prestar sus servicios y conocimientos a la compañía; por lo anterior, los encargados de estos procesos deben estar pendientes día a día del bienestar para mantener un ambiente saludable dentro de la organización.

El proceso de selección que se ha manejado a lo largo de los años ha llevado a ser estricto y riguroso; los aspirantes pasan por múltiples filtros donde se han analizado todos los aspectos necesarios para cumplir a cabalidad lo requerido por la vacante, algunos de los filtros que se utilizan en la compañía son las pruebas psicotécnicas, pruebas de presentación de temas específicos y la seguridad al exponerlos, manejo de personal, entre otros. Estas pruebas son realizadas por los jefes que requieren personal para el puesto, los psicólogos, analistas y profesionales. Estos procesos requieren un tiempo considerable para tomar la decisión más acertada; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones solicitan apoyo por parte de la sede central para la revisión de las pruebas, debido a que son muchas las pruebas que se realizan y para los encargados les toma gran cantidad de tiempo para revisar todos los aspectos.

La contratación de los aspirantes a los cargos o vacantes ha tenido un cambio debido a la emergencia sanitaria generada por el Covid-19, siguiendo los procedimientos estipulados, pero de manera virtual. Para la realización de las contrataciones, previamente se les informa a los seleccionados los documentos requeridos para anexar en sus hojas de vida; y se requiere realizar ocho cursos denominados “Mis Finanzas en Casa” donde el aspirante debe analizar detenidamente cada uno de ellos, debido a que contienen información de gran utilidad y son requisitos claves para la contratación. Si el aspirante se encuentra en la ciudad o en el área metropolitana deberá acercarse al Departamento de Gestión Humana para leer su documento de contratación, su posterior firma e indicaciones generales de normas y políticas de la

organización; si los candidatos no se encuentran dentro del área metropolitana, se cita a la oficina más cercana donde a través de correo físico se envía el contrato, y por medio de una reunión virtual se dan las indicaciones generales, el lugar donde va a laborar, y demás instrucciones de trabajo.

El Banco Davivienda se ha caracterizado por ser una empresa que está cuidando constantemente a sus trabajadores, por esta razón el área de talento humano siempre está trabajando arduamente para que los derechos y beneficios sean dados a todos los funcionarios de la compañía, desde aquí se realizan los trámites para entregas de dotación, kits de bioseguridad, encuentros recreativos, arreglos florales para fallecimiento de funcionarios o familiares, el reporte de horas extras, vacaciones, auxilios de almuerzos, bonos, entre otros. Todos estos beneficios son gestionados por la profesional del área, la analista con un apoyo fundamental de los aprendices universitarios, que colaboran con gran parte de los procesos del área para gestionar los apoyos brindados por Davivienda.

## **Capítulo 3**

### **Delimitación del Problema**

Una de las áreas fundamentales en cualquier empresa es el área de gestión humana, jugando un papel vital dentro de las organizaciones, éstas se encargan de admitir y contratar las personas idóneas para desempeñar los cargos y tener el mejor funcionamiento; además, se responsabiliza del bienestar y tranquilidad de sus trabajadores, velando por un orden acorde a las normas y políticas de la empresa. Se reconoce entonces, que el mayor pilar de las empresas principalmente lo constituyen los empleados, puesto que son ellos los que se encargan de que la compañía genere rentabilidad y sostenibilidad, siendo esto pieza fundamental al momento en que las organizaciones deseen reclutar funcionarios más capacitados para que desempeñen su cargo en las áreas asignadas; por esto, una gran proporción de las empresas manejan un proceso riguroso al momento de realizar los procesos de selección para elegir las personas adecuadas para su efectivo funcionamiento.

Davivienda es una de éstas empresas en que reconoce en su gente un capital valioso por eso a través de los años ha incursionado un modelo que tiene como fin el bienestar de sus empleados, buscando que cada funcionario tenga sentido de pertenencia hacia la casita roja, sintiéndose orgulloso de la empresa donde se encuentran laborando; sin embargo llevar a cabo este proceso conlleva sus complicaciones debido a la cantidad de funcionarios que posee, ya que tomar decisiones que impacten a los empleados, puede ser tomados de manera favorable por una proporción, pero también puede que no sea aprobado por los otros.

Es de conocimiento que el Banco Davivienda es una empresa consolidada en la región, por ende, para poder suplir las necesidades de sus clientes, la empresa tiene oficinas en sitios

estratégicos dentro y fuera del área metropolitana de Bucaramanga; sin embargo, tener estas oficinas requiere de una cantidad adecuada de empleados para cumplir con la demanda requerida, por esta razón en la sucursal Santander se encuentran aliados alrededor de 400 funcionarios lo que hace que los encargados de la gestión del talento asuman un gran labor para estar atentos de todos los aspectos que involucran el bienestar de los trabajadores en la Entidad; es por ello, que en ocasiones la cantidad de personal que se encarga de estas funciones no abastece todas las necesidades, ni supe los requerimientos que la planta de personal solicita, razón por la cual el apoyo de los estudiantes en práctica es fundamental para obtener un equilibrio y mantener al día la efectividad de los procesos que gestiona el área de Talento Humano para lograr el bienestar institucional.

El Banco Davivienda al contar con una cantidad alta de empleados en la sucursal Santander existe de igual manera una alta rotación de empleados, especialmente los cajeros, informadores, aprendices Sena y Universitarios; por ende, hay una continua convocatoria para cubrir las vacantes necesarias, y estos procesos se realizan de manera rigurosa por el área de gestión humana donde se apoyan de los aprendices universitarios para los procesos de selección y de contratación. Por tanto, todo el apoyo que se genera a través de la práctica empresarial tiene como objetivo maximizar la efectividad de todos los procesos que se manejan dentro del área de gestión humana: procesos de reclutamiento, selección de personal, auxilios, primas, incapacidades, correspondencia, entre otros. Basado en lo anterior, surge la pregunta de investigación: ***¿Qué aspectos se deben gestionar para buscar un aumento en la efectividad de los procesos de selección, contratación y bienestar de Davivienda Regional Santander con el apoyo realizado a través de la práctica empresarial?***

## **Capítulo 4**

### **Antecedentes**

El área de gestión humana en las empresas ha logrado obtener un trasfondo para una mejor organización y bienestar de los trabajadores de una compañía; siendo este el tema a desarrollar en esta práctica empresarial, se muestra a continuación algunos estudios realizados acerca del impacto que ha generado el área de gestión humana y lo que ha originado para una mayor efectividad, calidad de vida y organización para los empleados, como para las compañías.

Según un artículo realizado por Pardo y Díaz (2017) docentes de la Universidad Konrad Lorenz, donde el estudio consistió en tener una mayor comprensión en los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias de la manera en las que se vuelven factores claves en la transformación organizacional de la empresa, se abarcaron temas como el desarrollo del talento humano, donde se incluye la capacitación para adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos para un mejor desempeño en las actividades laborales y su crecimiento, dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de la calidad de vida. Por esta razón, las empresas deciden destinar una gran cantidad de dinero para las capacitaciones y desarrollo del talento humano, ya que esto afecta de manera positiva los resultados de la empresa, la optimización de los procesos y la imagen de esta como employer branding, dado que es un aprendizaje continuo donde en un futuro va a retornar la inversión en las capacitaciones, con empleados más sofisticados a las funciones dadas. El otro tema que abarca el estudio, define el desarrollo organizacional, donde ajusta un cambio que va más allá de realizar las cosas de otra manera e incorporar innovación en la organización, hace referencia a los conjuntos de variaciones que puede enfrentar las

organizaciones con base a su entorno, ajustes a los procesos o condiciones inherentes, donde se debe descongelar una antigua conducta y renovarla a una conducta de nuevo nivel; para esto se debe preparar a las personas para una adaptación, motivación y comprometerse al cambio. Este estudio dio como resultado que a pesar de la resistencia al cambio se genera un impacto lo que contribuye al mejoramiento a corto y largo plazo, donde las capacitaciones, retroalimentaciones y transmisión de conocimiento dan un cambio positivo organizacional mejorando la efectividad de la empresa (Pardo Enciso & Diaz Villamizar, 2017).

Para eLearning plataforma de intercambio de información para profesionales de orientación y facilitación de capacitación a distancia de aprendizaje para instituciones educativas, comenta acerca del talento humano, el cual, tiene cinco importantes puntos, de los cuales sobresalen dos: primero cerrar brechas de las habilidades, esto sirve precisamente para práctica de los conocimientos teóricos, y segundo crea oportunidades profesionales, en muchos casos, los aprendices pasan a formar parte de la empresa (Stringer, 2020).

En un artículo realizado por Harvard Business Review acerca del área de talento humano, se menciona el servicio para identificar y desarrollar a sus líderes de próxima generación, en el artículo Make Your Company a Talent Factory comenta la funcionalidad: ejecución efectiva que resume en procesos en sí mismos, las herramientas y sistemas que permiten a una empresa poner a las personas adecuadas con las habilidades adecuadas, en el lugar correcto en el momento adecuado, ya que para la mayoría de los CEO: impulsar el rendimiento y crear un clima eficaz, es vital (Ready & Conger, 2017).

Por otro lado, un ejemplo para HSBC a partir de 2002 comenzó a hacer cambios importantes, desarrollando el talento local y manteniendo los estándares globales. HSBC diseñó de forma centralizada sus prácticas y políticas de recursos humanos, pero desarrolló

cierta flexibilidad para adaptarse a las variaciones locales; además HSBC creó un sistema de grupos de talentos que rastrean y gestionan las carreras de alto potencial dentro de la empresa. Una vez identificados esos empleados, se les asigna a grupos de talentos regionales o de unidades de negocio, que son administrados por líderes locales de recursos humanos y unidades de negocio; ya los empleados de estos grupos se seleccionan inicialmente para nuevas asignaciones dentro de su región o línea de negocio; y con el tiempo, se les asignan puestos que cruzan límites, y finalmente se considera que tienen el potencial de alcanzar un puesto directivo superior en una región o en una empresa. Los gerentes de las agrupaciones luego destacan a las personas que recomiendan para el grupo de talentos, que representa al cuadro más alto de gerentes generales y se administra de forma centralizada (HSBC, 2016).

Se resalta la importancia del reclutamiento de talento en las empresas, comenzando con que éstas que tienen ya experiencia en contratar talento también tienen márgenes de beneficio dos veces mejores que aquellas que eran reclutadores menos capaces según datos de American Express. La contratación debe de ser poderosa, ya que, si no se tiene el talento adecuado, las otras funciones de Recursos Humanos tendrían complicaciones. Su capacidad para retener a los trabajadores y la marca general de su empleador se deterioran si su grupo de talentos no se alinea con su negocio. Por ello la contratación debe tener en cuenta estas funciones porque la marca del empleador hace que los candidatos deseen postularse en primer lugar, según una encuesta de sitio de 2018 en los EE. UU. el 84% de los solicitantes de empleo dicen que la reputación de una empresa como empleador es importante. El reclutamiento es la función que atrae y selecciona a los futuros líderes, analiza los requisitos organizacionales y obtiene el mayor rendimiento al menor costo.

Un artículo de Business News Daily da un plan de acción estratégico fundamental para satisfacer adecuadamente las necesidades y deseos de personal de su empresa, para un crecimiento de las empresas; además, menciona cinco puntos importantes para encontrar y retener candidatos potenciales: Desarrollar una estrategia de contratación; Promoción de la marca de su empleador; Aterrizaje de candidatos pasivos; Integrando diversidad e inclusión; Aprovechando el software de seguimiento de candidatos (Schooley, 2019). Un ejemplo claro que se observa de esta forma de reclutamiento es el de Netflix: "Equipo de Talentos de Netflix es responsable de identificar, atraer y desarrollar el equipo de asombrosos colegas de Netflix. Este equipo incluye reclutamiento, servicios para empleados y nuestros socios comerciales de recursos humanos.". Sin duda, es una compañía nueva donde se observa como utiliza los nuevos métodos de reclutamiento de talento humano, para una mejor experiencia tanto del personal a integrarse, cómo de la empresa (Express, 2018).

De acuerdo a la contingencia que está pasando en el mundo, las organizaciones se vieron obligadas a adaptar nuevas condiciones para que sus colaboradores trabajen de manera segura, ejemplo de ello es el caso del Grupo Bancolombia, el cual ha implementado la estrategia llamada "Gestión del Talento Humano en Tiempos Dificiles" donde optaron siete tendencias que son ejercidas a nivel mundial con el fin de construir equipos de alto rendimiento donde la velocidad y la agilidad son fundamentales para asegurar mejorar la efectividad de los empleados. Algunas de estas tendencias son: la denominada "Prioridad en salud y bienestar del empleado" que, tomando como prioridad la seguridad física, salud mental y emocional se realiza un trabajo firme y concreto debido a que prima la salud antes de cualquier otro tema laboral, manejando acciones como: un constante contacto por parte de la organización con el empleado, un acompañamiento emocional constante que ayuda de

manera clara a que se sientan respaldados y tomando la vida como prioridad. Otra tendencia es la denominada “Virtualización de los procesos de Talento”, debido a pandemia se busca seguir con todos los procesos planeados, aunque de manera virtual, procesos como: capacitación, atracción, selección, entrenamiento, ceremonias, etc., teniendo como objetivo base que se realicen y se capte toda la información sin tener que recurrir a la presencialidad. Estos procesos pueden ser realizados de manera satisfactoria si los procesos que se realizan virtualmente se ejecutan con la misma rigurosidad y calidad con las que se hacen presencialmente, para esto es la importancia del bienestar y el sentido de pertenencia hacia la organización (Bancolombia, 2020).

## **Capítulo 5**

### **Justificación**

El Banco Davivienda S.A. actualmente se desempeña como una empresa que presta servicios financieros como créditos, ahorros, CDT, entre otros; generalmente gran cantidad de sus funcionarios están en contacto directo con los clientes; lo que hace que se necesita estar en una constante capacitación a sus empleados para que tengan un alto compromiso y sentido humano, esto con el fin de que las personas que solicitan un apoyo del Banco se sientan cómodos, y esto permita que en un futuro se acerquen a los puntos de servicios y requieran del apoyo sin temor.

Según lo anterior, la base del bienestar y del alto compromiso del personal radica desde el equipo de talento humano; por lo tanto, se realiza el apoyo en la estructura de gestión humana para robustecer su efectividad en la gestión de los procesos y para mejorar el servicio al cliente, el clima organizacional y la productividad de las oficinas de servicios que integran Davivienda.

Para seguir prestando sus servicios financieros es fundamental la constante revisión del bienestar de los empleados, constituyendo una continua inspección permitiendo que gracias a esto crezca a nivel regional como a nivel nacional e internacional.

## **Capítulo 6**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Gestionar los Procesos de Selección, Contratación y Bienestar del área de Talento Humano de Davivienda -Regional Santander, bajo los parámetros y lineamientos del Banco buscando un aumento en su efectividad.

#### **Objetivos específicos**

- ✓ Organizar y custodiar la información confidencial que corresponde a cada uno de los funcionarios que labora en el Banco Davivienda sucursal Santander.
- ✓ Contribuir en la gestión de los procesos de selección y contratación del personal de la Regional Santander del Banco Davivienda.
- ✓ Realizar las actividades de Sala de Bienestar del área de gestión humana de los empleados de la sucursal Santander.
- ✓ Apoyar todas las actividades del área según lo solicitado por el jefe de Talento Humano, buscando contribuir a la efectividad en la gestión de los procesos.

## **Capítulo 7**

### **Marco Teórico**

#### **Talento Humano**

La gestión del talento humano según Rodríguez (2019), director del Instituto de Posgrados de la Universidad Libre, quien comenta que el éxito de una empresa consiste principalmente en el talento y habilidades de sus empleados, consiste no simplemente en atraer personas con las habilidades y destrezas necesarias para ocupar un cargo dentro de la organización sino también incluir planes y procesos a las condiciones de un mundo globalizado, para esto es importante la capacidad de innovación para el aumento de la productividad y clima organizacional entre empleados.

Anteriormente, el concepto manejado era el de “recursos humanos”, el cual ha evolucionado al de “gestión del talento” donde se define un grupo de procesos diseñados para atraer, capacitar, incentivar y retener los funcionarios; otro punto a favor es que ya no simplemente se preocupan por el trabajador sino también por el bienestar de las familias de este (Pardo Enciso & Diaz Villamizar, 2017).

Por otro lado, en el libro “La Nueva Gestión del Talento” se muestra una relación estrecha entre el desarrollo de la organización y el talento humano en el ámbito de la resolución de problemas en ciertas ocupaciones, teniendo en cuenta sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias. Sin embargo, no sólo consta de estos factores sino también cualidades, competencias, motivaciones, intereses, actitudes y comportamientos de los empleados, entre otros. Es claro que la gestión del talento no se desarrolla por sí sola, se necesita una estructura empresarial para respaldar al trabajador, por ende el área específica de esto tiene como objetivo principal consolidar en el trabajador su

talento, desarrollando estrategias donde las compañías tienen que destinar un capital para poder realizar las actividades requeridas para capacitar sus funcionarios para una interconectividad, un mejor trabajo en equipo, un desempeño de talentos, y una maximización del desempeño; De igual manera, se resalta que toda la organización el talento humano es base para alcanzar los objetivos propuestos y cumplir su misión (Jericó, 2015)

### **Proceso de Selección de Personal**

Cuando una empresa necesita cubrir una vacante se realiza una primera fase donde se denomina una etapa inicial del proceso de selección. Este proceso llamado reclutamiento, consiste principalmente en fases que deben ser previamente definidas y específicas, donde se examinan la necesidad de selección, el cubrimiento del perfil, el método por el cual se va a reclutar los talentos, entrevistas, entre otros (Chiavenato, 2014).

Para antes de cubrir un puesto dentro de una organización se debe tener un análisis claro sobre la vacante; es decir, información acerca de las tareas a cumplir, las especificaciones y los niveles de desempeño que requiera el puesto que se desea cubrir. También es importante que haya una cantidad de talento humano que desee cubrir la vacante, esto para que haya una mayor diversidad al momento de seleccionar o aplicar filtros con base a las aptitudes y actitudes que se solicite; además, contar una mayor diversidad de hojas de vida permite almacenar mayor cantidad de personas en las bases de datos de la organización (Peña, 2013).

Luego, viene el proceso de selección propiamente dicho, que se realiza exclusivamente en el área de gestión humana, donde también participan otros niveles de la organización. Su principal objetivo es escoger al candidato más idóneo para desempeñar sus

funciones dentro del cargo, teniendo en cuenta su capacidad potencial y su adaptabilidad al cambio, cuando se pretende contratar a personas dentro de la organización se viene realizando un beneficio mutuo tanto para la organización como para su nuevo colaborador (Lopez Parra, 2016).

Actualmente, la selección de personal es un proceso complejo, donde el ingreso de cierto tipo de personal a partir de una descripción y análisis de cargos se basa principalmente en perfiles que crean las organizaciones, con el fin de cumplir con las necesidades que requiera la compañía; cada día este proceso es más necesario y pertinente en la vida organizacional. Es posible entender la ética de las profesiones, en la mayoría de los casos, los profesionales de psicología son los encargados de los procesos que se llevan a cabo en la selección de personal, abordando la ética de la organización y las acciones reflejadas en un contexto social (Martínez Espeleta & Rivero Garzón, 2017).

### **Contratación**

A lo largo de los años la política de contratación ha evolucionado, debido a cambios socioeconómicos ocurridos en materia de la globalización; por esto, las empresas han optado con nuevas maneras de contratación acordes a lo requerido por las mismas, como lo es ahorrar recursos para así poder sostenerse en el mercado. Además de esto, actualmente debido a la competencia se sugiere que las organizaciones tengan una mezcla de empleados permanentes y una cantidad óptima de empleados contingentes o de tiempo parcial (Topa, Palací, & Morales, 2004).

En la modalidad de empleo se enmarcan todo tipo de contrato laboral ya sea verbal o escrito, temporal o indefinido; por los cuales una persona ingresa a una organización y

obtiene el carácter de “empleado” de la misma, recibiendo a cambio de su trabajo, un salario y beneficios adicionales que son denominados prestaciones sociales (Mintrabajo, 2021).

La modalidad de empleo se puede definir como aquella en la que un trabajador se vincula a una organización mediante un contrato de trabajo, donde la persona goza de beneficios como las prestaciones sociales exigidas por la ley; sin embargo, esta modalidad que ha sido tradicionalmente utilizada en la vinculación de los trabajadores a una organización de ella ha emergido o consolidando en el área laboral otras formas de contratación como lo son: el Outsourcing, Contrato de Obra o Labor, Contrato de Prestación de Servicios, Contrato a Término fijo, Contrato de Aprendizaje y Contrato Ocasional. Estas estrategias han sido estrategias de nuevos modos de contrataciones que fueron elaboradas e impulsadas en mayor proporción por los gerentes, con el objetivo de flexibilizar sus organizaciones ante los cambios que produce el mercado, de tal manera que ante las disminuciones de ventas se pueda reducir su planta de personal rápidamente o pueda funcionar como método para aumentar la productividad reduciendo costos (Rentería, 2008).

### **Bienestar Laboral**

La definición de bienestar laboral se centra en el mejoramiento de la calidad de vida de todos los trabajadores que integran una organización, mejorando su productividad y efectividad dentro de la misma. A raíz de esto, se ha mejorado a través de los años, los aspectos que ayudan a crecer el talento humano en las organizaciones (Calderón, Murillo, & Torres, 2003).

La concepción inicial del término de bienestar laboral en Colombia fue determinada por ideas tayloristas difundidas por Alejandro López con sus ideales paternalistas tradicionales donde se combinaban la unión afectiva con un ejercicio autoritario del poder,

dando cabida a un estado débil como agente regulador entre los intereses por las partes de los trabajadores y de los empresarios, en el cual la iglesia católica jugó un papel fundamental cuya doctrina social *“define criterios de justicia y responsabilidad social que se deben respetar empresarios y trabajadores”* (Urrea Giraldo, Gaviria, & L, 2000).

Es, por tanto, que los conceptos de bienestar laboral y cultura organizacional están ligados, la asociación de estas definiciones genera un impacto en la organización en aspectos como: formas de dirigir, confianza, credibilidad, sensibilidad por las personas y mayor capacidad de escucha que mejora el bienestar de los funcionarios (Robbins, 1994). Sin embargo, aunque tengan cierta relación son términos diferenciados, se conciernen de manera que se perciben algunas técnicas en la organización como los son: mejor manejo de conflictos, mayor innovación, fomento de trabajo en equipo.

### **Marco Legal**

Para abordar el Marco de ley en términos de gestión de personal es necesario entender y manejar el marco que rige en Colombia para las entidades financieras. El marco legal se define como la normatividad con la que se debe regir una entidad, se basa a partir del artículo 335 de la Constitución Política de la República de Colombia, con respecto a este artículo, todas las actividades “financieras, bursátiles, aseguradoras y/o cualquier otro relacionado con el manejo, aprovechamiento de recursos de captación” son considerados de interés público, por ende, dichas actividades solo pueden ser ejercidas con una previa autorización del estado y en cumplimiento de la norma aplicable (ANDI, 2013).

Ahora bien, según el marco legal, las políticas de contratación que el Ministerio de Trabajo ha tenido como base para el ordenamiento jurídico y manejo de documentos éticos,

que son reflejo de la construcción de procesos contractuales están contenidos en las siguientes normas constitucionales y legales:

- Artículo 209 de la Constitución Política: Se contempla que la función administrativa se debe estar al servicio de los intereses generales basándose principalmente en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, celeridad, imparcialidad y publicidad. (MinTrabajo, 2021)
- Documento de ética pública y privada: Constituye un pacto en la contratación estatal donde establece un instrumento donde los representantes de los sectores público y privado, con el fin de adoptar unos parámetros mínimos consensuados que permitan articular la aplicación de disposiciones legales con las practicas permitidas, facilitando así el avance de escenarios de integridad entre dichos sectores y la ciudadanía. (MinTrabajo, 2021)
- Artículo 1° de la Ley 188 de 1959: Contrato de aprendizaje donde el cual, un empleado se obliga a prestar su servicio y conocimiento a un empleador, a cambio de que éste le proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para el desempeño para el cual ha sido contratado, por un tiempo determinado y con un salario convenido por las partes (MinEducación, 1959).

## **Capítulo 8**

### **Diseño Metodológico**

Para la realización de este estudio se aplica el tipo de investigación descriptiva, debido a que se tienen en cuenta conceptos o variables y cada una se mide de manera independiente con el objetivo de describirlas. Por lo anteriormente mencionado, es necesario la búsqueda en base de datos para tener un mejor conocimiento y consolidación de todo lo referido a la Gestión del Talento Humano en cuanto a los procesos de Selección, Contratación y Bienestar de Personal.

Para un mejor entendimiento el diseño metodológico que se abarca en este proyecto se explica de la siguiente manera:

#### **Enfoque**

La práctica empresarial posee un enfoque cualitativo, es decir, la recopilación de datos no numéricos, a través de estudios de caso, búsqueda en diversas bases de datos, artículos de investigación, grupos de discusión, entre otros; con el fin de recolectar y usar la información requerida para la realización de la práctica empresarial, con información eficaz.

#### **Tipo de Investigación**

Para la recolección de información, se hace acerca de técnica de investigación documental y de campo, se realiza a través a de búsqueda de diferentes bases de datos académicas como empresariales, en artículos de investigación, libros, publicaciones en revistas, artículos de opinión, y las fuentes primarias del Banco Davivienda.

## **Fuentes de Información**

La información requerida para este proyecto se sacará de fuentes primarias y secundarias del Banco Davivienda y referidas en el estado del arte del tema a desarrollar en Talento Humano.

## **Alcance**

El desarrollo de la práctica empresarial se ejecuta en el Banco Davivienda S.A. sucursal Santander, ubicada en el centro de Bucaramanga, Santander; y tiene como objetivo el apoyo a los procesos del área de Gestión del Talento Humano, donde se busca la gestión de las funciones dadas por el jefe de área para ejecutar los procesos asignados. Algunas de las funciones a desempeñar en el tiempo estipulado de la pasantía, y que permiten visualizar el alcance de esta se relacionan a continuación.

- **Actualizar formatos de documentos y radicaciones**

Recepción de documentos de incapacidades para evitar el descuento de nómina y aprobar sus días de ausentismo.

- **Organizar y actualizar información confidencial de los funcionarios**

Mantener una organización y constante actualización de los empleados (activos y no activos) para un eficaz almacenamiento.

- **Apoyo con la elaboración de certificaciones**

Realizar certificaciones laborales, ya sea con o sin funciones, según lo solicitado por el funcionario.

- **Solicitar documentos a candidatos a candidatos, recepción de archivos, puntear.**

En los procesos de selección y contratación de personal se solicitan documentos, para el proceso de reclutamiento o en la fase de contratación.

- **Control en la sala de bienestar**

Realizar monitoreo de los funcionarios que ingresan y salen a través de un formato donde se indique fecha, hora y duración de la estadía en la sala.

- **Apoyo en autorizaciones de horas extras, auxilios y primas técnicas**

Diligenciamiento de base de datos y documentos de las solicitudes requeridas por los funcionarios con su respectiva autorización.

- **Recepción, registro de sobres y correspondencia y documentos de área**

A través de la base de datos denominada “el cartero” analizar, almacenar y registrar los documentos que van dirigidos al área de gestión humana; además según el contenido del archivo se hace otros procesos según el contenido de los sobres de correspondencia.

### **Tiempo de aplicación**

Debido a que el desarrollo de la práctica tiene un tiempo límite de 6 meses, por un acuerdo que fue realizado por la Universidad Pontificia Bolivariana y el Banco Davivienda S.A donde tiene como fecha de inicio el 25 de febrero de 2021 hasta el 24 de agosto del mismo año.

## **Capítulo 9**

### **Resultados y Discusión**

En este capítulo se plasman los resultados de la práctica empresarial realizada en el Banco Davivienda, donde se pudieron dar cumplimiento a todos los objetivos planteados inicialmente. En este orden de ideas, a continuación, se detalla el cumplimiento de cada uno de los objetivos, conociendo los procesos y las actividades que se gestionaron, así como el impacto que se generó con el apoyo realizado por el estudiante en práctica.

#### **9.1 Gestión de la Información Confidencial de Funcionarios Banco Davivienda**

##### **Sucursal Santander**

El Banco Davivienda S.A. cuenta con más de 400 empleados en la Sucursal Santander, donde la gestión de la información que se maneja es de alto volumen en razón al tamaño de la planta de personal y la rotación en las oficinas de la Sucursal y es de carácter confidencial para el área.

El trabajo que se realiza en esta gestión del personal consiste en actualizar semana a semana la información que se encuentra en las hojas de vida de los currículos de todos los funcionarios, los cuales están almacenados en una habitación que para obtener acceso se debe activar una clave y así poder ingresar con total discreción. Este proceso se realiza una vez a la semana, extrayendo una cantidad adecuada de currículos que son llevados a la oficina para ingresar nuevos documentos tales como: incapacidades, prórrogas, otrosíes al contrato, llamados de atención, procesos disciplinarios, soportes de obtención de beneficios, solicitud de cesantías, afiliaciones, entre otros.

Debido a la cantidad de empleados en la organización y al volumen de novedades, este proceso torna a ser riguroso y toma una gran cantidad de tiempo; además,

actualmente por la emergencia sanitaria generada por el Covid-19, la cantidad de incapacidades ha aumentado sustancialmente.

Semanalmente se extraen 15 currículos de la habitación que son revisados hoja a hoja con el objetivo de encontrar que todos los documentos estén archivados correctamente, pues se han detectado documentos ajenos al del funcionario en su hoja de vida, generalmente esto sucede cuando el nombre o apellido de los funcionarios es igual o similar, por el cual, se debe chequear rigurosamente. Cuando se presentan estos casos, se retiran los documentos y son archivados en la hoja de vida del funcionario correspondiente. Se ha logrado realizar durante la práctica empresarial la revisión de este proceso a cabalidad con el 98,51% de ejecución del objetivo, mostrando así el indicador de cumplimiento.

$$\text{Porcentaje de currículos gestionados} = \frac{\text{Cantidad de Hojas de Vida revisadas}}{\text{Hojas de Vida totales}} \times 100$$

$$\begin{aligned}\text{Porcentaje de currículos gestionados} &= \frac{398}{404} \times 100 \\ &= 98,51 \%\end{aligned}$$

Ecuación 1. Porcentaje de Currículos Gestionados  
Fuente: Autor

Se logran revisar a cabalidad 398 Hojas de Vida, debido a que este proceso es dispendioso y requiere especial cuidado debido a la confidencialidad de la información y a los documentos, quedan pendientes 6 Hojas de Vida; sin embargo, se logró generar el impacto que permitió una mayor organización en la información y facilidad de búsqueda en los currículos de los funcionarios de la regional, permitiendo que los datos de cada

uno se localicen dentro de su currículum, tema que es vital al momento de toma de decisiones por parte del área de gestión humana o al realizar el chequeo de la historia laboral. Se aprecia en la figura 4 el cuarto de archivo donde se encuentran las hojas de vida de todos los funcionarios del Banco Davivienda.

Figura 4. Organización Hojas de Vida Funcionarios Sucursal Santander



Fuente: Autor

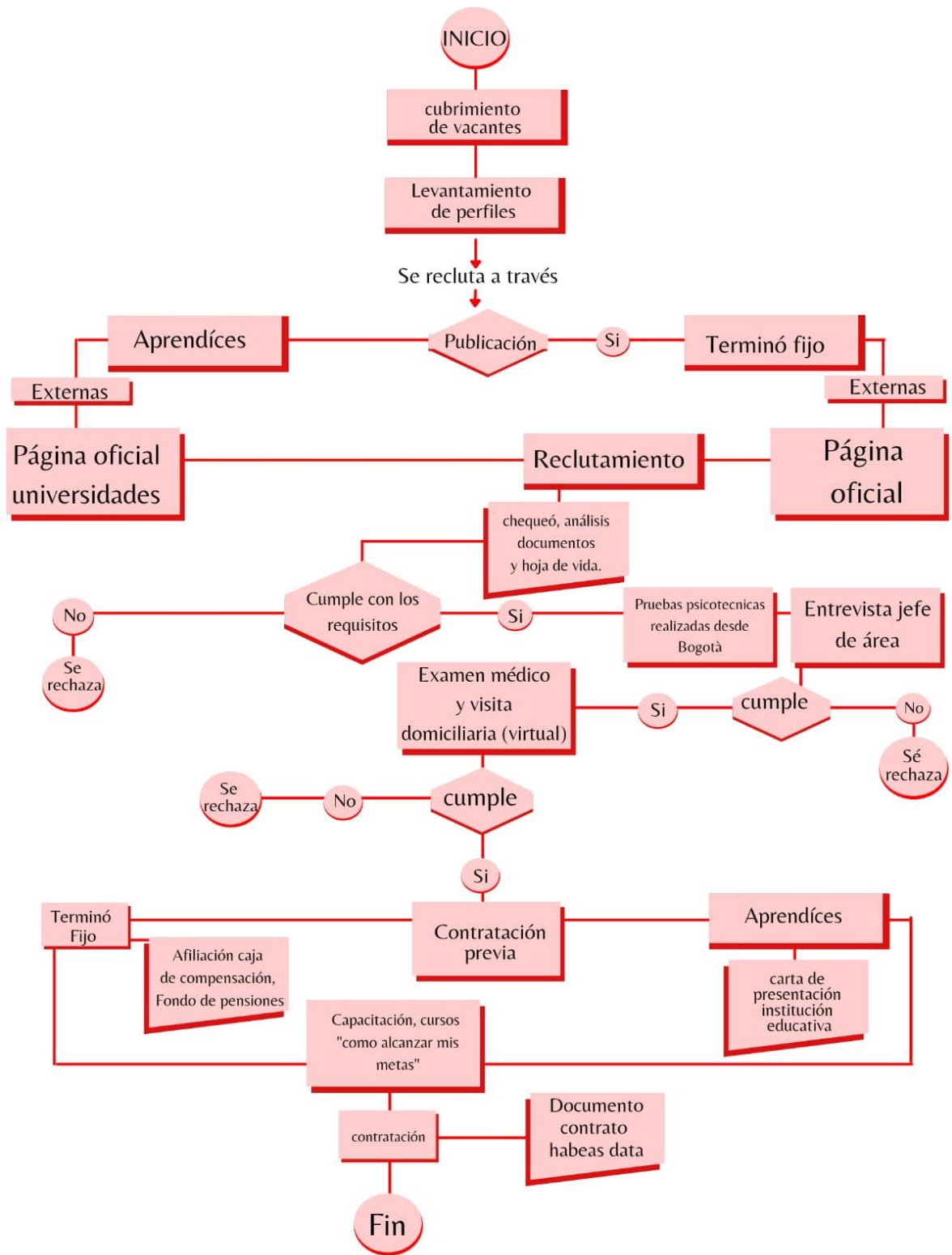
Además, se encontraban hojas de vida de personal que ya no laboraban en el Banco, por ende, se realizó una división de los funcionarios que ya no se encuentran vinculados a la compañía y los que se encuentran actualmente activos, esto permitió que a la derecha de la habitación se situaran los funcionarios activos y a la izquierda los exfuncionarios. A consecuencia de esto, se generó un impacto positivo en el orden y facilidad de búsqueda de información e historias laborales.

## **9.2 Gestión de los Procesos de Selección y Contratación del Personal de la Regional**

### **Santander Banco Davivienda**

En la organización se presenta una alta rotación de empleados, principalmente los funcionarios que tienen un tipo de contrato a término fijo o contrato de aprendizaje. Generalmente los procesos de selección y contratación suelen llevar un periodo de tiempo aproximado de un mes, debido a que es una fase que se coordina directamente con la sede principal ubicada en Bogotá, la cual se dedica a colaborar con los procesos de todas las sucursales situadas en puntos estratégicos del territorio nacional. En la Figura 5 se observa el flujograma del proceso de selección y contratación que se realiza en el Banco, el cual es documentado por el autor del presente Trabajo. Actualmente, por la pandemia generada por el virus Covid-19 se ha forzado a realizar diversas actividades de manera virtual, donde se ha delegado a la sede principal para realizar la visita domiciliaría, a través de video llamadas o reuniones; informes de Centrales de Riesgo y estudio de seguridad y confiabilidad. Por parte de la Sucursal, situada en Bucaramanga, en su mayor proporción se encarga principalmente de la contratación de los aspirantes en actividades como la recolección de datos, convenios para los certificados médicos de ingreso, afiliación al fondo de empleados, afiliación a la ARL y su respectiva contratación.

Figura 5. Flujograma proceso de Selección y Contratación



Fuente: Autor

La cantidad de funcionarios con un tipo de contrato a término fijo son 11 y con contrato de aprendizaje son 18 entre aprendices SENA y universitarios. En primera instancia para gestionar este proceso, el aprendiz envía la información de los aspirantes a cubrir la vacante solicitada a la sede central como se observa en la Figura 6 de requisición de personal, en el cual la coordinadora de servicios de talento humano se reúne virtualmente para discutir acerca de la persona idónea para el puesto; cuando se llega a un consenso, la coordinadora informa al área de gestión humana. Luego, se procede a contactarse con la persona seleccionada para informar del proceso y solicitar documentos necesarios para la contratación, este proceso fue asignado al estudiante en práctica, en cual, se encarga de contactar a los aspirantes solicitando la documentación y brindando una explicación breve acerca de los procesos que van a ser llevados a cabo y los requisitos que deben cumplir antes de la fecha de contratación. Con esto, se ha evidenciado mayor organización en esta actividad, debido a que antes lo realizaba solamente la coordinadora de servicios de talento humano y al no tener el tiempo no se realizaba de una manera eficiente; por lo tanto, ahora la revisión de documentos solicitados, la realización del contrato, la citación para la contratación, han sido delegadas al aprendiz donde el proceso se hace ahora de manera más efectiva y antes del tiempo estipulado; este proceso logro tener una disminución de días para cumplir con la selección y contratación, gracias a la colaboración en conjunto entre la coordinadora y el aprendiz actualmente este proceso se realiza en 20 días, disminuyendo tiempo para el cumplimiento de la función.

Figura 6. Requisición Personal de los Funcionarios

REQUISICION DE PERSONAL																			
EMPRESA	Banco Davivienda S.A.																		
IDENTIFICACIÓN	NOMBRE Y APELLIDOS																		
No DE POSICIÓN	CARGO	APRENDIZ SENA																	
CÓDIGO DEPENDENCIA	NOMBRE DEPENDENCIA																		
FECHA DE INGRESO	MAYO 17 de 2021		FECHA DE VENCIMIENTO																
CLASE DE CONTRATO	INDEFINIDO <input type="checkbox"/>	FLUJO (Duración) <input type="checkbox"/>	APRENDIZAJE <input checked="" type="checkbox"/>																
JORNADA	NORMAL <input checked="" type="checkbox"/>	ADICIONAL <input type="checkbox"/>	ESPECIAL <input type="checkbox"/>																
NOMBRE PSICOLOGO	No DE REQUISICIÓN	ID HOJA DE VIDA	SUELDO \$																
MOTIVO DE LA VACANTE	Cubrimiento Cuota de aprendizaje																		
NOMBRE Y CARGO DEL JEFE SOLICITANTE	Julian Guadalupe - Coordinador Servicios TH.																		
OBSERVACIONES (Traslados entre CIA, Cambios de Contratos, Salario Especial, Etc.)																			
DOCUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL																			
DOCUMENTOS SELECCIÓN	Virtual	Físico																	
Hoja de Requisición de Personal		✓																	
Hoja de Vida del Candidato		✓																	
Una (1) Fotocopia de Cedula de Ciudadanía al 150%		✓																	
Informe del Proceso de Selección	✓																		
Resultado Visita Domiciliaria	✓																		
Informe de Centrales de Riesgo	✓																		
Certificado Médico de Ingreso		✓																	
Estudio de Seguridad o Confiabilidad	✓																		
Jefe de Selección de Personal	<table border="1"> <tr> <td>EPS</td> <td>SENA</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pensión</td> <td>-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cesantías</td> <td>-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CCF</td> <td>-</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			EPS	SENA			Pensión	-			Cesantías	-			CCF	-		
EPS	SENA																		
Pensión	-																		
Cesantías	-																		
CCF	-																		
Visto Bueno de Admón. de Pers.																			

Fuente: Autor

Durante el periodo de prácticas se ha realizado el apoyo en la selección y contratación de 14 funcionarios entre el mes de febrero a agosto, donde se ha logrado gestionar de manera más efectiva cada uno de los procesos.

### **9.3 Sala de Bienestar del área de Gestión Humana Banco Davivienda Sucursal Santander**

La Sala de Bienestar es una habitación tomada para reuniones, encuentros, capacitaciones, juntas, descansos y para disfrutar de los almuerzos; sin embargo, esta sala fue habilitada a comienzos del 2020, pero debido a la emergencia sanitaria que se está cruzando, no se ha logrado realizar a cabalidad todo lo propuesto. Por esto, actualmente la sala de bienestar se está utilizando con restricciones para los funcionarios, con un aforo no superior a 5 personas para que puedan gozar de su almuerzo, descansar o realizar reuniones o capacitaciones.

Por otro lado, las charlas y/o talleres que tenían como fin realizar en este lugar, hoy por hoy son ejecutadas de manera virtual, donde el practicante se encarga de moderar estas actividades, apoyando a la persona encargada y manejando el tiempo, asistencia, control de ésta. A continuación, se muestra las charlas realizadas durante el periodo de prácticas con su respectiva fecha, donde se efectuaron a cabalidad un total de 13 actividades:

- Manejo de estrés (06 de Mayo)
- Importancia de la salud oral de las mascotas (13 de Mayo)
- ¡Respirando a toda! (19 de Mayo)
- Resolución de conflictos (26 de Mayo)
- Plan de desparasitación de las mascotas (01 de Junio)
- Para verla Sin Stress (09 de Junio)
- Cómo comunicarse asertivamente.(16 de Junio)
- Esterilización (importancia para los propietarios) (23 de Junio)

- Ejercicios Aéreobicos de Artes Marciales (03 de Julio)
- ¿Cómo Pintar? II (10 de Julio)
- ABC del Yoga (24 de Julio)
- Cómo criar a nuestros hijos (05 de Agosto)
- El valor positivo y sanador de perdón (18 de Agosto)

No hay tanta objeción con respecto a la realización de los talleres o charlas, debido a que se adoptó la manera virtual; esto benefició a los funcionarios, ya que pueden asistir a estas reuniones ya sea desde su trabajo o desde la comodidad de su casa. Para organizar mejor el trabajo se diseña una programación para organizar los talleres como se observa en la Figura 7.

Figura 7. Organización talleres

	A	B	C	D	E	F
1	Marca temporal	Dirección de correo electrónico	Selección de país	Selección de ciudad	Escoge la actividad en la cual deseas	El asistente a la activ
314	11/05/2021 15:07:35		Colombia	Bucaramanga	Consejos y tips en la caída de pelo de las m	Empleado
436	31/05/2021 8:55:18		Colombia	Bucaramanga	Consejos y tips en la caída de pelo de las m	Empleado
598	8/07/2021 9:42:22		Colombia	Bucaramanga	Consejos y tips en la caída de pelo de las m	Empleado
646						
647						
648						
649						
650						
651						
652						
653						
654						
655						
656						
657						
658						
659						
660						
661						

Fuente: Autor

En la etapa de aprendizaje se realizó el apoyo en 13 actividades donde se ha efectuado de manera satisfactoria los encuentros; estas reuniones tienen una duración aproximada de 1 hora donde en cada una de ellas se expone un tema diferente que ayuda a los funcionarios en su crecimiento psicológico y profesional; el objetivo del Banco es sacarlos de la rutina con temas que posiblemente ayuden a mejorar su calidad de vida. Los apoyos dados por el practicante han brindado un mayor orden y desempeño de las actividades programadas, en el cual, se ha evidenciado en los resultados de las encuestas, a raíz de que son manejadas con mejor control y atendiendo oportunamente las dudas presentadas por los asistentes del encuentro. Como la organización vela continuamente por el bienestar de sus trabajadores, al observar un aumento en la participación de los funcionarios, se está planteando generar un presupuesto para diversificar más charlas con base a encuestas realizadas que realizó el aprendiz para conocer los tópicos de mayor interés de los empleados para adquirir su motivación y sentido de pertenencia al Banco.

Por otro lado, en el caso de que los funcionarios quieran ocupar la sala de bienestar de manera presencial, deben primeramente contactarse con el aprendiz para tener conocimiento si aún hay cupos disponibles para no aglomerar personas; si aún hay cupos disponibles, se procede a llenar una tabla realizada por el aprendiz donde se le pide al trabajador algunos datos primordiales como lo son: nombre, cédula, teléfono, cantidad de tiempo estimada dentro de la sala. Ver Figura 8.

Figura 8. Reporte ingreso y Salida Sala de Bienestar

LISTADO DE PERSONAS QUE INGRESAN A BIENESTAR					
	NOMBRE	FECHA	HORA	CEDULA	TELEFONO
388		12/07/2021	12-2 PM		
389		12/07/2021	12-2 PM		
390		13/07/2021	12-1 PM		
391		13/07/2021	12-2 PM		
392		13/07/2021	12-2 PM		
393		14/07/2021	12-1 PM		
394		14/07/2021	12-2 PM		
395		14/07/2021	12-2 PM		
396		15/07/2021	12-1 PM		
397		15/07/2021	12-2 PM		
398		15/07/2021	12-2 PM		
399		16/07/2021	12-1 PM		
400		16/07/2021	12-2 PM		
401		16/07/2021	12-2 PM		
402		16/07/2021	12-2 PM		
403		19/07/2021	12-1 PM		
404		19/07/2021	12-2 PM		
405		19/07/2021	12-2 PM		
406		21/07/2021	12-1 PM		
407		21/07/2021	12-2 PM		
408		21/07/2021	12-2 PM		
409		22/07/2021	12-1 PM		
410		22/07/2021	12-2 PM		
411					
412					
413					

Fuente: Autor

#### 9.4 Gestión de Actividades del área para la efectividad en la gestión de los procesos

El área de gestión humana de esta compañía siempre ha estado en contacto con los funcionarios, con el fin de que todos los beneficios sean dados correctamente; por esto, se muestran los apoyos funcionales que son brindados por parte del practicante para mayor desempeño y respuesta ante los requerimientos de los empleados, donde fueron realizados de manera eficaz, y respondiendo a los requerimientos en la mayor brevedad posible.

#### Certificaciones Laborales

El Banco Davivienda S.A es una organización, en el cual, lograr laborar de en esta organización torna a ser una experiencia muy útil para incluir dentro de la historia laboral; por esta razón, frecuentemente se contactan funcionarios y/o exfuncionarios con el área

de gestión humana solicitando una certificación laboral (con o sin funciones), al que al aprendiz universitario, autor del presente documento; primeramente, si es una certificación con funciones, se debe contactar con la sede central en Bogotá para solicitar el manual de funciones dependiendo del(los) cargo(s) que el funcionario haya desempeñado durante el periodo laboral en la organización. Luego de realizar la carta, se procede a la recolección de la firma del coordinador de servicios de talento humano para enseguida ser enviada a la persona que lo solicitó.

Por otra parte, con los certificados sin funciones, la persona solicita el certificado evidenciando el salario; el área facilita el usuario y la contraseña, debido a que es información confidencial; por tanto, se debe ingresar a la intranet para expedir cada uno de ellos. En el caso de ser una certificación de que labora o laboró en el Banco Davivienda, se encuentra un documento base, en el cual, el aprendiz realiza incluyendo los datos del trabajador y su periodo en la compañía, para luego de esto, recolectar la firma y se ejecuta el mismo procedimiento de los certificados con funciones. Esta es una actividad que no tiene una periodicidad dada; sin embargo, este proceso se hace a menudo, donde el aprendiz realizó aproximadamente 30 certificaciones, tomando como base las instrucciones dadas por el jefe de talento humano. Este proceso generó un impacto positivo; debido a la contingencia muchas personas perdieron su trabajo en el año 2020, gracias a la oportuna respuesta por parte del Banco y por parte del área de gestión humana, el practicante tomó esta actividad realizándola de manera independiente permitiendo la disminución de labores de la analista y el tiempo de respuesta a los funcionarios. Ver Figura 9 y 10.

Figura 9. Certificación Laboral Estándar

**BANCO DAVIVIENDA S.A.**

**CERTIFICA :**

Que identificado(a) con Cédula de Ciudadanía N° desarrolló un contrato de aprendizaje en los términos de la Ley 789 de 2002, desempeñando su proceso de formación en la Oficina Barbosa, entre enero 22 de 2021 y julio 21 de 2021.

A solicitud del interesado, se expide la presente certificación en la ciudad de Bucaramanga, a los 22 días del mes de julio de 2021.

Para mayor información comuníquese con el teléfono 3300000 ext. 2050360.


Cordialmente,

**JULIAN ENRIQUE GUALDRON HERNANDEZ**  
Coordinador de Gestión de Talento Humano

Olga S / 0415

Fuente: Autor

Figura 10. Certificación Laboral con Funciones

 **DAVIVIENDA**

**BANCO DAVIVIENDA S.A.**  
NIT 860.034.313-7

**CERTIFICA:**

Que, identificado(a) con Cédula de Ciudadanía N° presta sus servicios al Banco Davivienda mediante contrato a término indefinido desde el 8 de agosto de 2007. El cargo desempeñado desde su ingreso es el siguiente:

**DIRECTOR ADMINISTRATIVO**  
Agosto 8 de 2007 - Actual

1. Controlar y supervisar todas las actividades de cuadro y custodia asociadas al manejo de efectivo y cheque, títulos valores y no valores, reversiones en caja, tarjetas de registro de firmas, documentos de formalización para la vinculación de clientes y autenticación de los mismos, DOES, archivos de títulos valores y no valores, cuadro y control de los documentos de recaudo, pagos, retiros, giros y transferencias entre productos y transferencias internacionales que son administrados bajo los aplicativos autorizados por el Banco, se encuentren creados y cuadrados de acuerdo con las políticas, procedimientos e instructivos establecidos por el Banco con el fin de velar por el buen manejo en la custodia de los valores y asegurar la confiabilidad, calidad y oportunidad en los tiempos de atención de servicio al cliente.
2. Garantizar la integridad del efectivo durante la recepción con transportadora de valores y su custodia en bóveda, dando cumplimiento con los procedimientos y políticas establecidas a fin de velar por la seguridad y el cuadro de la bóveda de la oficina.
3. Garantizar que todos los cheques que son recibidos como depósitos y recaudos empresariales en la oficina, cumplan con el proceso de envío del canje según políticas, procedimientos e instructivos establecidos por el Banco, así mismo asegurar la custodia de los cheques devueltos que se reciben a diario por el área de Canje e informar el mismo día a los clientes sobre su devolución con el fin de mitigar riesgos de fraudes y velar por el buen servicio al cliente.
4. Gestionar y garantizar que el manejo de la documentación y envío de correspondencia cumpla con los procedimientos e instructivos establecidos por el Banco a fin de velar por la trazabilidad y custodia de los mismos.
5. Asegurar que la activación de los productos entregados a los clientes, se realice con los procedimientos y normas de seguridad establecidos por el Banco con el fin de brindar el buen servicio al cliente y mitigar riesgos de fraudes.
6. Identificar y gestionar con los funcionarios de caja, los faltantes y sobrantes de efectivo y cheque, y demás descuadres que se presenten en las transacciones timbradas y asegurar que todo faltante se encuentre cancelado por el funcionario o

Fuente: Autor

## **Reporte de Horas extras**

Las horas extras son una pieza fundamental en todas las organizaciones, debido a que en muchas ocasiones se les solicita a los funcionarios extender sus horarios reglamentados, con el fin de cumplir objetivos trazados dentro de un tiempo estipulado. En este caso, el aprendiz se encarga de revisar los 10 primeros días de cada mes, donde la información que ya debió ser diligenciada por los funcionarios y se procede a llenar la tabla que el practicante creó. Desde que se inició el proceso de aprendizaje se ha realizado esta actividad; mensualmente alrededor de 60 funcionarios ingresan horas extras, esto también se debe al alto índice de incapacidades debido al Covid-19.

Anteriormente, se realizaba la búsqueda de trabajo de horas extras en la Intranet, buscando funcionario por funcionario que realizaron este proceso, por ende, para la analista del área era una alta cantidad de tiempo que podía ocupar en otras funciones, por tanto, esta función se cedió al practicante con el objetivo de revisar las oficinas de la sucursal Santander para obtener la información de los empleados que realizaban tiempos suplementarios y a las oficinas a las iban cargadas cada hora extra con el fin de cumplir con la planta mínima que requiere cada oficina de cada oficina. Ver figura 11.

Figura 11. Consulta Intranet Horas Extras

Consulta por Funcionario										
Cajero										
Jornada Normal										
Junio de 2021										
Día	Desde	Hasta	Ofi./ Dep.	Observaciones	Ord. Diu.	Ord. Noc.	Fes. Diu.	Fes. Noc.		
05-Sábado	08:30	12:30	040464	Refuerzos - Apoyo oficina megamall Autorizada	4.00					
05-Sábado	13:15	14:00	040464	Refuerzos - Refuerzo oficina megamall Autorizada	0.75					
<b>Total horas extras (4.75)</b>					<b>4.75</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
Día	Desde	Hasta	Ofi./ Dep.	Observaciones	Ord. Diu.	Ord. Noc.	Fes. Diu.	Fes. Noc.		
<b>Total horas recargo nocturno (0.00)</b>					<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	
Consultar Periodo <input type="text" value="Junio de 2021"/> <input type="button" value="▼"/>										

Fuente: Autor

Sin embargo, se propuso realizar una tabla con todas las personas que realizaban este proceso llenando información como lo es: nombre, cédula, fecha, hora, motivo, autorización y centro de costos a donde serán cargadas. Esta función fue aceptada por el jefe de área y desde entonces se realiza esta tabla en los inicios de cada mes.

Actualmente, cuando el cuadro de horas extras se diligencia completamente, se procede a compartir el archivo a la analista, en el cual, se encarga de dar el visto bueno para enviar el archivo para la autorización de los tiempos suplementarios de los funcionarios. Se realizó el reporte de horas extras durante los 6 periodos, tiempo en el que el aprendiz realizó sus prácticas, lo que permitió que este proceso disminuyera considerablemente la cantidad de tiempo que se tenía estipulado, debido a que se realizaba los primeros días de cada mes, por lo que, con la creación de esta nueva plantilla se disminuyó el tiempo de organización y revisión de los tiempos suplementarios de 10 a 5 días; permitiendo enviar con antelación a la sede central el documento para obtener respuesta satisfactoria en el menor tiempo posible. Esto muestra aumento en la

efectividad de la función de análisis y revisión de las horas extras obteniendo respuesta a los funcionarios en un tiempo menor al que se presupuestaba. La tabla mostrada en la figura 12 se creó con el fin de recopilar todos los datos de los funcionarios que realizaron tiempos suplementarios.

Figura 12. Formato Horas Extras

HORAS EXTRAS JUNIO 2021									
Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Complementos Ayuda Última modificación hace 9 días por Olga L. Sanmiguel Oliveros									
fx									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	HORARIO								
	NOMBRE DEL FUNCIONARIO	OFICINA BASE	DÍA	DESDE	HASTA	MOTIVO	CENTRO DE COSTOS DE LAS EXTRAS	VISTO BUENO OFICINA	OBSERVACION
		BULEVAR	05-Sábado	8:30	12:30	Refuerzos - Apoyo oficina megamall	0464 OFICINA MEGAMALL	Revisada	OK
			05-Sábado	13:15	14:00			Revisada	OK
		CACIQUE	17-Jueves	13:45	17:45	Refuerzos - Apoyo adriana lucia gomez	0478 OFICINA SOTOMAYOR	Revisada	OK
			18-Viernes	13:45	17:45			Revisada	OK
		CACIQUE	21-Lunes	13:45	17:45	Refuerzos - Refuerzo dia completo	0462 OFICINA CAÑAVERAL	Revisada	OK
			03-Jueves	7:30	11:45			Revisada	OK
			08-Martes	7:30	11:45			Revisada	OK
			09-Miércoles	8:30	12:45			Revisada	OK
			10-Jueves	8:30	12:45			Revisada	OK
			11-Viernes	8:30	12:45			Revisada	OK
			15-Martes	8:30	12:45			Revisada	OK
			17-Jueves	8:30	12:45			Revisada	OK
			18-Viernes	8:30	12:45			Revisada	OK
			21-Lunes	8:30	12:45			Revisada	OK
			22-Martes	8:30	12:45			Revisada	OK
			23-Miércoles	8:30	12:45			Revisada	OK
			25-Viernes	8:30	12:45			Revisada	OK
			28-Lunes	8:30	12:45			Revisada	OK
	29-Martes	8:30	12:45	Revisada	OK				
	30-Miércoles	8:30	12:45	Revisada	OK				
		CACIQUE	26-Sábado	8:30	12:30	Refuerzos - Refuerzo en caja	0461 OFICINA CABECERA DEL LL	Revisada	OK
			26-Sábado	13:15	14:00			Revisada	OK
		CACIQUE	05-Sábado	8:30	12:30	Refuerzos - Refuerzo oficina caballano sabado	0461 OFICINA CABECERA DEL LL	Revisada	OK
			05-Sábado	13:15	14:00			Revisada	OK
		CALLE 52	12-Sábado	8:30	13:30	Refuerzos - Refuerzo oficina cabecera del llano	0461 OFICINA CABECERA DEL LL	Revisada	OK se autorizan por esta vez, no dejen los 45 minutos a mediodía pero las paso hasta la 1:30
			05-Sábado	8:30	14:00			Revisada	OK

Fuente: Autor

## **Auxilios de Almuerzos**

El beneficio de auxilio de almuerzo es únicamente para los funcionarios que poseen un contrato a término indefinido; se otorga esta ayuda a los trabajadores que se tienen que trasladar de una oficina a otra para que cubran algunos puestos, por razones de que el trabajador del puesto presentó algún inconveniente (incapacidad, licencia, ausentismo, remplazo) para cumplir su servicio.

Primeramente, la analista de gestión humana envía un correo los primeros días del mes a los directores de cada oficina para que informen acerca de las personas que estuvieron prestando el servicio y que contarán con el beneficio de almuerzo. Los correos son enviados a la analista y son copiados al aprendiz, mediante el cual, él procede a diligenciar la tabla establecida donde se requieren datos como: nombre, cédula, justificación, número de días de beneficio y oficina a la que prestaron el servicio. La tabla se diligencia de orden descendente dependiendo del código que representa a cada dependencia, separando los funcionarios de cada oficina. Cuando está diligenciada completamente la tabla, se procede a enviar un correo con la información a la sede central en Bogotá a realizar la autorización por parte del jefe del talento humano.

Durante el periodo de práctica se realizó el apoyo de esta función en 6 ocasiones, proceso que inició desde ingreso del practicante. Con esto, se ha visto un beneficio en el área de gestión humana, donde los funcionarios pueden obtener con mayor tiempo de antelación el beneficio monetario en sus nóminas. Este proceso se desempeñó en un menor tiempo del que se venía acostumbrando a manejar; gracias al apoyo que se brindó, se pasó de realizar el apoyo de 10 a 5 días el envío a la sede principal de Bogotá de toda información necesaria para la aprobación, observando una mejora notable en la



## Vacaciones

Los recesos con los que cuentan los funcionarios son pieza fundamental para mantener la efectividad en los procesos que manejan los trabajadores. Por ley nacional, a cada trabajador se deben dar 15 días hábiles remunerados; por tanto, esto no es un proceso ajeno al Banco Davivienda. En este caso, el proceso de revisión y aprobación de las vacaciones se realiza mes a mes extrayendo de la intranet las personas que hayan ingresado sus vacaciones para disfrutarlas en los próximos días para que sean aprobadas por el área de gestión humana. En este orden de ideas, las vacaciones se pueden dividir en tres tipos: vacaciones completas, fraccionadas y en tiempo y dinero.

Anteriormente se obtenía la información de la intranet y se realizaba un filtro para obtener las personas que deseaban las vacaciones completas, fraccionadas o en tiempo y dinero, tal y como se muestra en la figura 15.

Figura 15. Información extraída de la Intranet

Reporte vacaciones sighueme Junio - Julio (3).xlsx					
A	B	C	D	E	F
Nombre	Días a Disfrutar	F. Inicio Vacac.	F. Regreso	Id. Depto.	Descripción Departamento
	8	6/15/2021	6/25/2021	0462	CAÑAVRAL
	2	6/15/2021	6/17/2021	0419	OF. CREDITO PYME Y AGROP BMANO
	15	7/9/2021	8/2/2021	0483	PIEDICUESTA
	15	6/8/2021	6/25/2021	2925	DEPTO. APOYOS CALL CENTER
	15	7/9/2021	8/2/2021	0472	Cacique
	15	6/17/2021	7/9/2021	0460	PRINCIPAL EUCARAMANGA
	15	6/21/2021	7/13/2021	0461	CABEDRA DEL LLANO
	15	7/6/2021	7/28/2021	0414	COORD ADMINISTRATIVA
	15	6/17/2021	7/9/2021	0444	OF. CENTRO CCIAL DE LA CUESTA
	15	6/18/2021	7/12/2021	2925	DEPTO. APOYOS CALL CENTER
	15	7/9/2021	8/2/2021	0486	BARBOSA
	3	6/16/2021	6/21/2021	0470	CALLE 52
	15	6/17/2021	7/9/2021	0489	SUATA
	15	6/25/2021	7/16/2021	0444	OF. CENTRO CCIAL DE LA CUESTA
	15	7/9/2021	8/2/2021	0482	CHIMITA
	14	6/17/2021	7/8/2021	0478	SOTOMAYOR
	4	7/13/2021	7/16/2021	0404	COORD DE BANCA PERSONAL
	15	6/21/2021	7/13/2021	1065	DEPTO OPER DESARROLLO EMPRESAR
	15	7/21/2021	8/11/2021	0426	OF. PYME Y LEASING SANTY ARAU
	8	6/8/2021	6/21/2021	0489	SUATA
	5	6/28/2021	7/6/2021	0484	BULEVARS SANTANDER
	6	6/15/2021	6/21/2021	0483	PIEDICUESTA
	1	6/9/2021	6/4/2021	0426	OF. PYME Y LEASING SANTY ARAU
	15	6/17/2021	7/9/2021	0464	MIGUAILL
	15	7/9/2021	8/2/2021	0477	CARRERA 34
	15	6/21/2021	7/13/2021	0415	OF GESTION HUMANA EUCARAMANGA
	5	6/21/2021	6/28/2021	0412	SUBGCIA DE FINANCIAMIENTO
	15	6/15/2021	7/7/2021	0430	COORD DE CREDITO
	4	6/22/2021	6/28/2021	0426	OF. PYME Y LEASING SANTY ARAU
	15	7/19/2021	8/10/2021	0477	CARRERA 34
	10	7/6/2021	7/21/2021	0426	OF. PYME Y LEASING SANTY ARAU
	10	7/9/2021	7/26/2021	0412	SUBGCIA DE FINANCIAMIENTO

Fuente: Autor

Sin embargo, esta función fue dada al aprendiz con el fin de continuar realizando este proceso; no obstante, el aprendiz propuso una nueva tabla con el fin de separar los tipos de vacaciones y agrupar las personas de la misma área y añadiendo el cargo que desempeñan para ser más efectivo en las búsquedas en este proceso. A continuación, se muestra la tabla realizada mostrando en la parte inferior las pestañas de los demás contenidos:

Figura 16. Formato Vacaciones

VACACIONES JULIO- AGOSTO 2021			
<b>GESTION HUMANA</b>			
NOMBRE	CARGO	INICIO	REINTEGRO
	SUPERNUMERARIO II H.N.	19/7/2021	10/8/2021
<b>PYME Y AGROPECUARIO</b>			
	PROFESIONAL II TECNICO AGROPECUARIO	21/7/2021	11/8/2021
<b>GIRON</b>			
NOMBRE	CARGO	INICIO	REINTEGRO
	INFORMADOR H.A.	2/8/2021	24/8/2021
<b>CREDITO</b>			
NOMBRE	CARGO	INICIO	REINTEGRO
	ANALISTA II DE CREDITO	21/7/2021	11/8/2021
<b>DELA CUESTA</b>			
NOMBRE	CARGO	INICIO	REINTEGRO
	INFORMADOR H.N.	2/8/2021	24/8/2021
<b>CABELLANO</b>			
NOMBRE	CARGO	INICIO	REINTEGRO
	CAJERO H.N.	2/8/2021	24/8/2021
<b>GARCIA ROVIRA</b>			

Fuente: Autor

Con esta tabla se permitió un mayor orden y entendimiento de la información de los funcionarios que van a gozar de sus vacaciones, con un mayor orden dentro de la plantilla, permitió que el jefe del talento humano analizara, revisara y autorizara con mayor antelación la información detallada de los funcionarios que desean gozar de sus vacaciones dentro de un mes específico , obteniendo información clara que le permite fácilmente dar el visto bueno de las personas que se le aprueban o no su beneficio de vacaciones. Gracias a esto, el tiempo de realización y autorización de la tabla de recesos pasó a ser realizada de 10 a 5 días, mejorando notablemente la efectividad de esta función, aprobando en un menor tiempo las solicitudes de los trabajadores del Banco Davivienda. Durante el periodo de las prácticas empresariales, se apoyó con este proceso durante seis ocasiones, tiempo en el que el estudiante laboró dentro de la organización.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

La gestión del talento humano juega un papel fundamental importante en las organizaciones, ya que es el recurso y talento que impulsa a una empresa. El Banco Davivienda S.A. cuenta con un área de gestión humana que tiene como objetivo promover y velar que el recurso humano de la compañía sea el adecuado para todos los servicios que éste presta. Para el efectivo cumplimiento de los objetivos planteados dentro de este proceso, se realiza inicialmente un diagnóstico de la empresa centrado en el área de gestión humana donde se observa una organización estandarizada con pocas falencias o debilidades en el área; sin embargo, se identificaron aspectos a mejorar en temas relacionados a los tiempos requeridos en algunas funciones donde se pretendía aumentar la efectividad al momento de realizar las actividades y con mayor organización; como lo era el tiempo al momento de selección y contratación para el cubrimiento de una vacante; los tiempos de búsquedas de currículos y el desorden en dicho archivo lo cual no permitía acceso a la información confidencial de los funcionarios y exfuncionarios; y las falencias en actividades de bienestar donde se buscaba disminuir el tiempo de respuesta del Banco a sus empleados.

El Banco Davivienda cuenta con una gran cantidad de currículos debido a que es una empresa grande a nivel nacional y que cuenta con más de 40 años de antigüedad; por esto, los diversos documentos que se anexan a las hojas de vida son una cantidad significativa, este proceso de gestión de la documentación de los currículos inicia guardando en carpetas para posteriormente llevarlos al archivo que es un cuarto que se encuentra bajo llave y con clave numérica, para luego, tener acceso a ellos según los requerimientos y necesidades. Durante la práctica empresarial se logra organizar los documentos privados de la

organización para un mejor entendimiento y orden de los currículos. Se concluye con un cumplimiento del 98, 51% del indicador de “*Porcentaje de currículos gestionados*”; es decir, 398 hojas de vidas revisadas, actualizadas y ordenadas, situando los documentos equivocados en las hojas de vida correctas. También se dividió los currículos de los funcionarios activos, de los funcionarios retirados para un mejor orden al momento de buscar la historia dentro de la organización de un empleado. Se logra así aportar a un mayor orden y generando facilidad en la búsqueda de personas aliadas al Banco, permitiendo un aumento en la efectividad de la información, disminución en tiempos de búsqueda y toma de decisiones basados en información confiable, útil, y oportuna en el área de gestión humana.

Los procesos de selección y contratación de trabajadores a contrato a término fijo y aprendices son los más comunes dentro de la organización, lo cuales son regularizados directamente desde la sede principal en Bogotá con ayuda del coordinador de servicios de talento humano de la sucursal Santander. Inicialmente, se realiza la convocatoria a través de la página oficial del Banco, para luego seguir con el proceso de reclutamiento, donde se concede la responsabilidad a la sucursal y a la sede central. Como parte de los objetivos planteados, mediante el diagnóstico realizado en la práctica empresarial, se observan tiempos de espera prolongados hasta más de un mes, que podían ser disminuidos para aprovechar mejor y poder dar resultados de manera oportuna. A partir del apoyo brindado por parte del aprendiz se logra que el proceso de selección y contratación se realice en un tiempo de 20 días, aumentando así la efectividad de estos procesos dando cabida a una contratación en un tiempo menor al que se tenía estipulado; esto benefició a la organización debido a que los seleccionados podían empezar a laborar lo más pronto posible desde que se creó la solicitud para el cubrimiento de la vacante.

También para el Banco Davivienda es de suma importancia que los funcionarios se encuentren capacitados y actualizados en las nuevas normas, políticas y en información vital que lleven a un mejor desempeño en el ámbito laboral. Actualmente, se realizan estas actividades de manera virtual en su mayoría, debido a la emergencia sanitaria generada por el Covid-19; no obstante, a menudo se presentan algunas charlas en la sala de bienestar ubicada en el área de trabajo del Banco. En este caso, se dictamina y se plantea como objetivo realizar el apoyo en las actividades de la sala de bienestar llevando un mejor control de los talleres y realizando encuestas de satisfacción, teniendo como fin una mejor acogida y orden en la misma, tanto a nivel virtual como presencial; para el ámbito presencial, se ha logrado llevar una inspección periódica para evitar la aglomeración, lo que ha generado un control de aforo no mayor a 5 personas dentro de la instalación, esto con el fin de evitar el contagio y propagación del virus. Todo lo anterior, generó que por parte del área de gestión humana se programaran más charlas con diferentes tópicos con el fin de mantener un alto índice de motivación y sentido de pertenencia ante la organización y mejorar el índice de bienestar.

El área de gestión humana del Banco Davivienda tiene también dentro de sus procesos la gestión de las prestaciones de ley, el estudiante autor del presente trabajo apoyó este trabajo en relación con la revisión de las horas extras que los funcionarios realizaban mensualmente, este proceso se realizaba mediante la intranet donde se debe revisar y aprobar dichas horas; en este caso, con el fin de una mayor facilidad de búsqueda y revisión, se genera una tabla creada por el practicante recopilando datos relevantes, en el cual se observa un aumento en la efectividad del proceso dando cabida a la aprobación de la plantilla por parte del jefe del talento humano. Caso similar ocurrió con el beneficio de vacaciones de los funcionarios; anteriormente se obtenía los datos a través de la intranet; sin embargo, la información que

adquiría se encontraba desordenada debido a que algunos funcionarios solicitaban vacaciones completas, fraccionadas o en tiempo y dinero. Por esta razón se propuso una plantilla donde se relacionaban los diversos tipos de vacaciones como objetivo de mayor orden y entendimiento de la información. Al observarse que la tabla dio una mejoría en la efectividad y gestión del proceso se decidió aprobar para utilizarse en un futuro como plantilla. Por otra parte, el beneficio de auxilio de almuerzos era realizada por la analista del área pero debido a las diversas funciones que debe realizar la funcionaria, no podía cumplir a cabalidad esta tarea estipulada, por ende, el practicante toma esta función con el fin de realizarla en el tiempo planteado logrando hacerlo en un menor tiempo al establecido y mejorando en el tiempo de respuesta a los funcionarios.

Finalmente, se concluye que, en las diversas funciones que fueron encargadas al aprendiz, se observó un aumento en la efectividad de las mismas en síntesis así: en relación con las horas extras y vacaciones se obtuvo una disminución de tiempo de respuesta ante los empleados de 10 a 6 días, a raíz de la realización de la nueva plantilla de las horas extras y de la plantilla de análisis, revisión y aprobación de las vacaciones solicitadas que permite un mayor orden y entendimiento de la información. Con base al apoyo dedicado a la relación de auxilio de almuerzos, da cabida a un aumento de respuesta oportuna a los empleados que contaron con este beneficio, esto se permitió gracias al relevo en función, que generó una reducción significativa en tiempo, donde hubo una actualización de tiempos de 10 a 5 días, por consiguiente, una mejor realización de los procesos en tiempos menores a los establecidos.

Se recomienda al Banco Davivienda llevar a cabo el proceso de actualización de las plantillas sugeridas y adoptar un apoyo en coordinación de gestión de actividades de

bienestar, selección y contratación, para mantener una oportuna aprobación por parte de la Sede Central y así obtener una respuesta pertinente para los funcionarios, logrando mantener firmemente la efectividad de los procesos y mejorando a través de las herramientas tecnológicas brindadas por la organización con el fin de acoger los procesos, aprovechando la evolución que se ha dado ante la contingencia por la emergencia sanitaria generada por el Covid-19, y así seguir siendo una de las mejores entidades bancarias del país.

## Referencias

- ANDI. (2013). *Proyectos Andi*. Obtenido de Proyectos Andi: <http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/SisFin/RegBan/Paginas/MarLeg.aspx>
- Bancolombia. (3 de Julio de 2020). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de Grupo Bancolombia: [www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/especiales/preguntas-y-respuestas-webinar-ic/gestion-talento-humano-en-new-normal](http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/especiales/preguntas-y-respuestas-webinar-ic/gestion-talento-humano-en-new-normal)
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (25 de Junio de 2003). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL*. Bogotá, Colombia: Universidad Pontificia Javeriana.
- Chiavenato, I. (Noviembre de 2014). *Mc Graw Hill*. Obtenido de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ED2QGANtbawJ:https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=co](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ED2QGANtbawJ:https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=co)
- Davivienda. (2018). *Davivienda*. Obtenido de Davivienda: [https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes\\_somos/sobre\\_nosotros](https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros)
- Davivienda. (2021). *Davivienda*. Obtenido de Davivienda: [https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes\\_somos/sobre\\_nosotros](https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo/personas/quienes_somos/sobre_nosotros)
- Diaz Villamizar, O. L., & Pardo Enciso, C. E. (26 de Agosto de 2014). *Sciencedirect.com*. Obtenido de [Sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187)
- Express, A. (27 de Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/why-recruiting-is-the-most-important-hr-function/>
- Farné, S. (2003). *Universidad del Externado*. Obtenido de Universidad del Externado: [www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/La-calidad-del-empleo-en-23-ciudades-colombianas.pdf](http://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/01/La-calidad-del-empleo-en-23-ciudades-colombianas.pdf)
- Grupo Bolívar . (2021). *Bolívar*. Obtenido de Bolívar: [https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/sociedadesbolivar\\_es/inicio/grupobolivar/nuestrahistoria/2016](https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/sociedadesbolivar_es/inicio/grupobolivar/nuestrahistoria/2016)
- Grupo Bolívar. (2021). *Bolívar*. Obtenido de Bolívar: [https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/sociedadesbolivar\\_es/inicio/grupobolivar/nuestrahistoria/2015](https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/sociedadesbolivar_es/inicio/grupobolivar/nuestrahistoria/2015)

- Grupo Bolívar. (2021). *Bolívar*. Obtenido de Bolívar: [https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/sociedadesbolivar\\_es/inicio/grupobolivar/nuestrahistoria/2019](https://www.grupobolivar.com.co/wps/wcm/connect/sociedadesbolivar_es/inicio/grupobolivar/nuestrahistoria/2019)
- HSBC. (2016). Obtenido de [https://www.bmv.com.mx/docs-public/infoanua/infoanua\\_747295\\_2016\\_1.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-public/infoanua/infoanua_747295_2016_1.pdf)
- Jericó, P. (2015). *Prentice Hall*. Obtenido de [https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la\\_nueva\\_gestion\\_del\\_talento.pdf](https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf)
- Kast, F., & Rosenzweig, J. E. (1972). General system theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*.
- Lopez Parra, N. (2016). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Martínez Espeleta, D. A., & Rivero Garzón, D. M. (2017). *Universidad Piloto de Colombia*. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3099/00004160.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meneses, K., Perez, P., & Grisales, C. (2018). *Biblioteca Digital UBS CALI*. Obtenido de [bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/7322/1/Influencia\\_Bienestar\\_Laboral\\_Meneses\\_2018.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/7322/1/Influencia_Bienestar_Laboral_Meneses_2018.pdf)
- MinEducación. (30 de Diciembre de 1959). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: [www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103813\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103813_archivo_pdf.pdf)
- MinTrabajo. (29 de Mayo de 2021). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: [www.mintrabajo.gov.co/normatividad/transparencia/politicas-de-contratacion](http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/transparencia/politicas-de-contratacion)
- Mintrabajo. (2021). *Mintrabajo*. Obtenido de [www.mintrabajo.gov.co/](http://www.mintrabajo.gov.co/)
- Pardo Enciso, C. E., & Diaz Villamizar, O. L. (Diciembre de 2017). *Konrad Lorenz*. Obtenido de <https://editorial.konradlorenz.edu.co/2014/10/desarrollo-del-talento-humano-como-factor-clave-para-el-desarrollo-organizacional.html>
- Peña, M. (2013). *Hispano Europea*.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (Junio de 2017). *Harvard Business review*. Obtenido de <https://hbr.org/>
- Rentería, E. (2008). *Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo*. Valle del Cauca.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.

- Rodriguez, J. E. (23 de Junio de 2019). *Semana*. Obtenido de *Semana* : <https://www.semana.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521/>
- Schooley, S. (2019). *Business News Daily* . Obtenido de *Business News Daily* : <https://www.businessnewsdaily.com/15238-justworks-peo.html>
- Semana*. (30 de Septiembre de 2020). Daviplata fue reconocida como la mejor billetera electrónica. Bogotá, Colombia.
- Stringer, G. (23 de Octubre de 2020). <https://elearningindustry.com/>. Obtenido de <https://elearningindustry.com/reasons-why-talent-development-is-important>
- Topa, G., Palací, F., & Morales, J. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *REVISTA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES*, 45.
- Universidad la Gran Colombia. (2019). *StuDocu*. Obtenido de *StuDocu*: [www.studocu.com/co/document/universidad-la-gran-colombia/analisis-y-bienestar-economico/ejercicios-obligatorios/normatividad-vigente-bienestar-laboral/5281067/view](http://www.studocu.com/co/document/universidad-la-gran-colombia/analisis-y-bienestar-economico/ejercicios-obligatorios/normatividad-vigente-bienestar-laboral/5281067/view)
- Urrea Giraldo, F., Gaviria, A., & L. (2000). *Innovación y Cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Colciencias – Corporación Calidad. Bogotá 2000. Bogotá, Colombia .