

2011

REDISEÑO A LOS PROCESOS DEL  
ÁREA DE RELACIONES LABORALES  
CON BASE EN LA GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE  
LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR  
DE COLOMBIA.



**REDISEÑO A LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RELACIONES LABORALES  
CON BASE EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR  
DE COLOMBIA**

**Presentado por:  
NINA MERCEDES MARTÍNEZ ARENAS  
ID: 85184**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERIAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MARZO 11 DEL 2011  
FLORIDABLANCA**

**REDISEÑO A LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RELACIONES LABORALES  
CON BASE EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR  
DE COLOMBIA**

**NINA MERCEDES MARTÍNEZ ARENAS  
ID: 85184**

**Trabajo de grado para optar por el título de:  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**Dirigido por:  
ING. MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDÓÑEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERIAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MARZO 11 DEL 2011  
FLORIDABLANCA**

## AGRADECIMIENTOS

En esta Práctica Empresarial he entregado mi corazón, mis conocimientos y todo mi esfuerzo para la consecución de uno de mis más grandes sueños, como es el de obtener el título de Ingeniera Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana. Pero este esfuerzo requerido durante seis (6) meses de trabajo y su exitosa finalización con el aporte brindado a la Fundación Cardiovascular de Colombia; no hubieran sido posibles sin la compañía, el apoyo y fidelidad desinteresada de todas las personas que a continuación citaré, y que han sido soporte en todos mis momentos.

Primero, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminarme, regalarme sabiduría, salud y colocar en mi camino a todas las personas que han sido mi estabilidad durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mis Padres Juvenal Martínez y Giomar Arenas, como mis mentores e inspiradores para alcanzar todos mis sueños y a mi Hermana Mónica Martínez, por ser mi confidente y leal compañía. Su dedicación, ánimo, alegría, apoyo y fortaleza han sido fundamentales para seguir adelante, a ellos les dedico este gran triunfo.

De igual manera mi más sinceros agradecimientos a mi Directora de Práctica, la Ingeniera María del Coral Pérez, por su orientación, enseñanza y amistad durante estos meses de trabajo, que me han ayudado a mi construcción tanto personal como profesional.

Al grupo de profesores y administrativos de la universidad Pontificia Bolivariana, que me dieron la oportunidad de recibirles todas sus orientaciones metodológicas en el proceso de enseñanza aprendizaje profesional; que el padre altísimo los premie por su mística nobleza de docencia y dedicación de servicio.

A la Administradora de Empresas, la Señora Alicia Pabón Salazar, como mi Jefe Corporativa del área de relaciones laborales, por darme la oportunidad de realizar la práctica en tan reconocida institución, por acogerme, enseñarme, orientarme y colaborarme. Que han hecho que esta experiencia sea gratificante e inolvidable.

Y a mis fieles amigos y compañeros que me han regalado el tesoro de su amistad, que me han hecho reír y que han creído en mí.

A todos y cada uno de ustedes me faltan palabras para agradecerles y manifestarles mis sentimientos de emoción y gratitud, les envío muchas bendiciones y los recordare y llevare siempre en mi memoria.

## TABLA DE CONTENIDO

|   | <b>PÁG</b> |
|---|------------|
| GLOSARIO.....   | 10         |
| RESUMEN.....  | 12         |
| ABSTRACT.....   | 13         |
| INTRODUCCIÓN.....   | 14         |
| <br>  |            |
| 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....                                       | 16         |
| 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....                                    | 25         |
| 3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO.....                                   | 26         |
| 4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....   | 28         |
| 5. ANTECEDENTES.....  | 30         |
| 6. JUSTIFICACIÓN.....   | 39         |
| 7. OBJETIVOS.....   | 41         |
| 7.1 Objetivo General.....   | 41         |
| 7.2 Objetivos Específicos.....  | 41         |
| 8. MARCO TEÓRICO.....   | 42         |
| 8.1 Marco Conceptual.....   | 42         |
| 8.1.1 Mejoramiento Continuo.....  | 42         |
| 8.1.2 Ciclo PHVA.....   | 43         |
| 8.1.3 Gestión por Procesos y las nuevas Normas<br>ISO 9000:2000.....      | 45         |
| 8.1.4 Representación de los Procedimientos por<br>Diagramas de Flujo..... | 48         |
| 8.1.5 Relación entre el análisis de cargos y los<br>Procedimientos.....   | 52         |
| 8.2 Marco Geográfico.....   | 54         |

|   |    |
|---|----|
| 9. DISEÑO METODOLÓGICO.....             | 55 |
| 9.1 Alcance Investigativo.....          | 55 |
| 9.2 Área de Estudio.....                | 55 |
| 9.3 Población.....                      | 56 |
| 9.3.1 Unidad de estudio.....            | 56 |
| 9.3.2 Unidad de análisis.....           | 56 |
| 9.3.3 Unidad de observación.....        | 56 |
| 9.4 Implicaciones Éticas.....           | 56 |
| 9.5 Presentación de la Información..... | 56 |
| 10. ACTIVIDADES A DESARROLLAR.....      | 57 |
| 10.1 Etapa para Planificar.....         | 57 |
| 10.2 Etapa para Hacer.....              | 57 |
| 10.3 Etapa para Verificar.....          | 58 |
| 10.4 Etapa para Actuar.....             | 58 |
| 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....      | 59 |
| 12. PRESUPUESTO.....                    | 60 |
| 13. DESARROLLO DEL PROYECTO.....        | 61 |
| 14. RESULTADOS.....                     | 77 |
| 15. CONCLUSIONES.....                   | 79 |
| 16. RECOMENDACIONES.....                | 80 |
| <br>                                    |    |
| BIBLIOGRAFÍA.....                       | 82 |
| WEBGRAFIA.....                          | 83 |
| ANEXOS.....                             | 84 |

## LISTA DE TABLAS

|   | PÁG |
|---|-----|
| TABLA 1 – Nomenclaturas utilizadas en el proyecto.....  | 11  |
| TABLA 2 – Estratégias de Negocio de la FCV.....   | 16  |
| TABLA 3 – Premios y Reconocimientos de la FCV.....  | 30  |
| TABLA 4 – Plan Estratégico de la FCV.....   | 32  |
| TABLA 5 – Procedimientos de DDO.....  | 33  |
| TABLA 6 – Instructivos de DDO.....  | 34  |
| TABLA 7 – Registros de DDO.....   | 35  |
| TABLA 8 – Caracterización e Interacción del Proceso de DDO.....   | 36  |
| TABLA 9 – Manuales DDO.....   | 37  |
| TABLA 10 – Competencias y Características de los Cargos.....  | 37  |
| TABLA 11 – Pasos del Ciclo Deming, Mejora Continua.....   | 43  |
| TABLA 12 – Características y Ventajas del Uso de los Diagramas de Flujo.....                                | 49  |
| TABLA 13 – Simbología Utilizada para la Construcción de los Diagramas<br>De Flujo.....                      | 49  |
| TABLA 14 – Plantilla de Actividades.....  | 51  |
| TABLA 15 – Cronograma de Actividades.....   | 59  |
| TABLA 16 – Presupuesto del Proyecto.....  | 60  |
| TABLA 17 – Roles estipulados por la FCV.....  | 70  |
| TABLA 18 – Formato de la Matriz de inventarios de la Documentación<br>Del área de Relaciones Laborales..... | 73  |
| TABLA 19 – Matriz de priorización de procesos.....  | 74  |
| TABLA 20 – Documentación rediseñada y actualizada a Marzo del 2011.....                                     | 77  |
| TABLA 21- Perfiles rediseñados y actualizados a Marzo del 2011.....   | 78  |

## LISTA DE FIGURAS

|   | PÁG |
|---|-----|
| <b>FIGURA 1</b> – Servicios Ofrecidos por la FCV.....   | 18  |
| <b>FIGURA 2</b> – Productos Ofrecidos por la FCV.....   | 18  |
| <b>FIGURA 3</b> – Estructura Organizacional de la FCV.....  | 19  |
| <b>FIGURA 4</b> – Organigrama del área de Relaciones Laborales.....   | 22  |
| <b>FIGURA 5</b> – Ciclo de Mejora Continua de Deming.....   | 44  |
| <b>FIGURA 6</b> – Proceso Genérico.....   | 46  |
| <b>FIGURA 7</b> – Parámetros para el Funcionamiento de un Proceso.....  | 47  |
| <b>FIGURA 8</b> – Diagrama de Flujo.....  | 48  |
| <b>FIGURA 9</b> – Marco y Límites del Proceso.....  | 50  |
| <b>FIGURA 10</b> – Plantilla para Realizar un Diagrama de Flujo.....  | 52  |
| <b>FIGURA 11</b> – Relación entre análisis del Cargo, descripción de<br>Funciones y Especificación del Cargo..... | 53  |
| <b>FIGURA 12</b> – Mapa de la Localización Geográfica de la FCV.....  | 54  |
| <b>FIGURA 13</b> - Formato de descripción de cargos por competencias.....   | 69  |
| <b>FIGURA 14</b> – Competencias Institucionales de la FCV.....  | 70  |
| <b>FIGURA 15</b> – Habilidades y destrezas estipuladas por la FCV.....  | 71  |
| <b>FIGURA 16</b> – Subprocesos del área de Relaciones Laborales.....  | 74  |



## ANEXOS

|   | PÁG |
|---|-----|
| <b>ANEXO 1</b> – Formato para la Verificación de las Competencias y Características de todos los cargos presentes en el área..... | 85  |
| <b>ANEXO 2</b> – Competencias y Características de los cargos del área de Relaciones Laborales.....                               | 87  |
| <b>ANEXO 3</b> – Procedimiento de Asuntos Disciplinarios.....   | 139 |
| <b>ANEXO 4</b> – Diagrama de Flujo del Procedimiento de Asuntos Disciplinarios.....   | 142 |
| <b>ANEXO 5</b> – Comprobación de Faltas y Sanciones Disciplinarias.....   | 145 |
| <b>ANEXO 6</b> – Despido por bajo Rendimiento.....  | 148 |
| <b>ANEXO 7</b> – Solicitud de Descargos.....  | 150 |
| <b>ANEXO 8</b> – Acta de Descargos.....   | 152 |
| <b>ANEXO 9</b> – Llamado de Atención o Sanción Disciplinaria.....   | 154 |
| <b>ANEXO 10</b> – Instructivo en Seguridad Social.....  | 156 |
| <b>ANEXO 11</b> - Diagrama de Flujo del Instructivo de Seguridad Social.....  | 161 |
| <b>ANEXO 12</b> – Registro de Ausentismo.....   | 169 |
| <b>ANEXO 13</b> – Registro de Atención de Solicitudes en Seguridad Social.....  | 171 |
| <b>ANEXO 14</b> – Instructivo de Prestaciones Sociales.....   | 173 |
| <b>ANEXO 15</b> – Diagrama de Flujo del Instructivo de Prestaciones Sociales.....   | 181 |
| <b>ANEXO 16</b> – Solicitud de Vacaciones.....  | 193 |
| <b>ANEXO 17</b> – Solicitud de Permisos.....  | 195 |
| <b>ANEXO 18</b> – Instructivo de Administración de la Nómina.....   | 197 |
| <b>ANEXO 19</b> – Diagrama de Flujo del Instructivo de Administración Nómina.....   | 203 |
| <b>ANEXO 20</b> – Procedimiento de Contratación.....  | 210 |
| <b>ANEXO 21</b> – Diagrama de Flujo del Procedimiento de Contratación.....  | 214 |
| <b>ANEXO 22</b> – Registro de Ingreso de Personal.....  | 220 |
| <b>ANEXO 23</b> – Examen Médico de Salud Ocupacional.....   | 222 |

## GLOSARIO

- **Competencias:** conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.
- **Diagrama de flujo:** es una representación gráfica, donde puede apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre las distintas actividades.
- **Eficaz:** va ligado con los resultados, lograr los objetivos.
- **Eficiente:** enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.
- **Gestión por procesos:** es el todo el paso a paso para determinar que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados y establecer sus prioridades.
- **Instructivo:** es una guía de procedimientos, donde se mencionan los pasos a seguir de una función a realizar.
- **Perfil de Cargo:** descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.
- **Procedimiento:** es el modo como va a desenvolviéndose el proceso, es la sucesión de actividades.
- **Proceso:** conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).
- **Productividad:** es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Evalúa el rendimiento de los recursos.
- **Rediseño de un Proceso:** es hacer que el proceso sea más eficiente y eficaz. Que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente.
- **Registro:** es una evidencia o prueba determinante para un proceso.

**Tabla 1-** Nomenclaturas utilizadas en el proyecto.

| <b>NOMENCLATURAS</b> | <b>NOMBRE CORRESPONDIENTE POR LA FCV</b>           |
|----------------------|--|
| <b>CTE</b>           | Centro Tecnológico Empresarial                     |
| <b>DF</b>            | Diagrama de Flujo                                  |
| <b>DDO</b>           | Dirección de Desarrollo Organizacional             |
| <b>DIT-SOFT</b>      | Dirección de Informática y Tecnología SOFT.        |
| <b>DTH</b>           | Dirección de Talento Humano                        |
| <b>EST</b>           | Empresas de Servicios Temporales                   |
| <b>FCV</b>           | Fundación Cardiovascular de Colombia               |
| <b>FOSYGA</b>        | Fondo de Solidaridad y Garantías                   |
| <b>IC</b>            | Instituto del Corazón                              |
| <b>OTAS</b>          | Cooperativas de Trabajo Asociado                   |
| <b>PHVA</b>          | Ciclo Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). |
| <b>SAHI</b>          | Sistema Administrativo Hospitalario Integrado      |
| <b>SGC</b>           | Sistema de Gestión de la Calidad                   |
| <b>UEN</b>           | Unidad Empresarial de Negocios                     |

**Fuente:** Autora

**TÍTULO:**

REDISEÑO A LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RELACIONES LABORALES CON BASE EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

**AUTOR:**

NINA MERCEDES MARTÍNEZ ARENAS

**FACULTAD:**

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**SUPERVISOR(A) DE PRÁCTICA:**

INGENIERA MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDÓÑEZ

**RESUMEN**

Este proyecto fue basado en una práctica empresarial orientada al rediseño de los procesos del área de Relaciones Laborales con base en la gestión por competencias de la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia, surge por la necesidad de un replanteamiento fundamental de lo que hace el área en estudio y como se estaba llevando por cada uno de los colaboradores líderes de cada proceso; buscando de esta forma establecer formalmente las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo, que permitieron ordenar el flujo de información, mejorar la productividad de cada uno de los colaboradores y estandarizar los perfiles de los cargos por gestión por competencias, al igual que el seguimiento, mejoramiento y construcción de los procedimientos, instructivos y registros del área específica que integran los sistemas técnicos y humanos y el proceso administrativo total que enlaza a la empresa con el área respectiva.

Para lograr lo planteado, se utilizó la metodología de CHIAVENATO<sup>1</sup>, basada en el ciclo PHVA que apunta a un enfoque descriptivo, ya que se buscó la caracterización y representación de los procesos y la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, como respuesta a los problemas presentados en el área de estudio y como resultado a los objetivos propuestos al inicio de esta experiencia que buscaba convertir al manual de documentos en una herramienta útil, que facilitara el desarrollo de las actividades, reestructurar los perfiles de los puestos con criterios de conocimientos y de práctica y socializar todos los cambios a todo el personal del área con la finalidad de obtener un mayor compromiso con el mejoramiento continuo.

**PALABRAS CLAVES:** Rediseño, Procesos, Relaciones Laborales, Competencias, Perfiles de Cargos.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. México, 2005

**TITLE:**

PROCESS REDESIGN THE AREA OF LABOR RELATIONS BASED ON MANAGEMENT SKILLS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA.

**AUTHOR:**

NINA MERCEDES MARTÍNEZ ARENAS

**FACULTY:**

FACULTY INDUSTRIAL ENGINEERING

**SUPERVISOR (A) OF PRACTICE:**

ENGINEERING. MARÍA DEL CORAL PÉREZ ORDÓÑEZ

**ABSTRACT**

This Project was based in business practice oriented process redesign of Labor Relations area based on competence management of the Organizational Development Division of the Fundacion Cardiovascular de Colombia, arises from the need for fundamental rethinking of what makes the study area as was carried by each of the leading partners of each process; thus seeking to formally establish functions of each job, that order allowed the flow of information, improve productivity of individual employees and standardize the profiles of competence management fees, as monitoring, improvement and construction of the procedures, instructions and records the specific area that integrate human and technical systems and process total administrative linking the company with the respective area.

To achieve the proposed, the methodology was used CHIAVENATO, based on the PDCA cycle pointing to a descriptive approach, as it sought the characterization and representation of the procedures and description of each job, in response to the problems presented in the area study and as a result of the objectives proposed at the beginning of this experience. I was looking to convert to manual document a useful tool that facilitate the development of activities, restructuring of the jobs with criteria of knowledge and practice and socialize all changes to all staff in the area with the aim of the obtaining a greater commitment to continuous improvement.

**KEYWORDS:** Redesign, Process, Industrial Relations, Competences, Fee's.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto cuenta la experiencia vivida durante los seis (6) meses de práctica en la Fundación Cardiovascular de Colombia, comenzando a partir de la necesidad que surge en el área de Relaciones Laborales de la Dirección de Desarrollo Organizacional de incrementar los niveles de productividad en los colaboradores y en sus procesos correspondientes.

Es por esto que junto con la Administradora de Empresas, la Señora Alicia Pabón como Jefe Corporativa de Relaciones Laborales, se decide realizar una reestructuración a cada uno de los puestos de trabajo, recogiendo toda la información necesaria para los perfiles a partir de la creación de un formato de verificación de las competencias y características de cada uno de los cargos con el propósito de confrontar y mejorar el grado de avance e internalización de las habilidades prácticas y de las actitudes implícitas y explícitas que se requieran, para ejercer en propiedad las actividades con una mayor veracidad y seguridad; lo que permitió fomentar el seguimiento e implantación de la evaluación formativa que estableció el rediseño y la mejora continua de los procesos a su cargo.

Teniendo en cuenta estos cambios, los cuales son detallados al interior de estas páginas, se construyen los nuevos perfiles de los puestos de trabajo por la gestión por competencias y se estandarizó en la institución. Convirtiéndose en el punto de partida del nuevo y demandado concepto ampliamente difundido en la actualidad: “La Reingeniería de los Procesos”, el cual permitió con su implementación reconocer el valor agregado de cada uno de los individuos de la organización y al mismo tiempo identificar las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Para la recopilación de la información, se utilizó la entrevista y la observación como los métodos que facilitaron la recolección de datos y la comprensión del flujo de acciones que desarrollan los colaboradores del área de estudio; conociendo de esta forma los Procesos, Procedimientos e Instructivos, diagnosticando sus cambios, ejecutando sus mejoras y finalmente documentando cada uno de ellos y representándolos por medio de diagramas de flujo, donde se puede apreciar con claridad, la continuidad de la información, las actividades realizadas, sus políticas, instrucciones y sus registros necesarios para la optimización del área, basada en el Ciclo de Deming o Ciclo PHVA de CHIAVENATO.

Lo indicado anteriormente se consolidó en este libro, junto con las razones que justificaban su implantación, los objetivos con los que se partió el proyecto, las metodologías que se utilizaron, las diferentes bibliografías estudiadas para sustentar el proyecto, el paso a paso del trabajo realizado, el cronograma de actividades, la ejecución del presupuesto desde Septiembre del año 2010 a Marzo

del presente año, el desarrollo del proyecto visto en los perfiles de los diez (10) cargos estructurados en Relaciones Laborales y la documentación y mejoramiento del manual de documentos manejado con sus respectivos diagramas de flujo como continuidad al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9000, enfatizada en la importancia de la identificación, implementación, gestión y mejora continua de la eficacia de los procesos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

Mostrando finalmente los resultados de un gran esfuerzo no solo por parte de la autora del desarrollo del trabajo, sino por parte de todos los colaboradores que se unieron al cambio en la cultura organizacional, desde la modificación de sus funciones y actividades a realizar, la normatividad legal a seguir, la mediciones a sus metas con la constitución de los nuevos indicadores de gestión y sobre todo con los beneficios que genera la inserción de esta nueva estrategia no solo en el área sino en toda la Institución.

Si tan solo se entendieran y colocaran los principios correctos en práctica, se podría competir contra cualquier otra Organización.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV).

**DIRECCIONES:** Carrera 5 # 6-33 Centro Tecnológico Empresarial  
Calle 155 a # 23-58 Instituto del Corazón de Floridablanca,  
Urbanización EL BOSQUE.

**TELÉFONO:** (57-7) 6796470 EXT (4012): Área de Relaciones Laborales.

**NIT:** 890.212.568 – 0

**NÚMERO DE EMPLEADOS:** 998 Empleados del IC- Floridablanca.  
335 Empleados del IC- Santa Marta.

**ACTIVIDAD ECONÓMICA<sup>2</sup>:** La Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización empresarial privada, sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad. Cuenta con doce (12) Unidades Empresariales de Negocio (UEN) detalladas a continuación:

**TABLA 2-** Unidades Estratégicas de Negocio de la FCV.

| UEN'S                        | DESCRIPCIÓN   |
|------------------------------|---|
| FCV- IC FLORIDABLANCA        | Es una empresa dentro de la FCV, que trabaja con criterios médicos, científicos y tecnológicos para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades cardiovasculares.      |
| FCV- PRODUCTOS HOSPITALARIOS | Es una empresa generadora de Recursos de la Fundación, dedicada a la producción y comercialización de insumos médicos quirúrgicos y a la prestación de servicios de esterilización. |
| FCV- SOFT                    | Es una empresa orientada a estudiar permanentemente las necesidades informáticas del sector salud, con el fin de diseñar soluciones de apoyo a la gestión de los empresarios.       |

<sup>2</sup> INTRANET FCV, Inducción FCV. Organización de la FCV. (Citado el 26 de Febrero del 2011). Disponible en Internet: [http://172.16.19.213:8001/Gescon/faces/index2\\_1.jsp](http://172.16.19.213:8001/Gescon/faces/index2_1.jsp)



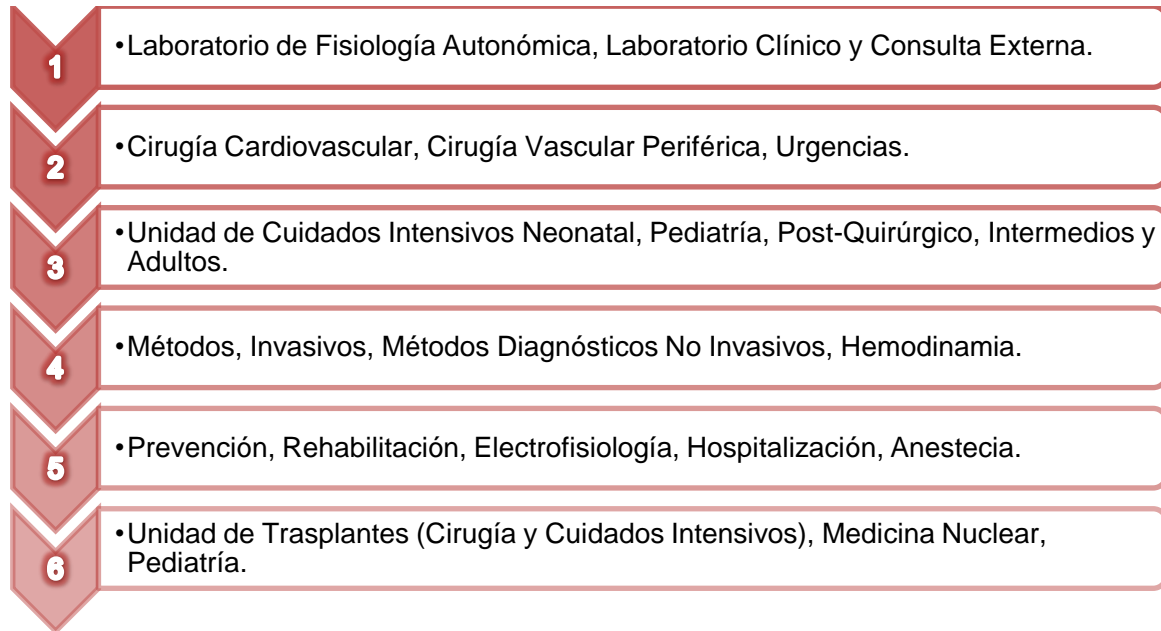
|  |  |
|--|--|
| <b>FCV- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES</b> | Es una empresa que realiza y coordina investigaciones en las áreas de las ciencias básicas, clínicas y epidemiológicas, con el fin de diseñar, identificar y evaluar las estrategias de intervención individual y poblacional que permitan mejorar la calidad de vida y la supervivencia de los usuarios y población en general. |
| <b>FCV- COMERCIALIZADORA</b>             | Es una empresa dedicada a la comercialización de equipos, insumos y medicamentos en el sector de la salud.   |
| <b>FCV- GERENCIA ADM. HOSPITALARIA</b>   | Es una empresa especializada en ofrecer servicios diseñados para suministrar a los clientes una respuesta eficiente en el direccionamientos y seguimientos de los procesos administrativos, asistenciales, que le permitan optimizar los recursos para obtener los resultados esperados.   |
| <b>FCV- EVENTOS Y MERCADEO</b>           | Es una empresa dedicada a la planeación, organización, comercialización y desarrollo de eventos deportivos, culturales y sociales, que contribuyen al bienestar de la comunidad.   |
| <b>FCV- BIOINGENIERIA</b>                | Contribuye en el desempeño científico y tecnológico en salud, mediante la producción de conocimiento, innovación, transferencia de tecnologías dirigidas al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.   |
| <b>FCV- TELEMEDICINA</b>                 | Busca contribuir a la optimización y modernización de los servicios de salud, con calidad, eficiencia y equidad para beneficio de poblaciones excluidas y dispersas.   |
| <b>FCV- IC DE IBAGUE</b>                 | IPS de carácter privado que ofrece servicios de salud con énfasis en la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades cardiovasculares, de neurocirugía, ortopedia y unidades de cuidados intensivos para el beneficio de la comunidad y expectativas de los inversionistas.                             |
| <b>FCV- IC DE SANTA MARTA</b>            | Empresa sin ánimo de lucro prestadora de servicios de salud de alta complejidad con equipo humano altamente calificado y comprometido para prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades.  |
| <b>FCV- IC DE MANIZALES</b>              | Empresa que ofrece servicios de alta complejidad como cirugía cardiovascular, reemplazos, articulares, ginecología oncológica, cuidado intensivo, terapia renal y trasplantes.   |

**FUENTE:** Autora

**PRODUCTOS Y SERVICIOS:** La Fundación Cardiovascular cuenta con el personal médico y administrativo altamente competente y calificado para la prestación del servicio salud, al igual que con una excelente dotación de equipos de alta tecnología en cardiología, cirugía cardiovascular, vascular periférico, Hemodinamia y electrofisiológica. Estos **SERVICIOS**<sup>3</sup> ofrecidos son:

<sup>3</sup> FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, La Empresa, Organigrama. (Citado el 27 de Febrero del 2011) Disponible en Internet: <http://www.fcv.org/portal/>

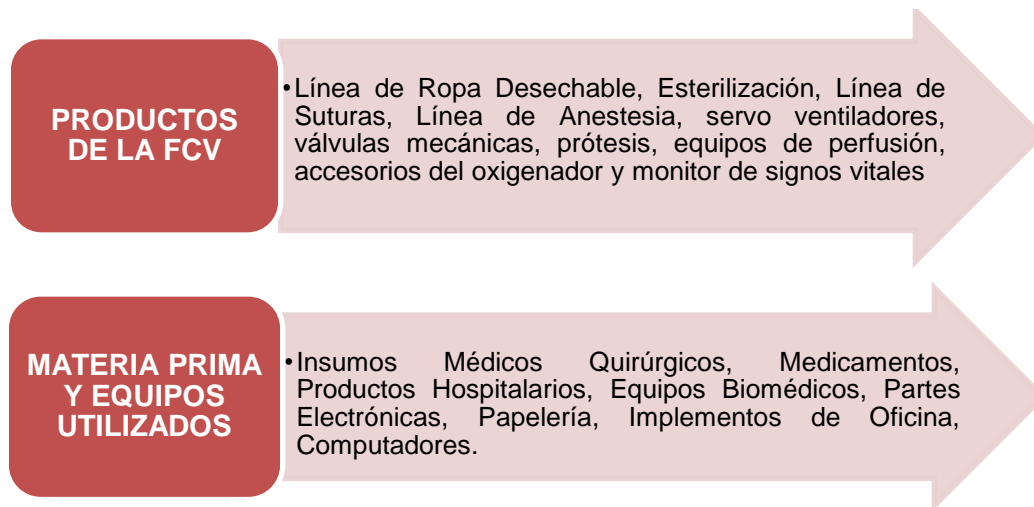
**FIGURA 1 - Servicios ofrecidos por la FCV.**



**FUENTE:** Autora

Los PRODUCTOS<sup>4</sup> ofrecidos son:

**FIGURA 2 - Productos ofrecidos por la FCV.**



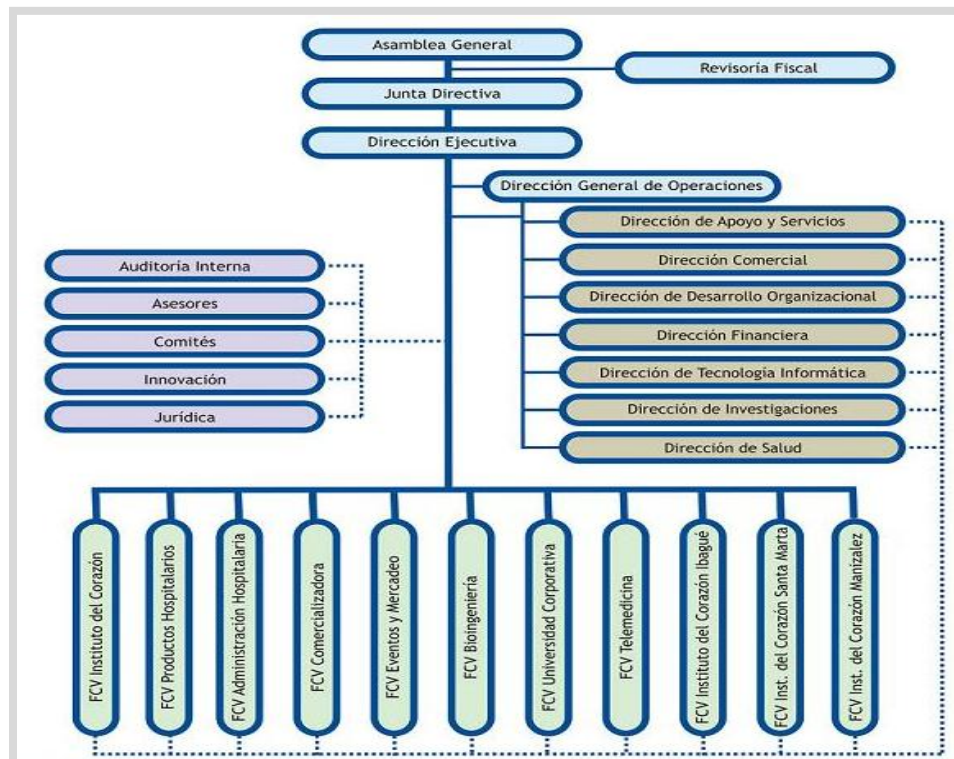
**FUENTE:** Autora

<sup>4</sup> FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, La Empresa, Organigrama. (Citado el 27 de Febrero del 2011) Disponible en Internet: <http://www.fcv.org/portal/>

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<sup>5</sup>:** La Fundación Cardiovascular de Colombia posee una Estructura Organizacional para responder a los retos institucionales y a los compromisos adquiridos con sus clientes, así como para implementar nuevas oportunidades de negocio, conformada por un grupo directo, manejado por el Doctor Víctor Raúl Castillo Mantilla encargado de la dirección ejecutiva y la Ingeniera Sonia Stella Ramírez Ribero, encargada de la Dirección General de Operaciones. Esta Dirección se subdivide en otras direcciones Corporativas las cuales son:

- Dirección de Apoyo y Servicios
- Dirección Comercial
- **Dirección de Desarrollo Organizacional**
- Dirección Financiera
- Dirección de Tecnología Informática.
- Dirección de Investigaciones.
- Dirección de Salud.

**FIGURA 3 - Estructura Organizacional de la FCV.**



**FUENTE:** Portal de la Fundación Cardiovascular de Colombia

<sup>5</sup> FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, La Empresa, Organigrama. (Citado el 27 de Febrero del 2011) Disponible en Internet: <http://www.fcv.org/portal/>

## RESEÑA HISTÓRICA<sup>6</sup>:

La FCV se creó en 1986, aunque sus antecedentes se remontan a 1981 y se relacionan estrechamente con la figura del Dr. Franklin Roberto Quirós y el programa que él dirige desde entonces: 'Corazón a Corazón'. La Fundación nació gracias al esfuerzo de un grupo de médicos cardiólogos deseosos de contribuir al bienestar y la salud de cada ciudadano. Desde sus comienzos y pese a las dificultades y necesidades, la FCV se ha caracterizado por proveer servicios y atención de la más alta calidad, sin distinciones de clase o condición social. Conscientes del valor de la vida y de la importancia de disfrutar de una existencia sana, la FCV dispone entonces de la más avanzada tecnología, el conocimiento científico adecuado y un equipo humano empeñado en brindar soluciones médicas, alivio, calidez, y esperanza a quienes se ven enfrentados a la enfermedad, el dolor y el sufrimiento. Su compromiso siempre fue brindar un servicio de excelencia, y esto le ha permitido obtener las más altas distinciones, certificaciones y reconocimientos. Es así que el Instituto del Corazón fue la Primera Institución Acreditada en Salud en el país, por parte del Ministerio de Protección social y el ICONTEC, en el 2005; recibió el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en el 2003 y fue clasificado entre los cinco mejores hospitales de Colombia, en 2006. En el campo científico, en el 2007 la FCV marcó dos grandes momentos históricos al realizar el primer trasplante heterotrófico y el primer trasplante cardíaco en neonatos, procedimientos que nunca se habían hecho en Colombia y que abren el camino a nuevas posibilidades terapéuticas, que se traducen en opciones de vida para tantos pacientes con afecciones cardíacas.

La expansión de la Fundación Cardiovascular de Colombia, hacia distintas áreas del sector salud dio lugar en el año 2006 a la construcción de un Centro Tecnológico Empresarial, desde donde funcionan 5 de las 11 Unidades Estratégicas de Negocios de la FCV: Productos Hospitalarios, Bioingeniería, Contact Center, Comercializadora y Eventos y Mercadeo; al igual que áreas administrativas de la FCV. Desde donde se diseñan y proveen soluciones para el sector salud en distintos campos. También la FCV está presente en otras ciudades del país con Institutos del Corazón en Santa Marta, Ibagué y Manizales.

---

<sup>6</sup> INTRANET FCV, INDUCCIÓN FCV. Organización de la FCV. (Citado el 27 de Febrero del 2011). Disponible en Internet: [http://172.16.19.213:8001/Gescon/faces/index2\\_1.jsp](http://172.16.19.213:8001/Gescon/faces/index2_1.jsp)

En el ámbito empresarial, la FCV consolidó 12 Unidades Estratégicas de Negocios y un Centro Tecnológico Empresarial, desde donde se diseñan y proveen soluciones para el sector salud en distintos campos. Su componente social sigue siendo un pilar fundamental representado en los programas “Corazón a Corazón” y “Montañas Azules”, que cada día y desde distintas regiones del país extienden sus manos de ayuda a cientos de niños y familias de bajos recursos. El propósito de la FCV es proyectarse aún más lejos, ofrecer más y mejores alternativas de tratamiento para las enfermedades del corazón, conquistar nuevos mercados para sus productos y servicios, enriquecer aún más sus programas sociales, y consolidarse como la institución de salud más reconocida e importante del país y Latinoamérica.

### DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO:

La Dirección de Desarrollo Organizacional es la encargada de proveer oportunamente y de mantener el talento humano requerido por la Fundación Cardiovascular de Colombia, proporcionando una estructura salarial y ambiente laboral, que permita potencializar las competencias y valores Institucionales. Este equipo de apoyo especializado, gestiona el bienestar, la capacitación y el desarrollo integral del mismo, haciéndolo con calidad, amabilidad, oportunidad y agilidad; asegurando el logro de la misión, las políticas, los principios y los valores de la FCV en un ambiente de trabajo eficiente y con calor humano<sup>7</sup>.

Esta Dirección está dividida en dos (2) áreas, las cuales son:

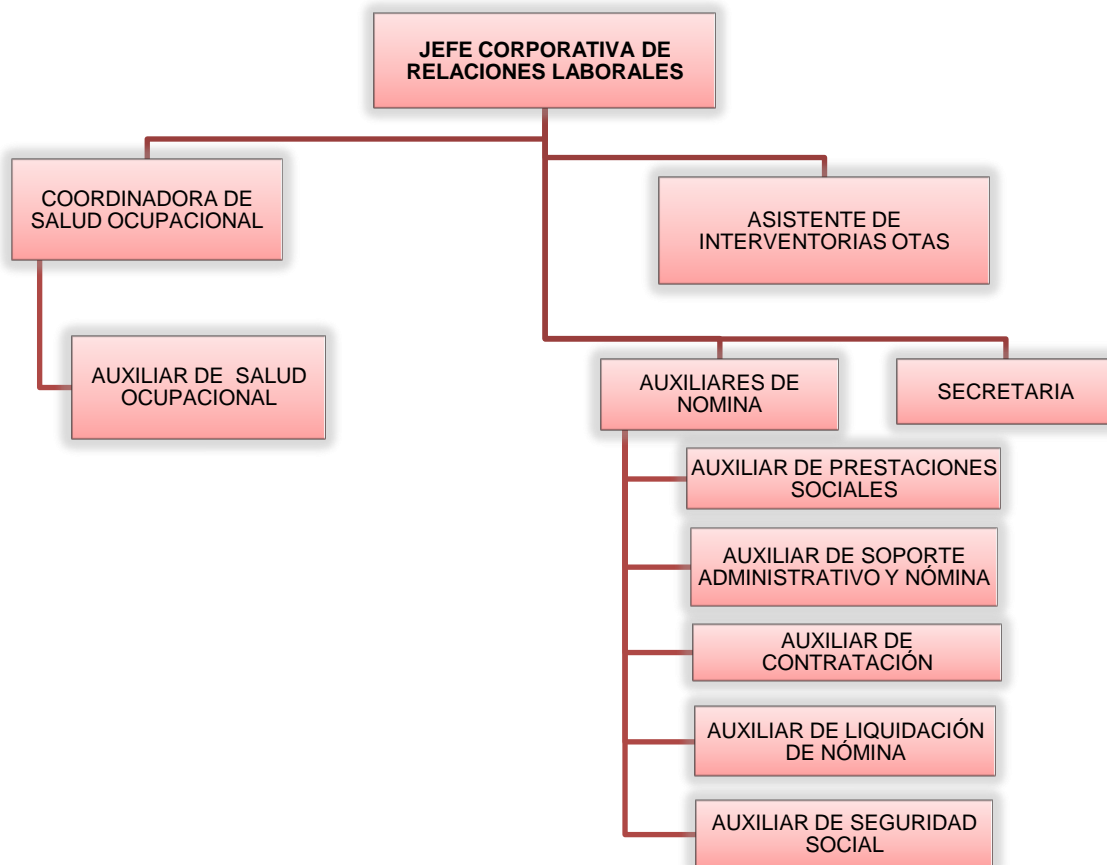
- **GESTIÓN HUMANA:** La cual está encargada de liderar toda la selección de personal, diseño de cargos y perfiles ocupacionales, formación y desarrollo, gestión del desempeño de todos los colaboradores de la FCV de Colombia. Para cumplir efectivamente con la contribución al logro de los objetivos organizacionales desde los diferentes procesos que la componen. Dirigida por la Psicóloga Rosemary García Martínez.
- **RELACIONES LABORALES:** La Cual está encargada de todos los aspectos relacionados con la vinculación del personal, legalización del contrato, liquidación de nómina, derechos y condiciones legales. Está liderada por la Administradora de Empresas, la señora Alicia Pabón como Jefe Corporativa de Relaciones Laborales, comisionada para garantizar que la organización sea “capaz”, es decir que permita cumplir con la misión y la

<sup>7</sup> SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, Direccionamiento Estratégico, Política de Gestión Humana, Organización de la FCV. (Citado el 27 de Febrero del 2011). Disponible en Internet: <http://www.fcv.org/calidad/talento.php>

visión de la FCV, a través de la consolidación de la estructura organizacional adecuada y con un talento humano competente y motivado que refleje la cultura requerida.

Relaciones Laborales es el área de la Dirección de Desarrollo Organizacional en la cual se desarrolla el estudio y práctica de seis (6) Meses de Trabajo para su rediseño y mejoramiento. Está conformada por diez (10) puestos de trabajo, los cuales no estaban representados en una estructura organizacional, no contaban con una misión propia a cada cargo, ni con un nombre que definiera sus funciones. Por eso a continuación se presenta la creación de su Organigrama, como uno de los aportes que se hicieron con la reestructuración del área; para representar de una forma más clara la distribución de cargos o puestos de trabajo manejados en el área y una visualización del conducto regular que opera en la misma. Al igual que la detallada descripción del propósito de cada uno de ellos.

**FIGURA 4 - Organigrama del Área de Relaciones Laborales**



**FUENTE:** Autora

Como se ve reflejado en el Organigrama, la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales, está encargada de planificar, coordinar y liderar el desarrollo integral de todos los colaboradores de la FCV en función de la misión y la visión de la organización, tiene a su mando nueve (9) cargos, los cuales son:

- **Coordinadora de Salud Ocupacional:** Este cargo está liderado por la Bacterióloga Laura Juliana Torres, encargada de certificar los programas de salud ocupacional que atienden la educación y prevención del talento humano en lo referente a los riesgos laborales, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Tiene a su cargo a la Auxiliar de Salud Ocupacional.
- **Auxiliar de Salud Ocupacional:** Este cargo está liderado por Rose Mary Quintero Amado, encargada de apoyar en forma integrada los programas de salud ocupacional, dirigidos al personal de la FCV, brindando educación e identificación de los factores de riesgo, para mantener un ambiente de trabajo seguro.
- **Asistente de Interventorias OTAS:** Este cargo está liderado por la Contadora Vivian Yiseth Ariza Sánchez, encargada de verificar y controlar la información registrada por las cooperativas de trabajo asociado (OTAS) en lo que respecta a la contratación, seguridad social, liquidación de nómina y prestaciones sociales.
- **Auxiliar de Nómina:** Este cargo está liderado por Karen Lorena Ospino Acosta, encargada de garantizar en los tiempos previamente establecidos, la liquidación de la nómina con la mayor veracidad y confiabilidad.
- **Auxiliar de Prestaciones Sociales:** Este cargo está liderado por Gretty Lizbeth García Orduz, encargada de garantizar oportunamente la liquidación de las prestaciones sociales en los tiempos establecidos.
- **Auxiliar de Soporte Administrativo y Nómina:** Este cargo está liderado por Ruth Ibáñez Robles, encargada de garantizar la información para el desarrollo adecuado de los indicadores, la planta de personal; así como también de la revisión de la nómina de la empresa de servicios temporales.
- **Auxiliar de Contratación:** Este cargo está liderado por Lisbanny Benítez Rojas, encargada de formalizar la relación del nuevo colaborador con la FCV, a través del adecuado procedimiento de la contratación.

- **Auxiliar de Seguridad Social:** Este cargo está liderado por Billy Alexander Moya, encargado de velar por la protección de todos los colaboradores vinculados por la FCV, en función del correcto procedimiento de afiliación y/o traslado de las administradoras pertenecientes al sistema de seguridad social.
- **Secretaria:** Este cargo está liderado por Nidia Vargas, encargada de lograr la satisfacción de todo el talento humano de la FCV, mediante la orientación oportuna y atención a las diferentes necesidades e inquietudes que se le presenten desde la vinculación y durante su permanencia en la FCV.

#### **NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO EN LA EMPRESA:**

- **SUPERVISOR (A) DE LA PRÁCTICA:** Alicia Pabón Salazar
- **CARGO :** Jefe Corporativa de Relaciones Laborales
- **DEPARTAMENTO:** Dirección de Desarrollo Organizacional.
- **CORREO ELECTRÓNICO:** [aliciapabon@fcv.org](mailto:aliciapabon@fcv.org)
- **TELÉFONO:** 6796470 EXT: 4012



## 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, es una organización médica y social sin ánimo de lucro que desde sus inicios trabaja por el bienestar de la comunidad. Brindar una opción de vida a los niños y adultos enfermos del corazón en Santander, fue el objetivo por el cual fue creada esta Institución.

Actualmente y con miras a seguir trabajando por el permanente compromiso con la mejora continua y la seguridad no solo de los pacientes sino de todos los colaboradores de la FCV, se programo para este año 2011, por la Dirección de Apoyo y Servicios y la Oficina de Planeación y Calidad, la Gestión por Procesos; con el fin de cumplir con los objetivos trazados por la Directora General de Operaciones en el sentido de efectuar la revisión de todos los procesos de la institución, para trabajar en paralelo con las diferentes áreas de la organización y las UEN'S, ya que dentro del marco regional y nacional las unidades estratégicas de negocio son las fuentes generadoras de desarrollo y empleo para la población Colombiana. Como fuente de competitividad y aseguramiento para el debido desarrollo de proyectos presentes y venideros, la FCV desarrolla gestión del conocimiento en la organización como una prioridad. Manteniendo herramientas y metodologías, con el fin de identificar, capturar, generar, sistematizar, modificar, proteger, transmitir y recuperar el "Saber Hacer" y los conocimientos implícitos y explícitos pertenecientes a cada una de las unidades estratégicas de negocio.

Por todo lo mencionado y por su constante desarrollo e innovación, la FCV es la más significativa entidad de investigación biomédica de Santander, y así mismo es uno de los institutos privados de mayor consideración en investigación en el país. Cabe destacar igualmente dentro de la situación actual, su labor social como eje central y razón social, previstos en los programas "Corazón a Corazón" y la difusión periodística en materia de cuidados de la salud en el programa televisivo: Salud y Vida en el canal TRO. Y su posición como el primer Hospital con Acreditación Internacional otorgada por la Joint Commission International en Colombia, primer Hospital con acreditación en salud en Colombia y ser clasificado como uno de los cinco (5) mejores centros hospitalarios del País, en un nivel de excelencia.

### 3. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO

El Área de Relaciones Laborales de la FCV, está encargada de manejar y orientar todos los aspectos relacionados con la parte laboral y contractual de sus colaboradores, así como también con el desarrollo de políticas y estrategias que aseguren la paz laboral entre la empresa y sus trabajadores. Propiciando de este modo calidad y productividad en el desarrollo integral de las personas.

Es por este grado de importancia, responsabilidad e impacto que tiene el área no solo dentro de la Dirección de Desarrollo Organizacional sino también dentro de la organización, que la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales decide comenzar con este plan, con la proyección de aumentar el rendimiento de sus colaboradores a cargo y de mejorar la productividad de sus procesos.

Esta medida se fue formando por los drásticos cambios que surgieron en el área, durante estos dos (2) últimos años, debido al crecimiento de la institución y a su notable aumento de personal; llevando a la líder de Relaciones Laborales a contratar nuevos colaboradores a su cargo, para enfocarlos en el apoyo de sus actividades. Es así que entran a formar parte de este proceso tres (3) Auxiliares de Nómina, como soporte al incremento del trabajo. Al igual que los Auxiliares de Nómina; se crea un puesto para la Asistente de interventorias OTAS, para que trabaje con las cooperativas de trabajo asociado. También el cargo de la Coordinadora de Relaciones Laborales desaparece, añadiéndose estas funciones a la Jefe Corporativa y a algunos de sus colaboradores.

Estas modificaciones dejaron como resultado, una desactualización total de las funciones que hacían parte de los perfiles de los cargos correspondientes, un desorden en el flujo de actividades por parte de los trabajadores, por no tener claridad, ni definición de cada puesto de trabajo; presentándose por este motivo, un mal funcionamiento por la dualidad de algunas acciones realizadas por los responsables de cada cargo. Así mismo, las funciones que se están cumpliendo de manera recurrente, llevan a los procedimientos a no responder de la manera más efectiva.

La documentación de los procedimientos, instructivos, perfiles, manuales y registros es obsoleta frente a la realidad que vive día a día Relaciones Laborales, ya que la información recopilada en estos formatos no corresponde con lo que realmente es definido por cada uno de ellos.

La ubicación de la información en la página de calidad de la empresa no es la mejor, transmitiendo confusión del contexto perteneciente a cada área. Por lo que no se está aprovechando de la forma más útil los sistemas de información, para minimizar los tiempos empleados en otras acciones.

Los funcionarios del área le dan poca importancia a los servicios prestados por la página de calidad. Por el mismo hecho de tener desactualizada la base de información de la página y del documento físico ubicado en el área.

No existe un seguimiento, ni un control a los procesos, que garantice el cumplimiento de los procedimientos e instructivos, la utilidad de los registros y manuales, como continuidad a la implementación de la Norma ISO 9000 y a su constante mejoramiento.

Todo esto es el resultado de la realidad que vivía el área a Septiembre del año 2010, pero que por la aceptación de la Jefe Corporativa y su consentimiento al cambio, se pudo pensar con lógica y precisión sobre lo que se veía y enfrentar las inconsistencias de la forma de hacer las cosas, a través del Rediseño de los Procesos del área de Relaciones Laborales con base en la Gestión por Competencias de la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Este Reto fue Fundamental para Abrir Brechas y alcanzar Mejoras.

#### 4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En los mercados con un altísimo grado de competitividad, hace imperiosa a las empresas la necesidad de mejorar de manera continua y sistemática.

“Hoy por hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo a los procesos con los paradigmas del pasado, llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición. Es por eso que se convierte en una necesidad y una obligación, revisar constantemente los paradigmas y ajustarlos permanentemente al entorno”<sup>8</sup>.

Siendo la Fundación Cardiovascular de Colombia la primera institución de salud del país acreditada con los mayores estándares de calidad, no puede estancarse en la gestión y seguimiento de sus procesos. A partir de este punto y, con base en los inconvenientes mencionados anteriormente en el diagnóstico del área en estudio, lleva al área de Relaciones Laborales de la Dirección de Desarrollo Organizacional a enfocar su política de calidad de la mejora continua y de la innovación tecnológica como bases de la excelencia de sus procesos; a requerir de acciones que impliquen la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación y organización del trabajo, de acuerdo al desarrollo y crecimiento de la organización.

Es por esto que Relaciones Laborales centro sus objetivos en los problemas que poseían al interior del área y se dio cuenta que mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho, no se puede seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal.

Haciendo hincapié en que el mal uso de sus recursos, está enfocado en los Procedimientos con base en la gestión por competencias, impuestos en el manual de documentos, como uno de los tantos requisitos que debía tener el Instituto del Corazón para obtener la “Certificación # 001”<sup>9</sup> que recibió la Fundación Cardiovascular en el año 2005 por ICONTEC y el Ministro de la Protección Social y que ha seguido renovando, como última bajo la ISO 9001:2008, en abril del año pasado.

---

<sup>8</sup> LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. Porque es necesario aplicar la Mejora Continua. (Citado el 27 de Febrero del 2011). Disponible en Internet: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.html>

<sup>9</sup> INTERNATIONAL SERVICES OFFICE. Organización de la FCV. (Citado el 27 de Febrero del 2011). Disponible en Internet: <http://medicablogs.diariomedico.com/fvcolumbia/>

Desde esta perspectiva nace la necesidad de este trabajo, encaminado a la reestructuración de los perfiles de los cargos del área y a su enfoque por competencias y a su vez al mejoramiento del manual de documentos con base en la gestión por procesos aplicada a Relaciones Laborales, para establecer un sistema de trabajo más productivo en la coordinación de las acciones manejadas al interior del área y al cambio en la forma de ver y producir la calidad.

Orientando a todos los colaboradores pertenecientes a los procedimientos a dejar de controlar la calidad del área, para empezar a diseñarla y producirla, como un equipo de apoyo especializado a garantizar la satisfacción de las necesidades de todo el talento humano de la FCV y a lograr sus propósitos en los tiempos oportunos con la mayor veracidad y confiabilidad de la información.



La Carencia de una eficaz estrategia de reingeniería en el área y los problemas presentados por las demoras en las respuestas a los clientes internos, la duplicidad de las funciones, los reprocesos, la privación de controles a los procedimientos, la poca disposición de los colaboradores al cambio, el desorden de Información, entre otras. Son fallas concurrentes e interconectadas, que se solucionaron al encontrar el problema nuclear e identificar con esta práctica las restricciones que no dejaban avanzar a sus colaboradores.

## 5. ANTECEDENTES

La motivación principal para participar en los procesos de mejoramiento de la calidad, constituye la búsqueda de la excelencia, promoviendo al interior del instituto del corazón el desarrollo de los sistemas integrados de gestión; alcanzando un mayor beneficio y satisfacción para sus clientes, pacientes, colaboradores, socios y para la comunidad en general. La principal estrategia que ha utilizado el instituto del corazón para cimentar la cultura deseada ha sido la participación en procesos de mejoramiento de la calidad a nivel nacional e internacional, tales como la Certificación según la norma NTC- ISO 9001, el Premio Calidad Salud Colombia (Centro de Gestión Hospitalaria), Premio Calidad a la Gestión (Presidencia de la República por medio de la Corporación Calidad), Acreditación en Salud (Otorgada por el Ministerio de la Protección a través de ICONTEC), la Acreditación Internacional otorgada por la Joint Commission International. Actualmente el Instituto del Corazón está en proceso de preparación para el Premio Iberoamericano de calidad otorgado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad-Fundibeq<sup>10</sup>.

Estos reconocimientos han fortalecido a la organización y a sus respectivas direcciones, que han sido parte de una serie de procesos y ajustes; que han llevado a la FCV a documentar adecuadamente todos los procedimientos de la Fundación, a partir de formatos estándar de alto nivel; para evaluar, evidenciar y mejorar todas las actividades que en ellas se ejecutan.

**TABLA 3 - Premios y Reconocimientos de la FCV.**

| PREMIOS   | FECHA DE RECIBIMIENTO                | DESCRIPCIÓN DEL RECONOCIMIENTO  |
|---|--------------------------------------|---|
| <b>INTERNACIONAL</b><br> | <b>AGOSTO 12 / 2009</b>              | Se convierte en la primera institución de salud del país en recibir la Acreditación Internacional por parte de <b>Joint Commission International</b> , la organización con más experiencia en acreditación en todo el mundo, dedicada a la mejora de la calidad y la seguridad en las organizaciones de salud.  |
| <b>NACIONAL</b><br>      | <b>2004</b><br><br><b>MARZO 2008</b> | Recibe la acreditación N. 001 otorgada por el <b>Ministerio de la Protección Social e ICONTEC</b> , según Decreto 2309 de 2002, el cual establece el Sistema Único de Acreditación de Instituciones de Salud, convirtiéndose en la primera IPS acreditada en Colombia.<br><br>IC es la primera institución Re acreditada a nivel nacional en el sector salud. |

<sup>10</sup> INTRANET FCV, Inducción FCV. Organización de la FCV. (Citado el 21 de Septiembre del 2010). Disponible en internet: [http://www.fcw.org/ic/index.php?option=com\\_content&view=article&id=62&Itemid=66&lang=es](http://www.fcw.org/ic/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=66&lang=es)

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>INTERNACIONAL</b></p>  | <p><b>2001</b></p> <p><b>2005</b></p> <p><b>ABRIL 2010</b></p> | <p>Certificación a su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la Norma NTC ISO 9001:1994 de manos de <b>BvQi</b>, convirtiéndose la FCV. Instituto del Corazón en la primera IPS de Hispanoamérica en lograr tal resultado.</p> <p>Se cambia de ente certificador siendo el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación <b>ICONTEC</b> el encargado de revisar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma.</p> <p>Recibió la renovación de la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad, en esta ocasión, bajo la nueva versión de la Norma ISO 9001: 2008.</p>  |
| <p><b>NACIONAL</b></p>       | <p><b>JULIO 29 / 2004</b></p> <p><b>OCTUBRE 2008</b></p>       | <p>El primer reconocimiento Hospital Verde en la categoría de Mejor Desempeño Ambiental. Este reconocimiento, que se constituyó es el primero de su género en Colombia, fue entregado por <b>el Nodo de Producción Más Limpia de Santander, la Universidad Industrial de Santander, la Corporación Autónoma de Bucaramanga, el Centro Nacional de Producción Más Limpia, la Secretaria de Salud Departamental y la Asociación Nacional de Industriales.</b></p> <p>El reconocimiento de Hospital Verde con Excelencia por sus avances en la gestión ambiental durante las tres fases del proyecto, sirviendo como referencia para otras IPS del sector a nivel local y nacional.</p> |
| <p><b>NACIONAL</b></p>       | <p><b>AGOSTO 2004</b></p> <p><b>ENERO 2008</b></p>             | <p>Certificación de "Hospital Sin Dolor" por parte de la <b>Asociación Colombiana para el Estudio del Dolor, ACED.</b></p> <p>Mantenimiento y mejora de los procesos de manejo del dolor, se le renueva el certificado como Hospital Sin Dolor a la FCV.</p>   |
| <p><b>NACIONAL</b></p>  | <p><b>2006</b></p>   | <p>Clasificado entre las cinco mejores IPS de Colombia, según estudio hecho por <b>el Ministerio de la Protección Social, la Universidad Nacional y Fedesalud.</b></p>   |
| <p><b>NACIONAL</b></p>     | <p><b>2003</b></p>   | <p>La FCV. Instituto del Corazón se hizo acreedora al premio Colombiano a la Calidad en la Gestión en la Categoría Empresa de Servicios Grande otorgado por el <b>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Corporación Calidad.</b></p>  |
| <p><b>NACIONAL</b></p>     | <p><b>2001</b></p> <p><b>2002</b></p>                          | <p>La FCV- Instituto del Corazón recibe el Premio Calidad Salud Colombia del <b>Centro Gestión Hospitalaria (GEHOS)</b> Categoría Bronce. Premio que permite identificar, evaluar y difundir las mejores prácticas con el fin de promover la excelencia de las instituciones de salud.</p> <p>Recibe nuevamente el Premio Calidad Salud Colombia del Centro Gestión Hospitalaria (GEHOS) Categoría Bronce.</p>   |

**FUENTE:** Autora

Es así que la Fundación Cardiovascular año a año se replantea cómo está la organización y que necesita Cambiar, Implementar o Mejorar.

Por esto los cambio de documentación en el área de Relaciones Laborales se ven representados en el número de la versión de los formatos, indicando las veces en las que el documento ha sido reformado o cambiado, de acuerdo a las necesidades de coordinación de todas las actividades y procesos que cumplen una misión particular dentro del área y dirección en estudio, al igual que una misión general dentro de la FCV.

De acuerdo al tema conocido como la Gestión por Procesos y como bien dicho anteriormente la organización ya había adelantado una recopilación de Información en sus diferentes UEN'S y Direcciones que la conforman. Llevando estos formatos a hacer parte de la página de calidad para ser guía de todos los colaboradores de la FCV y más específicamente poder acceder a ellos en el manual de documentos perteneciente a cada Dirección.

Esta información contenida en el manual de DTH (Dirección del Talento Humano) o reconocida como la Dirección de Desarrollo Organizacional, contiene en su interior la misión, la interacción del macro proceso, la estructura organizacional, la visión de la organización, los valores institucionales, la política de calidad y los objetivos del sistema de gestión de calidad.

Además contiene la caracterización e interacción de los procesos manejados por la Dirección de Desarrollo Organizacional, orientados por la visión de la institución para el año 2020, con base al plan estratégico conformado por las cuatro (4) perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) enfocadas a los ocho (8) pilares, representados por los quince (15) objetivos estratégicos, establecidos por la oficina de calidad.

**TABLA 4 - Plan Estratégico de la FCV.**

| MODELO DE GESTIÓN FCV            | PERSPECTIVAS              | PILARES ESTRATÉGICOS   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   |
|----------------------------------|---------------------------|--|--|
| LIDERAZGO                        | FINANCIERA                | SOLIDEZ FINANCIERA   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar los Recursos Económicos para la Gestión.</li> <li>Mejorar la Eficiencia Operacional.</li> <li>Mejorar el Recaudo de Cartera</li> </ul>   |
| CLIENTES                         | CLIENTES Y COMUNIDAD      | LIDERAZGO<br>GESTIÓN DEL SERVICIO                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el Liderazgo Empresarial.</li> <li>Promover la Cultura de Responsabilidad Ambiental.</li> <li>Garantizar la Excelencia en la Gestión del Servicio.</li> </ul>  |
| RECURSOS Y ASOCIADOS<br>PROCESOS | PROCESOS INTERNOS         | CALIDAD EN LA GESTIÓN<br>INVESTIGACIÓN DESARROLLO E INNOVACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar el Ambiente Físico.</li> <li>Promover la Seguridad y Salud de las Partes Interesadas.</li> <li>Fortalecer los Sistemas de Información.</li> <li>Lograr el Mejoramiento Continuo en la Gestión.</li> <li>Ser Competitivo.</li> </ul> |
| RECURSOS HUMANOS                 | APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | BIENESTAR DEL PERSONAL<br>CULTURA ORGANIZACIONAL               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la Satisfacción del Talento Humano.</li> <li>Promover el Aprendizaje Continuo.</li> <li>Desarrollar y Fortalecer las Competencias del Talento Humano.</li> <li>Fomentar la Cultura Organizacional.</li> </ul>                     |

**FUENTE:** Autora



De igual forma, se puede apreciar en el contenido del manual DTH, los procedimientos, conformados por una estructura constituida en seis (6) puntos:

- **Propósito**
- **Alcance**
- **Responsable**
- **Definiciones**
- **Descripción de Actividades**
- **Documentación Relacionada**

La cuál se ve aplicada para los siete (7) procedimientos organizados para la Dirección de Desarrollo Organizacional, de los cuáles tres (3) hacen parte del área de Relaciones Laborales y los cuatro (4) faltantes conforman el área de Gestión Humana. A continuación se mostrará tales procesos y su relación con el área al que conciernen.

**TABLA 5** - Procedimientos de DDO.

| ÁREAS DE DDO                       | IDENTIFICACIÓN   | PROCEDIMIENTOS RESPECTIVOS  | VERSIÓN |
|------------------------------------|--|---|---------|
| <b><u>GESTIÓN HUMANA</u></b>       |  P-DTH-2001  |  RECLUTAMIENTO Y ELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO. | V: 9    |
|                                    |  P-DTH-2004 |  INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL      | V: 6    |
|                                    |  P-DTH-2005 |  CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.               | V: 4    |
|                                    |  P-DTH-2010 |  PLAN DE RETIRO.                             | V: 0    |
| <b><u>RELACIONES LABORALES</u></b> |  P-DTH-2003 |  CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO.            | V: 8    |
|                                    |  P-DTH-2008 |  PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO.              | V: 9    |
|                                    |  P-DTH-2009 |  PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO.                | V: 4    |

**FUENTE:** Autora

Cada uno de estos procedimientos describe en forma general el flujo de Actividades necesarias para cumplir con la misión de los mismos, dando cumplimiento a lo establecido en la normatividad laboral vigente.

Así mismo, la Dirección de Desarrollo Organizacional tiene una estructura para los Instructivos con lo que opera, la cual está conformada por cinco (5) puntos mencionados a continuación:

- **Propósito**
- **Alcance**
- **Responsable**
- **Definiciones**

## ▪ Descripción de Actividades

Esta estructura se ve aplicada a los once (11) Instructivos distribuidos para la Dirección de Desarrollo Organizacional, de los cuales siete (7) hacen parte de Relaciones Laborales y los restantes cuatro (4) son pertenecientes a Gestión Humana.

A continuación se expondrá tales Instructivos, su identificación en la página de calidad, la versión de actualizaciones y su relación con el área al que corresponden.

**TABLA 6 - Instructivos de DDO.**


| ÁREAS DE DDO                       | IDENTIFICACIÓN   | INSTRUCTIVOS RESPECTIVOS  | VERSIÓN |
|------------------------------------|--|---|---------|
| <b><u>GESTIÓN HUMANA</u></b>       |  I-DTH-2002   |  PROGRAMA FCV SOMOS TODOS                  | V: 4    |
|                                    |  I-DTH-2142   |  INSTRUCTIVO DE MONITOREO Y SEGUIMIENTOS   | V: 1    |
|                                    |  I-DTH-2167   |  PLAN DE VIVIENDA                          | V: 1    |
|                                    |  I-DTH-2168   |  VIVE LA CULTURA                           | V: 0    |
| <b><u>RELACIONES LABORALES</u></b> |  I-DTH-2003   |  INSTRUCTIVO PARA EMERGENCIAS              | V: 2    |
|                                    |  I-DTH-2006  |  ADMINISTRACIÓN DE LA NÓMINA              | V: 7    |
|                                    |  I-DTH-2007 |  SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL           | V: 11   |
|                                    |  I-DTH-2008 |  CÁLCULO DEL GASTO PRESTACIONAL          | V: 3    |
|                                    |  I-DTH-2123 |  COMUNICACIONES INTERNAS                 | V: 3    |
|                                    |  I-DTH-2125 |  SOLICITUD DE VACACIONES Y PERMISOS      | V: 3    |
|                                    |  I-DTH-2127 |  COMPARATIVO INGRESOS Vs COSTOS MÉDICOS. | V: 2    |

**FUENTE:** Autora
















































Estos Instructivos detallan los pasos que se deben seguir para cumplir con cada una de las acciones mencionadas en la descripción de actividades, y sus indicadas políticas a regir para dar efecto a su ejecución.









Por otra parte para verificar los procedimientos mencionados en la tabla cuatro (4), se requiere de unos registros que evidencien la adecuada realización de las funciones y su correcta transmisión, para lograr no solo un control de la información manejada, sino una optimización del tiempo de trabajo.

En continuidad con lo citado, se muestra en la siguiente tabla los diferentes registros que hacen parte del área de Gestión Humana y de Relaciones Laborales, su identificación en la página de calidad y su versión respectiva de reajuste.

Los instructivos que no tengan a su lado el símbolo  descargar, significa que no aparecen en la página de calidad sino que se encuentran en físico en el área pertinente.

**TABLA 7 - Registros de DDO.**

| ÁREAS DE DDO   | IDENTIFICACIÓN   | REGISTROS RESPECTIVOS  | VERSIÓN  |      |
|--|--|--|--|------|
| <b><u>GESTIÓN HUMANA</u></b>   |  R-DTH-2002               | BOLETÍN INTERNO  | V: 0   |      |
|  |  R-DTH-2005               | RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL.   | V: 0   |      |
|  |  R-DTH-2040               | REGISTRO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL.  | V: 0   |      |
|  |  R-DTH-2041               |  VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO   | V: 5   |      |
|  |  R-DTH-2044               | MICROCLIMA LABORAL   | V: 1   |      |
|  |  R-DTH-2046               |  REQUERIMIENTO DE PERSONAL  | V: 5   |      |
|  |  R-DTH-2048               |  INFORME PROCESO DE ELECCIÓN  | V: 11  |      |
|  |  R-DTH-2049               | PROGRAMAS INSTITUCIONALES FCV  | V: 0   |      |
|  |  R-DTH-2055               |  PROGRAMA OUTDOOR   | V: 2   |      |
|  |  R-DTH-2057               |  SEGUIMIENTO AL PERSONAL NUEVO.   | V: 3   |      |
|  |  R-DTH-2066               |  EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN  | V: 1   |      |
|  |  R-DTH-2073              |  ENTREVISTA PLAN DE RETIRO   | V: 0   |      |
|  |  R-DTH-2077             |  ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA PROCESOS DE SELECCIÓN A DIRECTIVOS. | V: 1   |      |
|  |  R-DTH-2078             |  ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PARA PROCESOS DE SELECCIÓN               | V: 2   |      |
|  |  R-DTH-2079             |  VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES.                               | V: 0   |      |
|  | <b><u>RELACIONES LABORALES</u></b>   |  R-DTH-2080   |  LISTA DE CHEQUEO ENTREGA DE SUBSIDIOS PLAN DE VIVIENDA | V: 0 |
|  |  |  R-DTH-2081   |  ENTREVISTA DE RETIRO                                   | V: 1 |
|  R-DTH-2084 |  |  INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.         | V: 0   |      |
|  R-DTH-2085 |  |  LISTA DE CHEQUEO DE ENTRENAMIENTO                                    | V: 0   |      |
|  R-DTH-2001 |  | AUSENTISMO   | V: 2   |      |
|  R-DTH-2021 |  | REGISTRO DE HOJAS DE VIDA ACTIVO   | V: 0   |      |
|  R-DTH-2028 |  |  REGISTRO DE ASISTENCIA   | V: 3   |      |
|  R-DTH-2035 |  | REGISTRO DE MEDICIONES AMBIENTALES.  | V: 0   |      |
|  R-DTH-2043 |  | SISTEMA DE INFORMACIÓN (MÓDULO NÓMINA).  | V: 0   |      |
|  R-DTH-2050 |  | PROGRAMA RIESGO ERGONÓMICO   | V: 0   |      |
|  R-DTH-2062 |  |  AUTORIZACIÓN VACACIONES Y PERMISOS                                   | V: 3   |      |
|  R-DTH-2067 |  | PLAN DE EMERGENCIA   | V: 0   |      |
|  R-DTH-2068 |  | PANORAMA DE FACTORES DE RIESGO   | V: 0   |      |
|  R-DTH-2069 |  MANUAL DE BIOSEGURIDAD | V: 0   |  |      |
|  R-DTH-2070 | SISTEMA DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA PARA RIESGOS BIOLÓGICOS.  | V: 0   |  |      |

|  |  |   |      |
|--|--|---|------|
|  |  R-DTH-2071 |  INSPECCIÓN DE SEGURIDAD     | V: 0 |
|  |  R-DTH-2072 |  ENCARGATURAS                | V: 2 |
|  |  R-DTH-2075 |  FORMATO INGRESO DE PERSONAL | V: 0 |
|  |  R-DTH-3000 |  FORMATO EXAMEN FÍSICO       | V: 0 |

**FUENTE:** Autora

Adjunto a la documentación descrita en las tablas cuatro (4), cinco (5) y seis (6), ordenadas según su clasificación, se encuentra la caracterización de los procesos, los manuales, las competencias y características de los cargos, los documentos externos y unos Anexos.

Que han sido resumidos en las tablas mostradas a continuación, para que sirvan como base de apoyo, al recuento de toda la experiencia en la Fundación Cardiovascular, sus avances y cambios realizados al sistema de calidad y claramente al área de Relaciones Laborales:

**TABLA 8 - Caracterización e Interacción del Proceso de DDO.**

| IDENTIFICACIÓN  | CARACTERIZACIÓN RESPECTIVA  | VERSIÓN |
|---|---|---------|
|  PC- DTH |  DESARROLLO ORGANIZACIONAL | V: 14   |

**FUENTE:** Autora

Esta tabla presenta la identificación y relación de todos los subprocesos de la Dirección de Desarrollo Organizacional, en todos sus aspectos referentes a:

- **Objetivo del Proceso**
- **Responsable del Proceso**
- **Subprocesos:** Planta de Personal, Reclutamiento y Elección, Contratación, Remuneración y/o Compensación, Vacaciones, Inducción y Re inducción del Talento Humano, Valoración del desempeño y Competencias Laborales, Procesos Disciplinarios, Bienestar y Comunicaciones, Salud Ocupacional, Gerencia de los Riesgos Físicos, Mantenimiento de la Seguridad Industrial, Preparación para Emergencias y Desastres.
- **Recursos**
- **Requisitos Legales**
- **Requisitos de la ISO 9001**
- **Documentos** (Procedimientos, Instructivos y Registros).
- **Monitoreo del Proceso.**
- **Medición del Proceso.**
- **Descripción de las Actividades del Proceso** (Proveedor, Entrada, Actividad, Responsable, Salida y Cliente).

**TABLA 9 - Manuales DDO**



| IDENTIFICACIÓN   | CARACTERIZACIÓN RESPECTIVA   | VERSIÓN |
|--|--|---------|
|  M- DTH- 01 |  PLAN HOSPITALARIO DE EMERGENCIAS | V: 0    |

**FUENTE:** Autora

Este manual fue creado por la Coordinadora Corporativa de Salud Ocupacional, como estrategia de prevención a emergencias en el Instituto de Corazón, el cuál a grandes rasgos contiene la metodología que se utilizo, justificación, definiciones, marco jurídico en emergencias y desastres, objetivos, información general de la empresa, puntos de encuentro, relación de personal, recursos para la atención de emergencias, materiales peligrosos, identificación de amenazas y determinación de la vulnerabilidad, metodología del trabajo, presentación de los resultados, clasificación de amenazas, plan de actividades formativas, organigrama del comité de emergencias, funciones, instrucción antes, durante y después de la emergencia, instrucciones para brigadistas, grupos de apoyo, cadena de llamadas, diagramas de flujo de atención de emergencias, instrucciones de evacuación para empleados y visitantes, protocolo operativo, difusión del plan, capacitaciones, plan hospitalario de emergencia externa, entre otros.

Este manual es el instrumento clave como guía de las acciones de intervención del riesgo, buscando la preparación de toda la comunidad FCV para responder ante la ocurrencia de un evento.

**TABLA 10 - Competencias y Características de los Cargos de DDO.**

| IDENTIFICACIÓN   | COMPETENCIAS Y CARACTERÍSTICAS RESPECTIVAS   | VERSIÓN |
|--|--|---------|
|  I- DTH- 2012 |  COMPETENCIAS Y CARACTERÍSTICAS DEL CARGO | V: 9    |
| RELACIONES LABORALES   | Ⓢ DIRECTORA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL   |         |
|  | Ⓢ COORDINADORA DE RELACIONES LABORALES   |         |
|  | Ⓢ AUXILIAR ADMINISTRATIVA DE RELACIONES LABORALES  |         |
|  | Ⓢ AUXILIAR DE NÓMINA   |         |
|  | Ⓢ SECRETARIA   |         |
|  | Ⓢ COORDINADORA DE SALUD OCUPACIONAL  |         |
|  | Ⓢ AUXILIAR DE ENFERMERIA SALUD OCUPACIONAL   |         |
| GESTIÓN HUMANA   | Ⓢ COORDINADORA DESARROLLO DE PERSONAL  |         |
|  | Ⓢ PSICOLOGA DE BIENESTAR Y DESARROLLO  |         |
|  | Ⓢ PROFESIONAL DE BIENESTAR Y COMUNICACIONES  |         |

**FUENTE:** Autora

Las competencias y características de los diez (10) cargos dados en la tabla anterior, muestran los perfiles que aparecen en la página de calidad, tanto para el área de Relaciones Laborales, como para el área de Gestión Humana. Los cuales están conformados por:

- **Misión**
- **Perfil del Cargo** ( Educación, Experiencia, Entrenamiento)
- **Funciones**
- **Responsabilidades**
- **Nivel de Autoridad**
- **Niveles de Gestión.**

## 6. JUSTIFICACIÓN

La Fundación Cardiovascular de Colombia como Unidad Empresarial, prestadora de servicios de salud, con un equipo altamente calificado y comprometido, que trabaja con criterios médicos, éticos, científicos y tecnológicos de excelente calidad; siempre se ha preocupado por la satisfacción de los requerimientos y expectativas de sus clientes, buscando la excelencia de sus productos y servicios, a través de un proceso de mejoramiento continuo e innovación tecnológica, que permita el crecimiento y competitividad de la organización; cumpliendo con requisitos integrales del sistema de gestión. Esta política, es comunicada a toda la organización y es revisada por el comité de calidad para mantenerla vigente de acuerdo al desarrollo y crecimiento de la Institución.

Por tal motivo y recibiendo la renovación de la certificación de su sistema de gestión de calidad, en esta ocasión bajo la nueva versión de la Norma ISO 9001:2008 en el mes de abril del año 2010. Lleva a la Dirección de Desarrollo Organizacional a través del área de Relaciones Laborales a seguir orientando la mejora continua y ser guía de este “principio fundamental de la gestión de la calidad por excelencia”<sup>11</sup>; en busca de la perfección de los procesos y procedimientos.

Para poder cumplir con mejorar y optimizar los procesos que maneja el área de Relaciones Laborales fue necesario revisar el contenido y el flujo de información que se opera en cada una de sus actividades, para llegar a un diagnóstico inicial que mostro que toda la información documentada en el manual de DTH y en la respectiva página de calidad no estaba relacionada con lo que vivía cada día el área y por tanto no existían pautas, ni procedimientos claros que representaran la realidad, lo que producía inseguridad e ineficiencia en el desarrollo de muchas actividades que eran duplicadas por los colaboradores, lo que acarreaba perdida de documentos valiosos e información desactualizada que hacia demorar más de la cuenta las respuestas de los procesos.

Siendo conscientes de las falencias identificadas en el diagnóstico y mediante el desarrollo de esta práctica empresarial aprobada por la Universidad Pontificia Bolivariana; se pudo organizar, desarrollar, documentar y actualizar la totalidad de procedimientos, instructivos y registros; los cuáles se recopilaron para ser

---

<sup>11</sup> ISO 9001, NORMA DE CALIDAD. Ocho Principios Básicos de la Gestión de la Calidad de Excelencia. (Citado el 1 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

estandarizados en toda la Fundación Cardiovascular y tener en medio físico un nuevo manual de documentos.

Al igual estos documentos fueron representados por medio de diagramas de flujo que facilitaron la forma de entender y de ver el ciclo de acciones, las entradas y las salidas de cada uno de los procedimientos de manera clara y ante todo práctica para todos los colaboradores de la FCV y del área correspondiente.

Adicionalmente el rediseño de los cargos, la definición de cada una de las funciones, responsabilidades y competencias, permitieron un eficiente desempeño en la práctica de las labores cotidianas, los compromisos y sobre todo en los resultados del personal del área en estudio.

Otra de las situaciones que mostraba la necesidad de la aplicación de esta gestión, era el desaprovechamiento del sistema administrativo hospitalario integrado (SAHI), con el que cuenta la Fundación Cardiovascular de Colombia, lo que hacía que el cumplimiento de las actividades fueran menos productivas, ya que se estaba perdiendo tiempo en la realización de varias responsabilidades que podían ejecutarse en este importante sistemas de información, innovador y óptimo. Generando en el área una importante solución, no solo para la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales, sino para los colaboradores a los que se les entrega el medio para facilitar su trabajo y hacer de sus tareas un ejercicio práctico.

Este conjunto de necesidades, desgastaba a la líder de Relaciones Laborales y a cada una de las personas protagonistas de las inconformidades rutinarias, lo que promovió a la Jefe Corporativa a buscar una solución a partir de la aprobación del plan de trabajo propuesto como estrategia de rediseño y cambio a los procesos del área y a la mejora de manera sistemática de los niveles de calidad, índices de satisfacción y el alcance de una filosofía de gestión adaptable a los cambios, donde el desarrollo de la destreza del “APRENDER A APRENDER”<sup>12</sup>, y la administración del conocimiento a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas se convierte en la variable del éxito empresarial.

---

<sup>12</sup> EXCELENCIA EMPRESARIAL, Porque la Gestión por Procesos. (Citado el 1 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [http://web.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm)



## 7. OBJETIVOS

### 7.1 Objetivo General:

Hacer reingeniería a los procesos del área de relaciones laborales de la Dirección de Desarrollo Organizacional de la FCV, teniendo el propósito de mejorar y actualizar las funciones y responsabilidades con base en la gestión de competencias laborales de tal manera que cada persona reconozca su contribución y nivel de responsabilidad con la empresa aportando un mejoramiento continuo en el proceso productivo.

### 7.2 Objetivos Específicos:

- ② Conocer y revisar las funciones y acciones del área de Relaciones Laborales de la Dirección de Desarrollo Organizacional y su interacción con los procesos estipulados en el Manual de Documentos de la FCV.
- ② Formular un diagnóstico del área de Relaciones Laborales, bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001, estipulados en los procesos de la FCV.
- ② Determinar las Funciones y Responsabilidades de cada puesto de trabajo y sus requisitos para ayudar al personal con el desempeño de sus actividades basados en la documentación de sus procesos.
- ② Reestructurar el perfil de los puestos con criterios de conocimiento y de experiencia con el fin de facilitar los procesos y lograr un eficiente desempeño de las labores y responsabilidades de cada trabajador.
- ② Implementar las mejores propuestas a partir del diagnóstico inicial con la aprobación del equipo de trabajo del área de Relaciones Laborales y de apoyo en los SGC, para la actualización de los documentos del proceso.
- ② Convertir el Manual de Documentos en una herramienta útil que facilite el desarrollo de las actividades del área de Relaciones Laborales de la DDO.
- ② Socializar los cambios de responsabilidades del personal con la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales con la finalidad de obtener un mayor grado de compromiso en su continuo mejoramiento.

## 8. MARCO TEÓRICO

Por ser el Talento Humano el eje central de la gestión empresarial, y ser significativamente relevante para la Dirección de Desarrollo Organizacional vista desde el área de Relaciones Laborales de la Fundación Cardiovascular de Colombia, se decidió tomar la delantera en la aplicación de uno de los conceptos administrativos más modernos y con los resultados más drásticos con su ejecución.

Este concepto es conocido como “Reingeniería”, la cual se aplico en el desarrollo de esta práctica empresarial, consiguiendo la mejora de los procesos, procedimientos, instructivos y sus respectivos registros, a partir del cambio de las actividades y responsabilidades de cada una de las personas comprometidas con el proyecto.

Para el logro del rediseño y modificación del manual de los documentos de DTH, se utilizo una política de procesos basada en la renovación y actualización de los cargos existentes, para tomar la ventaja de la capacidad intelectual, creativa y práctica de todo el personal con el que se cuenta. Por tal razón se necesito de un marco conceptual que se investigo, se estudio y se aplico para la constitución de las metas trazadas desde del comienzo.

A continuación se muestra los conceptos más trascendentales que despejaron cualquier duda en la metodología implementada, los cuales serán definidos y despejados para su ejecución.

### 8.1 Marco Conceptual

El secreto del éxito para las compañías, radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final.

#### 8.1.1 Mejoramiento Continuo

“El mejoramiento continuo es un proceso constante que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan saber si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo, este proceso debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles”<sup>13</sup>. Tiene por objeto

---

<sup>13</sup> FREELANCE COLOMBIA, Mejoramiento Continuo. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [http://www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-mejoramiento\\_continuo.php](http://www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-mejoramiento_continuo.php).

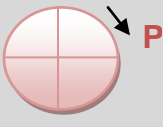
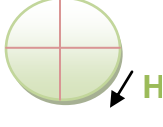


la calidad, ya que su aplicación está basada en las mejoras de las debilidades y en afianzar las fortalezas de una organización, logrando mayor productividad y permitiendo la corrección constante de actividades para optimar su eficiencia.

“El punto de partida para el mejoramiento es “Reconocer la Necesidad”, porque si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconocerá la necesidad de mejorar”<sup>14</sup>. Para ello se utilizó y aplico el Ciclo PHVA.

### 8.1.2 El Ciclo PHVA

El Ciclo PHVA se conoce también como el “Círculo de Deming”<sup>15</sup>, por ser uno de los primeros que utilizo este esquema lógico en la mejora de la calidad. El ciclo consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetitivos que deben llevarse a cabo consecutivamente. Estos pasos son:

**TABLA 11 - Paso del Ciclo Deming, Mejora Continua**

| PASOS                    | DEFINICIÓN   | DESCRIPCIÓN  | DIAGRAMA  |
|--------------------------|--|--|---|
| <b>PLANIFICAR (PLAN)</b> | <b>Organización Lógica del Trabajo</b>   | IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA<br>PLANIFICACIÓN<br>OBSERVACIONES Y ANÁLISIS<br>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS<br>ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES |   |
| <b>HACER (DO)</b>        | <b>Correcta Realización de las Tareas Planificadas</b>                             | PREPARACIÓN DE LO PREVISTO<br>APLICACIÓN DEL PLAN<br>CONTROL Y VERIFICACIÓN DEL PLAN (ENTRENAR, EJECUTAR, RECOGER)                         |  |
| <b>VERIFICAR (CHECK)</b> | <b>Comprobación de los Logros Obtenidos</b>  | VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS<br>COMPARACIÓN CON LOS OBJETIVOS (METAS POR RESULTADOS)   |  |
| <b>ACTUAR (ADJUST)</b>   | <b>Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas</b> | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS<br>FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS<br>ESTANDARIZACIÓN<br>CONSOLIDACIÓN.<br>PREPARACIÓN A LA PLANEACIÓN              |  |

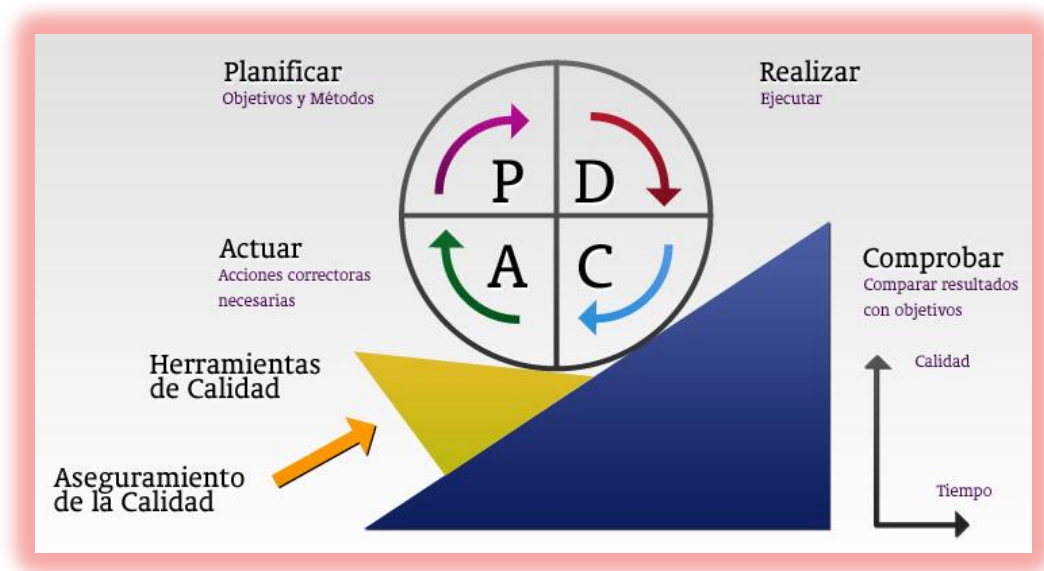
**FUENTE:** Autora

<sup>14</sup> DEGERENCIA.COM, KAIZEN-La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y reducción de costos\_ introducción, Mauricio Leftovich. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.degerencia.com/articulo/kaizen\\_la\\_mejora\\_continua\\_aplicada\\_en\\_la\\_calidad\\_productividad\\_y\\_reduccion\\_de\\_costos](http://www.degerencia.com/articulo/kaizen_la_mejora_continua_aplicada_en_la_calidad_productividad_y_reduccion_de_costos)

<sup>15</sup> HERRAMIENTAS PARAPYMES.COM, Herramientas para la Mejora Continua: Ciclo Deming. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming](http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming).

Como se muestra en el Tabla anterior la Etapa de Planificar, comienza con la definición del problema y la recopilación de datos para analizarlo, tras ello habrá que identificar sus causas y desarrollar el plan de acción para resolverlo. La Etapa del Hacer, se puede dividir en dos etapas: formación y puesta en práctica, en efecto una vez elegida la solución, la dirección debe formar al personal para que ejecute correctamente las actividades que se deben llevar a cabo. La Etapa del Verificar, se inicia con la revisión de lo ejecutado para comprobar si se han producido las mejoras esperadas. Si ha sido así, en la última Etapa del Actuar se estandariza la solución, para asegurar que los nuevos métodos sean aplicados de continuo<sup>16</sup>.

**FIGURA 5** - Ciclo de Mejora Continua de Deming.



**FUENTE:** Normas ISO 9001:2008 Gestión de la Calidad.

La Excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. "MEJORA" en todos los campos, como modelo de las capacidades del personal, la eficiencia de los recursos, las relaciones internas y externas, entre todas las demás que se le ocurran a la organización, que puedan mejorarse y que se traduzcan en una mejora de calidad del producto y/o servicio que se preste.

<sup>16</sup> GRIJALVO, Mercedes; MARTIN-ROMO, Carmen; PRIDA, Bernardo. La Gestión por procesos y las nuevas normas ISO 9000:2000; II Conferencia de Ingeniería de Organización, Vigo,5-6, septiembre del 2002.(Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.adingor.es/documentacion/Cio/cio2002/1-%20calidad,%20medio%20ambiente,%20riesgos%20laborales%20y%20mantenimiento/c004.pdf](http://www.adingor.es/documentacion/Cio/cio2002/1-%20calidad,%20medio%20ambiente,%20riesgos%20laborales%20y%20mantenimiento/c004.pdf)

“Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo, en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos”<sup>17</sup>.

En la actualidad, el ritmo de cambio acelerado a que están sometidos los sistemas socio-técnicos obliga a cada vez más organizaciones a crear mecanismos de adaptación y aprendizaje interno, cuyo fin es dotar al sistema socio-técnico de la flexibilidad necesaria, para adaptarse a un entorno tan cambiante como el actual. La mejora continua constituye precisamente el mecanismo con que se dotan las organizaciones para aprender a conocer cada vez mejor las necesidades del cliente y para adaptarse efectivamente a ellas, realizando con ella un mejor desempeño.

Para que todos los trabajadores puedan desarrollar eficazmente esta actividad, es necesario algo muy simple que podemos llamar instrumento o método que pueda ser utilizable por cualquier persona de la empresa. Esto se ha logrado con el empleo de la llamada “Rueda Deming” o “Ciclo PDCA”, que a través de la rotación del ciclo en las rutinas de trabajo, logra la mejora continua.

### 8.1.3 Gestión por Procesos y las Normas ISO 9000:2000

“La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”<sup>18</sup>.

Este enfoque a procesos trae consigo un cambio en las responsabilidades de la calidad, producir productos y servicios excelentes y suministrarlos a los clientes, requiere que todas las personas que intervienen en los procesos, independiente de la función a la que están adscritos, den lo mejor de sí mismos en ese esfuerzo común de satisfacer las necesidades del cliente y se responsabilicen de la calidad de su propio trabajo. Este enfoque de procesos ha sido recogido en la revisión de las Normas ISO 9000:2000, con el fin de adaptar los sistemas de aseguramiento de la calidad a prácticas de gestión más competitivas y actuales y ha favorecido especialmente la simplificación de la estructura documental de las empresas, al

<sup>17</sup> GUIA DE LA CALIDAD, Mejora Continua- Ciclo PDCA. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.guiadelacalidad.com/mejora-continua.php](http://www.guiadelacalidad.com/mejora-continua.php)

<sup>18</sup> EXCELENCIA EMPRESARIAL, Porque la Gestión por Procesos. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [http://web.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm)

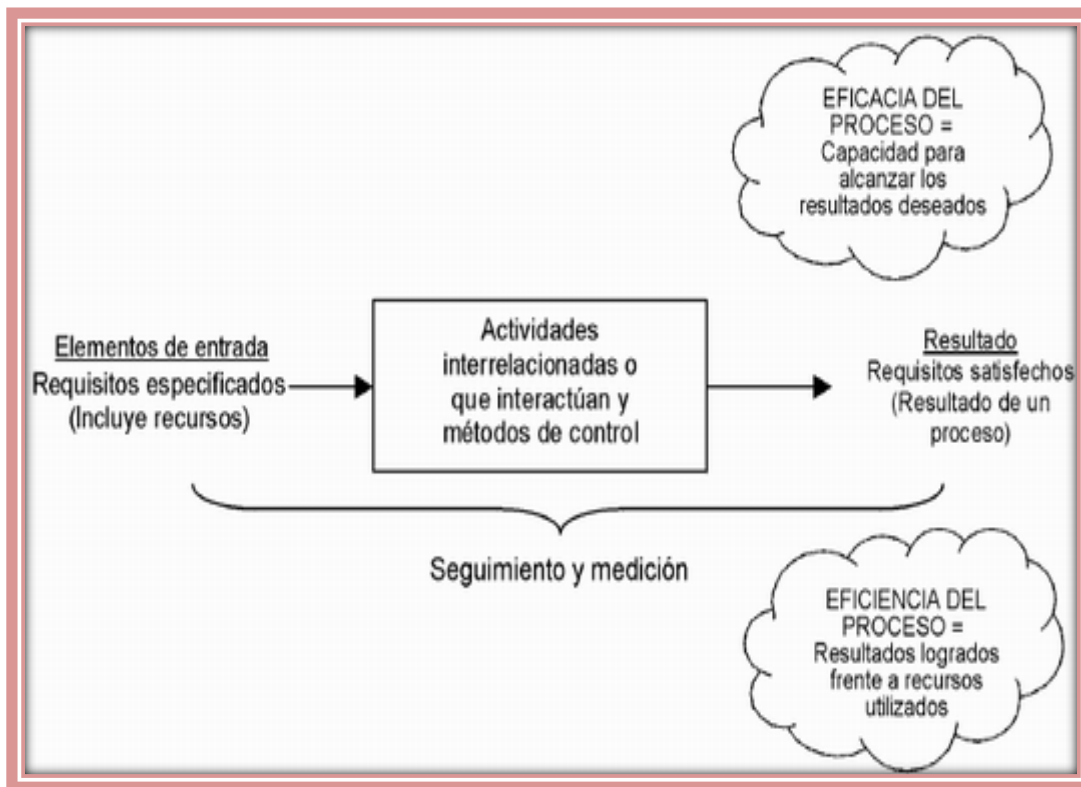
ser menos prescriptivas y favorecer el uso de herramientas de calidad como los diagramas de flujo para la elaboración de procedimientos e Instructivos<sup>19</sup>.

▪ **¿Qué es un PROCESO?**

Un PROCESO puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos, de entrada en resultados”. Estas actividades requieren las asignaciones de recursos tales como personales y materiales.

La Figura mostrada a continuación expone el Proceso Genérico:

**FIGURA 6 - Proceso Genérico**

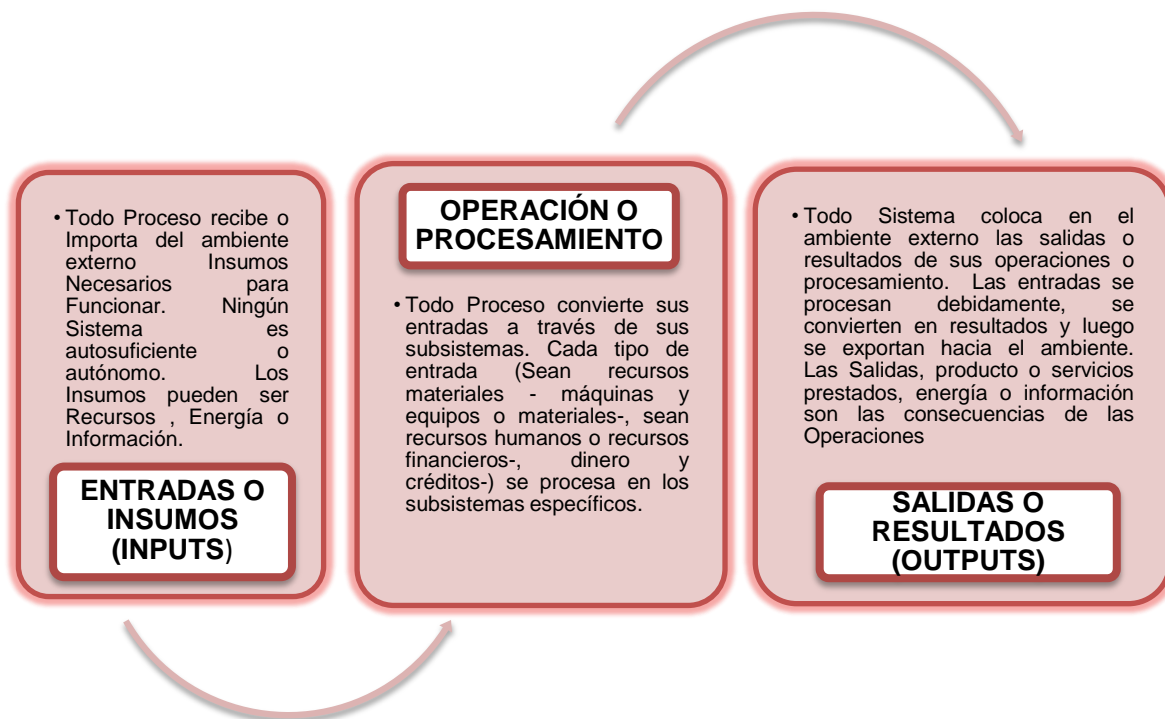


**FUENTE:** ISO 9000

<sup>19</sup> GRIJALVO, Mercedes; MARTIN-ROMO, Carmen; PRIDA, Bernardo. La Gestión por procesos y las nuevas normas ISO 9000:2000; II Conferencia de Ingeniería de Organización, Vigo,5-6, septiembre del 2002.(Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.adingor.es/documentacion/Cio/cio2002/1-%20calidad,%20medio%20ambiente,%20riesgos%20laborales%20y%20mantenimiento/c004.pdf](http://www.adingor.es/documentacion/Cio/cio2002/1-%20calidad,%20medio%20ambiente,%20riesgos%20laborales%20y%20mantenimiento/c004.pdf)

- ✓ Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información).
- ✓ Los resultados también pueden ser no intencionados; tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.
- ✓ Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectadas por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

**FIGURA 7 -** Parámetros para el Funcionamiento de un Proceso.



**FUENTE:** Autora

- **Requisitos Básicos de un Proceso:**
  - ✓ Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua.
  - ✓ Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los Ciclo P, H, V, A.
  - ✓ Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.

- ✓ Tienen que ser planificados, asegurados.
- ✓ Tienen que servir para realizar el seguimiento y ajustarse y/ o establecer objetivos.

#### 8.1.4 Representación de los procedimientos por medio de diagramas de flujo

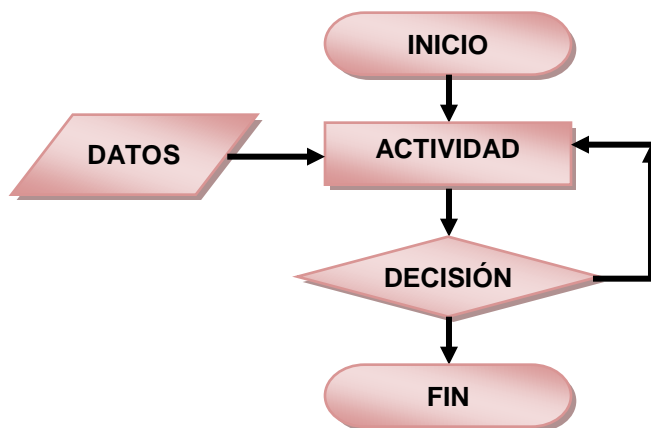
##### ▪ **Procedimientos**

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una Tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos<sup>20</sup>. Los procedimientos se transforman en rutinas descritas mediante diagramas de flujo (gráficas que representan la secuencia de procedimientos).

##### ▪ **Diagramas de Flujo<sup>21</sup>**

Los Diagramas de Flujo son una representación gráfica de los pasos, que se siguen para realizar un proceso, partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, se llega a una salida. Cada paso se apoya en el anterior y sirve de sustento al siguiente.

**FIGURA 8 - Diagrama de Flujo**



**FUENTE:** Diagrama de Flujo ISO 9001:2000

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Teoría, Proceso y Práctica. Tercera Edición, MC GRAW HILL. Bogotá, D.C, Colombia. 2001, Pág. 186.. ISBN: 958-41-0161-7.

<sup>21</sup> ADRFORMACIÓN, Curso de Calidad ISO 9001:2000. Diagramas de Flujo. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2.html](http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2.html)



Algunas de las características y ventajas de la aplicación y uso de los diagramas de flujo, son mostrados a Continuación:





**TABLA 12 - Características y Ventajas del Uso de los Diagramas de Flujo.**




| <b>CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DEL USO DE DIAGRAMAS DE FLUJO</b>                                     |
|---|
| Es una Representación Gráfica de las Secuencias de un Proceso.                                      |
| Presenta Información Clara, Ordenada y Concisa  |
| Permite Visualizar las Frecuencias y Relaciones entre las Etapas Indicadas                          |
| Permite Detectar Problemas , Desconexiones, Pasos de Escaso Valor Añadido, etc.                     |
| Compara y Contrasta el Flujo Actual del Proceso, contra el Flujo Ideal.                             |
| Identificar Oportunidades de Mejora.  |
| Identificar Lugares y Posiciones donde los Datos Adicionales pueden ser Recopilados e Investigados. |
| Ayudar a Entender el Proceso Completo.  |
| Permite Comprender de Forma Rápida y Amena los Procesos.  |

**FUENTE:** Autora

Para representar la información, se necesita de una serie de símbolos básicos, que se emplean a lo largo de la construcción de los diagramas de flujo.

**TABLA 13 - Simbología Utilizada para la Construcción de los Diagramas de Flujo.**

| <b>SÍMBOLOS</b>   | <b>UTILIDAD</b>                    | <b>SIGNIFICADO</b>  |
|---|------------------------------------|---|
|  | <b>INICIO O FINAL DEL PROCESO</b>  | En su Interior se sitúan materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo. |
|  | <b>CONEXIÓN CON OTROS PROCESOS</b> | Se nombra un Proceso Independiente que algún momento aparece relacionado con el proceso principal.                                      |
|  | <b>ACTIVIDAD</b>                   | Tarea o Actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas pero solo una salida.                                  |
|  | <b>INFORMACIÓN DE APOYO</b>        | Se registra en su Interior la Información necesaria para alimentar una Actividad. (Datos para Realizarla).                              |

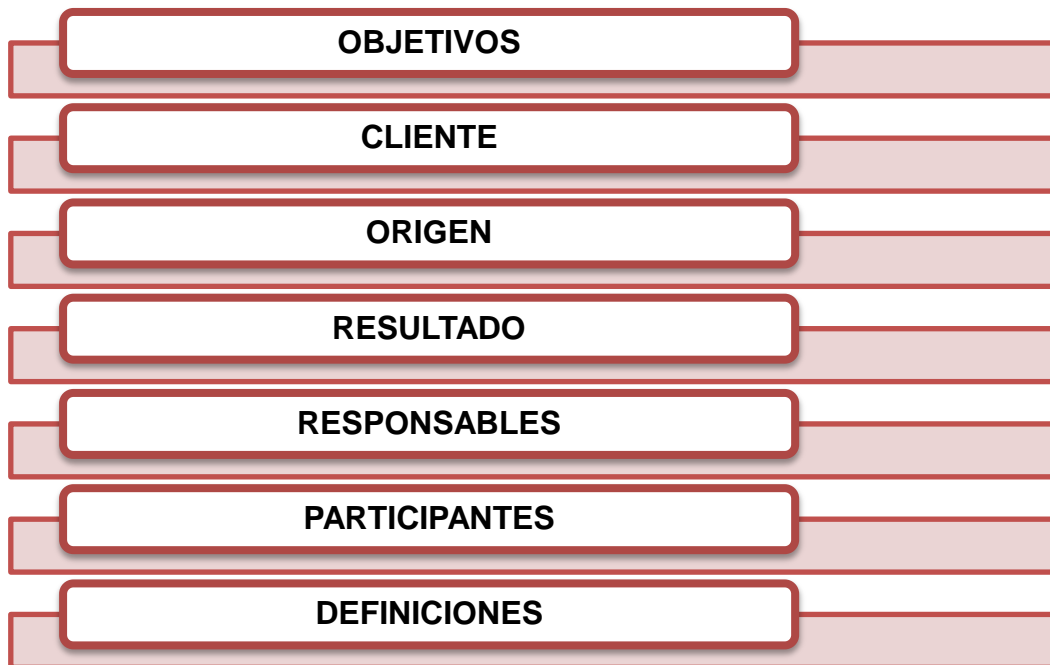
|   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
|  | <b>DECISIÓN/BIFURCACIÓN</b>          | Indica puntos en que se toman Decisiones: SÍ o NO, Abierto o Cerrado.  |
|  | <b>CONEXIONES DE PASOS O FLECHAS</b> | Muestran Dirección y Sentido del Flujo del Proceso, Conectando los Símbolos.                                     |
|  | <b>DOCUMENTO</b>                     | Se Utiliza este Símbolo para Hacer Referencia a la Generación o Consulta de un Documento Específico del Proceso. |

**FUENTE:** Autora

Para Realizar el Diagrama de Flujo, se debe tener una metodología o seguir con una serie de pasos, presentados a Continuación.

- DETERMINAR EL MARCO Y LOS LÍMITES DEL PROCESO**  
 Se debe definir para cada uno de los procesos, lo siguiente:

**FIGURA 9** - Marco y Límites del Proceso.



**FUENTE:** Autora

- **DETERMINAR LOS PASOS DEL PROCESO**

Se debe realizar una lista con las actividades principales, entradas (INPUTS), salidas (OUTPUTS) y decisiones.

- **DIBUJAR EL DIAGRAMA DE FLUJO:**

Se debe utilizar los símbolos citados anteriormente. Antes de comenzar, se etiqueta cada actividad de la lista. En general se nombran las acciones con verbos en infinito: comprar, hacer, entregar, revisar, Etc.

Para hacer el diagrama se empezará identificando qué actividad, hecho, información o producto inicia el proceso: Este hecho irá dentro de un rectángulo de aristas redondeadas, luego se determina la actividad o en su caso actividades, inmediatamente posterior o posteriores.

A medida que se realiza el diagrama, para las actividades en que se considere necesario, se irá llenando una “plantilla” en la que se Indica.

**TABLA 14-** Plantilla de Actividades

| ¿QUÉ?                     | ¿QUIÉN?                                   | ¿CUÁNDO?   | ¿CÓMO?  | REGISTROS   |
|---------------------------|---|--|---|---|
| Actividad que se Realiza. | Persona o Grupo que Realiza la Actividad. | Momento en que se realiza la Actividad que se Explica. | Explicación de en Qué consiste la Actividad, Cuáles son las Tareas que la Componen y los Requisitos necesarios para realizarla. | Documento o Información del cual se nutre o bien Genera la Actividad. |
| ¿Qué es lo que se Hace?   | ¿Quién lo Hace?                           | ¿Cuándo Debe Hacerlo?                                  | ¿Cómo debe Hacerlo?   | <b>Registros y/o Documentos que se hayan generado.</b>                |

**FUENTE:** ISO 9001:2000

- **COMPROBAR EL DIAGRAMA DE FLUJO:**

El Diagrama tiene por objetivo representar la realidad del proceso, por tanto:

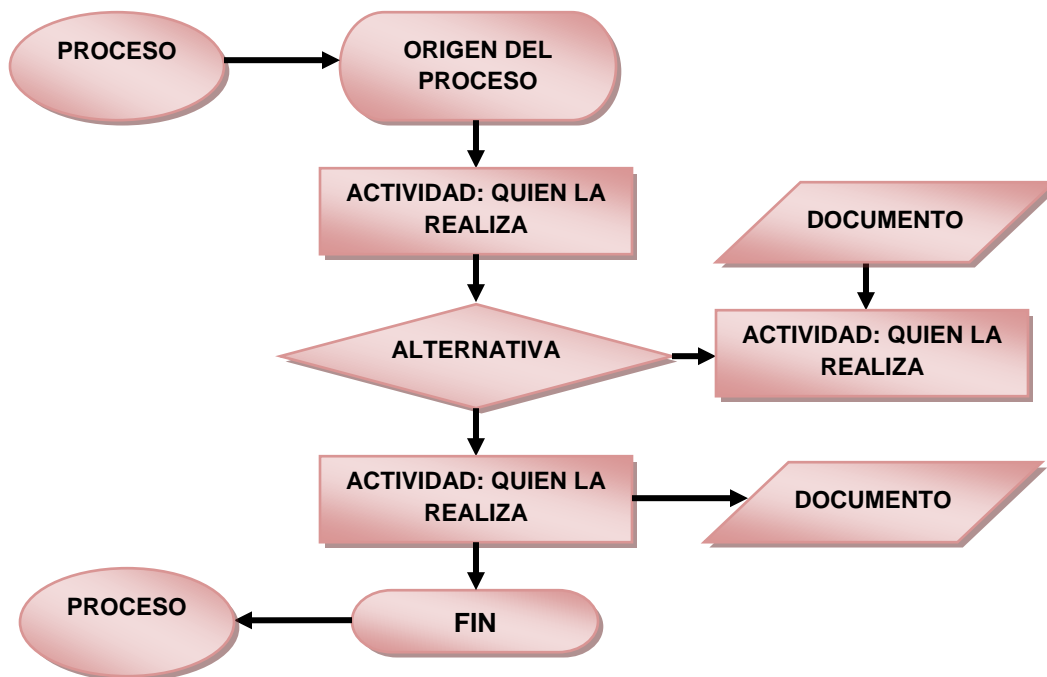
1. Se comprueba que los símbolos están bien utilizados.
2. Se verifica que están identificadas claramente las actividades y elementos del proceso.

3. Cada camino debe conectar hacia atrás o hacia adelante, con otra actividad.
4. Si sale más de un flecha de un símbolo de actividad, se necesita de un rombo de toma de decisiones; a veces es necesario no usar preguntas de bifurcación explicando mediante un texto corto sobre flechas el camino a elegir.
5. Se valida el diagrama con personas imparciales: la propia Dirección revisa los diagramas antes de aprobarlos.

▪ **PLANTILLA:**

A continuación, se muestra los elementos básicos para realizar un diagrama de flujo:

**FIGURA 10 -** Plantilla para realizar un Diagrama de Flujo.



**FUENTE:** ISO 9001:2000

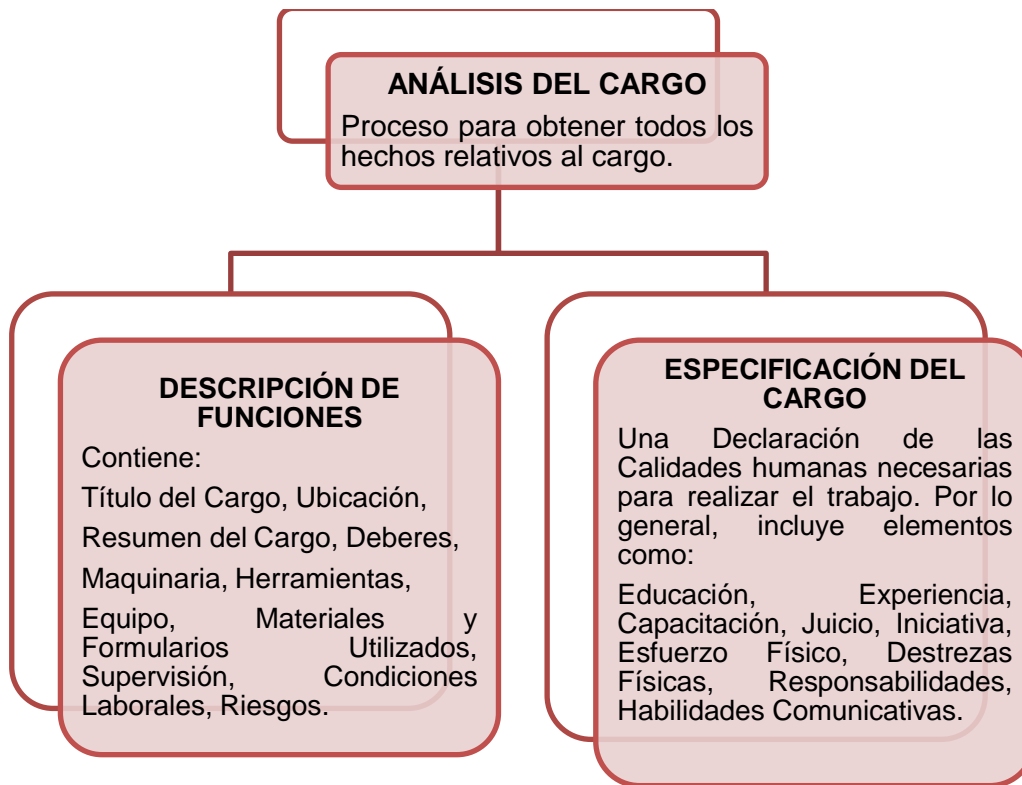
8.1.5 Relación entre el análisis de cargos y los procedimientos.

La definición del rediseño de los procesos, la necesidad de analizar y cuestionar con cuidado cada uno de los procedimientos empresariales e indudablemente de gran importancia para la organización, no se basa solamente en un análisis de

operaciones; sino que se debe incluir al comienzo de esta transformación un análisis detallado de los sistemas técnicos y humanos y el proceso administrativo total, que enlaza las funciones y responsabilidades de cada una de las personas responsables de los diferentes cargos, con sus obligaciones frente a los procesos de la organización.

Para el conocimiento de los cargos, es necesario hacer una relación entre el análisis de los cargos, la descripción de sus funciones correspondientes y las especificaciones necesarias para los perfiles de los puestos de trabajo. Para esta comprensión de los cargos se hizo énfasis en una analogía entre estos tres conceptos mencionados y que se representan a continuación:

**FIGURA 11** - Relación entre análisis del Cargo, descripción de Funciones y Especificación del Cargo.



**FUENTE:** CERTO, Samuel C. Administración Moderna. 2001

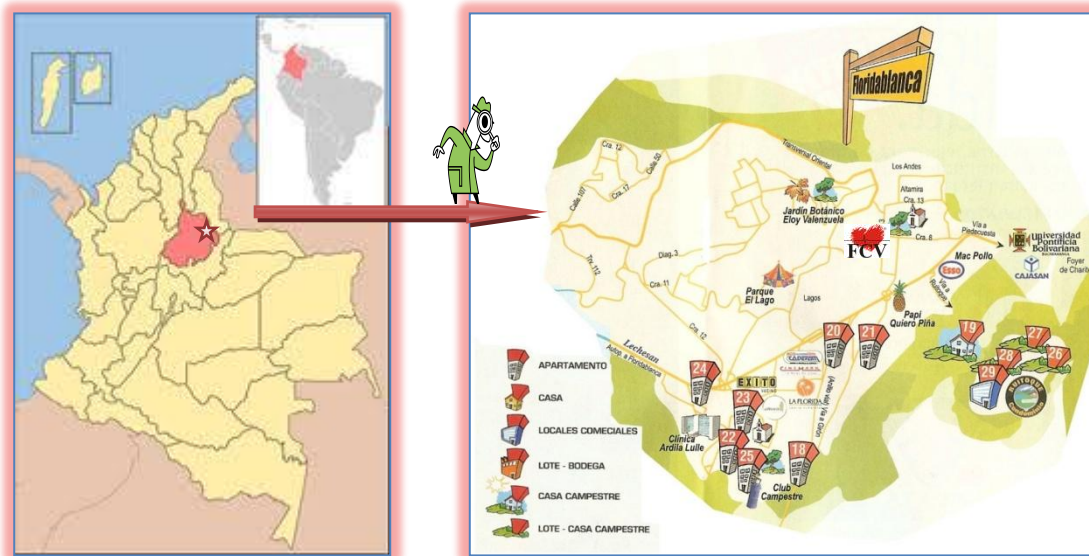
## 8.2 Marco Geográfico.

La localización tendrá lugar en Colombia en el Departamento de Santander, situado en el nororiente del país en la región andina, en la Ciudad de Bucaramanga. La cual limita al norte con los Departamentos del norte de Santander, Cesar y Bolívar, al occidente con Antioquia, al sur con el Departamento de Boyacá y al oriente con Norte de Santander y Boyacá.

Más concretamente en el Municipio de Floridablanca, en la empresa denominada FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, en el Centro Tecnológico Empresarial, ubicado en la Carrera 5 # 6 -33.

A continuación se puede apreciar al Departamento de Santander resaltado en el mapa de Colombia en Centro América y su vista del Municipio de Floridablanca donde queda ubicado el Centro Tecnológico y Empresarial desde donde funcionan cinco (5) de las once (11) UEN.

**FIGURA 12 - Mapa de la Localización Geográfica de la FCV.**



**FUENTE:** Autora

## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

### 9.1 Alcance Investigativo

El proyecto tiene como objetivo general el rediseño de los procesos del área de relaciones laborales de la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia, teniendo el propósito de mejorar y actualizar las funciones y responsabilidades con base en la gestión de competencias laborales, como una estrategia integral para la mejora significativa del seguimiento de la filosofía de gestión y el cambio en la forma de ver y producir la calidad.

El mejorar involucra la verificación de muchos datos y procedimientos a través de una revisión de los documentos estandarizados de la Fundación con la trascendencia de la certificación ISO 9001; contrastado con la precalificación de la Administradora de Empresas, la señora Alicia Pabon Salazar, como Jefe Corporativa, quien está enterada del manejo que se le da al manual de documentos y a su actualización con respecto a la serie de cambios que han ocurrido en el área en cuestión.

Con el fin de desarrollar este proyecto aplicado de una manera ordenada y clara; se diseñó una metodología basada en el ciclo PHVA, debido a su enfoque de tipo descriptivo, ya que se desea conocer el funcionamiento del manual de documentos con respecto al estado actual del área de Desarrollo Organizacional.

Para esto se proyectó una estrategia planteada mediante la secuencia de pasos afines que permitan el mejoramiento de cada uno de los puestos de trabajo y sus procedimientos cimentados sobre estos 4 conceptos: PLANEAR-HACER(PREPARAR)-VERIFICAR(EJECUTAR)-ACTUAR(APROBAR) los cuáles serán explicados en el siguiente numeral. Y su representación a través de Diagramas de Flujo para cada uno de los Procedimientos que hagan una mejor comprensión del Flujo de Actividades y sus Responsables a Cargo.

### 9.2 Área de Estudio

El Proyecto se Llevará a cabo en el Centro Tecnológico Empresarial de la Fundación Cardiovascular de Colombia, ubicado en el Municipio de Floridablanca, en su área de Relaciones Laborales de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

### **9.3 Población.**

#### 9.3.1 Unidad de Estudio

Área de Relaciones Laborales perteneciente a la Dirección de Desarrollo Organizacional del Centro Tecnológico Empresarial de la Fundación Cardiovascular de Colombia – Instituto del Corazón – Floridablanca, en la cual se rediseñará cada uno de los puestos de trabajo con base en la gestión por competencias y sus respectivos procedimientos, ubicados en el manual de documentos que tiene el área.

#### 9.3.2 Unidad de Análisis

Todo el personal del área de Relaciones Laborales perteneciente a la Dirección de Desarrollo Organizacional del Centro Tecnológico Empresarial de la Fundación Cardiovascular de Colombia – Instituto del Corazón – Floridablanca.

#### 9.3.3 Unidad de Observación.

Todo el personal del área de Relaciones Laborales y sus respectivos procedimientos pertenecientes a la Dirección de Desarrollo Organizacional del Centro Tecnológico Empresarial de la Fundación Cardiovascular de Colombia – Instituto del Corazón – Floridablanca.

### **9.4 Implicaciones Éticas.**

Durante la realización del trabajo aplicado al Área de Relaciones laborales concerniente a la Dirección de Desarrollo Organizacional se accedió a datos y documentación confidencial de la Fundación cardiovascular, tanto documentada físicamente en el manual de documentos como virtualmente en la página del sistema de gestión de calidad de la Institución, a la Cuál me dieron acceso por medio de un usuario y una contraseña asignada personalmente. Lo cual demandó de mi parte una conducta tanto moral como ética en la Administración de la Información.

### **9.5 Presentación de la Información.**

La información obtenida en el estudio y su mejoramiento, se muestra y presenta por medio de tablas, imágenes, diagramas de flujo y formatos estándar de la Fundación Cardiovascular, de norma práctica, que conlleve a un análisis del cambio asignado a los mismos y su comprensión metodológica no solo por el equipo de trabajo y apoyo sino por todos los colaboradores del área en Estudio.



## 10. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Para la aplicación de una reingeniería a los procesos, teniendo en cuenta la reestructuración de las funciones y sus respectivas responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo y sus procedimientos, se comienza con el reconocimiento de la necesidad de mejorar y la importancia de optimizar el flujo de actividades que se dirigen desde el área de Relaciones Laborales y utilizar el mejoramiento continuo, como una de las herramientas claves para establecer las responsabilidades concretas, evitando de esta forma la repetición de actividades, eludir compromisos y la sabia utilización de los documentos y formatos ya establecidos por la Fundación Cardiovascular de Colombia como generadores del sistema de gestión de la calidad.

Con el apoyo de las teorías y propuestas del Ciclo Deming (PHVA), se describirá la metodología a partir de cada una de sus etapas.

### 10.1 Etapa para Planificar

Establecer los objetivos, metas, metodología, actividades y herramientas a desarrollar y utilizar durante la práctica. Para esto se subdivide en cinco (5) etapas:

1. Conocer el área de estudio, su estructura organizacional, sus puestos de trabajo y el manual de documentos con el que cuenta.
2. Determinar el alcance del proyecto con su respectivo objetivo general y objetivos específicos.
3. Analizar el estado del área en estudio y describir su situación problema.
4. Elaborar el cronograma de trabajo.
5. Definir la metodología de análisis a aplicar. (Cuestionario, entrevista, observación directa).

### 10.2 Etapa para Hacer

Preparar y establecer los formatos de análisis y así mismo socializar con los colaboradores para su apoyo en el estudio. Para esto se realizará:

1. Preparar el material de trabajo que se implementará para la continúa revisión del área en estudio.
2. Disponer el ambiente de trabajo a partir del conocimiento del programa de actividades a realizar y el beneficio del proyecto al área en estudio.

3. Programar un cronograma por puesto de trabajo para el levantamiento de información.

### **10.3 Etapa para Verificar**

Realizar el levantamiento de la información con la ayuda de la Jefe Corporativa y el equipo de trabajo del Área de Relaciones Laborales.

1. Entregar el formato de análisis de los puestos de trabajo
2. Recolectar los formatos e interpretar sus resultados contrastados en el manual de documentos suministrado.
3. Confrontar resultados con cada uno de los colaboradores
4. Reestructurar los puestos de trabajo con la supervisión de la Jefe Corporativa.
5. Socializar los cambios de funciones y responsabilidades y hacer los ajustes respectivos.
6. Ejecutar la nueva organización de los puestos de trabajo.
7. Hacer seguimiento a cada uno de los colaboradores del área y a los procesos que se desarrollan.
8. Mejorar y rediseñar los procedimientos, registros e instructivos del área.
9. Documentar el manual de documentos y actualizar en la página de calidad los cargos por competencias y los procesos.
10. Socializar el manual de procedimientos y los cargos por competencias.

### **10.4 Etapa para Actuar**

Aprobar el manual de procedimientos y la reestructuración de los puestos de trabajo por competencias y su autorización para estandarizarlos en la página de la FCV. Para esto se hizo:

1. Validación de los formatos y nuevos documentos del manual de procedimientos con el equipo de apoyo de calidad.
2. Entrega formal del manual de procedimientos y los nuevos cargos por competencias a la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales.

## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TABLA 15 - Cronograma de Actividades

| AÑO                       | 2011 |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
|---------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|---|---|---|---|--|
|                           | MES  | SEP | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR |   |   |   |   |   |   |  |
| SEMANAS / ACTIVIDAD       | 3    | 4   | 1   | 2   | 3   | 4   | 1   | 2   | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |  |
| ETAPA DE PLANEAR          |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| ETAPA DE HACER            |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| ETAPA DE VERIFICAR        |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| Entrega Formatos          |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| Recolección Formatos      |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| Confrontar Resultados     |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| Rediseño de los Puestos   |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| Socialización Cambios     |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| Ejecución Seguimiento     |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| Mejora y Reestructuración |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| Documentación             |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| Socializar                |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |
| ETAPA DE ACTUAR           |      |     |     |     |     |     |     |     |   |   |   |   |   |   |  |

FUENTE: Autora

## 12. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

**TABLA 16 - Presupuesto del Proyecto**

| CONCEPTO                                   | CANTIDAD<br>(UNIDAD) | COSTO<br>UNITARIO | COSTO<br>TOTAL      |
|--|----------------------|-------------------|---------------------|
| <b>1. Materiales Directos</b>              |                      |                   |                     |
| Resma Papel                                |                      |                   |                     |
| Tamaño Carta                               | 2                    | \$ 11.000         | \$ 22.000           |
| Impresiones                                | 600                  | \$ 500            | \$ 300.000          |
| CD   | 2                    | \$ 2.000          | \$ 4.000            |
| Fotocopias                                 | 400                  | \$ 50             | \$ 20.000           |
| Útiles                                     | 2                    | \$ 30.000         | \$ 60.000           |
| Empaste                                    | 4                    | \$ 15.000         | \$ 60.000           |
| <b>COSTO DE MATERIALES DIRECTOS:</b>       |                      |                   | <b>\$ 466.000</b>   |
| <b>2. Mano de Obra</b>                     |                      |                   |                     |
|  | <b>MESES</b>         |                   |                     |
| <b>Directa</b>                             |                      |                   |                     |
| Practicante                                | 6                    | \$532.000         | \$3'192.000         |
| <b>COSTO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA:</b>   |                      |                   | <b>\$3'192.0000</b> |
| <b>3. Consumo Equipo</b>                   |                      |                   |                     |
|  | <b>SEMANAS</b>       |                   |                     |
| Computador                                 | 24                   | \$8.000           | \$192.000           |
| <b>COSTO DEL CONSUMO DEL EQUIPO:</b>       |                      |                   | <b>\$ 192.000</b>   |
| <b>4. Costo Indirecto</b>                  |                      |                   |                     |
|  | <b>SEMANAS</b>       |                   |                     |
| Internet                                   | 24                   | \$15.000          | \$ 360.000          |
| <b>COSTO TOTAL DEL CONSUMO DEL EQUIPO:</b> |                      |                   | <b>\$4'210.000</b>  |

**FUENTE:** Autora

### 13. DESARROLLO DEL PROYECTO

Al finalizar la tercera semana de práctica en la Fundación Cardiovascular de Colombia, se estableció el alcance, los objetivos, las metodologías, el cronograma de actividades y las herramientas a utilizar durante el transcurso de las veinticuatro (24) Semanas pactadas de trabajo con el área de Relaciones Laborales. A partir de esta planeación de estrategias y de la elaboración del orden de actividades, se diseñó el plan de trabajo, entregado a la universidad para su respectiva aprobación y seguimiento y que proponía el rediseño a los procesos del área mencionada con base en la gestión por competencias.

Esta planeación, se inicia con la inducción presentada por todos los líderes de las diferentes Direcciones, en la segunda semana de prestación de servicios con la FCV de todos los colaboradores nuevos para la institución. Donde expusieron todos los productos, servicios que prestan cada uno de ellos, valores, políticas, reglas, estructura organizacional, beneficios, recomendaciones, entre otros aspectos llevados y evaluados durante toda una jornada de trabajo de 7:00 am a 12:00 y de 2:00 a 6:00 pm en el Instituto del Corazón del bosque. Lo que permitió entrar más a fondo en el conocimiento de cómo se rige la institución, quienes la rigen, que tiene estructurado y hacia donde quiere ir; y cómo la Dirección de Desarrollo Organizacional vista desde el área de Relaciones Laborales influye en la interacción de sus procesos.

A partir del diagnóstico del área en estudio, y su relativa comparación con lo que verdaderamente mantenía la FCV como documentación pertinente de la dirección, y concluida en las tablas cuatro (4), cinco (5), seis (6), siete (7), ocho (8) y nueve (9) de los antecedentes del respectivo proyecto. Se pudo observar y determinar que el área de Relaciones Laborales estaba ciento por ciento (100%) desactualizada con respecto a lo que se realiza en el día a día de sus procesos y presentaba problemas críticos de gran impacto para su Jefe Corporativa, la Administradora de Empresas, Alicia Pabón, como líder del funcionamiento de sus procesos a cargo y quien vio en este proyecto la respuesta a la necesidad de una reestructuración a toda su área, para incrementar la productividad y rendimiento en todas las acciones y gestión, para su correcto manejo.

Establecido el plan, se pasa a la segunda etapa propuesta en este proyecto, denominada la Etapa del hacer, en donde se hace una preparación previa a la recolección de la información necesaria para la toma de medidas y la preparación del ambiente de trabajo para su adaptación al cambio. En esta etapa que tuvo duración de tres (3) semanas, se elaboró un formato para la verificación de las

competencias y características de todos los cargos presentes en el área. (Visto en el Anexo 1) y cuya misión es la de confrontar y mejorar el grado de avance e internalización de las habilidades prácticas y actitudes implícitas y explícitas que se requieren para ejercer en propiedad las actividades con una mayor veracidad y seguridad, buscando fomentar el seguimiento e implantación de la evaluación formativa que establezca el rediseño y mejora continua de todos los procesos a cargo.

Este formato fue socializado en el grupo primario, reunión manejada por el área para la toma de medidas, actualización de cambios, implementación de propuestas y solución de problemas. En la cual se tomó el liderazgo y la palabra, para contarles a los diez (10) colaboradores del área, las actividades que se iban a empezar a realizar con cada uno de ellos, y la importancia de su colaboración como piezas fundamentales en la realización del rediseño, ya que su aporte representa una excelente oportunidad para identificar las habilidades prácticas de mejoramiento en los procesos de caracterización laboral, formando trabajadores productivos con niveles superiores de desempeño y adaptables a los nuevos requerimientos del entorno.

Para esto se elaboró una presentación de siete (7) diapositivas en donde se expuso el nombre del proyecto, qué se buscaba con su realización, se presentó también una imagen de la vista del formato a entregar, explicando su estructura, para el fácil entendimiento de todos y su valor agregado con la generación de ideas, en la que todos participaron, como un equipo integral.

Además de la socialización del proyecto, se programó con cada uno de los colaboradores de los puestos de trabajo un cronograma dependiente de las actividades correspondientes a su rutina diaria de trabajo, para la recolección de la información y pertinente respuesta a las dudas que tuvieran. Con esta actividad se finaliza la segunda etapa del seguimiento de la metodología escogida.

Hacia dar inicio a la tercera y más larga etapa de estos meses de trabajo, que duró 16 semanas de decisiones y cambios para el progreso de todos los procesos y el correcto orden de acciones por parte de cada uno de los colaboradores, se comienza la semana con la entrega del formato para la verificación de las competencias y características de todos los cargos (Anexo 1) y su respectiva recolección a los ocho días de su entrega. Lo que permitió la confrontación de la información con el manual de documentos y su despliegue en una plantilla en Excel donde aparecían las funciones de los cargos y los conocimientos y habilidades en otra pestaña del documento.

Con este instrumento se dio inicio a la reestructuración de los puestos de trabajo con la supervisión de la Administradora de Empresas, la Señora Alicia Pabón como jefe Corporativa y concedora del manejo de información y de las funciones y responsabilidades de cada una de las personas a su mando. Operación que duro tres (3) semanas de compromiso y reuniones, en donde se iban haciendo las respectivas modificaciones considerables a las capacidades y al tiempo disponible por cada uno de los trabajadores.

Para poder establecer la definición completa de los perfiles por competencias, se pasó por una serie de correcciones y reformas, que iban permitiendo la construcción de los perfiles y la formación de los cargos de una forma más beneficiosa, propia al flujo de información manejada por cada uno de los responsables, y vistas en el documento denominado, competencias y características de los cargos del área de Relaciones Laborales (Anexo 2), como primera versión (V:O) elaborada en el año 2011 e identificada con las siglas I – DTH – 2170, encontrada en la página de calidad de la empresa.

Está reestructuración procesada, exigió no solo la eliminación de muchas funciones, sino que también el cambio de varias de ellas al puesto de trabajo propio a su ejercicio y la creación de otras para el incremento de la productividad de cada uno de los colaboradores. Estos cambios fueron socializados en el grupo primario del área, realizado en la segunda semana del mes de diciembre en donde se expuso la reorganización de funciones por puesto de trabajo y el objetivo de sus diferentes asignaciones, en donde los colaboradores tomaron la voz y discutieron varias movidas como ventajas o desventajas al área y al productivo funcionamiento de la misma, siendo escuchadas y aprobadas por la Jefe Corporativa, y cambiadas en la plantilla correspondiente; esto se dio como una forma de unión e igualdad para todos los colaboradores que trabajan en el área y que tienen un mismo objetivo laboral y para que se fortaleciera el sentido de pertenencia de cada uno de ellos por el proyecto implementado.

A continuación se nombraran por cargo, los cambios más significativos:

**El cargo de la Secretaria**, tenía varias funciones que se cruzaban con el cargo de la Auxiliar de Contratación, compartiendo las mismas acciones y dividiéndoselas según el tipo de ingreso del colaborador, es decir si era directamente de la Fundación Cardiovascular los atendía la Auxiliar de Contratación y si era por empresas prestadoras de servicio lo realizaba la secretaria, lo que represento uno de los más grandes problemas para el área de Relaciones Laborales, debido a la falta de comunicación y unificación de la información, que llevo a la perdida de documentos, a la desactualización de las bases de datos, a una mala afiliación a

la seguridad social en la fecha correspondiente, a estar expuesto a un accidente de trabajo y no estar asegurado, a tener llamados de atención por parte del jefe directo por no notificar el ingreso del trabajador y al retraso de todos los procesos que dependían de una u otra forma de esta información.

Esto llevo a tomar la decisión de cambiar las funciones relacionadas con el proceso de contratación y trasladarlas a la Auxiliar respectiva, como única responsable de este procedimiento; muestra de esto fue el traslado de la entrega de los instructivos específicos sobre las políticas, normas, características y competencias de los perfiles correspondiente al cargo de ingreso del personal nuevo y la elaboración y entrega de los formatos de ingreso de personal.

Al igual, se formaron los perfiles con las funciones que le pertenecían a otros puestos de trabajo, como la de actualizar el listado y los soportes referentes a contratos, EPS, fondos de pensiones, caja de compensación y riesgos profesionales, perteneciente al Auxiliar de Seguridad Social, de la misma manera con la realización de las afiliaciones a seguridad social de los colaboradores que ingresen a la FCV.

El trámite del retiro de cesantías, se destino exclusivamente a la Auxiliar de Prestaciones Sociales. La confirmación de títulos profesionales con las universidades del personal, se le asigno a la Auxiliar de Contratación, semejante a la establecida, se movió la programación de la toma de medidas, la organización por tallas y áreas respectivas, la entrega y legalización de las facturas de la dotación, realizada anualmente por la Auxiliar de Prestaciones Sociales y asignada a las nuevas funciones de la Secretaria. También se eliminaron las funciones de la entrega de obsequios de cumpleaños, ya que es propia del área de Gestión Humana y la de organizar y entregar los desprendibles de pago, al no volver a gestionarse por ser generada por el sistema, lo que facilito la descarga del archivo.

A si mismo se crearon para mejorar la verificación y control de sus responsabilidades, archivar no solo la correspondencia sino que también los documentos referentes a la seguridad social, llamado de traslados, incapacidades, entre otros, para la vigilancia, orden y seguridad del archivo de hojas de vida. La actualización del inventario de activos asignado a cada persona, el envío de memorandos a quienes no cumplen con la totalidad de los documentos; fueron otras de las funciones incluidas al perfil de la secretaria.

Con los **Auxiliares**, paso un caso muy curioso y es que en la página de calidad solo existía el perfil de la Auxiliar de Nómina y de la Auxiliar Administrativa; lo que llevó a crear por completo cuatro (4) perfiles y nombres respectivos para los colaboradores que hacían parte de esta denominación, pero con funciones muy divididas para ejercer y obtener el buen manejo administrador de la información y



los procedimientos. Este rediseño dio como resultado el cambio de nombre de la Auxiliar Administrativa por el de Auxiliar de Prestaciones Sociales, y la instauración de los perfiles de la Auxiliar de Contratación, la Auxiliar de apoyo Administrativo y Nómina y el Auxiliar de Prestaciones Sociales, dejando el de la Auxiliar de Nómina como el único nombre permanente entre este grupo.

Para el manejo de los cambios hechos, con el registro de la información dada, de las funciones y competencias reconocidas por los colaboradores; se tuvo en cuenta la implementación de la misión a la que apuntaban cada una de las personas del área, la cual es mencionada en cada perfil adjunto al documento competencias y características de los cargos del área de Relaciones Laborales (Anexo 2), y de la que se generaron la repartición de las responsabilidades y cargas laborales, para un mayor rendimiento operativo de los Auxiliares.

Estos cambios más sobresalientes fueron:

A la Auxiliar de Contratación, se destino para que sea la responsable de manejar el procedimiento de contratación y con ello todas las funciones que apliquen para su correcta gestión, algunas de estas son: la elaboración de los contratos del personal, informe de vencimiento de contratos, revisión de los contratos de aprendizaje, elaboración de los OTRO SI contratos de trabajo, elaborar y entregar los formatos de ingreso del personal y los documentos de privilegios médicos.

A si mismo se le implementaron la actualización del listado de personal y el de planta de personal, el registro de la huella del personal nuevo, hacer un control en el manejo del personal a termino temporal a la par con la Asistente de Interventorias OTAS, para llevar un registro de las fechas de culminación de este tipo de contratos; llevar un cuadro control de los documentos de ingreso exigidos, para completar la hoja de vida y generar un compromiso de entrega a quienes no cumplen con la totalidad de los mismos. Al igual se le quitaron funciones que debían estar haciendo otro de los cargos, tales como, la revisión de la documentación para el retiro de cesantías, que se le asigno a la Auxiliar de Prestaciones Sociales de la misma manera que el informe del estimado de vacaciones que ella maneja, a la Auxiliar de Apoyo Administrativo y Nómina se le dejo encargada del informe de costo y planta de personal, el consolidado de fin de año y el presupuesto de personal y a la Auxiliar de Nómina se responsabilizo de la revisión de la libranza del personal, para verificar la capacidad de crédito, de acuerdo a su información manejada en las novedades de nómina.

Incluyendo las ya mencionadas transferencias de responsabilidades analizadas en los cambios anteriores, se resaltaran a continuación la división por compromisos de los cargos faltantes, la Auxiliar de Prestaciones Sociales se

encargara de todo lo relacionado con el trámite de liquidación de cesantías, de contratos, de prima, de vacaciones, el recalcular de la retención en la fuente, el informe de los devengados, se creó como revisión el control del histórico de las cesantías y el manejo del cuadro de la planta de personal, entre otras.

El Auxiliar de Seguridad Social, se enfocara en todo lo relacionado a las afiliaciones y traslados de los diferentes fondos y entidades de salud, su respectivo control y verificación de radicados, de certificados, de incapacidades que lleguen a nómina, de colaboradores que cumplen los requisitos por edad para la pensión; el informe del pago a la seguridad social, el control de incapacidades de más de noventa (90) días, la respuesta a solicitudes por parte de la EPS, AFP y los colaboradores, entre otras que se implementaron al cargo, para el buen funcionamiento y ante todo el registro e inspección a toda la información manejada y reportada como novedad, debido a la delicada importancia e impacto que tiene para el área.

Para su complementación se realizaron dos (2) visitas a unas de las cooperativas prestadoras de servicios para la Fundación Cardiovascular, llamada COMEDISALUD, en la cual se lleva una minuciosa intervención a toda la información que ellos manejan y de la cuál concluimos en un reporte presentado a la jefe corporativa de relaciones laborales que era necesario efectuar un aporte a la forma de manejo de las bases de datos del auxiliar de nómina, en donde se debía agregar conceptos como el tipo de riesgo, la salud, pensión, cédula, fecha de nacimiento, lugar de nacimiento, fecha de ingreso, salario, intensidad horaria, ARP, porcentaje de cotización, control de los radicados, caja de compensación, control del tipo de traslados a pensiones, a otras empresa, de EPS o de AFP; estar en continua comunicación con los asesores para corroborar estados de cuenta, incapacidades y demás. Hacer comparativo con la Seguridad Social, manejar un cuadro control de las incapacidades que debe remitir el jefe directo del colaborador, y utilizar por medio de páginas como FOSYGA, la rectificación de información de los periodos pagados.

Como el Auxiliar de Seguridad Social, La Auxiliar de Nómina, se encargara de todo lo relacionado con la liquidación de la nómina, revisión de libranzas, elaboración de las planillas para el aporte de pagos voluntarios, reportes para el pago de la seguridad social, realizar conciliación con todos los informes de contabilidad y atender a todo el personal que requiera información acerca de su pago, entre otras.

Así que las funciones constituidas para la Auxiliar de Apoyo Administrativo y Nómina apuntaron a la elaboración de todos los informes solicitados por la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales como el de “índice de rotación”, “horas extras”, indicadores de salud ocupacional y su respectivo análisis; se le asigno el

consolidado de la planta de persona y el costo de la planta que antes manejaba la auxiliar de contratación, la revisión de la nómina de las EST de Florida, Santa Marta y Manizales, al igual que la recopilación, revisión y envío de las novedades a dicha empresa y la solución de inquietudes y reclamos de los trabajadores vinculados. Es también responsable de generar toda la información necesaria para alimentar los indicadores de gestión establecidos en el área, como la recepción y respuesta al juzgado de los embargos judiciales.

**La Asistente de Interventorias OTAS**, es otro de los Cargos estandarizados en la Empresa, siendo la responsable de diseñar e implementar mecanismos de verificación y control de la información presentada por las cooperativas de trabajo asociado, encargada de la misma forma de coordinar, verificar e informar las novedades del personal de todas las ciudades (Florida, Ibagué, Santa Marta y Manizales) al área de Contratación, Seguridad Social, Vacaciones y Nómina de las Cooperativas. Debe controlar el cumplimiento de las obligaciones en seguridad social integral de las cooperativas, confirmación de vacaciones, entre otras de su rutina normal de trabajo. Como concedora del manejo del SAHI y de sus útiles recursos, se le asigno a la Auxiliar de Interventorias OTAS la dirección de los procesos relacionados con el área de relaciones laborales que puedan optimizarse con el conocimiento de esta herramienta y que puedan realizarse de una forma más rápida y con respuesta efectiva y oportuna.

Tal como las nombradas Auxiliares, se encuentra a la Auxiliar de Salud Ocupacional, quien se llamaba anteriormente auxiliar de enfermería en salud ocupacional, nombre que desviaba la atención de lo que realmente le corresponde por función; dando con esta reestructura la oportunidad perfecta para asignar el nombre que verdaderamente se alinearía con sus responsabilidades.

Este cargo es dirigido por la Coordinadora Corporativa de Salud Ocupacional, como su jefe inmediata y quien supervisa todas sus funciones respectivas. Con su ayuda se reorganizó las funciones de su subalterna de carácter beneficioso para su equipo de trabajo y como valor agregado a los preparativos del premio SURA por el que están concursando, por toda su gestión de mejora en el tema.


Algunas de las funciones correspondientes a la Auxiliar de Salud Ocupacional apuntan al apoyo del cumplimiento de todas las actividades programadas por el área, el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los empleados contribuyendo a la disminución de los factores de riesgo, asegurar la calidad de los servicios ofrecidos por su área a los clientes internos y externos de la institución, entre otras.

**La Coordinadora Corporativa de Salud Ocupacional** tiene como responsabilidades realizar el programa de salud ocupacional y hacerle seguimiento, coordinar las actividades programadas con respecto a la prevención de riesgos laborales, programar el plan de salud ocupacional, velar porque el plan de formación de la brigada se cumpla, mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, contribuyendo a la disminución de los factores de riesgo; realizar interventoría a las cooperativas, outsourcing y contratistas sobre aspectos relacionados a salud ocupacional y cuidar la correcta afiliación de los colaboradores al sistema general de riesgos profesionales, entre otras dadas por la institución.

Y por último está el cargo de la **Jefe Corporativa de Relaciones Laborales**, quien asumió muchas de las funciones que hacían parte del cargo de la Coordinadora de Relaciones Laborales, el cual fue eliminado de su estructura organizacional. Lo que llevó a que la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales unificara sus funciones con las de la Coordinadora y estableciera las responsabilidades mencionadas seguidamente: Garantizar el cumplimiento del Reglamento interno de trabajo, administrar todos los procesos que impactan los asuntos organizacionales relacionados con el talento humano, garantizar la correcta ejecución de los procedimientos de relaciones laborales, implantar con base a las políticas de la entidad, los programas que atienden el registro y control del talento humano de la FCV, velando por proporcionar una información oportuna y veraz relacionada con las hojas de vida, nómina, salarios, prestaciones y novedades. Velar por la confiabilidad y oportunidad del Sistema de Información del Talento Humano, mantener constante comunicación con la Administración de las Cooperativas de Trabajo Asociado y velar por que dichas entidades cumplan con las reglamentaciones de ley, garantizar la actualización de los indicadores de gestión en el tablero de mando integral, aplicar la metodología PHVA a los procesos e indicadores que no estén reflejando cumplimiento de las metas; entre otras mencionadas en su respectivo perfil.

Con este último perfil se termina el rediseño de las funciones y sus respectivas responsabilidades y se continúa con su fijación al formato creado por Gestión Humana, como instrumento de la gestión por competencias que están implementando en todas las áreas. Este formato tiene una estructura, la cual la componen la descripción del cargo, los requisitos específicos, los niveles de gestión, la interacción con otros, las competencias para el desempeño del cargo y los factores de riesgo en el sitio donde se trabaja, los cuales están compuestos por unas variables elementales para su construcción, las cuales serán expuestas en la siguiente imagen.

**FIGURA 13 -** Formato de descripción de cargos por competencias.

| <br><b>PERFIL DE CARGO</b> |                           |                              |                                 |
|---|---------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| <b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>  |                           |                              |                                 |
| NOMBRE DEL CARGO:   | ROL:                      | UEN:                         | JEFE INMEDIATO:                 |
| <b>MISIÓN DEL CARGO:</b>  |                           |                              |                                 |
| <b>REQUISITOS ESPECÍFICOS</b>   |                           |                              |                                 |
| EDUCACION FORMAL:   | FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: | EXPERIENCIA REQUERIDA:       |                                 |
| RESPONSABILIDADES   |                           | FUNCIONES                    |                                 |
|   |                           |                              |                                 |
| <b>NIVELES DE GESTIÓN</b>   |                           |                              |                                 |
| AUTORIDAD:  | ÁREAS A QUIEN REPORTA:    | AUTONOMÍA FINANCIERA:        | RECURSOS FISICOS:               |
| PERSONAL A CARGO:   | COMITÉS INTERFUNCIONALES: | CARGOS QUE PUEDE REEMPLAZAR: | CARGOS QUE PUEDEN REEMPLAZARLO: |
| <b>INTERACCIÓN CON OTROS</b>  |                           |                              |                                 |
| RELACIONES INTERNAS:  |                           | RELACIONES EXTERNAS:         |                                 |
|   |                           |                              |                                 |
| <b>COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO</b>   |                           |                              |                                 |
| COMPETENCIAS INSTITUCIONALES  |                           | COMPETENCIAS TÉCNICAS        |                                 |
| NOMBRE DE LA COMPETENCIA  | NIVEL                     | NOMBRE DE LA COMPETENCIA     | NIVEL                           |
|   |                           |                              |                                 |
|   |                           | HABILIDADES Y DESTREZAS      |                                 |
|   |                           |                              |                                 |
| <b>FACTORES DE RIESGO EN EL SITIO DONDE TRABAJA</b>   |                           |                              |                                 |
| FACTOR DE RIESGO:   | DESCRIPCIÓN DEL FACTOR:   | EFECTOS POSIBLES:            |                                 |
|   |                           |                              |                                 |
|   |                           |                              |                                 |

**FUENTE:** Autora

Estas variables fueron diligenciadas una a una a los diez (10) perfiles adecuados del área de relaciones laborales, teniendo en cuenta su información básica y con la aprobación de la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales que determino el consentimiento de cada uno y valoro los niveles según su clasificación: Alto, Medio o Bajo de cada una de las competencias Institucionales, Técnicas y sus respectivas Habilidades y Destrezas. Así mismo la Coordinadora Corporativa de Salud Ocupacional evaluó el de su Auxiliar a cargo de Salud Ocupacional y proporciono la información por perfil de los factores de riesgo en el sitio donde trabaja cada uno de ellos.

El Rol es determinado según el cargo al que pertenezca:

**TABLA 17 - Roles estipulados por la FCV.**

|               |                                      |
|---------------|--------------------------------------|
| <b>ROL 1</b>  | <b>DIRECTORES Y GERENTES</b>         |
| <b>ROL 2</b>  | <b>APOYO CORPORATIVO</b>             |
| <b>ROL 3</b>  | <b>SUBGERENTES Y JEFES</b>           |
| <b>ROL 4</b>  | <b>COORDINADORES</b>                 |
| <b>ROL 5</b>  | <b>MÉDICOS</b>                       |
| <b>ROL 6</b>  | <b>PROFESIONALES ASISTENCIALES</b>   |
| <b>ROL 7</b>  | <b>PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS</b> |
| <b>ROL 8</b>  | <b>AUXILIARES ASISTENCIALES</b>      |
| <b>ROL 9</b>  | <b>AUXILIARES ADMINISTRATIVOS</b>    |
| <b>ROL 10</b> | <b>AUXILIAR OPERATIVOS</b>           |
| <b>ROL 11</b> | <b>SECRETARIAS</b>                   |

**FUENTE:** Autora

Las Competencias Institucionales son las mismas siete (7) establecidas por la FCV y evaluadas según su requerimiento al cargo.

**FIGURA 14-** Competencias Institucionales de la FCV



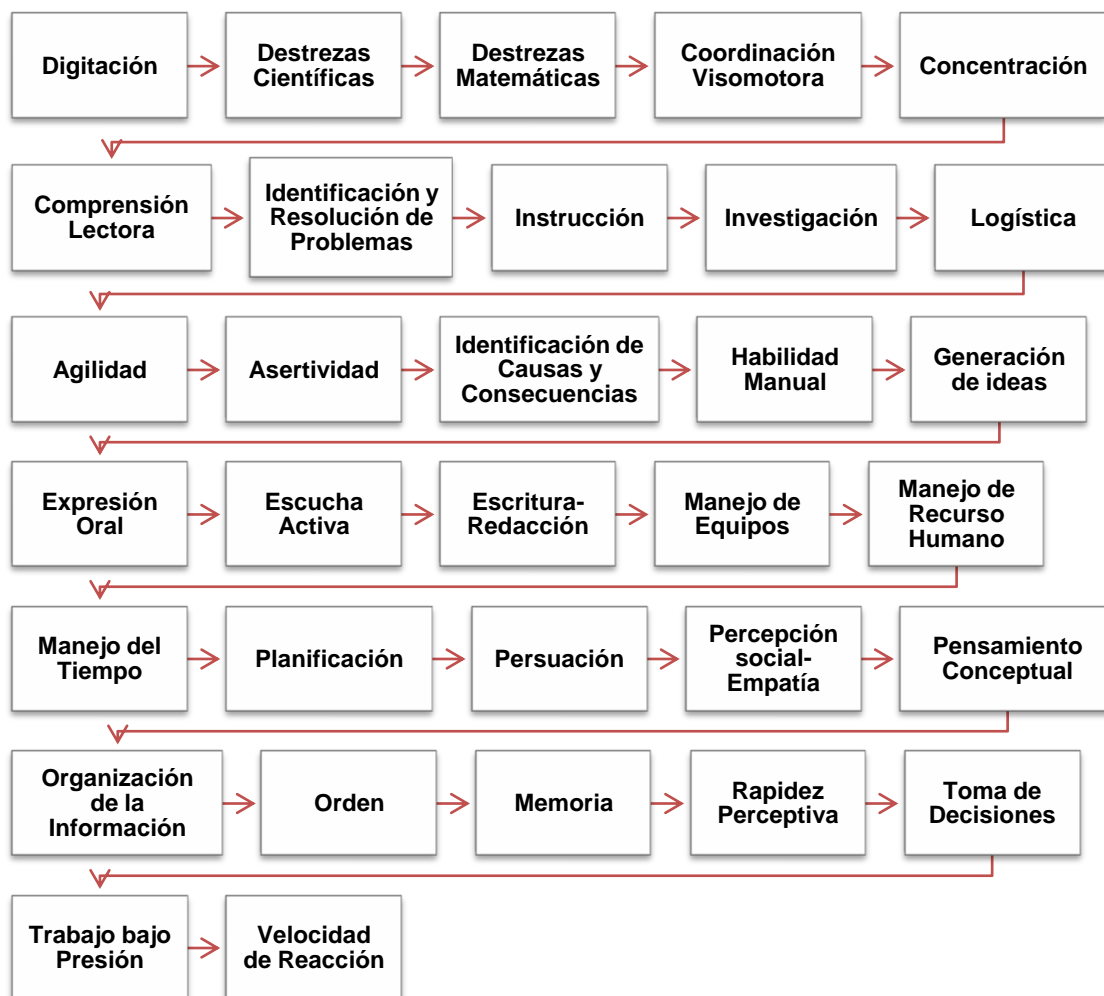
**FUENTE:** Autora

Las Competencias Técnicas son las determinadas por el SENA, éstas competencias se encuentran en la página denominada: observatorio laboral y ocupacional Colombiano SENA, disponible en la página:

<http://observatorio.sena.edu.co/>, en donde aparece en la parte inferior, el link: **“realizar consulta”** del Diccionario Ocupacional, en donde se busca el tipo de cargo que se desea encontrar, sea Auxiliar, Coordinadora entre otros, clasificados por el SENA según sus aptitudes prácticas y detallando la descripción de la ocupación, las funciones y normas de las competencias asociadas.

Para concluir con el respectivo diligenciamiento, se determinan las habilidades y destrezas según el registro R-DTH-2056 de Gestión Humana, denominado indicadores de conducta para valoración de competencias técnicas, habilidades y destrezas; el cual hace parte de la página de calidad y está compuesto por treinta tres (33) posibilidades, que según las capacidades más afines a las tareas desempeñadas por los colaboradores, son redistribuidas y valoradas según sea el caso. Ver figura 15.

**FIGURA 15-** Habilidades y destrezas estipuladas por la FCV.



**FUENTE:** Autora

Otra de las partes continuas en esta etapa del proyecto, es la socialización de cambios, su ejecución y seguimiento; las cuales fueron abordadas con reuniones habituales a los colaboradores, en donde se apropiaron de las nuevas funciones y responsabilidades estipuladas y ordenadas según su periodicidad y entregadas a cada uno de los funcionarios durante cuatro (4) semanas, haciéndose hincapié que en el mes de enero, comenzaría a regir todas las acciones implementadas. En estas reuniones programadas con cada uno de los empleados del área, permitieron llevar anotaciones de cambios, de mejoras, de nuevas ideas para optimizar el proceso de cada uno de ellos, los cuales son mencionados más adelante en la reestructuración de los procesos de relaciones laborales.

Con estos cambios se construyeron los nuevos perfiles de los puestos de trabajo por competencias y se estandarizaron con la oficina de calidad de la FCV, convirtiéndose en el punto de partida para el rediseño de los procesos.

La apertura de la reestructuración se inicio con la observación e investigación de lo que tenía consignado el manual de documentos del área y lo que contenía cada una de sus hojas, demostrando que su información implícita no hacia parte de lo que era un real procedimiento, un verdadero instructivo y un útil registro. Para conocer propiamente el funcionamiento de los procesos del área, se hizo un estudio de la terminología usada, el paso a paso de las acciones ya rediseñadas, la normatividad aplicada, las políticas institucionales; entrevistas con cada uno de los colaboradores, para tomar una imagen de los movimientos que se experimentan en cada jornada de trabajo, sus cuellos de botella y los responsables que deben asumir los retos y el diseño de la calidad de su información.

Estas actividades estuvieron alineadas con el cronograma propuesto por la oficina de calidad, al convertirse la gestión por procesos, en el concepto a implementar en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Este comunicado para el año 2011, fue efectuado por la Directora de Apoyo y Servicios, como trabajo de mejoramiento a los procesos de la FCV, buscando una adecuada gestión y manejo de los mismos. Esta misión fue asignada a la oficina de calidad, como estrategias, asesores y auditores de este proyecto y con la finalidad de establecer en la FCV unos procesos muy fluidos, claros y seguros, que permitan eliminar muchos pasos innecesarios que a veces desgastan la organización.

Al ser esta práctica, un adelanto en la implementación de la gestión por procesos, que deberá manejar la oficina de calidad para este año; se programa con la Dirección de Desarrollo Organizacional un cronograma para lograr el cambio en tres fases y con jornadas de reunión de tres (3) horas, los lunes, miércoles y viernes. Convirtiéndose de esta forma el área de Relaciones Laborales en la



prueba piloto y punto de observación que necesitaban los responsables de la oficina de calidad para experimentar y aprender del desarrollo realizado a los cargos y procesos y así determinar cuáles serían las etapas necesarias para lograr su mejora y ver los resultados efectivos. Para cumplir con esta misión encaminada, la oficina de calidad propuso como Meta el 28 de Febrero del presente año, como fecha límite de entrega de documentación y estandarización en la página de calidad, siendo la fecha en la que se entrega y programa su respectiva estandarización.

Como requisitos documentados por los líderes de la oficina de calidad, se genera un inventario de la documentación que actualmente se maneja en cada proceso diligenciando la matriz de inventarios de documentación vista a continuación:

**TABLA 18-** Formato de la Matriz de inventarios de la documentación del área de Relaciones Laborales.

| Proceso | Documento | Actualizado |    | Duplicado |    |        | Pertenece a otro proceso |    |       | Subproceso | Observaciones |
|---------|-----------|-------------|----|-----------|----|--------|--------------------------|----|-------|------------|---------------|
|         |           | Si          | No | Si        | No | Donde? | Si                       | No | Cuál? |            |               |
|         |           |             | x  |           | x  |        |                          | x  |       |            |               |

**FUENTE:** Oficina de Calidad

En donde se completa la información pedida, como es el código de identificación del documento en la página de calidad y sustentada en los antecedentes de este trabajo, su nombre respectivo, su estado de actualización, si es un duplicado o por el contrario no pertenece al área, el nombre del subproceso al que pertenece y alguna observación.

Para determinar el orden de implementación en la matriz de priorización de los procesos, se pasa primero por la creación del orden del área de estudio a nivel de subprocesos, los cuales llevarán esa estructura en el nuevo montaje de la página de calidad de la FCV, en donde se encontrara toda la documentación real e indispensable para cada subproceso. Este diseño se implemento de la siguiente manera:

**FIGURA 16-** Subprocesos del área de Relaciones



**FUENTE:** Autora

Arrojando como resultado que el área de relaciones laborales estaría subdividida en cuatros subprocesos, denominados contratación, administración de la nómina y seguridad social, salud ocupacional y asuntos disciplinarios. Con estos resultados se diligencia por protocolo la matriz de priorización, pedida por la oficina de calidad, en donde se determina con valores del uno (1) al cinco (5), siendo cinco el de mayor relevancia, según el impacto de siete (7) factores a nivel institucional, que ayudaron a determinar el orden para implementar y organizar el trabajo.

A continuación se muestra la imagen de su valoración:

**TABLA 19-** Matriz de priorización de procesos.

| Matriz de Priorización de procesos |                           |   |   |   |   |   |  |                                   |                    |
|------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|--|-----------------------------------|--------------------|
| Orden                              | PROCESOS                  | Influencia en la satisfacción del cliente | Efectos en la calidad del producto y/o servicio | Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE) | Influencia en la misión, objetivos estratégicos | Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios | Riesgos económicos y de insatisfacción | Utilización intensiva de recursos | PRIORIZACION TOTAL |
|                                    |                           |   |   |   |   |   |  |                                   |                    |
| 4                                  | CONTRATACIÓN              | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5                                      | 4                                 | 32000              |
| 3                                  | SALUD OCUPACIONAL         | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5                                      | 4                                 | 40000              |
| 1                                  | ASUNTOS DISCIPLINARIOS    | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5                                      | 5                                 | 78125              |
| 2                                  | NÓMINA Y SEGURIDAD SOCIAL | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5                                      | 5                                 | 50000              |
| A                                  | B                         | C   | D   | E   | F   | G   | H                                      | I                                 | J                  |

**FUENTE:** Autora

Esta valoración es el resultado de aplicar la siguiente fórmula:  $(=SI(C3*D3*E3*F3*G3*H3*I3=0,"",C3*D3*E3*F3*G3*H3*I3))$ , determinada por la oficina de calidad para calcular el valor real de la misma; siendo C3 la influencia en la satisfacción del cliente, D3 los efectos en la calidad del producto en la misión objetivos estratégicos y así sucesivamente con cada uno de los factores expuestos; generando la plantilla del orden de calificación de estos subprocesos.

Ya con esta priorización, se comienza a determinar qué tipo de formatos le corresponden a cada subproceso del área, y se comienza con la respectiva recolección de la información y con su elaboración, siendo presentados, aprobados y verificados por la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales para su estandarización.

Siguiendo el orden de la Matriz de priorización, el subproceso de asuntos disciplinarios como primero en el orden de relevancia, quedo conformado por:

- El procedimiento de Asuntos Disciplinarios (Anexo 3), el cual se rediseño por completo.
- El diagrama de flujo del procedimiento de Asuntos Disciplinarios (Anexo 4), se crea como valor agregado y como complemento al procedimiento mencionado y donde se representa la secuencia de actividades, para visualizarlo de una manera más sencilla y clara.
- El Anexo llamado Diagrama de Flujo para la comprobación de faltas y sanciones disciplinarias (Anexo 5) se elabora como guía de las políticas y normas del reglamento interno de trabajo.
- El Anexo denominado Despido por bajo rendimiento (Anexo 6), se implementa con la información base proporcionada por el Abogado de la FCV.
- El registro Solicitud de Descargos (Anexo 7) se construye como complemento al procedimiento y evidencia óptima de la información manejada.
- Al igual que la anterior, la creación del registro denominado Acta de Descargos (Anexo 8), integra al procedimiento.
- Y el Llamado de Atención o Sanción Disciplinaria (Anexo 9) se elaboran como evidencias.

Continuando con el orden, le sigue el subproceso de Administración de la Nómina y Seguridad Social, el cual tendrá a su disposición la siguiente información:

Para este Subproceso y revisando la información manejada por cuatro de los colaboradores del área, se decide la creación de dos (2) instructivos más, que ayuden al igual que los perfiles a definir claramente la secuencia de actividades por procedimiento. Para esto se implemento:

- Instructivo en Seguridad Social (Anexo 10)
- Diagrama de Flujo del Instructivo en Seguridad Social. (Anexo 11)
- Registro de Ausentismo (Anexo 12)
- Registro de Atención de Solicitudes en Seguridad Social. (Anexo 13)
- Instructivo de Prestaciones Sociales (Anexo 14)
- Diagrama de Flujo del Instructivo de Prestaciones Sociales. (Anexo 15).
- Registro denominado Solicitud de Vacaciones (Anexo 16)
- Registro llamado Solicitud de Permisos (Anexo 17).
- Instructivo de Administración de Nómina (Anexo 18).
- Diagrama de Flujo del Instructivo de Administración de Nómina (Anexo 19).

Para el tercer subproceso priorizado, conocido como Salud Ocupacional, se hizo una lista de chequeo en donde a la par con la Coordinadora de Salud Ocupacional, se decidieron eliminar varios documentos que estaban en la página de Calidad y que no cumplían una misión en la misma y los demás documentos se dejan en proceso de construcción y mejoría, permaneciendo en el sistema los existentes hasta el momento.

Y como último subproceso, se encuentra:











- El procedimiento de Contratación (Anexo 20), el cual se rediseño.
- Diagrama de Flujo del Procedimiento de Contratación (Anexo 21) como complemento al procedimiento.
- El Registro de Ingreso de Personal (Anexo 22), documento que registra la evidencia del nuevo colaborador para su socialización con el líder.
- El Registro del Examen Médico de Salud Ocupacional (Anexo 23)







Con lo que se da fin a la práctica empresarial, en el momento de la estandarización en la página de calidad de toda la documentación mencionada y dejando como resultado al área de relaciones laborales al día con la gestión de procesos, siendo los primero en implementarla y en terminarla.

## 14. RESULTADOS

Para ver el alcance de seis (6) meses de trabajo en la Fundación Cardiovascular de Colombia, se muestra a continuación un comparativo con la información presentada en los antecedentes del proyecto:

**TABLA 20-** Documentación rediseñada y actualizada a Marzo del 2011.

| DOCUMENTACIÓN ACTUALIZADA A MARZO 11 DEL 2011   |   |   |              |
|---|---|---|--------------|
| ÁREAS DE DDO  | IDENTIFICACIÓN  | DOCUMENTOS RESPECTIVOS  | VERSIÓN      |
| <b><u>RELACIONES<br/>LABORALES</u></b>  |  <b>PC- DTH</b>                                      |  DESARROLLO ORGANIZACIONAL                     | <b>V: 15</b> |
|   |  <b>P-DTH-2003</b>                                   |  CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO.              | <b>V: 9</b>  |
|   |  <b>P-DTH-2009</b>                                   |  PROCEDIMIENTO DE ASUNTOS DISCIPLINARIOS.      | <b>V: 5</b>  |
|   |  <b>I-DTH-2003</b>                                   |  INSTRUCTIVO PARA EMERGENCIAS                  | <b>V: 2</b>  |
|   |  <b>I-DTH-2006</b>                                   |  ADMINISTRACIÓN DE LA NÓMINA                   | <b>V: 8</b>  |
|   |  <b>I-DTH-2007</b>                                   |  INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL. | <b>V: 11</b> |
|   |  <b>I-DTH-2169</b>                                  |  SEGURIDAD SOCIAL                             | <b>V: 0</b>  |
|   |  <b>I-DTH-2170</b>                                 |  PRESTACIONES SOCIALES                       | <b>V: 0</b>  |
|   |  <b>R-DTH-3001</b>                                 |  SOLICITUD DE DESCARGOS                      | <b>V: 0</b>  |
|   |  <b>R-DTH-3002</b>                                 |  ACTA DE DESCARGOS                           | <b>V: 0</b>  |
|   |  <b>R-DTH-3003</b>                                 |  LLAMADO DE ATENCIÓN O SANCIÓN DISCIPLINARIA | <b>V: 0</b>  |
|   |  <b>R-DTH-3000</b>                                 |  EXAMEN MEDICO DE SALUD OCUPACIONAL          | <b>V: 1</b>  |
|   |  <b>R-DTH-2075</b>                                 |  FORMATO INGRESO DE PERSONAL                 | <b>V: 1</b>  |
|   |  <b>R-DTH-2001</b>                                 |  AUSENTISMO                                  | <b>V: 3</b>  |
|   |  <b>R-DTH-2028</b>                                 |  ASISTENCIA                                  | <b>V: 3</b>  |
|   |  <b>R-DTH-2062</b>                                 |  SOLICITUD DE VACACIONES                     | <b>V: 4</b>  |
|   |  <b>R-DTH-2001</b>                                 |  SOLICITUD DE PERMISOS                       | <b>V: 0</b>  |
|   |  <b>R-DTH-3005</b>                                 |  ATENCIÓN DE SOLICITUDES EN SEGURIDAD SOCIAL | <b>V: 0</b>  |
|   |  <b>M-DTH-01</b>                                   |  PLAN HOSPITALARIO DE EMERGENCIAS            | <b>V: 0</b>  |
|   |  <b>M-DTH-02</b>                                   |  MANUAL DE BIOSEGURIDAD                      | <b>V: 0</b>  |
|  <b>A-DTH-04</b> |  COMPROBACION DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS | <b>V: 0</b>   |              |
|  <b>A-DTH-05</b> |  DESPIDO POR BAJO RENDIMIENTO                      | <b>V: 0</b>   |              |
|  <b>A-DTH-06</b> |  DF PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO.                   | <b>V: 0</b>   |              |
|  <b>A-DTH-07</b> |  DF PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN.                 | <b>V: 0</b>   |              |





|  |   |  |             |
|--|---|--|-------------|
|  |  <b>A-DTH-08</b> |  DF DEL INSTRUCTIVO DE SEGURIDAD SOCIAL         | <b>V: 0</b> |
|  |  <b>A-DTH-09</b> |  DF DEL INSTRUCTIVO DE PRESTACIONES SOCIALES.   | <b>V: 0</b> |
|  |  <b>A-DTH-10</b> |  DF DEL INSTRUCTIVO DE ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA | <b>V: 0</b> |

**FUENTE:** Autora

En esta tabla se presentan los documentos ya rediseñados del área de relaciones laborales que se actualizaron o se crearon, para ayudar al mejoramiento continuo de todos los subprocesos y cargos que hacen parte del estudio. La Caracterización de la DDO está en rojo porque hasta no complementarla con el área de Gestión Humana no se puede actualizar, por el momento quedo consignado el aporte de Relaciones Laborales. Y los instructivos en color amarillo, hacen parte de Salud Ocupacional, quienes se encargan directamente de sus arreglos y mejorías, estando en un estado de construcción.

En cuanto a los cargos y sus perfiles correspondientes, quedaron al día con su habitual rutina y con los cambios de funciones implementadas, que ayudan a optimizar el flujo de información, y a dar respuesta oportuna a sus clientes externos como interno.

**TABLA 21-** Perfiles rediseñados y actualizados a Marzo del 2011.

| IDENTIFICACIÓN  | COMPETENCIAS Y CARACTERÍSTICAS RESPECTIVAS  | VERSIÓN      |
|---|---|--------------|
|  I- DTH- 2012                  |  COMPETENCIAS Y CARACTERÍSTICAS DEL CARGO      | <b>V: 10</b> |
| <b>RELACIONES LABORALES</b>   |  JEFE CORPORATIVA DE RELACIONES LABORALES      |              |
|   |  COORDINADORA CORPORATIVA DE SALUD OCUPACIONAL |              |
|   |  ASISTENTE DE INTERVENTORIAS OTAS              |              |
|   |  AUXILIAR DE NÓMINA                            |              |
|   |  AUXILIAR DE CONTRATACIÓN                      |              |
|   |  AUXILIAR DE PRESTACIONES SOCIALES             |              |
|   |  AUXILIAR DE SALUD OCUPACIONAL                 |              |
|   |  AUXILIAR DE APOYO ADMINISTRATIVO Y NÓMINA     |              |
|  AUXILIAR DE SALUD OCUPACIONAL |   |              |
|  SECRETARIA.                   |   |              |

**FUENTE:** Autora

## 15. CONCLUSIONES

- Se conocieron y se revisaron todas las funciones y acciones del área de relaciones laborales de la Dirección de Desarrollo Organizacional y su interacción con los procesos estipulados en el Manual de Documentos de la FCV.
- Se formuló un diagnóstico del área de relaciones laborales, bajo los lineamientos del sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001, estipulados en los procesos de la FCV.
- Se determinaron las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, y sus requisitos para ayudar al personal con el desempeño de sus actividades basadas en la documentación de sus procesos.
- Se reestructuraron los perfiles de los puestos de trabajo con criterios basados en competencias, con el fin de facilitar los procesos y lograr un eficiente desempeño de las labores y responsabilidades de cada colaborador.
- Se implementaron las mejores propuestas a partir del diagnóstico inicial y con la aprobación de todo el equipo de trabajo del área de relaciones laborales y de apoyo con los sistemas de gestión de la calidad, para la actualización de los documentos del proceso.
- Se convirtió el Manual de Documentos en una herramienta útil que facilite el desarrollo de las actividades del área de relaciones laborales de la DDO.
- Se socializaron los cambios de funciones y responsabilidades del todo el personal de relaciones laborales y bajo la supervisión de la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales, con el fin de obtener un mayor grado de compromiso en su continuo mejoramiento.
- Se estandarizaron en la Página de Calidad todos los Procedimientos, instructivos, registros, manuales y anexos para la libre revisión y control de todos los colaboradores de la FCV.
- Se estableció un sistema de trabajo donde los colaboradores se especializaron en procedimientos específicos, logrando agilizar el desarrollo de los mismos.
- Se representaron todos los procedimientos e instructivos por medio de diagramas de flujo que facilitan la comprensión de la secuencia todas las actividades realizadas en el área y su interrelación con los demás procedimientos.

## 16. RECOMENDACIONES

- Convertir a medio digital el archivo de hojas de vida con sus respectivos soportes.
- Ordenar el archivo de hojas de vida por códigos que solo manejen la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales y la Secretaria, permitiendo organización y privacidad de la información.
- Realizar reuniones periódicas donde la Jefe Corporativa de Relaciones Laborales escuche recomendaciones y analice el sistema de trabajo de cada uno de sus colaboradores.
- Dar a conocer a los Jefes y Líderes de las diferentes áreas y UENS, la metodología de trabajo de relaciones laborales y su importancia como comunicadores de la información y acciones de sus colaboradores.
- Actualizar, revisar y analizar periódicamente el contenido de los perfiles y el seguimiento de los procedimientos e instructivos; para que no se conviertan en documentos obsoletos que dificulten el desarrollo de la empresa.
- Desarrollar una buena comunicación entre todos los colaboradores del área de relaciones laborales, para mantener una buena organización de la información; que permita tener una respuesta oportuna para satisfacer las necesidades de todos sus clientes internos como externos.
- Realizar capacitaciones en los temas de salud ocupacional, normatividad laboral, manejo de Excel avanzado, entre otros temas relacionados con los subprocesos del área de relaciones laborales, que permitan mejorar el conocimiento y las capacidades de los colaboradores, para obtener un trabajo productivo.
- Realizar campañas para mejorar el manejo y control de las solicitudes de las vacaciones.
- Unificar bases de datos y controles de información con el personal de las otras ciudades.



- Cuadrar revisiones con los colaboradores expertos del SAHI, para corregir errores presentados en el sistema, que causan retrasos al área de relaciones laborales.
- Cambiar el laboratorio o exigirle puntualidad con la respuesta de los exámenes médicos de las personas elegidas para comenzar el procedimiento de contratación.
- Gestionar con la Dirección de operaciones la compra de una impresora de Carnets que facilite al área de relaciones laborales la entrega inmediata de la identificación del nuevo colaborador y ahorrar costos, por el alto número de ingresos de personal que mantiene la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5<sup>ta</sup> Edición, Mc Graw Hill. México, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. Administración, Teoría, Proceso y Práctica. 3<sup>ra</sup> Edición, Mc Graw Hill. Bogotá, D.C, Colombia. 2001, Pág. 186. ISBN: 958-41-0161-7.

CERTO, Samuel C. Administración Moderna. 8<sup>va</sup> Edición, Pearson. Bogotá, D.C, Colombia. 2001, Pág.258 -260. ISBN: 958-699-038-9.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 12<sup>va</sup> Edición, Mc Graw Hill. México, D.F. 2004, Pág. 254.

STONER, James; FREEMAN, Edwar; GILBERT JR, Daniel. Administración, 6<sup>ta</sup> Edición, Prentice Hall. México

ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

## WEBGRAFÍA

INTRANET FCV, Inducción FCV. Organización de la FCV. (Citado el 26 de Febrero del 2011). Disponible en Internet: [http://172.16.19.213;8001/Gescon/faces/index2\\_1.jsp](http://172.16.19.213;8001/Gescon/faces/index2_1.jsp)

FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA, La Empresa, Organigrama. (Citado el 27 de Febrero del 2011) Disponible en Internet: <http://www.fcv.org/portal/>

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, Direccionamiento Estratégico, Política de Gestión Humana, Organización de la FCV. (Citado el 27 de Febrero del 2011). Disponible en Internet: <http://www.fcv.org/calidad/talento.php>

LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. Porque es necesario aplicar la Mejora Continua. (Citado el 27 de Febrero del 2011). Disponible en Internet: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.htm>

INTERNATIONAL SERVICES OFFICE. Organización de la FCV. (Citado el 27 de Febrero del 2011). Disponible en Internet: <http://medicablogs.diariomedico.com/fcvcolombia/>

INTRANET FCV, Inducción FCV. Organización de la FCV. (Citado el 21 de Septiembre del 2010). Disponible en internet: [http://www.fcv.org/ic/index.php?option=com\\_content&view=article&id=62&Itemid=66&lang=es](http://www.fcv.org/ic/index.php?option=com_content&view=article&id=62&Itemid=66&lang=es)

ISO 9001, NORMA DE CALIDAD. Ocho Principios Básicos de la Gestión de la Calidad de Excelencia. (Citado el 1 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

EXCELENCIA EMPRESARIAL, Porque la Gestión por Procesos. (Citado el 1 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)

FREELANCE COLOMBIA, Mejoramiento Continuo. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [http://www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-mejoramiento\\_continuo.php](http://www.freelancecolombia.com/articulos/liderazgo-mejoramiento_continuo.php).

DEGERENCIA.COM, KAIZEN-La Mejora Continua aplicada en la Calidad, Productividad y reducción de costos\_ introducción, Mauricio Leftovich. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.degerencia.com/articulo/kaizen\\_la\\_mejora\\_continua\\_aplicada\\_en\\_la\\_calidad\\_productividad\\_y\\_reduccion\\_de\\_costos](http://www.degerencia.com/articulo/kaizen_la_mejora_continua_aplicada_en_la_calidad_productividad_y_reduccion_de_costos)

HERRAMIENTAS PARAPYMES.COM, Herramientas para la Mejora Continua: Ciclo Deming. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming](http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming).

GRIJALVO, Mercedes; MARTIN-ROMO, Carmen; PRIDA, Bernardo. La Gestión por procesos y las nuevas normas ISO 9000:2000; II Conferencia de Ingeniería de Organización, Vigo, 5-6, septiembre del 2002.(Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.adingor.es/documentacion/Cio/cio2002/1%20calidad,%20medio%20ambiente,%20riesgos%20la\\_borales%20y%20mantenimiento/c004.pdf](http://www.adingor.es/documentacion/Cio/cio2002/1%20calidad,%20medio%20ambiente,%20riesgos%20la_borales%20y%20mantenimiento/c004.pdf)

GUIA DE LA CALIDAD, Mejora Continua- Ciclo PDCA. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.guiadelacalidad.com/mejora-continua.php](http://www.guiadelacalidad.com/mejora-continua.php)

ADRFORMACIÓN, Curso de Calidad ISO 9001:2000. Diagramas de Flujo. (Citado el 2 de Marzo del 2011). Disponible en Internet: [www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2.html](http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion3/tutorial2.html)

# ANEXOS

## ANEXO 1 - Formato para la verificación de las competencias y características de todos los cargos.

### MISIÓN

Confrontar y Mejorar el grado de avance e internalización de las habilidades prácticas y actitudes implícitas y explícitas que se requieren para ejercer en propiedad las actividades con una mayor veracidad y seguridad.

### OBJETIVO

Fomentar el Seguimiento e Implantación de la Evaluación Formativa que establezca el rediseño y mejora continua de los procesos a su cargo.

| <b>FORMULARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE EVIDENCIA</b>  |       |
|---|-------|
| <p>Para el área de Relaciones Laborales de la Dirección de Desarrollo Organizacional de la FCV el seguimiento a las Competencias y Características de cada uno de sus cargos, representa una excelente oportunidad para recolectar información muy valiosa que permite identificar las Habilidades prácticas de mejoramiento en los procesos de caracterización laboral; formando trabajadores productivos con niveles superiores de desempeño y adaptables a los nuevos requerimientos del entorno.<br/>Por lo tanto al momento de contestar las preguntas, hágalo con total objetividad y honestidad.</p> |       |
| <b>NOMBRE DEL TRABAJADOR:</b>   |       |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>   |       |
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b>  |       |
| <b>ÁREA FUNCIONAL:</b>  |       |
| <b>TITULO DEL CARGO SUPERIOR INMEDIATO:</b>   |       |
| <b>NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO:</b>   |       |
| <b>PERFIL DEL CARGO</b>   |       |
| <b>1. NIVEL DE EDUCACIÓN:</b>   |       |
| - Educación técnica o tecnología  | _____ |
| - Educación Universitaria Incompleta  | _____ |
| - Educación Universitaria Completa  | _____ |
| - Educación de Postgrado  | _____ |
| - Otra  | _____ |
| <b>2. EXPERIENCIA:</b>  |       |
| - Ninguna   | _____ |
| - De 1 a 4 Meses  | _____ |
| - De 5 a 8 Meses  | _____ |
| - De 9 a 12 Meses   | _____ |
| - Más de 1 Año  | _____ |

### 3. OBJETIVOS DEL CARGO

### 4. FUNCIONES

### 5. RESPONSABILIDADES

## ANEXO 2 - Competencias y características de los cargos del área de Relaciones Laborales.