

**EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN  
HUMANA DE TELEBUCARAMANGA, SEGÚN LINEAMIENTOS DE LA NORMA  
ISO 9001:2000.**

**JUAN PABLO ACEVEDO TORO  
ID: 00006780**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

**EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN  
HUMANA DE TELEBUCARAMANGA, SEGÚN LINEAMIENTOS DE LA NORMA  
ISO 9001:2000.**

**JUAN PABLO ACEVEDO TORO  
ID: 00006780**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL**

**Directora  
IVONNE LACERA CORTÉS  
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bucaramanga, 27 de Marzo de 2008

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	17
1.1 MISIÓN	18
1.2 VISIÓN	18
1.3 INSTALACIONES	18
1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS	20
1.4.1 Telefonía Pública Básica Conmutada Local	20
1.4.2 Servicios suplementarios y complementarios	21
1.4.3 Servicios Especiales	21
1.4.4 Servicios de Información	22
1.4.5 Internet	23
1.4.6 Transmisión de datos	23
1.5 COBERTURA	24
2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO	25
2.1 MODELO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	26
2.2 Objetivos principales del departamento de Gestión Humana	27
2.3 Responsabilidades del departamento de Gestión Humana	27
3. ANTECEDENTES	29
4. JUSTIFICACIÓN	32

5. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL PROCESO	34
6. OBJETIVOS	36
6.1 OBJETIVO GENERAL	36
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
7. MARCO TEÓRICO	37
7.1 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES	37
7.1.1 Aplicabilidad de la administración de operaciones	37
7.2 HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD	38
7.2.1 Diagramas de flujo	39
7.2.2 Hojas de control	39
7.3 NORMA TÉCNICA COLOMBIANA	40
7.4 Requisitos Generales Del Sistema De Gestión De La Calidad	42
7.4.1 Requisitos de la Documentación	42
7.5 RECURSOS HUMANOS	43
7.5.1 Generalidades	43
7.6 DIFERENTES TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN	43
7.6.1 Énfasis en las tareas	44
7.6.2 Énfasis en la estructura	44
7.6.2.1 Teoría clásica de la Administración	45
7.6.2.2 Teoría de la burocracia	46
7.6.3 Énfasis en las personas	47
7.6.4 Énfasis en la tecnología	47
7.6.5 Énfasis en el ambiente	47
7.7 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	48

7.8 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	50
7.8.1. ¿Por qué el estudio del comportamiento organizacional?	51
7.9 LAS ACTITUDES	52
7.9.1 Tipos de actitudes	52
8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS	55
8.1 PLANEACIÓN	55
8.1.1 Diagnóstico	55
8.1.2 Documentación	56
8.1.2.1 Procedimientos	57
8.1.2.2 Formatos	59
8.1.2.3 Instructivos	60
8.1.2.4 Listado de documentos a modificar	61
8.1.2.5 Procedimientos	61
8.1.2.6 Formatos	62
8.1.3 Reconocimiento de los procedimientos	63
8.1.4 Recopilación de datos	63
8.2 DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS	64
8.3 IMPLEMENTACIÓN	67
8.4 VERIFICACIÓN Y CORRECCIÓN	68
8.5 DISPONIBILIDAD DE DOCUMENTOS	68
9. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS	70
CONCLUSIONES	73
ACCIONES DE MEJORA	76
RECOMENDACIONES	80

BIBLIOGRAFÍA

81

ANEXOS

83

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Simbología	64
Figura 2. Información para Control de Documentación en Telebucaramanga	66
Figura 3. Procesos de Gestión Humana	74
Figura 4. Proceso de sensibilización Seguridad Industrial	78

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Documentos utilizados	56

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A: ORGANIGRAMA DE TELEBUCARAMANGA	84
Anexo B: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA	85
Anexo C: EJEMPLAR PROCEDIMIENTOS	86
Anexo D. EJEMPLAR FORMATOS	95
Anexo E: EJEMPLAR INSTRUCTIVOS	96

## GLOSARIO

**CRT:** Comisión Reguladora de Telecomunicaciones. Es el organismo estatal de carácter técnico encargado de establecer la regulación del mercado de las telecomunicaciones en Colombia, con el propósito de promover tanto el desarrollo del sector como la prestación eficiente de los servicios de telecomunicaciones a todos los usuarios, dentro de los lineamientos definidos por el Estado, a través de la competencia, la inversión en el sector y su integración al ámbito internacional.

**MINISTERIO DE COMUNICACIONES:** Es el ente rector que direcciona, reglamenta y presenta internacionalmente el sector de las comunicaciones y el de tecnologías de la información; promueve el acceso universal como soporte del desarrollo social y económico de la Nación y ejerce una administración y control eficientes del espectro radioeléctrico y los servicios postales.

**SUPER INTENDENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS:** Es la autoridad de control inspección y vigilancia de las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios.

**eTOM:** *Enhanced Telecom Operations Map*. Es una iniciativa del TeleManagement Forum (TMForum) para desarrollar un modelo o marco de referencia de procesos de negocio dirigido a los proveedores de servicios de la industria de las Telecomunicaciones.

**GESTIÓN POR PROCESOS:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización a través de sus procesos.

**MAPA DE PROCESOS:** Diagrama que muestra la interrelación de los procesos misionales dirigidos a satisfacer las necesidades y requisitos del cliente.

**SISTEMA FINANCIERO INTEGRADO (SFI):** Sistema financiero que contiene funcionalidades para operación de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería.

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE TELEBUCARAMANGA, SEGÚN LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2000

**AUTOR(ES):** JUAN PABLO ACEVEDO TORO

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** IVONNE LACERA CORTÉS

### RESUMEN

La convergencia y la globalización de las telecomunicaciones son dos temas cruciales en el medio actual. Pequeñas empresas se encuentran en la mira de los gigantes de las telecomunicaciones, lo cual conlleva a que éstas enfrenten retos tales como fortalecimiento, crecimiento y posicionamiento en el mercado local y/o nacional. Por ésta razón Telebucaramanga decidió tomar los caminos de la certificación ISO 9001, comenzando por la estandarización de sus procesos y procedimientos según lineamientos de la Norma Técnica Colombiana versión 2000. El proyecto se realizó en el segundo semestre del año 2007, en el área de Gestión Humana de Telebucaramanga, bajo la dirección de la Ingeniera IVONNE LACERA CORTÉS, docente de la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga. El proyecto se desarrolló en 4 etapas: 1. Planeación: se diagnosticó el estado de los procedimientos del departamento y se definieron estrategias a llevar a cabo. 2. Diseño y Documentación de los procedimientos: Se basó en la información previamente recopilada. 3. Implementación: se implementaron los cambios efectuados 4. Verificación y corrección: se analizó la efectividad de los procedimientos implementados y se realizaron las debidas correcciones según lo requerido. Finalmente se logró documentar totalmente los procedimientos del área de Gestión Humana, con sus respectivos documentos de apoyo como instructivos y formatos que serán manejados de una forma controlada por el departamento de Planeación de la empresa. Durante el desarrollo del proyecto se identificaron algunas falencias que presentaba el departamento tales como la falta de una política de Seguridad e Higiene Industrial y posteriormente se hicieron las sugerencias pertinentes al caso. Se obtuvo compromiso total del personal de la empresa mejorando el comportamiento organizacional y se dio el paso principal para la certificación ISO 9001 proyectada para el año 2010.

**PALABRAS CLAVES:** PROCESOS, CALIDAD, TELEBUCARAMANGA, ISO 9001, CERTIFICACIÓN, ESTANDARIZACIÓN

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** EVALUATION AND IMPROVEMENT OF PROCESSES AT THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT, FOLLOWING RULES AND REGULATIONS OF THE ISO 9001:2000

**AUTOR(ES):** JUAN PABLO ACEVEDO TORO

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** IVONNE LACERA CORTÉS

## RESUMEN

Convergence and Globalization of telecommunications are two very important issues across the world currently. Small companies have been targeted by Giant Telecoms companies, making these Small businesses to assume the threat of strength, growth and a bigger local or national market share. This is why Telebucaramanga decided to take the path on certification ISO 9001, starting by the standardization of procedures following the rules and regulations of the "NORMA TÉCNICA COLOMBIANA", version 2000. The project was conducted on the second semester of the year 2007, in the Human Resources department of Telebucaramanga, with the direction of the Engineer IVONNE LACERA CORTÉS, who teaches at the UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA in the Industrial Engineering Faculty, in, Bucaramanga's Sectional. The project was developed on four phases: 1. Planning: The department procedures diagnosis was made and so were the strategies to execute. 2. Procedure design and documentation: It was based on the collected information. 3. Implementation: Changes were put into practical effect. 4. Verification and correction: The procedures' effectiveness was verified and changes were made where were demanded. As a result, all the Human Resources Department procedures were totally documented with its own back up documentation, which will be managed by the people of the Planning Department. During the development of the project, some weaknesses were found in this company's department. One of them was the implementation of an Industrial Hygiene Program that evaluates and controls health hazards, which was suggested to the company. A great personal commitment was shown by the employees, and the most important fact was that this was the first step given to achieve the ISO 9001 certificate, projected to 2010.

**PALABRAS CLAVES:** PROCESS, QUALITY, TELEBUCARAMANGA, ISO 9001, CERTIFICATION, STANDARDIZATION

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## INTRODUCCIÓN

La industria de las telecomunicaciones se mueve en un medio cambiante. La tecnología que se desarrolla en este medio conduce la industria a la velocidad de la luz.

A la par con la tecnología, las telecomunicaciones varían de forma aligerada para ofrecer soluciones a los usuarios que suplan de una mejor manera sus necesidades e igualmente los satisfagan ofreciéndole una serie de ventajas y comodidades como valor agregado.

Es indispensable realizar una planeación para combatir los cambios continuos del medio con la estandarización de los procesos internos de la empresa para mejorar sus productos y servicios en las diferentes áreas técnico-operativas, finanzas, administración, recurso humano, comercial, jurídica y atención al cliente.

Una planeación efectiva, es aquella que se encuentra de la mano con una estructura organizacional apropiada, donde se plasme los diferentes procesos productivos internos de la organización y cada uno de los integrantes de la organización pueda observar su posición en el organigrama general; de esta forma la planeación es aplicada por todos los niveles: corporativo, táctico y operacional.

La industria cambiante de las telecomunicaciones hace que sea necesario fortalecer las empresas en el campo administrativo. Esta resulta siendo una estrategia eficaz para afrontar la constante innovación del medio.

Se debe adquirir una visión empresarial mucho más globalizada, que permita competir en un mercado más exigente; es por eso que se hace necesario analizar

el interior de la empresa, fortalecer las ventajas y mejorar las falencias que se presentan.

El presente proyecto es una continuación de las acciones inicialmente tomadas por parte de los directivos de Telebucaramanga, donde se busca afrontar de una manera eficiente esos cambios que podrían llegar a afectar dramáticamente a la empresa.

Para la planeación, elaboración e implementación de este trabajo se recurrió a un equipo de trabajo externo a la empresa apoyado en colaboradores designados por las diferentes áreas para la facilitación de las diferentes actividades necesarias para alcanzar el objetivo global.

Este trabajo, además de mostrar resultados contundentes se convierte en la base para que, en un futuro, la empresa inicie el proceso de implementación del sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA<sup>1</sup>

Nombre de la empresa: Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A.  
E.S.P. (Sociedad Anónima – Empresa de Servicios Públicos)  
TELEBUCARAMANGA

Actividad económica de la empresa: Telecomunicaciones

Número de empleados: 272

Número de cargos: 40

Teléfonos: 6309600 – 6309712

Dirección: Calle 36 # 14-71

Web: [www.telebucaramanga.com.co](http://www.telebucaramanga.com.co)

Organigrama (**Ver anexo A. Organigrama**)

**TELEBUCARAMANGA** es una compañía que brinda servicios de telecomunicaciones en Colombia, específicamente en el departamento de Santander.

Trabaja intensamente para enfrentar con éxito este momento de cambios tan profundos y radicales, ofreciendo tecnologías avanzadas y eficientes, desempeño confiable y seguro, costos competitivos, una gama de servicios más diversa e integral, y una relación cercana y productiva con nuestros clientes.

El compromiso es proporcionar soluciones de telecomunicaciones que se ajusten a las condiciones socioeconómicas y culturales de sus clientes y que les permitan aspirar a una vida más productiva, acercándolos entre sí y con el mundo.

---

<sup>1</sup> TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones S.A. E.S.P. tb\_presentación. (Diciembre 2007)  
[http://telsun/code/tb\\_presentacion.htm](http://telsun/code/tb_presentacion.htm) .

## **1.1 MISIÓN**

Generar valor para los accionistas orientados por el cliente y el mercado, fruto de una relación de conocimiento profundo de nuestros clientes y sus necesidades de servicios de telecomunicaciones.

Innovar con soluciones integrales y de la más alta calidad y servicio, ofrecidas por un talento humano excelente y comprometido con enriquecer continuamente la experiencia de ser cliente de Telebucaramanga.

## **1.2 VISIÓN**

En el año 2007 TELEBUCARAMANGA es reconocida en Colombia por haber maximizado el valor para los accionistas, fundamentada en desarrollar relaciones de aprendizaje y confianza mutuas con sus clientes, para garantizar su satisfacción.

Nuestra gente es ejemplo de servicio al cliente y su desarrollo personal y profesional permiten ofrecer una empresa sencilla, abierta, cercana y en constante desarrollo para beneficio de la comunidad en la que se desenvuelve.

## **1.3 INSTALACIONES**

La empresa cuenta con instalaciones tales como centrales; donde se encuentra tecnología electrónica que permite el flujo de datos por medio de conexiones y prototipos de tecnología avanzada en la industria de las telecomunicaciones. Los puntos de Servicio de Atención al Cliente (SAC); son espacios físicos destinados a brindar soluciones rápidas y eficaces a los clientes. La red multiservicios y el call center, tienen un propósito similar a los puntos SAC, con la diferencia de no requerir la presencia de los clientes para efectuar los debidos procedimientos:

## Centrales

- Kennedy
- Colorados
- Coavisona
- Chimitá
- Poblado
- Arenales
- Ciudadela
- Cañaveral
- Bucarica
- Centro
- Cumbre
- Zapamanga
- Cabecera
- Parque
- Comuneros

## Puntos de Atención al Cliente (SAC)

- Cañaveral
- Girón
- La Calleja
- Tecnológico - Cañaveral

## Red Multiservicios – Call Center

- Call center
- ISP Red Multiservicios
- La rosita
- Daños
- Archivo Abonados

- Cables

## **1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Telebucaramanga es una empresa que se esmera por ofrecer soluciones a los clientes en la industria de las Telecomunicaciones. Por esto ha desarrollado dos productos: Telefonía Pública Básica Conmutada Local e Internet, que poseen una gran variedad de servicios mencionados a continuación:

### **1.4.1 Telefonía Pública Básica Conmutada Local:**

- Código Secreto
- Identificador de llamadas
- Cambio de número
- Despertador Automático
- Llamada en espera
- Marcación Abreviada
- Conexión Sin marcar o línea directa
- Conferencia entre tres
- Transferencia de llamada
- Transferencia de llamada en no respuesta
- Transferencia de llamada en ocupado
- Completación de llamada en ocupado
- Completación de llamada en no respuesta
- Correo de voz o Eco contestador
- Línea virtual o Telebox
- Línea 113
- Línea 114
- Línea 900 y 901
- Línea \*155

- Cambio de suscriptor
- Traslado de línea
- Cambio de categoría a privada
- Cambio de estrato
- Suspensión temporal
- Cambio de nomenclatura
- Cambio de servicio a PBX

**1.4.2 Servicios suplementarios y complementarios.** Código secreto: restringe, la salida de llamadas de larga distancia nacional e internacional incluyendo llamadas a celulares ya sea por discado directo o por operadora mediante una clave de 4 dígitos.

Identificador de llamadas: Permite conocer el número telefónico desde donde se genera la comunicación.

**1.4.3 Servicios Especiales.** Despertador Automático: Permite programar el teléfono con alarma a cierta hora del día o noche.

Llamada en espera: Permite recibir una llamada adicional por la misma línea y mantener la otra llamada en espera.

Marcación abreviada: Programación de hasta (10) # telefónicos de uso frecuente, locales, nacional e internacional.

Conexión sin marcar o línea directa: Permite la comunicación directa con un teléfono seleccionado sin realizar ninguna marcación.

Conferencias entre tres: Establece una conversación telefónica en la que pueden participar simultáneamente tres personas desde sus perspectivas líneas.

Transferencia de llamada: Consiste en la programación del servicio telefónico de tal forma que transfiere las llamadas entrantes a otra línea previamente establecida.

Transferencia de llamada en no-respuesta: Redirecciona las llamadas entrantes a una línea establecidamente previamente, una vez estas no sean atendidas.

Transferencia de llamada en ocupado: Transfiere la llamada, en caso de ocupación del teléfono a otro número telefónico previamente establecido.

Completación de llamada en no-respuesta: Programa la línea que al intentar comunicarse con un suscriptor que ha estado ocupado, se genera una señal de repique distinto y automáticamente lo conecta con el suscriptor, completando la llamada.

Correo de voz / Eco contestador: Recibe mensajes en un buzón virtual cuando no se conteste o la línea se encuentre ocupada

#### **1.4.4 Servicios de Información:**

Línea 113: Servicio que le permite al cliente obtener información sobre la identificación, numeración y direcciones de los abonados.

Línea 114: La línea de atención mediante la cual el cliente puede reportar daños telefónicos, totalmente gratis.

Línea 900 y 9001: Ofrece información general de entrenamiento, consulta y asesoría profesional.

Línea 155: Permite al usuario acceso al servicio de audio respuesta y obtener información sobre noticias, salud, deportes, cartelera, entretenimiento, horóscopo, indicadores económicos y otros temas de interés general.

**1.4.5 Internet.** Internet de acceso conmutado por demanda / Internet Libre: Utiliza la línea telefónica de TELEBUCARAMANGA como medio de conexión, ofreciendo movilidad del servicio, con usuario y clave de acceso únicos, sin necesidad de adquirir compromisos contractuales, pagado de acuerdo con el consumo.

Internet de acceso Conmutado ilimitado: Utiliza la línea telefónica como medio de conexión, ofreciendo movilidad del servicio, correo electrónico, usuario y clave de acceso personal para cada cliente por el pago de un precio fijo mensual.

Internet de acceso Dedicado: Servicio de Internet de acceso dedicado con tecnología ADSL, que permite acceder simultáneamente servicio de voz, (telefonía) y datos (Internet).

**1.4.6 Transmisión de datos.** Los Enlaces E1 son conexiones digitales que permiten transmisión de voz, datos e imágenes a velocidad hasta de 2.048 mbps. Insertar paquetes de información digitalizada y sincronizada en 30 canales independientes que manejan un ancho de banda de 64 kbps cada uno. Se puede establecer por cable convencional, fibra óptica o señales de radio.

La telefonía pública son equipos telefónicos instalados en barrios y sectores dentro del área metropolitana, de acuerdo con un análisis de las necesidades comunitarias.

Las modalidades son:

- Teléfonos públicos monederos.
- Teléfonos públicos gratuitos.
- Teléfonos públicos de tarjeta prepago.

Video combo permite conectar usuarios desde múltiples lugares (hasta 4) para realizar videoconferencias obre una plataforma RDSI multipunto, permitiendo interacción con alta calidad de imagen.

### **1.5 COBERTURA**

La empresa actualmente presta sus servicios en Bucaramanga, Girón y Floridablanca. Las proyecciones para los próximos meses direccional a los servicios de Telebucaramanga hacia un nuevo mercado que sería Piedecuesta.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

El departamento de Gestión Humana se encarga de liderar el diseño e implementación de Políticas y Estrategias Organizacionales de la Gestión del Talento Humano con el fin de que los colaboradores innoven con soluciones efectivas y de la más alta calidad y servicio, enriqueciendo de esta manera la experiencia de ser cliente de Telebucaramanga.

Esta dependencia busca en su gente un ejemplo de servicio y lucha por tener un equipo de trabajo que con su desarrollo personal y profesional permitan ofrecer una empresa sencilla, abierta, cercana y en constante desarrollo para beneficio de la comunidad en la que se desenvuelve.

El área específica de trabajo para la práctica empresarial realizada por el autor, fue Gestión Humana, ubicada en el cuarto piso del Edificio Administrativo de Telebucaramanga.

El equipo de trabajo del área está conformado por ocho (8) personas, que realizan sus labores de conformidad con la estructura organizacional en los cargos de: Subgerente de Gestión Humana, Secretaria de Gestión Humana, Profesional de Desarrollo Humano, Analista Salud Ocupacional y Bienestar, Profesional Nómina, Analista de Nómina, Auxiliar de Nómina y Practicante. **(Ver anexo B. Organigrama departamento Gestión Humana)**

## **2.1 MODELO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN**

Todas las operaciones producen bienes o servicios o una mezcla de los dos, y lo hacen mediante un proceso de transformación. En el caso particular de Telebucaramanga, esta producción se limita a servicios. Por transformación se entiende que usan recursos con el fin de cambiar el estado o condición de algo para obtener la producción.

Por ejemplo: Telebucaramanga, que es una empresa predominantemente procesadora de información, tiene como insumo el personal encargado de atención al cliente, los instaladores, los reparadores, los jefes de área, entre otros. Su propósito es transformar las necesidades de los clientes en servicios que satisfagan las mismas de una forma efectiva.

Enfocándose en el campo de Gestión Humana, los insumos se podrían representar de diferentes formas. Generalizando se podría decir que el insumo primordial para este departamento son los trabajadores de la empresa. Estos tienen necesidades, inquietudes, requerimientos, etc. El departamento de Gestión Humana procesa la información recolectada por esta fuente de primer grado y posteriormente arroja unos resultados representados en soluciones para el personal.

Gestión Humana transforma esa información para producir cambios en la condición fisiológica, los sentimientos y el comportamiento de los empleados y/o sus allegados.

Las operaciones que procesan información transforman sus propiedades informativas (esto es, el propósito o forma de la información); las operaciones de Telebucaramanga cambian la colocación de la información, por el hecho de ser una compañía de telecomunicaciones.

## **2.2 OBJETIVOS PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA<sup>2</sup>**

- Contar con el recurso humano idóneo.
- Ligar remuneración con resultados.
- Mejorar el clima laboral.

## **2.3 RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA**

- Analizar, determinar y suplir las necesidades de personal en cada una de las dependencias de la empresa.
- Dirigir la actualización del Reglamento Interno de Trabajo y velar por su cumplimiento.
- Fijar políticas para la inducción, selección, evaluación y capacitación del personal.
- Realizar los procedimientos correspondientes para la inducción, selección, evaluación y capacitación del personal.
- Diseñar e implementar programas de Desarrollo de Personal de la empresa.
- Mejorar el Clima Organizacional de la empresa.
- Actualizar el registro de hojas de vidas de los trabajadores.
- Expedir constancias y certificaciones laborales.
- Coordinar las investigaciones disciplinarias vigilando su proceso y el resultado de las mismas.
- Establecer programas de capacitación que permitan mejorar el desempeño de los empleados.
- Coordinar programas de Salud Ocupacional buscando el mejoramiento de las condiciones físicas, psíquicas y ambientales del trabajador.

---

<sup>2</sup> TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucarmanga S.A. E.S.P. Plan Estratégico 2004. Departamento de Planeación.

- Atender los descargos presentados por los trabajadores, dentro de los procesos disciplinarios.
- Efectuar la programación de vacaciones del personal y coordinar los reemplazos con los Jefes de cada dependencia.
- Dar el visto bueno previa legalización de los documentos y requisitos al pago de las cesantías parciales y definitivas.
- Cumplir con las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato.

### 3. ANTECEDENTES

En los últimos años la globalización ha marcado la pauta en las empresas facilitando los negocios y las comunicaciones con países distanciados geográficamente, las empresas han realizado planeaciones en procesos de organización estableciendo herramientas facilitadoras para lograr propósitos deseados y cumplir con objetivos de calidad basándose en parámetros tales como los de la norma ISO 9001.

Telebucaramanga se ha interesado y está en constante adaptación de las diferentes exigencias del mercado, aprovechando su alta inversión en tecnología de punta que en los últimos tres años ha superado los trece mil setecientos noventa y tres millones de pesos (\$13.793.000.000)<sup>3</sup> con lo cual ha logrado obtener un liderazgo a nivel local en el sector de las telecomunicaciones (70% de participación en el mercado de Bucaramanga)<sup>4</sup> y pretende incorporar la calidad en sus procesos administrativos y productivos, logrando un liderazgo no solo local, sino también nacional. La implementación de Gestión de la Calidad se enfoca en la adaptación de estrategias y en el mejoramiento continuo de los procesos productivos de la empresa, incrementando la satisfacción del cliente.

“La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente”<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucarmanga S.A. E.S.P. Plan Operativo anual de inversiones 2005 – 2007. Departamento de planeacion

<sup>4</sup> TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucarmanga S.A. E.S.P. Informe de gestión 2007. Departamento de Mercadeo.

<sup>5</sup> NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001., Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario, ICONTEC, Diciembre 15 del 2000.

La estructura organizacional, define responsabilidades, autoridades, relaciones entre el personal y por ende a una estructura con políticas, departamentalización, manuales de funciones y procedimientos, estableciendo un direccionamiento y estabilidad en la gestión empresarial; al retomar lo nombrado anteriormente se genera una estructura descentralizada, que permite la toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa, como consecuencia un mayor crecimiento en la organización.

Como resultado de la elaboración del plan estratégico de los años 2004 y 2005 surgieron una serie de proyectos a implementar en la empresa, entre los cuales se destaca el levantamiento de los procesos en la empresa TELEBUCARAMANGA S.A. Esta decisión se tomó debido a las falencias que se hallaban en la ejecución de procesos en las diversas áreas. Las frecuentes fallas identificadas, ocasionaban entorpecimiento del normal desarrollo de estas actividades vitales para el funcionamiento de la empresa.

Inicialmente se diseñaron tres macroprocesos: el Modelo Operacional, El Modelo de Mercadeo y el Modelo de Ventas que en total suman 57 procesos.

Para el diseño de estos macroprocesos se recurrió a los servicios de consultoría externa. En el año 2005, la firma de consultoría Remolina Estrada se encargó de éste contrato. El alcance de este trabajo fue bastante limitado como resultado de un análisis globalizado se infirió que no se encontraba totalmente acorde con las normas técnicas empleadas en la industria de las Telecomunicaciones latinoamericana, puesto que se hizo basado en los lineamientos del modelo europeo eTOM (Telecom Operating Map). En septiembre del año 2006, la firma "Gustavo Salcedo Luna E.U". se encargó de emprender el proyecto "Rediseño del modelo operacional de Telebucaramanga".

Este trabajo se realizó teniendo en cuenta los lineamientos de la norma ISO 9001, cumpliendo con las normas reglamentarias de la Comisión Reguladora de Telecomunicaciones “CRT”, especificaciones técnicas del Ministerio de Comunicaciones y la supervisión de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Se comenzó por el diagnóstico general de la empresa. Para lo cual se basaron en los numerales de la norma ISO 9001:2000, con el fin de determinar el estado de los procedimientos de Telebucaramanga con respecto a la norma.

Se realizó el diseño de cada uno de los cargos a trabajar. Se evaluaron los procesos existentes y se diagnosticaron las acciones respectivas para colocar documentación de los procesos y la estandarización de las mismas.

En septiembre del año 2006, la misma firma de consultoría continuó con el proceso a través del proyecto: “Implementación del Modelo Operacional siguiendo con los lineamientos del MECI 1000; 2005 (Modelo Estándar de Control Interno) ‘Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad’”.<sup>6</sup>

El siguiente paso fue evaluar los procesos planteados, realizar los cambios y ajustes respectivos a los mismos para posteriormente ejecutarlos y ponerlos en práctica. Esto permitiría una retroalimentación por parte de cada una de las dependencias, la cual es esencial para evaluar los resultados obtenidos.

---

<sup>6</sup> TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucaramanga S.A. E.S.P. Contrato No. 200600015 suscrito entre la EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA y Gustavo Salcedo Luna EU. Departamento Comercial.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Telebucaramanga rediseñó sus procesos según los lineamientos de un sistema de gestión de calidad acorde con las exigencias del MECI 1000:2005 (Modelo Estándar de Control Interno) , según el decreto 1599 del 20 de mayo del año 2005.

Puesto que la norma ISO considera a las empresas por procesos y no por áreas ni departamentos, el área de Gestión Humana de Telebucaramanga, al igual que las otras dependencias de la misma, debe realizar el levantamiento y la estandarización de sus procesos, por lo que ha buscado el apoyo de un estudiante de Ingeniería Industrial lo suficientemente idóneo y capaz de efectuar dicha labor tal y como lo es el autor de este trabajo.

La empresa viene desde el año 2005 realizando labores de estandarización de sus procesos y procedimientos pero tiene como objetivo terminar con estas actividades a finales del año 2007.

Estos procesos necesitan una serie de documentos de soporte como formularios, instructivos o guías que complementen o faciliten la ejecución eficiente de los procesos. Estos documentos requieren ser diseñados, elaborados y evaluados con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos por los cuales fueron solicitados.

Los procesos que se desarrollan en este departamento involucran no sólo colaboradores del mismo departamento sino también personal de otras áreas. Los diagramas deben describir las actividades desde el principio hasta el final, incluyendo funciones que realicen los otros departamentos. Para diseñar la documentación de estos procesos es necesario recolectar una serie de

información, la cual es proporcionada por cada uno de los operadores de diversos departamentos.

En la actualidad, Telebucaramanga busca darle continuidad al proyecto de estandarización de los procesos que se inició en el año 2005 puesto que esto constituye un elemento diferenciador en el mercado, ya que a través de este, la empresa transmite a sus clientes, accionistas y empleados la confianza necesaria sobre el desempeño y la eficacia en sus procesos.

Con este proyecto, la empresa busca fortalecer la calidad de sus productos y procesos, por medio de una estandarización, logrando los objetivos de la empresa y así mismo la satisfacción de los clientes. De igual manera se creará una herramienta para combatir la existente diversidad de organizaciones que generan competencia diariamente por satisfacer las necesidades humanas.

## 5. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL PROCESO

Hasta el año 2005, cuando comenzaron las tareas de levantamiento de procesos, la empresa realizaba los mismos de una forma empírica pero realmente no se encontraban estructurados de una forma organizada ni sistemática. Los procesos existían, pero no se encontraban respaldados por ningún documento que describiera las características ni detalles de los mismos.

En el año 2005 la firma consultora Remolina Estrada hizo entrega de 57 procesos divididos en tres macroprocesos anteriormente mencionados. En el año 2006 se inició con el proyecto de rediseño del modelo operativo y como resultado en la actualidad existe un modelo operativo, el cual describe la secuencia de las actividades y la relación que existe entre ellas. El modelo presenta 85 procesos administrativos creados en los departamentos de comercial y ventas, 28 formatos y 7 instructivos de los cuales el 92% se encuentran desactualizados y/o incompletos, además las tareas y funciones no tienen responsable asignado<sup>7</sup>.

Las actividades se están realizando de una forma netamente empírica y con poco control por parte de los directivos. La autonomía en la realización de las tareas por parte de los funcionarios está ocasionando disgregación en las actividades y objetivos de la empresa. Las actividades que a pesar de ser las mismas o convergir en un mismo fin, tienen un proceso de realización diferente al ser efectuadas por varios colaboradores encargados de la misma función.

No existe documentación suficiente en la que los directivos se puedan basar para dirigir las actividades y funciones de los colaboradores. Consecuencia de esto es

---

<sup>7</sup> Auditoría interna Telebucaramanga, Informe final proyecto modelo operacional firma Remolina Estrada. Año 2005

la autonomía descontrolada que se puede observar en la realización de las tareas de cada área.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar y mejorar los procedimientos en el área de Gestión Humana de Telebucaramanga, según lineamientos de la norma ISO 9001, con el fin de prepararse para la certificación en el año 2010.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y documentar los procedimientos del área de Gestión Humana con el fin de actualizarlos, cubriendo las necesidades detectadas en el diagnóstico de este trabajo.
- Respalda los procesos con documentación suficiente y necesaria para la ejecución de las tareas según lineamientos de la norma ISO.
- Eliminar barreras interfuncionales entre los departamentos de la empresa.
- Obtener mejoras en el desarrollo de los procedimientos por medio del compromiso total del recurso humano de la empresa.
- Implementar los procesos diseñados mediante capacitaciones.
- Proporcionar las bases fundamentales para controlar las operaciones dentro de un marco de gestión de calidad.

## 7. MARCO TEÓRICO

### 7.1 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

El área de operaciones tiene la responsabilidad de suministrar el producto o el servicio de la organización. Los gerentes de operaciones toman decisiones respecto a la función de operaciones y sus relaciones con otras funciones. Los gerentes de operaciones planean y controlan el sistema de producción y sus interfases dentro de la organización y con el ambiente externo<sup>8</sup>.

Los gerentes de operaciones ocupan un lugar importante en toda compañía. Un ejemplo es el gerente de planta, que se encarga de una fábrica. Todos los otros gerentes que trabajan en esta, incluso los de producción y los que tienen a su cargo el control de inventarios, los de calidad y los supervisores de línea, también son gerentes de operaciones.

**7.1.1 Aplicabilidad de la administración de operaciones.** La administración de operaciones trata de la forma en que las organizaciones producen bienes y servicios. Todas las personas encargadas de realizar tareas en la empresa están envueltas en el proceso de administración de operaciones. Desde el gerente, los subgerentes, los profesionales de área hasta los instaladores, almacenistas y secretarías, cumplen un rol importante en la administración de operaciones.

Para lograr la efectividad en la función de operaciones se deben usar los recursos de manera eficiente y producir bienes y servicios de forma que satisfaga a sus clientes. Además debe ser creativa, innovadora e introducir con energía formas novedosas y mejoradas de producir bienes y servicios.

---

<sup>8</sup> SCHROEDER Roger. Administración de operaciones, México. Editorial McGraw-Hill Interamericana 2006. p.3

La función de operaciones tanto en Telebucaramanga como en cualquier otra empresa es vital para la organización ya que produce los bienes y servicios que son su razón de existir, pero no es la única función ni necesariamente la más importante. Telebucaramanga, al igual que todas las organizaciones tienen otras funciones con sus propias responsabilidades y las fronteras entre ellas.

Algunas de las funciones principales son: La función de mercadotecnia, contabilidad y finanzas, desarrollo técnico de servicios. Mientras que en las funciones de apoyo para la función de operaciones se encuentran: La función de recursos humanos, informática y tecnología, archivo, entre otras.

Sin embargo, es importante hacer hincapié en que los nombres de las funciones, las fronteras y las responsabilidades varían entre organizaciones, complicación particularmente cierta para la función de operaciones. Esto lleva a alguna confusión sobre dónde deben estar esas fronteras.

## **7.2 HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD<sup>9</sup>**

De las nuevas herramientas de la gestión de calidad se hace hincapié en dos de ellas, en especial. Los diagramas de flujo y las hojas de control fueron dos instrumentos utilizados en el levantamiento de procesos, razón por la cual se hace mención a estos en esta parte del documento.

Las herramientas de la gestión de la calidad proporcionan un medio a los individuos y a los grupos para implantar procesos de control de la calidad, monitorizar esos procesos y solucionar cualquier problema que se derive de ellos.

Las herramientas, proporcionan una amplia gama de armas para el control de la calidad. Esas herramientas son aplicables por igual tanto a procesos de

---

<sup>9</sup> PAUL James. Gestión de la calidad total; Un texto introductorio. Madrid: Prentice Hall, 1997

fabricación como a los orientados a servicio. Algunas de estas herramientas son muy simples en cuanto a su uso, pero proporcionan datos de valor incalculable para la toma de decisiones relacionadas con la calidad. Como resultado de su uso, las herramientas proporcionan una base para los procesos de mejora de la calidad.

**7.2.1 Diagramas de flujo<sup>10</sup>.** Los diagramas de flujo son instrumentos relativamente simples que ilustran el flujo del proceso que está siendo examinado; en este flujo se muestra la secuencia de eventos de este proceso. Son particularmente útiles para comprender la configuración de las entradas, el proceso y las salidas.

Los procesos diseñados tienen la desagradable costumbre de cambiar en el uso práctico y, por tanto, los diagramas de flujo pueden señalar el cambio de los estándares diseñados y evaluar el efecto de esos cambios. También puede ser usado como una herramienta para desarrollar el diseño efectivo de procesos, así como mejorar procesos a través de la prueba de diferentes configuraciones previamente a la toma de una decisión formal.

Cuando los diagramas de flujo son usados por la gente que trabaja con el proceso que se está estudiando, proporcionan una base para la comprensión objetiva del proceso, una mejora de la comunicación y el desarrollo de un sentimiento de propiedad del proceso.

**7.2.2 Hojas de control<sup>11</sup>.** Las hojas de control son usadas con el propósito de recoger datos. Estas involucran cálculos de frecuencias y a veces, se usan tablas. El proceso consiste simplemente en el recuento de la frecuencia de una categoría

---

<sup>10</sup> PAUL James. Gestión de la calidad total; Un texto introductorio. Madrid: Prentice Hall, 1997

<sup>11</sup> Ibid. P.99.

dada y su anotación. La categoría utilizada podría ser tanto una variable como un atributo.

Su resultado se puede utilizar para construir un histograma. Sin embargo, la interpretación del resultado puede ser difícil, especialmente en situaciones complejas. ¿Han sido recogidos los datos tal como fue indicado? Por ejemplo, ¿tienen los datos algún error? Los errores significan muchas cosas, pero aquí abarcan lo siguiente:

1. *Errores de interacción* – Cuando el proceso de recogida interfiere con los datos recogidos, esto podría implicar que el efecto Hawthorne podría afectar a la ejecución del proceso.
2. *Errores de procedimiento* – Cuando el encargado de recoger los datos no sigue los medios prescritos para generar los datos.
3. *Errores matemáticos* – Cuando los métodos y fórmulas que se utilizan proporcionan un error específico medible, incluso en los parámetros de su uso.

### **7.3 NORMA TÉCNICA COLOMBIANA**

La NTC-ISO 9001 direccionó el proyecto en la parte técnica. Esta herramienta internacional fue la encargada de suministrar las directrices para el diagnóstico, planeación, elaboración, ejecución y evaluación del proyecto en la empresa. Todos los numerales de esta norma fueron las bases para la estructuración y el desarrollo de éste trabajo. A continuación se citan los aspectos más relevantes de la norma en la implementación en este trabajo, dejando claro que no fueron estos los únicos numerales de la norma que se utilizaron como guía para la elaboración del proyecto.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos infiere que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

## **7.4 REQUISITOS GENERALES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional según su numeral 4.1.

Por medio de este trabajo se busca que la empresa identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización. Igualmente se busca determinar la secuencia e interacción de estos procesos, eliminando aquellas barreras que polarizan las funciones entre las diferentes áreas. Se debe determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, al mismo tiempo estos procesos se deben controlar por medio de un seguimiento, medición y análisis de los mismos. Por último se debe ser consecuente con los propósitos fijados implementando las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

**7.4.1 Requisitos de la Documentación.** La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir un manual de calidad, declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, los procedimientos documentados requeridos en la Norma Internacional Colombiana y

los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planeación, operación y control de sus procesos, tal y como lo menciona el numeral 4.2

## **7.5 RECURSOS HUMANOS**

**7.5.1 Generalidades.** El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente basados en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. La organización debe seguir los parámetros delineados en el numeral 6.2 de la NTC-ISO 9001 para garantizar la competencia, la toma de conciencia y la formación de sus colaboradores.

## **7.6 DIFERENTES TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN.<sup>12</sup>**

A continuación se hace referencia a los diferentes puntos de vista de los que se puede analizar la administración. Esta información se considera inclusive, puesto los procesos son el resultado de una gestión administrativa realizada por los altos mandos de la organización que buscan alcanzar unos objetivos en común para el beneficio de los clientes, trabajadores y accionistas de la empresa.

Algunas teorías hacen énfasis en tareas operacionales, otras en arquitectura organizacional, otras se orientan hacia las personas que laboran en las organizaciones, otras se concentran en la importancia de la tecnología en la vida organizacional y otras se concentran en los efectos del ambiente sobre las organizaciones. En este trabajo se implementan estos diferentes enfoques de diversas maneras, tal y como se ilustra a continuación.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 2002. p. 38

**7.6.1 Énfasis en las tareas.** Consiste en la forma de realizar las tareas que a cada colaborador le corresponde. Según esta teoría, las labores se deben recopilar, analizar, descomponer y racionalizar a través de un estudio de métodos y tiempos con el fin de obtener la manera más eficaz de desempeñar estas funciones.

En el trabajo se tuvo en cuenta los cuatro principios de la administración científica de Taylor de la siguiente manera:

- Principio de planeación: se debe eliminar la improvisación, y la actuación empírica práctica de los colaboradores y sustituirla por los procesos debidamente planeados por parte de las directivas de la empresa.
- Principio de preparación: se debe seleccionar personal idóneo para realizar las funciones, prepararlos, capacitarlos y apoyarlos controladamente. Esta labor es responsabilidad de los subgerentes y los directores de área.
- Principios de control: Se debe controlar el desarrollo de las actividades de los colaboradores según parámetros y estándares establecidos. Este control es responsabilidad de los coordinadores y directores quienes presentan resultados a la subgerencia de cada área encargados de el análisis de resultados y la ejecución de acciones correctivas en caso de no estar obteniendo los resultados deseados.
- Principio de ejecución: Se debe asignar atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea lo más disciplinada posible.

**7.6.2 Énfasis en la estructura.** Este énfasis refleja la preocupación por la formación de una red interna de relaciones entre los órganos que componen la organización y el establecimiento de un conjunto de principios universales para que funcionen bien. El énfasis en la estructura fue desarrollado por dos nuevos enfoques, la teoría clásica y la teoría burocrática.

**7.6.2.1 Teoría clásica de la Administración.** Idalberto Chiavenato relata que Henry Fayol, en su Teoría Clásica de la Administración, considera que toda empresa puede ser dividida en seis (6) grupos, a saber:

- Funciones Técnicas, que se relacionan con la producción de bienes o servicios.
- Funciones Comerciales, que se relacionan con la compra, venta e intercambio.
- Funciones Financieras, que se relacionan con la búsqueda y gerencia de capitales
- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas relacionadas con la integración de las cinco funciones anteriores. Estas funciones están por encima de las otras funciones y son las que las coordinan y sincronizan.

Para Fayol, las primeras cinco funciones no tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa como tampoco la de constituir su cuerpo social ni la de coordinar los esfuerzos o armonizar los actos. Esta tarea corresponde a la Función Administrativa que, según Fayol, no es otra cosa que el acto de “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Por encima de estas se encuentra la “Dirección de la empresa” que consiste en la conducción de la misma, de acuerdo con sus fines, tratando de lograr maximizar las ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone. Dirigir, en otras palabras, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

Para Fayol, la “Función administrativa” se encuentra, como ya se dijo, por encima de las otras cinco funciones esenciales y está conformada por las funciones de: planeación, que involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en

función de él; la organización, que proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y que puede dividirse en organización material y organización social; la dirección, que conduce la organización a funcionar alcanzando el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales; la Coordinación, que armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados; y el control: que no es otra cosa que verificar si todo ocurre de acuerdo con el plan adaptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos.

**7.6.2.2 Teoría de la burocracia.** Según Max Webber, la teoría de la burocracia es un modelo que se fundamenta en seis dimensiones, las cuales fueron claves en la realización de este trabajo:

División del trabajo: dimensionar el trabajo de tal forma que se obtenga especialización en cada labor realizada.

Jerarquía de la autoridad: se distribuyen los cargos según una organización jerárquica de tal forma que se defina de una forma adecuada la autoridad.

Reglamentación: se establecen normas y reglas de tal forma que se obtenga uniformidad eliminando decisiones arbitrarias, regulando y controlando las acciones de los colaboradores.

Comunicaciones formales: se debe formalizar la comunicación en este caso por medio escrito físico o virtual (caso de e-mail).

Impersonalidad: El énfasis se hace en los cargos mas no en los empleados, evitando de ésta forma intereses personales.

Competencia profesional: La admisión y la carrera se basan en pruebas técnicas aplicadas a los colaboradores a la hora de asumir algún cargo o responsabilidad.

**7.6.3 Énfasis en las personas.** El énfasis en las personas durante el transcurso de la era industrial neoclásica tuvo su representante en la teoría de comportamiento, la sucesora moderna de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría del comportamiento trajo nuevos conceptos sobre motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupos, proceso decisorio, comportamiento organizacional y estilos administrativos que modificaron por completo el rumbo de la teoría administrativa, volviéndola más humana y amigable.

**7.6.4 Énfasis en la tecnología.** Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología, más sofisticada o más rudimentaria, para fabricar sus productos o prestar sus servicios. La tecnología representa el conjunto de conocimientos utilizados para alcanzar determinados objetivos de la organización. Debido al intenso desarrollo tecnológico y su enorme efecto en las organizaciones, la teoría administrativa considera la tecnología como una de las variables más importantes. Según la teoría neoestructuralista, la tecnología determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones y además, define el tipo y las características de las personas que deben trabajar en la organización. La estructura organizacional constituye la manera como la empresa se organiza para utilizar la tecnología de manera adecuada. El diseño organizacional refleja cómo aplica la organización sus recursos para obtener el máximo provecho de la tecnología.

**7.6.5 Énfasis en el ambiente.** Recientemente, la teoría administrativa se percató de que todas las organizaciones viven en un contexto complejo caracterizado por una multiplicidad de organizaciones que enfrentan fuerzas diferentes y provocan cambios. Este contexto constituye el ambiente en que las organizaciones viven y operan. Las organizaciones, como sistemas abiertos,

buscan sus entradas en el ambiente y depositan allí sus salidas, en constante y reiterado cambio.

## **7.7 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

En su forma más simple se reduce a incrementar la producción mediante la división sucesiva del proceso de trabajo, sus tareas y obligaciones hasta sus elementos más sencillos, tratando de disminuir el tiempo requerido para realizar las tareas. Este era una de las finalidades buscadas en la estructuración de las tareas de la empresa.

La máxima aplicación de esta teoría se logro en el llamado Fordismo que consiste en trabajar en torno a un objeto que circula en una cadena productiva haciendo varias estaciones de trabajo en las que trabajadores especializados agregan sucesivamente partes al producto.

La filosofía taylorista, según Nefta, se resume en tres principios, los cuales fueron base para la planeación y posterior diseño de documentos, de este trabajo:

- El racionamiento y el cálculo a partir de la observación y experimentación, lo cual le da su carácter “científico” se obtiene con la menor cantidad posible de tiempo de trabajo aplicado por unidad de producto (división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos).
- Su honda convicción sobre la necesaria convergencia de intereses entre la dirección de la empresa y sus trabajadores, la cual convenía a los efectos de lograr la prosperidad como finalidad del trabajo (estímulos monetarios para rendimientos sobre el promedio, mayor productividad, mayores ganancias para la empresa).
- Si los trabajadores se centran, mas que en elevar sus sueldos, en el objetivo último de elevar el valor agregado, crecerán simultáneamente las ganancias, las

remuneraciones y, en suma, los ingresos de ambas partes. Ello encierra la subordinación del interés particular al general y un cierto concepto de cooperación empresa- trabajador<sup>13</sup>.

Para Taylor y sus seguidores el instrumento fundamental para racionalizar el trabajo de los operarios era el estudio de tiempos y movimientos. Dicho estudio, además de permitir la racionalización de los métodos de trabajo del operario y la fijación de los tiempos patrón trajo otras ventajas como, por ejemplo: eliminó los movimientos inútiles y los sustituyó por otros más eficaces, volvió más racional la selección y entrenamiento del personal, mejoró la eficiencia del operario y el rendimiento de la producción, distribuyó uniformemente el trabajo y evitó que haya períodos de falta o de exceso de trabajo, tuvo una base uniforme de salarios equitativos y de incentivos por aumento de la producción y calculó con más precisión el costo unitario y el precio de venta de los productos.

Los objetivos de Taylor eran: la eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano, la adaptación de los operarios a la propia tarea, el entrenamiento de los operarios para que respondan las exigencias de sus respectivos trabajos, mayor especialización de las actividades y el establecimiento de normas bien detalladas de actuación en el trabajo.

El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos pretendían buscar la mejor manera de ejecutar una tarea y elevar la eficiencia del operario, entendiendo eficiencia como la correcta utilización de los recursos disponibles.

La organización racional del trabajo busca la mejor forma para fijar los patrones de desempeño de las tareas. Una vez fijado el patrón, la eficiencia del operario es la relación entre el desempeño real y el desempeño establecido y la eficiencia se utiliza para determinar la mejor manera como las cosas deben ser hechas o

---

<sup>13</sup> VARGAS, F ; Casanova, F; MONTANARO L: El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación, Cintefor,2001. p. 9.

ejecutadas a fin de que los recursos sean aplicados de la forma más racional posible.

Los principios de la administración científica de Taylor, planteados por Chivenatto<sup>14</sup>, son:

- Principio de planeamiento mediante el cual se sustituye en el trabajo el criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírica- práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.
- Principio de la preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor de acuerdo con el método planeado.
- Principio de control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- Principio de la ejecución: Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada”.

Muchas críticas se le pueden hacer a la obra de Taylor y de sus seguidores pero ellas no disminuyen el mérito de haber sido verdaderos pioneros en la entonces naciente teoría de la administración.

## **7.8 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL<sup>15</sup>**

Durante el desarrollo de los procedimientos del proyecto se evidenció que el comportamiento organizacional es una parte clave en la organización a la hora de implementar una nueva política como en éste caso la del SGC. Se debe tener en cuenta los conceptos mencionados a continuación ya que finalmente el recurso

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, México. Editorial Mc Graw Hill. 1989. p. 57.

<sup>15</sup> ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. México. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición. 1987. P.6.

humano de la empresa es el que implementa el proyecto y por consiguiente al que directamente afecta.

El comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

**7.8.1. ¿Por qué el estudio del comportamiento organizacional?** El comportamiento organizacional, según se dijo antes, se ocupa de cómo las personas, en forma individual y en grupos, actúan dentro de las organizaciones. La administración se centra en la obtención óptima de las metas organizacionales. Pero como esos objetivos no pueden alcanzarse sin la intervención humana, el comportamiento organizacional constituye un segmento importante de la administración.

El comportamiento organizacional tiene por objeto aportar los conocimientos necesarios para que el estudiante sea un buen gerente o administrador. El conocimiento del comportamiento individual y de grupo es importante, pues contribuye a la educación y desarrollo de los talentos gerenciales. Cuando los directivos de la empresa realizan sus funciones (planeación, organización, dirección y control), deben saber cómo sus acciones influirán en los demás. Puesto que trabajan con personas y se valen de ellas para efectuar tareas, es indispensable entender al recurso humano si se desea ser un buen administrador. Pero desde luego también se trabaja con insumos físicos (equipo e inventario, por ejemplo) y con elementos financieros, por lo cual el administrador necesita conocer aspectos que trascienden el comportamiento humano; entre esos aspectos figuran contabilidad, finanzas, mercadotecnia, sistemas de producción, adquisiciones, pronósticos, formulación de la estrategia y establecimiento de políticas, economía y ciencia de la computación.

## 7.9 LAS ACTITUDES <sup>16</sup>

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud frente al trabajo. Uno de los objetivos de éste trabajo es mejorar el desarrollo de los procedimientos mediante el compromiso de los colaboradores. Este compromiso se ve reflejado en una buena actitud con respecto al trabajo que desempeñan en la empresa.

Las actitudes no son lo mismo que los valores. Estos son un concepto más amplio y general. De ahí que las actitudes sean más específicas que ellos. Los valores también contienen una connotación moral de bien o conveniencia. La aserción “La discriminación es mala” refleja los valores del sujeto. “Yo estoy a favor de la realización de un programa antidiscriminatorio para reclutar y preparar a las mujeres a fin de que ocupen posiciones generales en nuestra empresa” es una afirmación en que se refleja una actitud.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan al comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, si los empleados creen que los supervisores, auditores, jefes y los ingenieros de tiempo y movimientos están conspirando contra ellos para hacerlos trabajar más duro por igual o menor remuneración, conviene tratar de entender cómo esas actitudes se formaron, su relación con el comportamiento real en el trabajo y cómo pueden hacerse más positivas.

**7.9.1 Tipos de actitudes<sup>17</sup>.** Una persona tiene quizás miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en un reducidísimo número de las que

---

<sup>16</sup>ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. México. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición. 1987. p. 99.

<sup>17</sup> ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. México. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición. 1987. p. 101.

se relacionan con el trabajo. En esas últimas se manifiestan las evaluaciones positivas o negativas que el empleado abriga ante los aspectos de su ambiente laboral. Por lo regular hay tres actitudes primarias que son de interés para nosotros: satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo y compromiso organizacional.

La satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que esté insatisfecho mostrará actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, casi siempre uno se refiere a la satisfacción en el trabajo. En efecto a menudo unas y otras se emplean indistintamente.

La expresión participación en el trabajo representa una adición más reciente a la literatura relativa al comportamiento organizacional. Si bien no hay un consenso sobre el significado de esa designación, una definición funcional establece que la participación en el trabajo establece el grado en que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima. Los investigadores del comportamiento organizacional han supuesto que los que expresan una gran participación en su trabajo tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción y es más difícil que renuncien que los que demuestran menor participación.

La tercera actitud que comentaremos es el compromiso organizacional. Esta actitud expresa la orientación de un individuo hacia la organización al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa. Los que están muy comprometidos con ella tienden a permanecer en su puesto y se sienten psicológicamente vinculados a él, sea o no satisfactorio para ello. Esta definición hace suponer la existencia de una fuerte relación negativa entre el compromiso organizacional y las tasas de rotación de personal, y eso es precisamente lo que

indica la evidencia. El nivel de compromiso de un individuo es al mismo tiempo un indicador de la probabilidad de que en el futuro renuncie, ya que la reducción del compromiso suele preceder a la renuncia.

En síntesis, cuando se habla de las actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, se está refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones, pero en los últimos años se ha prestado atención creciente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional. En general, esas actitudes se miden para utilizarse en la predicción de conductas como productividad, ausentismo y rotación de personal.

## 8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Inicialmente se hizo necesario un periodo de conocimiento del departamento y el desarrollo de sus procesos en general. Esta labor se realizó gracias a la colaboración y el acompañamiento de la Profesional de Área Carolina Sánchez Wandurraga. En esta etapa se analizaron cada uno los procesos desempeñados por las áreas de Desarrollo Humano, Bienestar Social, Salud Ocupacional y Nómina; áreas de cubrimiento del alcance del proyecto, tal y como se describe en la etapa de diagnóstico.

### 8.1 PLANEACIÓN

**8.1.1 Diagnóstico.** Una vez familiarizado con los procesos del departamento, se evaluaron los avances del trabajo de rediseño del modelo operacional de los 85 procesos de la empresa realizado por la firma Gustavo Salcedo Luna E.U. Se pudo observar el reajuste que se realizó a los procesos de otras áreas y estos fueron las bases para identificar algunos detalles en los siete (7) procedimientos y ocho (8) formatos existentes de Gestión Humana:

- El 100% de los procesos se encontraban documentados, pero se consideraba necesario añadir información importante a cada proceso como objetivo, responsable, recursos, subprocesos contratados.
- Cada proceso existente tenía un mapa conceptual en el que se identificaba con cuales procesos interactuaba.
- No había seguimiento a los procesos, ya que no existía un formato donde se registrarán los cambios, actualizaciones ni la fecha de creación del documento.

- No había una política de calidad ni objetivos de calidad documentados.
- En los procesos y procedimientos no se hacía mención clara a los formatos que se utilizan.

Estos cambios realizados fueron basados en la norma ISO 9001:2000. Siguiendo estos mismos lineamientos se comenzó con la etapa de planeación. En esta etapa se definieron los documentos a utilizar y posteriormente se analizaron y evaluaron los existentes, para proceder a definir la documentación a elaborar.

Tabla 1. Documentos utilizados

TIPO DE DOCUMENTO	EJEMPLO
Manuales	Manual de selección
Procedimientos	Contratación de personal
Instructivos	Compras
Formatos	Requisición de personal

Fuente: Autor del trabajo

**8.1.2 Documentación.** Se definieron cuáles procedimientos se debían documentar, igualmente se hizo con los instructivos. Estos últimos se realizaron como tal, ya que éstos no requerían apoyo de varias áreas, por lo general eran realizados por un solo responsable. Otra razón es que no involucraban diferentes actividades, simplemente requerían el seguimiento de unos pasos determinados. A continuación se describe la documentación modificada y elaborada en el proyecto.

**8.1.2.1 Procedimientos.** Los siguientes fueron los procedimientos elaborados (Ver anexo C. Ejemplar procedimientos):

- Procedimiento de Fumigación: Procedimiento en el cual se describen las tareas a realizar por los responsables de la organización y ejecución del proceso de fumigación de las diferentes sedes de la empresa.
- Procedimiento de Organización de Actividades no Programadas Periódicamente: Procedimiento mediante el cual se realiza la organización y ejecución de las diferentes actividades de bienestar, tales como: cumpleaños y celebración de fechas especiales, celebración de culminación de eventos y reuniones de tipo social.
- Procedimiento de Control de Accidentes de Trabajo: Procedimiento mediante el cual se ilustran los pasos a seguir una vez ocurrido un accidente de trabajo que involucre a un colaborador de la empresa dentro o fuera de las instalaciones de Telebucaramanga.
- Procedimiento de Planeación y Ejecución Actividades de Brigadas: Procedimiento mediante el cual se ilustran los pasos a seguir para la organización y ejecución de actividades con las brigadas de emergencia tales como capacitaciones, reuniones informativas, prácticas, entre otros, contando con el acompañamiento y colaboración de la ARP Colmena.
- Procedimiento de Selección de Personal Temporal o a Término fijo: Procedimiento mediante el cual se selecciona personal idóneo para realizar una labor por un tiempo determinado.
- Procedimiento de Selección de Personal de Convenios: Procedimiento mediante el cual se seleccionan los estudiantes en práctica que soliciten las áreas y los aprendices Sena para cumplir con lo requerido por ley.

- Procedimiento de de Respuesta a Solicitudes de Información: Procedimiento mediante el cual se da respuesta oportuna a todas las solicitudes que se reciben en la Subgerencia de Gestión Humana relacionada con información de trabajadores activos, extrabajadores, pensionados y practicantes.
- Procedimiento de Capacitación Externa: Procedimiento mediante el cual se permite que los colaboradores de Telebucaramanga perfeccionen y aumenten sus conocimientos.
- Procedimiento de Elaboración del Plan Anual de Capacitación: Procedimiento mediante el cual se define y se pone en marcha un plan de capacitación que involucre la capacitación de los trabajadores con el fin de responder a las necesidades de entrenamiento orientadas al mejoramiento del desempeño de acuerdo con los objetivos y el plan estratégico de la organización.
- Procedimiento de Proceso Disciplinario: Procedimiento mediante el cual se define la sanción o absolución de un colaborador cuando incumple sus deberes, obligaciones, prohibiciones establecidas en el contrato, reglamento interno, código del buen gobierno o código sustantivo de trabajo.
- Procedimiento de Desvinculación de Personal: Procedimiento mediante el cual se realiza la desvinculación del trabajador de la empresa y de las entidades a las cuales estaba afiliado como producto de su contratación a la misma, estableciendo claramente las causas de su retiro de la organización.
- Procedimiento de Encargos: Procedimiento mediante el cual se ofrece reconocimiento a los colaboradores cuando son encargados de las funciones de un cargo superior al que ordinariamente desempeña.

**8.1.2.2 Formatos.** Los siguientes son los formatos elaborados (**Ver anexo D. Ejemplar Formatos**):

- Formato Actualización de datos: Formato utilizado para actualizar los datos de los colaboradores de la empresa.
- Formato Elaboración de Carné: Formato a diligenciar para la requisición del carné de la empresa.
- Formato Reporte de número de cuenta: Formato en el cual se le informa a la empresa los datos de la cuenta bancaria a manejar con la empresa.
- Formato Solicitud de Capacitación externa: Formato en el cual los colaboradores de la empresa, interesados en capacitarse fuera de la misma, registran los datos relacionados con la actividad para proceder a tramitar la debida autorización.
- Formato Autorización Retención en la Fuente: Formato donde el empleado autoriza a la empresa para efectuar retención en la fuente en los pagos donde éste aplique.
- Formato Solicitud Certificado Laboral: Formato a diligenciar cuando se requiere de un certificado laboral por parte de la empresa.
- Formato Evaluación de entrevista: Formato en el que se evalúen los resultados de las entrevistas realizadas a los aspirantes a algún cargo.
- Formato Control de ejecución de fumigación: Formato a diligenciar por parte del ejecutor y supervisor, en el momento una vez realizada la fumigación de la respectiva sede.

- Formato Accidentes de trabajo: Formato a diligenciar una vez el trabajador reporta el accidente de trabajo a la empresa. Este contiene los datos básicos del trabajador y del suceso ocurrido con el fin de facilitar el reporte en línea a la ARP del incidente.
- Formato Registro de solicitudes recibidas: Formato en el cual se registran los documentos, requisiciones y demás, que se reciben o entregan tanto interna como externamente.
- Guía elaboración de entrevistas: Guía para realización de entrevistas donde se encuentren parámetros a seguir en la formulación de las preguntas y análisis de respuestas.

**8.1.2.3 Instructivos.** Los siguientes son los instructivos elaborados (**Ver anexo E. Ejemplar Instructivos**):

- Instructivo Compras: Instructivo en el cual se describen los pasos a seguir para la requisición de una compra por medio del Sistema Integrado Financiero SFI.
- Instructivo Servicio: Instructivo en el cual se describen los pasos a seguir para la requisición de un servicio por medio del sistema SFI.
- Instructivo Pedido: Instructivo en el cual se describen los pasos a seguir para la requisición de un pedido de almacén por medio del sistema SFI.
- Instructivo para Realización de Medición de Cargas de Trabajo: Este instructivo establece las actividades que debe realizar el Profesional de Planeación encargado del modelo operacional cuando Gestión Humana le solicita el análisis de medición de cargas de trabajo para corroborar la necesidad de crear un nuevo cargo o una nueva vacante dentro de un cargo.

**8.1.2.4 Listado de documentos a modificar.** Como se mencionó anteriormente algunos de los procedimientos y formatos fueron retomados y analizados antes de proceder a modificarlos.

**8.1.2.5 Procedimientos:** los siguientes fueron los procedimientos modificados;

- Procedimiento Actualización de la Estructura y Planta de Personal: Procedimiento mediante el cual se actualiza la estructura organizacional y la planta de personal cuando se detecta la necesidad de crear un cargo nuevo o modificar el número de personas por cargo para cumplir los objetivos institucionales.
- Procedimiento Selección de Ejecutivos: Procedimiento mediante el cual se seleccionan los ejecutivos de Telebucaramanga.
- Procedimiento Selección de Empleados: Procedimiento mediante el cual se selecciona personal idóneo para los cargos de empleo de la planta de personal.
- Procedimiento de Contratación de Personal: Procedimiento mediante el cual se lleva a cabo los procedimientos legales para vincular a la empresa el personal seleccionado mediante el contrato término fijo o indefinido.
- Procedimiento De Vacaciones: Procedimiento mediante el cual se vela porque los trabajadores descansen anualmente su periodo compensado por vacaciones de acuerdo con lo establecido por el código sustantivo de trabajo.
- Procedimiento De Actualización de la Estructura Salarial: Procedimiento mediante el cual se mantiene equidad interna y la competitividad externa de la organización a través de la estructura salarial.

- Procedimiento De Procesamiento de Nómina: Procedimiento mediante el cual se paga oportunamente el salario a cada uno de los colaboradores de la compañía.

**8.1.2.6 Formatos.** Los siguientes fueron los formatos modificados:

- Formato Hoja de vida: Formato estándar en el que se recopilan datos básicos y exactos para la empresa, de los trabajadores.
- Formato Verificación de referencias: Parte del proceso de selección de empleados para verificar referencias del candidato.
- Formato Requisición de personal: Formato a diligenciar cuando se identifica una vacante en un área específica.
- Lista de documentos requeridos para el ingreso: Especifica cada uno de los documentos requeridos por la empresa a los trabajadores, básicos para la contratación.
- Formato Descripción del cargo: Formato utilizado para describir un cargo en particular.
- Formato Estudio de cargas de trabajo: Usado para identificar la carga física en cada puesto de trabajo.
- Carta exámenes médicos: Por medio de la cual se le comunica al candidato seleccionado, los exámenes médicos requeridos por la empresa para su contratación.
- Carta autorización de contratar: Usada en el proceso de selección para pedir autorización al Gerente de la contratación del nuevo colaborador.

Para definir la documentación se organizó un comité primario conformado la Dra. Maria Juliana Gómez Mora, Subgerente de Gestión Humana, la Dra. Carolina Sánchez Wandurraga, Profesional de Desarrollo Humano y el autor de este trabajo. Las personas designadas para integrar este comité son quienes por sus cargos y roles conocen más a fondo los procesos del departamento.

**8.1.3 Reconocimiento de los procedimientos.** Se realizó una labor de reconocimiento de cada uno de los procedimientos a elaborar. Para esto era necesario realizar un seguimiento a las actividades que conformaban el proceso general y analizar cada una de ellas. Al mismo tiempo que se observaban los pasos a seguir en el proceso determinado, se estudiaba la efectividad y concordancia de los responsables de cada uno de éstos.

**8.1.4 Recopilación de datos.** Seguidamente se realizaba la recolección de datos. Para esta función fue necesario visitar a los encargados de las actividades involucradas en los diferentes procesos. Cabe aclarar que en muchos de los procesos intervienen otras áreas en forma de apoyo. Estas visitas no tenían una periodicidad predeterminada. Con el desarrollo del proyecto surgía la necesidad de aclarar dudas o recibir alguna clase de guía y allí era cuando se recurría a los involucrados en los procesos. Estas visitas fueron bastante productivas y los principales objetivos a alcanzar fueron:

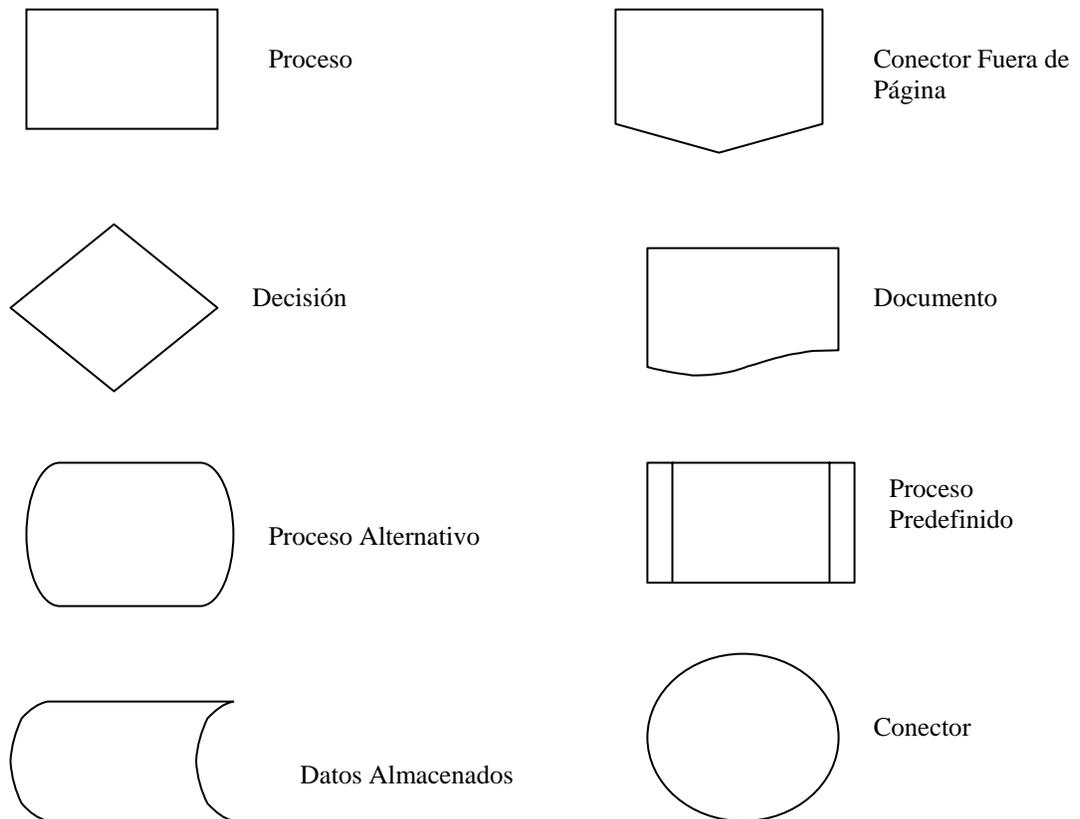
- Solucionar las inquietudes que genera la elaboración del proyecto, con respecto a las actividades y responsabilidades de los colaboradores
- Corroborar o corregir los datos recopilados previamente en la etapa de reconocimiento
- Recopilar nueva información (de primera fuente) básica para la elaboración de los procedimientos y que no fue precisada en la etapa de reconocimiento
- Recepcionar opiniones de cambio o mejora por parte de los colaboradores con respecto a los procedimientos y a su debida documentación

- Observar el perfil del recurso humano involucrado en el proceso con el fin de asegurar la consecuencia con las actividades y funciones asignadas al cargo.
- Detectar fallas en procedimientos o documentación por medio retroalimentación.

## 8.2 DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

La segunda etapa consistió en el diseño de cada uno de los procesos. Para esto se hizo necesario recurrir a los diagramas de flujo utilizados en diferentes campos de ingeniería para identificar los principales elementos de un proceso.

Figura 1. Simbología



Fuente: Microsoft Visio2007

Describir el funcionamiento de la empresa por medio de un mapa de procesos es una forma de dejar en claro la interrelación de los procesos de la empresa dirigidos a satisfacer las necesidades y requisitos del cliente.<sup>18</sup>

Los diagramas de flujo se realizaron en el software Visio2006 de Microsoft y finalmente se trasladaron a Word. Estos describen las actividades necesarias de principio a fin para el para obtener el producto o destino final del proceso. Igualmente se puede apreciar la persona o en su defecto el área responsable por cada una de estas actividades.

Toda la documentación se encuentra debidamente codificada. Esta codificación se creó teniendo en cuenta el tipo de documento y el proceso del cual hace parte, de la siguiente manera:

**Código:** XXX.XXX.XXX

El primer sub-código (XXX) está conformado por una letra y un número de dos dígitos. Esto indica el tipo de documento y el número consecutivo que se le asigna a dicho documento. Las iniciales a utilizar son las siguientes con su respectivo significado:

P: Procedimiento

A: Acuerdo de nivel de Servicio

M: Manual

El segundo sub-código (XXX) identifica el proceso al que pertenece el documento.

---

<sup>18</sup> TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones S.A. E.S.P. Presentación Proyecto “Implementación del modelo operacional”. Gustavo Salcedo Luna E.U. 2007

El último sub-código(**XXX**) van en el caso de ser un formato o un instructivo. Estos comienzan con la primera letra de la palabra dependiendo el tipo (F o I).

Ejemplo:

El código P01.GHU.F01 Indica que es el **Proceso** uno, de **Gestión Humana** y que es el **Formato** número uno de este procedimiento.

La documentación contiene ciertos campos de información estandarizada para todos los procedimientos tal y como lo indica la norma ISO 9001. Estos criterios se pueden visualizar en la diapositiva “Información para control de documentación en Telebucaramanga”, la cual fue utilizada como material didáctico en la capacitación brindada a los colaboradores de Gestión Humana de la empresa (**Ver figura 2. Información para control de documentación en Telebucaramanga**):

Figura 2. Información para Control de Documentación en Telebucaramanga

**CONTROL DOCUMENTAL -COD-**

1. Nombre del proceso y del procedimiento

2. Código y versión del documento

3. Control de cambios

4. Control de firmas

telebucaramanga	CONTROL DOCUMENTAL CONTROL DE DOCUMENTOS DEL SGC	Código:P01.COD Versión:2 Página:6 de 6	
TABLA DE CONTROL DE REVISIONES DEL DOCUMENTO			
Versión No.	FECHA	RESUMEN DE MODIFICACIONES	
01	20-11-2006	Creación del documento	
02	20-02-2007	Se cambió la responsabilidad de publicar el procedimiento en la intranet del Tecnólogo de Informática al Profesional de Planeación	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA APROBACIÓN
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Rol:	Rol:	Rol:	

Fuente: Autor del Proyecto

1. Nombre del procedimiento
2. Código y versión del documento
3. Control de cambios
4. Control de firmas

Un procedimiento documentado contiene información básica y precisa con el fin de que el lector comprenda totalmente la razón de ser del mismo:

1. Objetivo: el porque del procedimiento
2. Alcance: ¿que incluye? ¿cuándo aplica?
3. Definiciones
4. Generalidades: aspectos que siempre se desarrollan de la misma manera, reglas por cumplir, parámetros.
5. Registros: los que se desarrollan por el desarrollo del procedimiento. Se incluye su ubicación en el archivo de gestión de acuerdo a la TRD.
6. Anexos
7. Desarrollo: flujograma

Un instructivo por otra parte es un documento más literal y menos gráfico donde se puede encontrar la siguiente información:

1. Alcance: ¿que incluye? ¿cuándo aplica?
2. Descripción de actividades.

### **8.3 IMPLEMENTACIÓN**

Después de ser aprobada la documentación por el departamento de Planeación se procedió a capacitar al personal en los procedimientos, de tal forma que se enteraran de los nuevos cambios. Puesto que los procedimientos ya existían con anterioridad fue bastante difícil concienciar al personal de estos nuevos cambios, ya que estas actividades se estaban realizando empíricamente y no como debía

ser según los lineamientos de una norma de calidad o sin tener en cuenta ciertos parámetros técnicos.

Debido a esta situación, la capacitación brindada por el autor de este trabajo debió ser combinada con un proceso de sensibilización donde se concienció al personal que tan importante era implementar estos nuevos cambios sin ocasionar ninguna clase de entorpecimiento en los procesos de la empresa.

#### **8.4 VERIFICACIÓN Y CORRECCIÓN**

Se realizó un seguimiento a las diferentes actividades desarrolladas por los colaboradores de la empresa de tal forma que se pudieran detectar posibles fallas en el funcionamiento o inconsistencias en la documentación.

Para esto se implementó una jornada de verificación y retroalimentación de una semana en la que se recibían sugerencias, se escuchaban quejas, opiniones, opciones de cambio y mejora y algunos otros aportes enriquecedores para la mejora de los procedimientos. En esta actividad se recurrió a la colaboración de todo el personal involucrado en los procesos de Gestión Humana.

Teniendo en cuenta toda la información recopilada en la jornada de verificación, se realizaron los debidos cambios y ajustes a los procesos que así lo requirieron para finalmente entregarlos al departamento de Planeación.

#### **8.5 DISPONIBILIDAD DE DOCUMENTOS**

Los funcionarios tienen acceso sólo a lectura de los procesos a través de la intranet. Allí encuentran las versiones vigentes de los documentos y los documentos originales en medio físico permanecen en el departamento de Planeación y están identificados como “Copias Controladas”.

El departamento de Planeación es quien se encarga del manejo y control de la documentación de todos los procesos de Telebucaramanga. Un profesional de área mantiene todos estos documentos debidamente archivados y es quien se encarga de modificarlos o actualizarlos según sea el caso en su debido momento.

Cuando se requiere hacer una anulación, creación o modificación de un documento (procedimiento, formato, manual) el dueño de proceso debe enviar un formato destinado para este proceso (P01.COD.F02) por correo electrónico al profesional de área de la Subgerencia de Planeación quién recepciona la solicitud y el documento nuevo o modificado para efectuar los debidos ajustes. Posteriormente los responsables revisan y aprueban.

El profesional de la subgerencia de Planeación se encarga de enviar un correo a todos los involucrados en el procedimiento modificado informando que la nueva versión del documento se encuentra disponible en la Intranet.

## **9. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS**

Uno de los pasos a seguir en el procedimiento de selección de personal es la entrevista personalizada que realiza la Subgerente de Gestión Humana y el ejecutivo interesado en la vacante a la terna de candidatos de la cual se selecciona el candidato elegible.

Durante el desarrollo de este proyecto se detectó la necesidad de encontrar un orden tanto en la formulación de las preguntas como en la forma de llevar a cabo la entrevista. Por esta razón se propuso implementar el uso de una guía para la realización de la entrevista. Como resultado de esta propuesta se obtuvo la implementación del P02.GHU.F01 “Guía para elaboración de entrevistas”, la cual conllevó a la creación del P02.GHU.F02 “Evaluación de entrevistas” donde se evalúan ciertos aspectos relevantes de la personalidad y habilidades de los aplicantes.

Estos dos documentos tienen como finalidad proporcionar una guía práctica para la persona que elabora la entrevista con el fin de obtener resultados más precisos enfocándose de una mejor manera en aquellos criterios requeridos por el cargo que se encuentra vacante. La guía para elaboración de entrevistas contiene una serie de preguntas segmentadas, las cuales dan una mejor orientación a la entrevista. Cada segmento posee mínimo cinco preguntas que buscan definir un mismo aspecto de varios puntos de vista. Por lo tanto el entrevistador debe seleccionar las preguntas que considere más adecuadas, según el caso, para inferir la conclusión más eficaz.

Una vez realizada la entrevista, se debe proceder a recopilar y resumir el resultado de dicha actividad en el formato “evaluación de entrevistas”. Este formato reúne algunos de los aspectos más importantes a la hora de evaluar la integridad

profesional de un colaborador potencial. A cada uno de estos criterios se le debe dar una calificación para posteriormente proceder a promediar éstos puntajes, teniendo en cuenta el valor ponderado de cada uno (opcional) y así poder obtener un puntaje final que es la base para la calificación de una fase del proceso de selección que es la entrevista.

Otra de las propuestas que se presentó a la Subgerencia de Gestión Humana fue la elaboración del instructivo para el manejo del Sistema Financiero Integrado SFI. Este sistema se utiliza para la elaboración de pedidos, compras o servicios que luego se envía al área de compras de la empresa.

El SFI es un sistema complejo, ya que requiere de un instructivo con el fin de guiar al usuario paso a paso para que éste se familiarice con el programa y de ésta forma los resultados de su labor sean mas productivos. Un instructivo como éste busca eliminar errores en el manejo del programa, logrando mayor precisión en los resultados obtenidos y minimizando el tiempo destinado para dicha tarea.

El SFI cumple tres objetivos correlacionados:

1. Documentar e Informar, al área de Compras de la empresa, las requisiciones de compra de artículos, necesarios para el desarrollo de actividades del departamento. Para desarrollar dicha actividad se debe recurrir al documento P11.GHU.I02 Instructivo Compras.
2. Documentar e informar al área de Compras de la empresa de las requisiciones de servicios a solicitar a una empresa externa con el fin de apoyar las actividades realizadas por el departamento. Para desarrollar dicha requisición se debe recurrir al documento P11.GHU.I03 Instructivo Servicios.

3. Documentar e informar al área de Compras de la empresa los pedidos de artículos que solicita el departamento al almacén de la empresa donde se encuentran embodegados productos previamente comprados por la empresa y que se tienen a disposición de las diferentes áreas de la misma. Para desarrollar dicha requisición se debe recurrir al documento P11.GHU.I03 Instructivo Pedidos.

## CONCLUSIONES

En general se obtuvo una mejora del modelo operativo, donde se pudo evaluar la efectividad y la contribución de los procesos del departamento de Gestión Humana con la productividad de la empresa. Los cincuenta y siete (57) procesos que anteriormente estaban basados en el modelo eTOM fueron transformados y documentados según los lineamientos de la norma ISO 9001. Como resultado se consiguió documentar quince (15) procedimientos, treinta y cinco (35) formatos, y cuatro (4) instructivos.

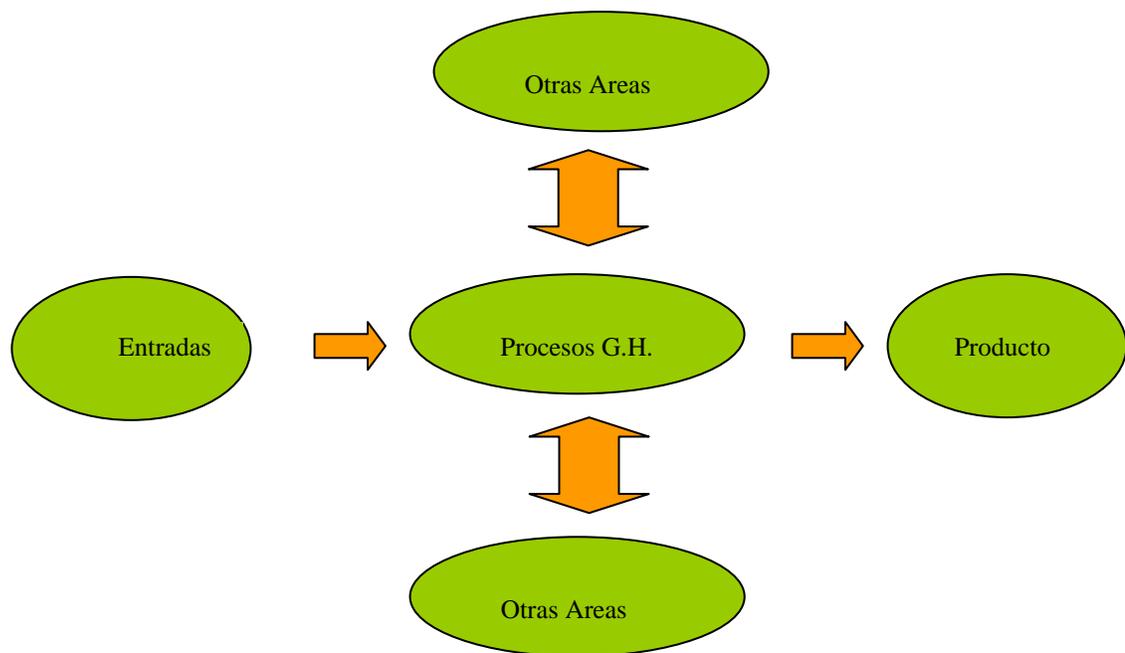
Los resultados del trabajo arrojaron una serie de propuestas y mejoras en los procedimientos del departamento que finalmente conllevaron a mejorar los procedimientos generales de la empresa. Se notaron cambios principalmente en el comportamiento organizacional. Los empleados cambiaron notablemente su actitud con respecto a sus funciones y tareas, debido a que se obtuvo definición de las mismas. Al mismo tiempo se establecieron: el alcance, las responsabilidades, las actividades de cada uno de los procedimientos y se designaron responsables a cada uno de ellos. Esto eliminó totalmente malas interpretaciones en las funciones asignadas que al mismo tiempo generaban un ambiente laboral poco propicio para el desempeño del departamento en general.

No se eliminaron las unidades funcionales pero sí las barreras ínter funcionales ya que se estableció como objetivo final el resultado global de cada proceso. Después del levantamiento de los procesos se notó gran diferencia puesto que cada quien cumplía con sus obligaciones individuales y luego eran entregados los resultados al personal de rango superior con el fin de que este unificara el trabajo realizado y en una tarea bastante ardua y hostil tratara de moldearlos en el objetivo final del departamento, teniendo en cuenta que cada quien tenía su forma

de trabajar y por consiguiente los resultados eran diferentes y carentes de precisión.

Estos efectos de unidad no sólo se vieron reflejados dentro del departamento de Gestión Humana si no que también a nivel general. El 85% de los procedimientos desarrollados en el departamento involucran a otras áreas quienes con sus aportes funcionales colaboran para la obtención de un resultado específico. Esto conlleva a que todas las áreas involucradas se vean como socios y aliados en busca del mismo fin tal y como se ilustra en la figura 3.

Figura 3. Procesos de Gestión Humana



Fuente: Autor del Proyecto

Puesto que los procedimientos se estandarizaron, los colaboradores se sienten más seguros al realizar sus funciones. Al mismo tiempo éste trabajo proporcionó a las directivas de la empresa las bases fundamentales para controlar las operaciones dentro de un marco de gestión de calidad. Esto minimizó el promedio de errores cometidos por día y el tiempo de ejecución de las mismas. Un procedimiento estándar es más sencillo de llevar a cabo puesto que a pesar de existir diferentes formas de realizarlo se va a seleccionar siempre la más exacta y eficiente, minimizando de la misma manera el grado de complejidad en las labores.

Además esto conlleva a que haya uniformidad en la ejecución de las tareas, evitando confusiones o errores en caso de que alguno de los trabajadores deba involucrarse en un proceso no muy conocido por él. Un claro ejemplo de éste caso podría ser un encargo debido a incapacidad médica de uno de los trabajadores de la empresa. En esta situación, que muchas veces es fortuita, el empleado que recibe cierta función delegada, no es totalmente idóneo o simplemente no posee la experiencia suficiente para ejecutar aquella función que realizaba el colaborador ausente. Al recurrir a estos procesos, fácilmente el colaborador puede encontrar una guía para la ejecución de las mismas tareas que realizaba anteriormente el empleado incapacitado.

## **ACCIONES DE MEJORA**

Una vez realizado el levantamiento de procesos quedaron en descubierto algunos aspectos por mejorar en las funciones del departamento de Gestión Humana.

Higiene y Seguridad Industrial fue identificada como una de las mayores debilidades en los procesos del departamento. Actualmente se está trabajando el tema con el apoyo de la Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP) Colmena.

Se sugiere implementar un “sistema de Higiene y Seguridad Industrial” en el que se identifiquen, evalúen y analicen los riesgos ocupacionales y se planteen las recomendaciones específicas para su control a través de la elaboración de panoramas de riesgo, visitas de inspección a las áreas de trabajo, mediciones ambientales y asesoría técnica.

Según el estudio de accidentalidad realizado por la ARP en el segundo semestre del año 2006, las cifras de causales de accidentalidad son alarmantes. Estos resultados evidenciaron que el 20% de las mencionadas fueron ocasionadas por equipos en mal estado. Según lo anterior, implementando una política de mantenimiento preventivo se lograría una disminución en las cifras de accidentalidad hasta en un 20%. Aparte de esto se incrementaría la vida útil de la maquinaria, manteniéndola en un óptimo estado y reduciendo de esta forma el deterioro de la misma.

Por otra parte se disminuirían los costos de mantenimiento general, ya que el mantenimiento preventivo es más bajo que el correctivo, en este caso. Según estimaciones del Ingeniero Christian Durán, Director de Activos de la empresa, los

costos de mantenimiento que en el 2007 fueron de \$2.339.708.203<sup>19</sup> se alcanzarían a reducir en un 5%, lo que equivale a \$116.985.410. Otro beneficio que esto traería es la optimización de la disponibilidad del equipo productivo ya que tener maquinaria averiada es equivalente a poseer lucro cesante que no aportan a la productividad del departamento técnico operativo.

Igualmente se debe desarrollar un programa de vigilancia y control del estado de la infraestructura física de la institución, con el fin de recomendar las acciones de mantenimiento pertinentes para garantizar la calidad y normal desarrollo de las actividades de la empresa.

El mantenimiento está relacionado muy estrechamente con la prevención de accidentes y lesiones en el trabajador ya que tiene la responsabilidad de conservar en buenas condiciones, la maquinaria y herramienta, equipo de trabajo, lo cual permite un mejor desenvolvimiento y seguridad evitando en parte riesgos en el área laboral.

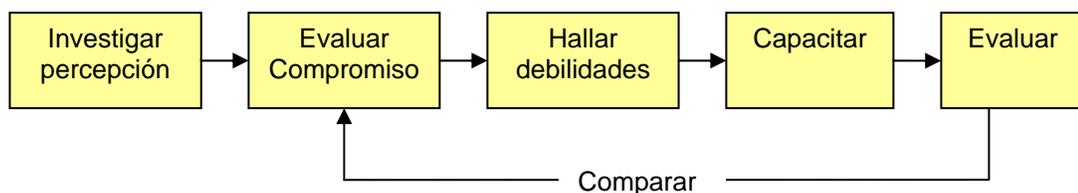
Actualmente la empresa no cuenta con un equipo de colaboradores encargados de hacer revisiones periódicas y realizar las labores de mantenimiento necesarias a los equipos de la empresa. Dentro de los planes a desarrollar se sugiere implementar una política de mantenimiento en donde un grupo de trabajadores realicen esta labor y por consiguiente se encarguen del cuidado de los aparatos y equipos utilizados para el desarrollo de las actividades técnico operativas. Este grupo de personas se desempeñaría revisando los equipos por lo menos cada dos meses y además brindando asistencia en cuanto al manejo y manipulación de los mismos a los operarios cada vez que sea requerido. Así se lograría evitar, reducir y en su caso reparar las fallas sobre los bienes precitados. De esta forma se garantiza el buen estado de estos recursos.

---

<sup>19</sup> TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucaramanga S.A. E.S.P. Departamento de Contabilidad y presupuesto

Es indispensable trabajar en la cultura de la organización con respecto al tema de mantenimiento y seguridad industrial. Tratar de aumentar el sentimiento de responsabilidad individual y el interés por obtener un ambiente laboral más seguro es primordial en el desarrollo de ésta política. Para esto se debe hacer una investigación sobre la percepción que el trabajador tiene sobre el tema. Evaluar el grado de compromiso actual que se tiene con respecto al mismo. Analizar los resultados y hallar las debilidades que puedan existir en cuanto a conceptos y definiciones, entre otros. Seguidamente proporcionar la debida capacitación donde se dejen claras normas y recomendaciones. Finalmente es necesario evaluar resultados y aplicación de lo ilustrado. **(Ver figura 4. Proceso de sensibilización Seguridad Industrial)**

Figura 4. Proceso de sensibilización Seguridad Industrial



Fuente: Autor del proyecto

Es indispensable que este proceso sea circulante y evolutivo. Las acciones para mantener una política de Seguridad Industrial deben ser constantes. Una buena estrategia a utilizar podría ser charlas periódicas, en lo posible diarias, con los operarios donde la persona encargada del sistema se retroalimente continuamente con la opinión de los afectados quienes realizan trabajos que exigen procedimientos seguros con el fin de preservar la vida, la integridad de las personas y de los bienes de la empresa.

Estas actividades son sólo el comienzo de lo que sería una serie de procesos a realizar con respecto a la implementación de un sistema de seguridad industrial. Para esto es necesario que por lo menos un grupo de dos personas idóneas en el tema estén encargadas de llevar a cabo la planeación, el desarrollo y el control de estas actividades básicas para garantizar la efectividad y la productividad de los resultados de los procesos de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

La documentación realizada debe tener continuidad y esta debe ser efectuada por una persona idónea en el tema de procesos según la norma ISO 9001. En este caso el departamento de Planeación debe garantizar a la empresa que por lo menos uno de sus profesionales de área desarrolle la labor de actualización, seguimiento y creación de los documentos concernientes a los procesos de la empresa.

Esta documentación debe mantenerse debidamente archivada y darse a conocer a los colaboradores cuando los cambios o actualizaciones así lo ameriten.

El proceso de certificación de la norma ISO es un criterio que permite a las empresas brindar una buena imagen y adquirir reconocimiento en la industria. Se recomienda solidificar la idea de certificar los procesos de la empresa en el 2008.

## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 2002.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001., Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario, ICONTEC, Diciembre 15 del 2000.

PAUL, James. Gestión de la calidad total; Un texto introductorio. Madrid: Prentice Hall, 1997.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. México. Editorial Prentice Hall. Tercera Edición. 1987.

SCHROEDER, Roger. Administración de operaciones, México. Editorial McGraw-Hill Interamericana 2006.

TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucaramanga S.A. E.S.P. Plan Estratégico 2004. Departamento de Planeación.

TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones S.A. E.S.P. tb\_presentación. (Diciembre 2007). Disponible en Internet: <[http://telsun/code/tb\\_presentacion.htm](http://telsun/code/tb_presentacion.htm)>

TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucaramanga S.A. E.S.P. Plan Operativo anual de inversiones 2005 – 2007. Departamento de planeacion

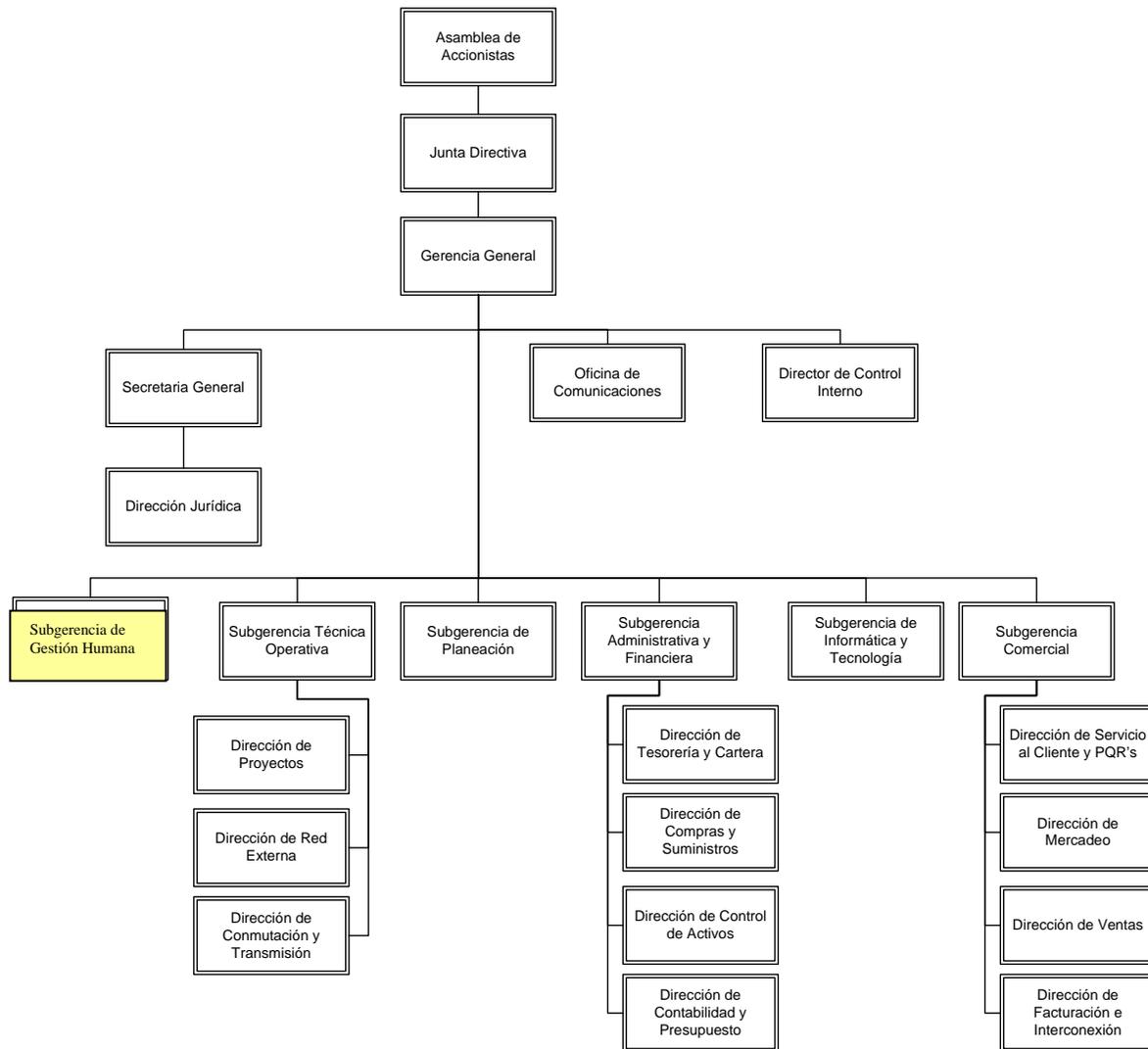
TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucarmanga S.A. E.S.P. Contrato No. 200600015 suscrito entre la EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA y Gustavo Salcedo Luna EU. Departamento Comercia.

TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucarmanga S.A. E.S.P. Auditoría interna, Informe final proyecto modelo operacional firma Remolina Estrada. Año 2005

VARGAS, F.; Casanova, F.; MONTANARO L.: El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación, Cintefor, 2001.

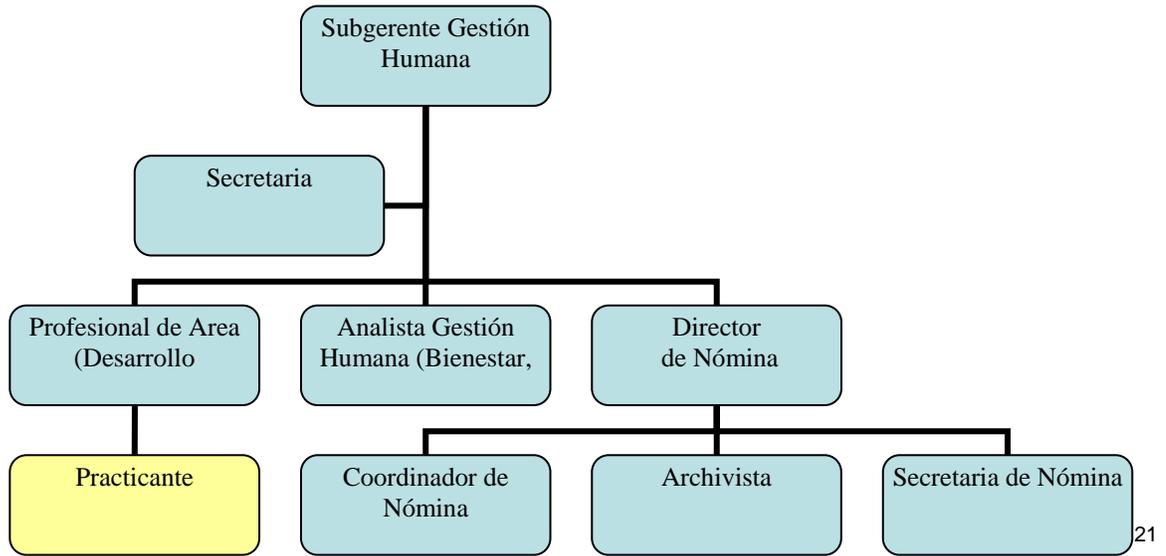
# **ANEXOS**

## Anexo A: ORGANIGRAMA DE TELEBUCARAMANGA<sup>20</sup>



<sup>20</sup> TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Telebucarmanga S.A. E.S.P. Plan estratégico 2004. Departamento de Planeación

## Anexo B: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA



<sup>21</sup> TELEBUCARAMANGA, Empresa de Telecomunicaciones de Bucaramanga S.A. E.S.P. Plan estratégico 2006. Departamento de planeación.

### Anexo C: EJEMPLAR PROCEDIMIENTOS

Versión No.	Fecha	Resumen de modificaciones
1	19-septiembre-2007	Creación del documento

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA APROBACIÓN:
<b>Nombre:</b> Maria Juliana Gómez <b>Rol:</b> Subgerente de Gestión Humana	<b>Nombre:</b> John Convers <b>Rol:</b> Profesional de Planeación responsable por el modelo operacional	<b>Nombre:</b> Giovanni Palma Cortés <b>Rol:</b> Gerente	19-septiembre-2007

#### 1. OBJETIVO

Seleccionar personal idóneo para los cargos de empleados de la planta de personal aprobados por la Junta Directiva de Telebucaramanga.

#### 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el proceso de selección de empleados de Telebucaramanga y sigue las directrices definidas en el Manual de Selección aprobado por la Junta Directiva el 15 de marzo de 2006 o la circular que la modifique, adicione o complemente.

#### 3. DEFINICIONES

**COMITÉ PARITARIO:** Este comité tiene como alcance conceptuar sobre el tipo de pruebas, su ponderación, los términos de la convocatoria y el proceso de selección. Está conformado por dos representantes de Telebucaramanga, designados por la Gerencia, y

	<b>GESTIÓN HUMANA</b>  <b>SELECCIÓN DE EMPLEADOS</b>	Código: P03.GHU Versión: 1 Página 01 de 8
---	--	---

dos representantes de la Unión Sindical de los trabajadores de las Comunicaciones – USTC.

**DESCRIPCIÓN DE CARGO:** Es la descripción del conjunto de funciones que una persona debe desarrollar y el perfil del cargo (educación, experiencia, formación, competencias) para llevarlas a cabo.

**DIRECTIVOS:** Se consideran Directivos, los Ejecutivos y los miembros de la Junta Directiva.

**EJECUTIVOS:** Son quienes ostentan la representación legal de la empresa o quienes tienen facultades para la toma de decisiones de trascendencia para la empresa. Dentro de los ejecutivos de la empresa se encuentran el Gerente, el Secretario General, los Subgerentes y los Directores. Su vínculo con la empresa es el contrato laboral, ubicándolos en calidad de trabajadores. Su relación contractual está definida por el régimen laboral, sin tener campo de aplicación y alcance de los términos pactados por Convención colectiva de trabajo. Por esta razón se denominan “Personal sin alcance convencional”.

**EMPLEADOS:** Son todos los trabajadores de Telebucaramanga. De esta definición se exceptúan todos los que han sido definidos como Directivos y Ejecutivos. Su relación contractual está definido por el régimen laboral y los términos pactados en convención colectiva de trabajo. Por esta razón denomina “Personal con alcance convencional”.

**PERSONAL IDÓNEO:** Aquel candidato que cumple con un porcentaje igual o mayor al 85% de los requerimientos del cargo. Estos últimos están definidos en el Perfil de Cargo.

#### **4. GENERALIDADES**

Todos los cargos de la empresa deben contar con su respectiva descripción de cargo. Las descripciones de cargo deben estar elaboradas en el formato P01.GHU.F02, que contiene el perfil del cargo que es el insumo esencial para definir los criterios de selección de personal.

El proceso de selección inicia cuando se genera una vacante de un cargo. Las vacantes se producen por renuncia del trabajador, muerte del titular, despido y cuando se promociona a un trabajador a un cargo de mayor rango producto de un concurso cerrado.

Los ejecutivos de la empresa son los responsables de realizar la Requisición de personal, diligenciando el formato P01.GHU.F01, a la Subgerencia de Gestión Humana, con el fin de informar de forma oficial que requiere la selección de un candidato para cubrir una vacante. Esta requisición es remitida a la Gerencia para su aprobación y al Comité laboral paritario para su concepto sobre el tipo de pruebas, ponderación, términos de la convocatoria y proceso de selección.

La Subgerencia de Gestión Humana revisa si la descripción del cargo que se va a cubrir está actualizada y firmada, de lo contrario solicita al ejecutivo interesado que la actualice en el formato P01.GHU.F02 y recoge las firmas respectivas.

	<b>GESTIÓN HUMANA</b>  <b>SELECCIÓN DE EMPLEADOS</b>	Código: P03.GHU Versión: 1 Página 01 de 8
---	--	---

Cuando la Requisición de Personal es para crear un cargo nuevo o para aumentar el número de vacantes por cargo, deben seguirse los pasos del procedimiento P01.GHU Actualización de la estructura y planta de personal, antes de empezar el proceso de selección.

Para cubrir una vacante se da la primera oportunidad a personal interno de la empresa, razón por la cual se debe convocar a un concurso cerrado, dentro de los 30 días siguientes a la aprobación de la requisición por la Gerencia. Los términos de la publicación de la convocatoria contendrán los aspectos importantes del perfil del cargo.

La convocatoria se dará a conocer a los empleados a través de la publicación en cartelera y/o la intranet, por el término de 8 días hábiles, y será responsabilidad de la Subgerencia de Gestión Humana. Las hojas de vida recibidas en la Subgerencia de Gestión Humana serán remitidas a la firma especializada de selección para iniciar el proceso de evaluación de candidatos.

Tanto en concursos cerrados como abiertos, las pruebas psicotécnicas, entrevista psicológica, verificación de referencias laborales y personales de los candidatos, serán practicadas por una firma especializada en selección de personal que contrate la empresa. Esta firma presentará a la empresa los candidatos elegibles, lista que tendrá una vigencia de 6 meses.

Si la firma especializada en selección reporta que no hay candidatos elegibles al interior de la empresa, la Subgerencia de Gestión Humana lo da a conocer a los empleados y ejecutivos, mediante aviso público en cartelera y/o intranet por el término de 3 días hábiles. De esta manera se declara “desierto” el concurso cerrado y se da inicio al concurso abierto. En el concurso abierto la selección de los candidatos se lleva a cabo con personal no vinculado laboralmente a la empresa, a través de la firma especializada en selección.

En los concursos cerrados, la firma especializada en selección de personal realizará realimentación a los candidatos no elegibles con el fin de dar a conocer las causas de su no elección e informará a la empresa las recomendaciones generales para el desarrollo personal y profesional del empleado.

En los concursos abiertos, la Subgerencia de Gestión Humana verifica en el formato P02.GHU.F04 mínimo tres referencias por cada uno de los candidatos elegibles enviados por la firma especializada de selección. Si algún candidato no pasa esta prueba la firma especializada deberá remitir otro candidato.

La Subgerencia de Gestión Humana y el ejecutivo interesado en la vacante realizan entrevista a los candidatos para seleccionar el candidato elegible. Para el desarrollo de la entrevista pueden utilizar como guía el formato P02.GHU.F01 “Guía para la elaboración de entrevistas”. Una vez concluida la entrevista, evalúan al candidato en el formato P02.GHU.F02 Evaluación de Entrevistas y seleccionan al candidato.

	<b>GESTIÓN HUMANA</b>  <b>SELECCIÓN DE EMPLEADOS</b>	Código: P03.GHU Versión: 1 Página 01 de 8
---	--	---

Tanto en concursos cerrados como abiertos, la firma especializada en selección, efectuará las pruebas e informará a la empresa los candidatos elegibles, atendiendo la siguiente calificación: 100 puntos es el máximo puntaje de calificación, correspondiente al 100% del cumplimiento del proceso de selección, asignados de la siguiente forma: 50 puntos (50% ) a la evaluación de las competencias laborales corporativas, 25 puntos 25% que se le asigna a la entrevista de eventos conductuales (entrevista psicológica); estas dos evaluaciones suman el 75% del proceso de selección y está a cargo de la firma especializada en selección. Los 25 puntos restantes (25%), corresponden a la entrevista o evaluación de las competencias técnicas que está a cargo del ejecutivo que requiere el personal y la Subgerencia de Gestión Humana.

Se le asigna el mayor porcentaje de calificación a la evaluación de competencias laborales corporativas porque éstas son las que determinan el éxito en el cargo. Esta información estará documentada en un informe de calificación de elegibles emitido por la firma especializada de selección de personal, que debe ser presentado a la Subgerencia de Gestión Humana.

Sólo podrán ser elegidos los candidatos que logren calificaciones igual o superior a 85 puntos ( 85%) de la calificación total. En caso de empate, se elegirá el candidato que haya obtenido la mayor calificación en las competencias laborales corporativas.

El Gerente autoriza la contratación firmando el formato P02.GHU.F03 Carta de autorización para contratar.

En el concurso abierto, de no haber candidatos elegibles, la firma especializada informará a la empresa. La Subgerencia de Gestión Humana iniciará nuevamente el proceso de concurso abierto a fin de suplir la vacante.

## **5. REGISTROS**

(Se mencionan los registros que se generan en el procedimiento con su respectivo código y su ubicación en el Archivo de Gestión de acuerdo a la Tabla de Retención Documental – TRD-.)

	<b>GESTIÓN HUMANA</b>  <b>SELECCIÓN DE EMPLEADOS</b>	Código: P03.GHU Versión: 1 Página 01 de 8
--	--	---

<b>NOMBRE</b>	<b>CODIGO</b>	<b>ARCHIVO DE GESTIÓN</b>
Requisición de personal	P01.GHU.F01	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copia en la Hoja de Vida del trabajador adjunto al contrato (1300.05 Historias Laborales)</li> <li>▪ Original: Carpeta de la Subgerencia de Gestión Humana “Requisiciones de Personal de la Vigencia”</li> </ul>
Resultados de pruebas efectuadas por la firma especializadas	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Del candidato seleccionado en la Hoja de Vida del trabajador (1300.05 Historias Laborales)</li> <li>▪ De los candidatos no seleccionados en la carpeta “Selección” de la Subgerencia de Gestión Humana.</li> </ul>
Guía para elaborar la entrevista Evaluación de la entrevista Verificación de referencias	P02.GHU.F01 P02.GHU.F02 P02.GHU.F04	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la hoja de vida del trabajador seleccionado junto con las evaluaciones de los otros candidatos (1300.05 Historias Laborales)</li> </ul>
Carta de autorización de contratación	P02.GHU.F03	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copia en la Hoja de Vida del trabajador adjunto al contrato (1300.05 Historias Laborales)</li> </ul>

## 6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

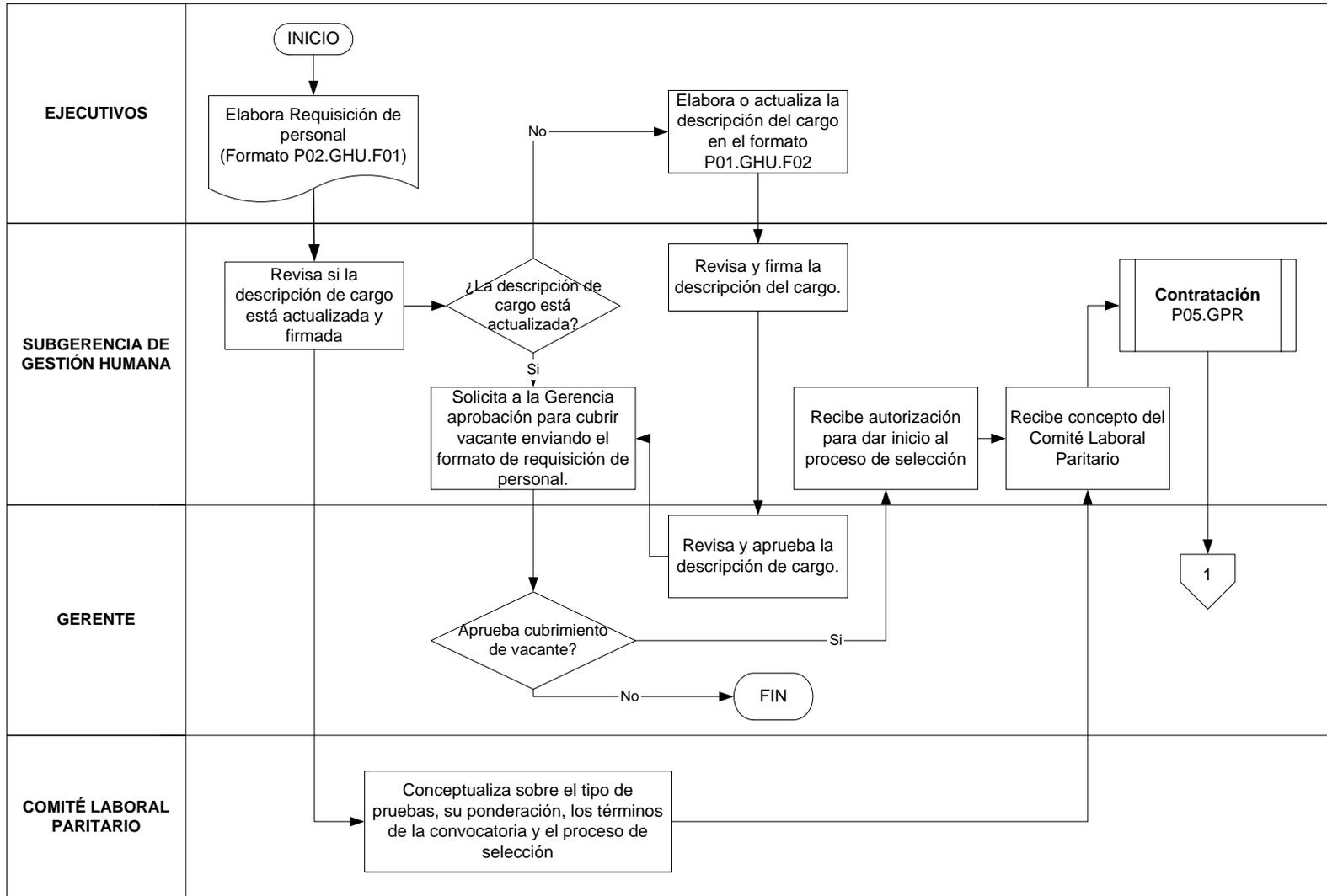
Manual de selección de Telebucaramanga, 15 de marzo de 2006  
Procedimiento Actualización de la estructura y planta de personal P01.GHU  
Descripción del cargo a seleccionar  
Formato Requisición de Personal P01.GHU.F01  
Formato Guía para la elaboración de entrevistas P02.GHU.F01  
Formato Evaluación de Entrevistas P02.GHU.F02  
Formato Carta de autorización para contratar P02.GHU.F03

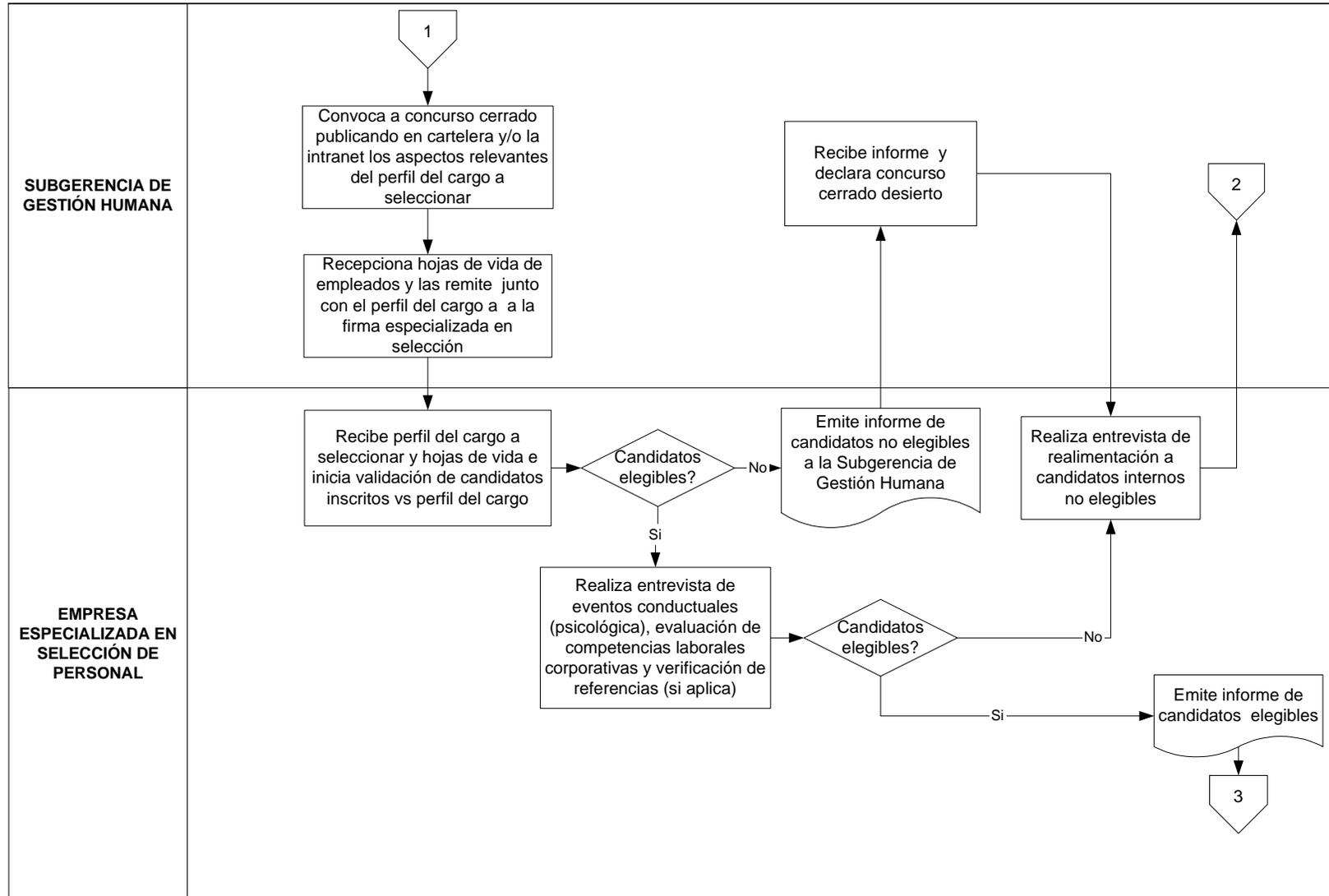
## 7. ANEXOS

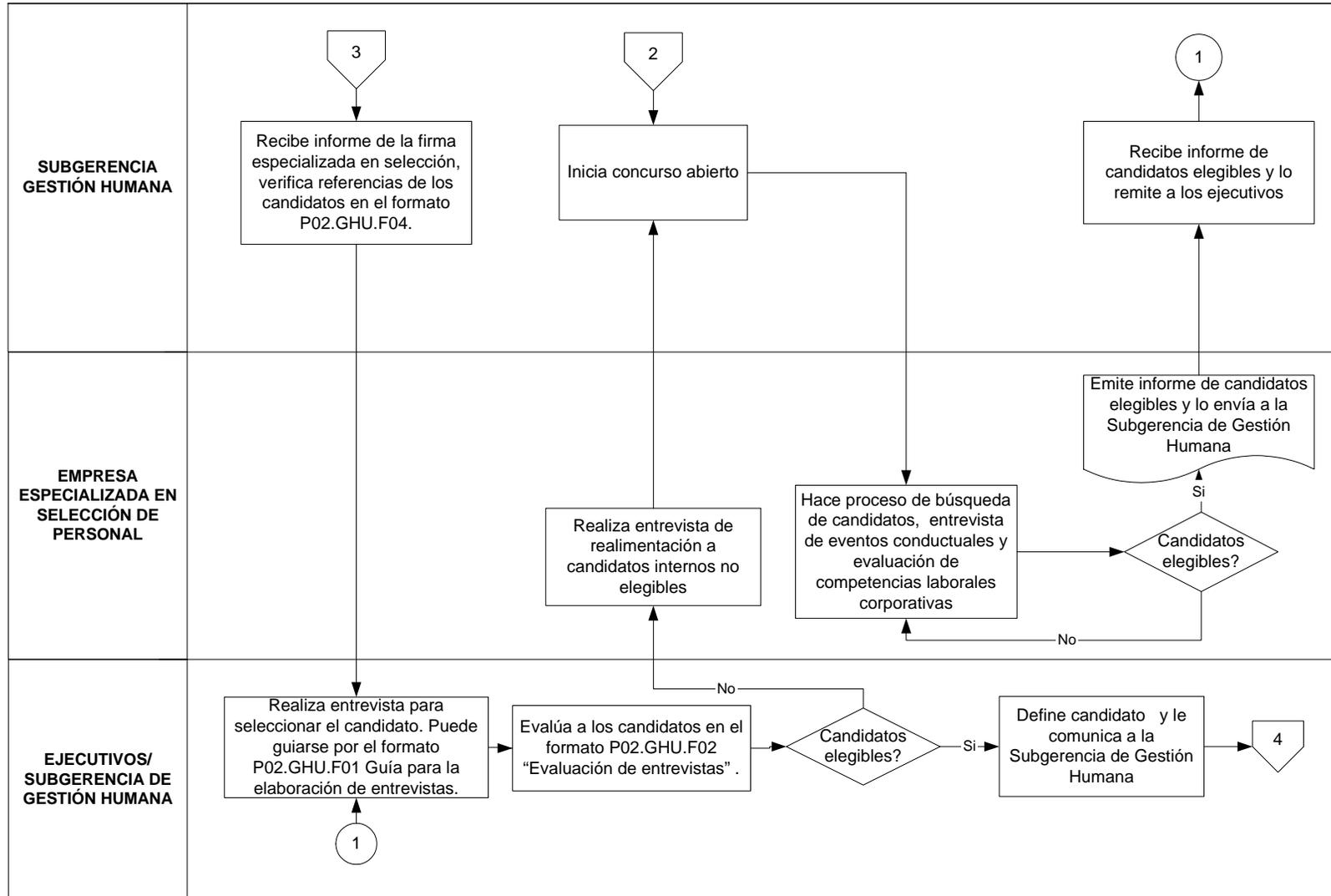
No aplican.

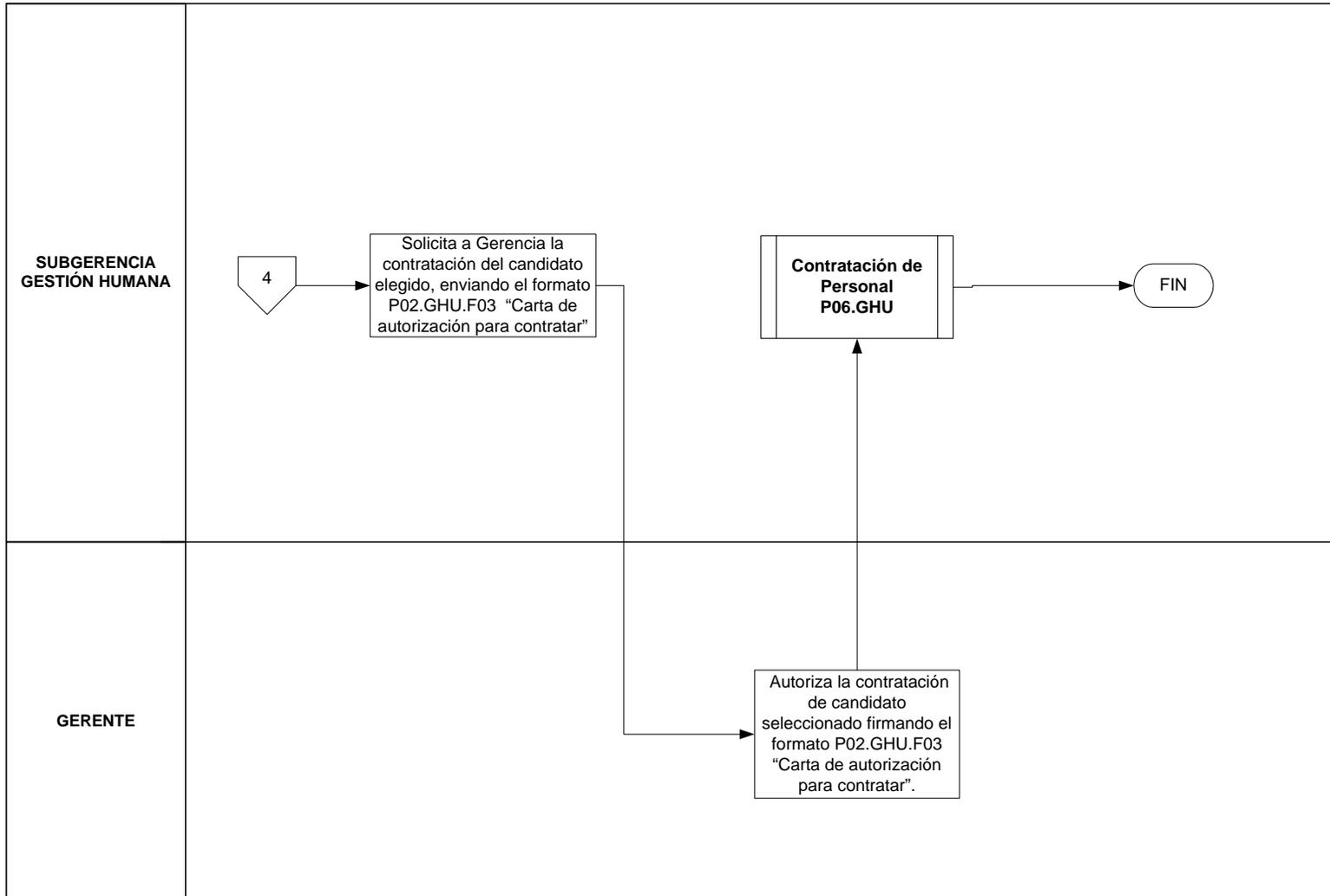
## 8. DESARROLLO

Ver diagrama de flujo en la siguiente página.











	<b>GESTIÓN HUMANA</b>  <b>INSTRUCTIVO PARA REALIZAR LA MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO</b>	Código: P01.GHU.I01 Versión: 1 Página 1 de 3
---	--	--

## Anexo E: EJEMPLAR INSTRUCTIVOS

### 1. ALCANCE

Este instructivo establece las actividades que debe realizar el Profesional de Planeación encargado del modelo operacional cuando Gestión Humana le solicita el análisis de medición de cargas de trabajo para corroborar la necesidad de crear un nuevo cargo o una nueva vacante dentro de un cargo.

### 2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El estudio de medición de cargas de trabajo se debe realizar en el formato P01.GHU.F03, a través de los siguientes pasos:

1. Determinar los procesos en los que interviene el cargo a analizar y anotarlos en la columna 1 (Proceso). Un proceso es el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procesos de Telebucaramanga están establecidos en el mapa de procesos.

*Ejemplo:* Para el cargo Profesional de Planeación los procesos en los que intervienen son

- Infraestructura para la prestación del servicio
- Administración regulatoria
- Direccionamiento estratégico
- Seguimiento al desempeño
- Gestión de Proveedores

2. Determinar para cada proceso los procedimientos requeridos en su ejecución y registrarlos en la columna 2 (Procedimiento). Un procedimiento son las acciones específicas que se realizan para el desarrollo de un proceso. Cada procedimiento tiene una o varias tareas mediante las cuales ésta se desarrolla.

*Ejemplo:* Para el proceso “Administración regulatoria” los procedimientos en los que interviene el Profesional de Planeación son:

- Preparación y envío de informes a los entes regulatorios
- Liquidación de espectro
- Liquidación de valor agregado
- Análisis y conceptualización regulatoria

3. Determinar para cada procedimiento las tareas necesarias para su logro y escribirlas en la columna 3 (Tarea crítica). Las tareas deben ser observables, repetitivas y medibles.

*Ejemplo:* Para el procedimiento “Liquidación de espectro” las tareas críticas son:

- Preliquidar la concesión
- Diligenciar el formulario único de recaudo
- Enviar notificación de pago al ministerio

 telebucaramanga	<b>GESTIÓN HUMANA</b>  <b>INSTRUCTIVO PARA REALIZAR LA MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO</b>	Código: P01.GHU.I01 Versión: 1 Página 1 de 3
--	--	--

4. Determinar para cada tarea crítica el impulsor y escribirlo en la columna 4 (Impulsor). El impulsor es un evento que permite medir la frecuencia con que se realiza la tarea crítica.

*Ejemplo:* El impulsor para las tareas críticas del procedimiento “Liquidación de espectro” es el “número de liquidaciones de espectro” que debe realizar el Profesional de Planeación.

5. Determinar el número de veces que en promedio se repite el impulsor al mes y registrarlo en la columna 5 (Volumen/mes). Este dato se obtiene de las estadísticas de la institución o de las metas que se tengan para el período o de los indicadores de gestión.

*Ejemplo:* El impulsor “número de liquidaciones de espectro” se realiza una vez al año, por lo que el Volumen/mes será de 1 dividido en 12 = 0.08.

6. Medir el tiempo de trabajo en minutos requeridos para la ejecución de cada tarea descrita en la columna 3 (tarea crítica), y escribirlo en la columna 6 (Tiempo promedio por cada tarea crítica min). El tiempo que debe registrarse es el *tiempo estándar*, es decir el tiempo que debe obtener un empleado experimentado al efectuar a ritmo normal un trabajo específico en condiciones bien determinadas y según métodos definidos.

**Aclaración:** El tiempo que se mide, es el tiempo realmente invertido en la ejecución de las tareas del proceso, y no el tiempo de duración del mismo. Ejemplo: Un proceso de contratación desde su inicio hasta su terminación puede durar varios meses, pero los tiempos que se miden son los reales que el empleado invierte en la ejecución de las diferentes tareas de la contratación, y no se incluyen los tiempos de espera, como el transcurrido entre la publicación de la contratación y las respuestas de los proponentes, porque durante este tiempo los empleados están realizando otras labores de su dependencia.

Para calcular el tiempo estándar utilizar el método de estándares subjetivos que consiste en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas.

Indagar con las personas experimentadas en la realización de las tareas, el tiempo mínimo, el tiempo promedio y el tiempo máximo para realizar la tarea dentro de un caso normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente.

El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6.$$

Donde:

T = Tiempo resultante.

T<sub>m</sub> = Tiempo mínimo asignado a la tarea.

 telebucaramanga	<b>GESTIÓN HUMANA</b>  <b>INSTRUCTIVO PARA REALIZAR LA MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO</b>	Código: P01.GHU.I01 Versión: 1 Página 1 de 3
--	--	--

Tp = Tiempo promedio asignado a la tarea.

TM = Tiempo máximo asignado a la tarea.

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste, y se divide toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos.

*Ejemplo Hipotético:* Para la tarea “preliquidar la concesión”, se solicitó información de los tiempos de ejecución a los empleados que más conocían de ella, se obtuvo la siguiente información:

Tiempo mínimo: 30 minutos

Tiempo promedio: 60 minutos

Tiempo máximo: 240 minutos

Aplicando la fórmula :

$$T = \{T.\text{mínimo} + (4x T.\text{promedio}) + T.\text{máx.}\} / 6$$

$$T = \{ 30 \text{ min.} + (4x 60 \text{ min.}) + 240 \text{ min.}\} / 6 = 85 \text{ min.}$$

Entonces:

T = 85 minutos es el tiempo estándar para la tarea “preliquidar la concesión “ que se anota en la columna 6 del formato.

7. Determinar el tiempo promedio de cada tarea en la unidad de tiempo hora y registrarlo en la columna 7 (Tiempo promedio en horas). Este dato se calcula dividiendo el “tiempo promedio por cada tarea crítica (min.)” (columna 6) en 60 minutos que tiene una hora.

8. Determinar el tiempo en horas al mes que consume la realización de cada tarea crítica y registrarlo en la columna 8 (Total tiempo horas hombre/mes). Para obtener este dato, se multiplica la cantidad de veces que se repite la tarea en el mes (columna 5) por el tiempo estándar asignado a la misma en horas (columna 7).

9. Obtener el tiempo total en horas de todas las actividades en las que debe participar el cargo analizado y escribirlo en el renglón 9 (Horas hombre/mes), sumando todos los valores de la columna 8 (Total tiempo horas hombre/mes).

10. Calcular el total de horas hombre con los ajustes por actividades menores y escribirlo en el renglón 10 (Total de horas hombre con ajustes menores). Las actividades menores son las que se consideran no críticas o no medibles. Se supone que las actividades menores son el 5% del total de horas hombre al mes que se calcularon. Se obtiene multiplicando el valor de horas hombre al mes (renglón 9) por 1.05

11. Calcular el total de horas hombre con los ajustes por holgura y escribirlo en el renglón 11 (Total de horas hombre con ajustes por holgura). El tiempo por holgura es aquel en el que no se realiza ningún trabajo efectivo porque se utiliza en actividades no propias del cargo como llamadas personales, consumo de alimentos, etc. Se supone que el tiempo

 telebucaramanga	<b>GESTIÓN HUMANA</b>  <b>INSTRUCTIVO PARA REALIZAR LA MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO</b>	Código: P01.GHU.I01 Versión: 1 Página 1 de 3
---	--	--

de holgura es del 5%. Se obtiene multiplicando el valor de horas hombre con ajustes por actividades menores (renglón 10) por 1.05

13. Obtener el número de personas requeridas para el cargo analizado y escribirlo en el renglón 12 (Personas requeridas). Para determinar la cantidad de personal requerido se divide el total de horas hombre en el mes con ajustes (renglón 11) por 170 horas que trabaja en promedio un empleado de Telebucaramanga en un mes. Las 170 horas de trabajo en el mes se calcularon así: 8.5 horas diarias laboradas por 20 días que en promedio trabaja un empleado al mes.

**El estudio de cargas de trabajo se entrega al ejecutivo del área para que valida la información, y al Subgerente de Planeación para que dé su visto bueno y remita a la Subgerencia de Gestión Humana.**

**NOTA:** La metodología propuesta en este instructivo se elaboró teniendo en cuenta el documento "Guía de medición de cargas de trabajo" del Departamento Administrativo de la Función Pública.

### 3. TABLA DE CONTROL DE REVISIONES DEL DOCUMENTO

Versión No.	Fecha	Resumen de modificaciones
1	10-agosto-2007	Creación del documento

### 4. CONTROL DE FIRMAS

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	FECHA APROBACIÓN:
<b>Nombre:</b> Lady Johanna Martínez <b>Rol:</b> Consultor Gustavo Salcedo Luna E.U.	<b>Nombre:</b> John Convers <b>Rol:</b> Profesional de Planeación responsable por el modelo operacional	<b>Nombre:</b> Carlos Lievano <b>Rol:</b> Subgerente de Planeación  <b>Nombre:</b> Maria Juliana Gómez <b>Rol:</b> Subgerente de Gestión Humana	10-agosto-2007