

IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y ESTANDARIZACIÓN
DE PROCEDIMIENTOS EN LA DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES
DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR

AUTORA:
LAURA MONTES CRISTANCHO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018

IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y ESTANDARIZACIÓN
DE PROCEDIMIENTOS EN LA DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES
DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR

AUTORA:
LAURA MONTES CRISTANCHO
ID. 244197

Informe Práctica Empresarial

Director
Ludym Jaimes Carrillo

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INFORME PRÁCTICA EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2018

Copyright © 2018 por Laura Montes Cristancho. Todos los derechos reservados.

DEDICATORIA

A mi madre, por sus valiosos consejos, su comprensión y por ser el mejor ejemplo de amor incondicional.

A mi padre, por inspirarme a ser mejor cada día, por acompañarme y brindarme su mano amiga en todo momento.

A mis abuelos, tíos, y primos, por sus constantes palabras de motivación y sus buenos deseos.

A Dios, por permitirme alcanzar todos y cada uno de mis sueños y por regalarme el pilar fundamental de mi vida, mis amados padres.

AGRADECIMIENTOS

A la docente Ludym Jaimes Carrillo, directora de este proyecto, por compartir su sabiduría, interés, preocupación, paciencia y permanentes aportes, porque gracias a ella conocí el trabajo arduo y constante.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS	7
1. Objetivo General.....	7
2. Objetivos Específicos.....	7
CARACTERÍSTICAS DE LA PRÁCTICA.....	8
FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA - FCV	9
DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE DESEMPEÑO	12
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
ANTECEDENTES	14
JUSTIFICACIÓN	16
MARCO TEÓRICO	17
1. Perfiles de cargo	17
2. Ausentismo	18
3. Indicadores de gestión	26
METODOLOGÍA	27
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
1. Actualización de perfiles de cargo.....	29
2. Diagnóstico de indicadores de gestión	31
3. Estandarización en procesos.....	32
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	35
APÉNDICE	37

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización de la práctica empresarial realizada.	8
Tabla 2. Características de la FCV	9
Tabla 3. Clases de riesgo.	23
Tabla 4. Regula porcentual de aportes relacionados al ausentismo.	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Portafolio de servicios FCV11

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN LA DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR

AUTOR(ES): LAURA MONTES CRISTANCHO

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): LUDYM JAIMES CARRILLO

RESUMEN

La optimización de recursos es un tema relevante en todas las áreas de las organizaciones sin importar su naturaleza o sector. El propósito de este documento es presentar el informe de las prácticas empresariales realizadas por Laura Montes Cristancho, estudiante de Ingeniería Industrial – Escuela de Ingenierías de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga en la Dirección de Relaciones Laborales de la Fundación Cardiovascular de Colombia–FCV con el fin de presentar soluciones para la optimización de recursos relacionados con las herramientas utilizadas por los colaboradores en esta área. Con el fin de optimizar la gestión en la dirección, se centró la atención en la creación de un indicador de ausentismo, así como la evaluación de sus perfiles de cargo y el mejoramiento y creación de herramientas computacionales que economizaran tiempo en las labores ejecutadas y existiera un control total de los resultados.

PALABRAS CLAVE:

Optimizar, Organización, Indicadores, FCV

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT INDICATORS AND NORMALIZATION OF PROCEDURES IN THE LABOR RELATIONS DIRECTORATE OF THE CARDIOVASCULAR FOUNDATION

AUTHOR(S): LAURA MONTES CRISTANCHO

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: LUDYM JAIMES CARRILLO

ABSTRACT

The optimization of resources is a relevant issue in all areas of organizations regardless of their nature or sector. The purpose of this document is to present the report of the practices carried out by Laura Montes Cristancho, student of Industrial Engineering - School of Engineers of the Pontifical Bolivarian University Bucaramanga Section in the Labor Labor Relations Directorate of the Cardiovascular Foundation of Colombia-FCV with the to present solutions for the optimization of resources related to the tools used for collaborators in this area. In order to optimize the management in the direction, focused on the attention in the creation of an indicator of absenteeism, as well as the evaluation of load profiles and improvement and the creation of computational tools that save time in the work executed and there was total control of the results.

KEYWORDS:

Optimization, Organization, Indicators

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

La Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV, se ha posicionado en el sector salud por la excelente calidad en la oferta de los servicios, por lo cual el buen nombre que ha desarrollado a nivel nacional es una variable de gran importancia. La implementación de procesos de mejora continua al interior de cada uno de sus procesos es una variable fundamental en el desarrollo de esta organización. A su vez, la Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV se caracteriza por ser una institución pertinente y apropiada para el crecimiento de la región y es uno de los motivos por los cuales abre los espacios a practicantes de diversas áreas de formación académica en estudios de educación superior.

Por lo anterior, el presente documento expone el proceso que se realizó dentro de la Dirección de Relaciones Laborales de la FCV, a través de la consulta de temáticas y pre saberes académicos, que enfocados por una metodología planteada, permiten reflejar los resultados obtenidos de la práctica empresarial realizada por la estudiante Laura Montes Cristancho, estudiante de Ingeniería Industrial – Escuela de Ingenierías de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, en busca de la optimización de recursos dentro de la Dirección.

OBJETIVOS

1. Objetivo General

Implementar estrategias formuladas a partir de los conocimientos del campo de la ingeniería industrial para optimizar los indicadores de gestión para el control y seguimiento de los procedimientos en la Dirección de Relaciones Laborales, con el fin de coadyuvar al alcance de los objetivos estratégicos de la FCV.

2. Objetivos Específicos

- Actualizar los perfiles de cargo pertenecientes a la dirección de Relaciones Laborales y con estos, las herramientas utilizadas en las actividades que los colaboradores realizan en busca de su mejora.
- Diagnosticar la pertinencia y uso de los indicadores de gestión con que cuenta la DRL de la FCV, con el fin de mejorar estas herramientas y crear nuevas si se requiere, en pro de lograr una mayor eficiencia en las labores realizadas.
- Estandarizar los procedimientos y herramientas necesarias para el óptimo desempeño en cada uno de los cargos dentro de la dirección.

CARACTERÍSTICAS DE LA PRÁCTICA

En la tabla 1 se presenta la caracterización de la práctica empresarial realizada:

Tabla 1. Caracterización de la práctica empresarial realizada.

Característica	Detalle
Organización	Fundación Cardiovascular de Colombia – FCV.
NIT	890.212.568
Representante Legal	María Margarita Díaz Martínez
Dirección	Carrera 5 # 6 - 33 Centro Tecnológico Empresarial
Ciudad	Floridablanca, Santander
Teléfono	(037) 679 6470
Categoría de servicio	Centro Tecnológico Empresarial
Área de desempeño	Dirección de Relaciones Laborales
Jefe Directo	Carlos Augusto Barrero
Cargo	Practicante
Tareas desarrolladas	-Manejo de indicadores periódicos. -Actualización mensual del Cuadro de Mando Integral. -Actualización de los perfiles de cargo en la Dirección. -Apoyo general a la Dirección de Relaciones Laborales.
Recursos tecnológicos utilizados	-Equipo de cómputo. -Microsoft Office. -Microsoft Excel.
Horario de trabajo	7:00 am -12:00 m; 1:00 pm – 5:00 pm; lunes a viernes
Reconocimiento económico	1 SMMLV
Periodo de practica	Inicio: 4 de diciembre 2017 Terminación: 10 de junio 2018

FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA - FCV

1. Generalidades de la empresa

En la tabla 2. se presenta la información general de la Fundación Cardiovascular de Colombia, donde se describe las características principales de la organización.

Tabla 2. Características de la FCV

Característica	Detalle
Razón Social	Fundación Cardiovascular de Colombia – FCV.
NIT	890.212.568
Fecha de constitución	06 Julio de 1990
Representante Legal	María Margarita Díaz Martínez
Dirección	Carrera 5 # 6 - 33 Centro Tecnológico Empresarial
Ciudad	Floridablanca, Santander
Teléfono	(037) 679 6470
Tipo de organización	Entidad sin ánimo de lucro - ESAL

2. Actividad económica

La Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV desarrolla, como cualquier empresa, diferentes actividades económicas que permiten desarrollar sus metas corporativas a partir de la realización de tres actividades económicas: (i) Actividad económica principal: actividades de hospitales y clínicas, con internación (CIIU 8610); (ii) Actividad económica secundaria: Otras actividades de atención de la salud humana (CIIU 8699); y; (iii) Otras actividades económicas: Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas, CIIU 6201).

Sin embargo, de acuerdo con la naturaleza de la Fundación, las utilidades, no son reembolsables ni redistribuidos, ni directa o indirectamente, debido a que las ESALES tienen como meta la consecución de un fin social, razón por la cual los excedentes financieros del ejercicio deben reinvertirse para el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalezcan a la relación social.

3. Misión corporativa

“La Fundación Cardiovascular de Colombia – FCV, es una organización empresarial sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad”. (FCV, 2018)

4. Visión corporativa

“En el año 2023 la Fundación Cardiovascular de Colombia será una organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud”. (FCV, 2018)

5. Direccionamiento estratégico

Para consolidar su sistema de gestión integral y garantizar su supervivencia en el mercado, la FCV implementa un proceso de direccionamiento estratégico que define la estrategia corporativa y los conceptos de visión, misión, políticas y cultura organizacional hacia la oferta de productos y servicios de alta calidad. (FCV, 2018)

La estrategia en la FCV se orienta a ofrecer una propuesta de valor a partir de la diferenciación sus servicios y productos de alta calidad, respaldados en la innovación tecnológica y enfocada a ofrecer valor agregado y precios competitivos en el mercado. (FCV, 2018)

Con el fin de alinear las actividades rutinarias con la estrategia corporativa, se realiza anualmente un ejercicio denominado Direccionamiento Estratégico, con la participación de los diferentes comités y grupos primarios de la FCV, quienes a la luz de la evolución de variables internas y externas definen el derrotero para la respectiva vigencia. (FCV, 2018)

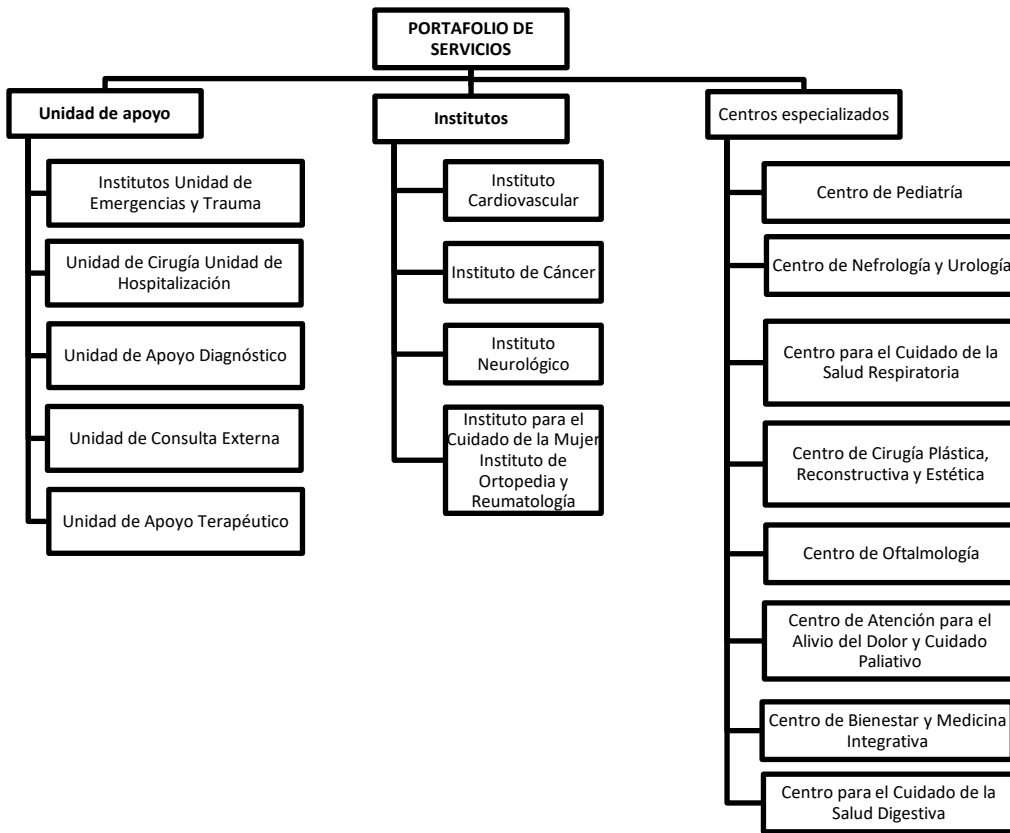
El MEGA de la institución propende Consolidar “El mayor proyecto social en Latinoamérica” y construir una corporación de negocios de 1 billón de USD en el 2025. De igual manera los valores corporativos de la FCV son: (i) Laboriosidad; (ii) Innovación y Creatividad; (iii) Trato Humanizado; (iv) Lealtad; (v) Respeto; (vi) Solidaridad y; (vii) Honestidad. (FCV, 2018)

6. Portafolio de servicios

La FCV ofrece un portafolio de servicios que responden a las actividades económicas para la cual fue constituida, la cual se subdivide a su vez en tres (3) categorías: (i) Unidad de apoyo; (ii) Institutos y; (iii) Centros especializados, los

cuales a su vez atienden los servicios puntuales que ofrece. El portafolio se puede evidenciar en la figura 1. (FCV, 2018)

Figura 1. Portafolio de servicios FCV



DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE DESEMPEÑO

Para realizar la intervención en la Dirección de Relaciones Laborales de la FCV, inicialmente se debe revisar el estado de la misma dentro de la organización como ente holística desde un enfoque estratégico y funcional, revisando factores claves como: (i) Funciones de los colaboradores y su desempeño en el proceso de contratación; (ii) Definición de manuales de cargo y su coherencia con las tareas realizadas; (iii) Evaluación de las herramientas implementadas para el desarrollo de sus funciones e; (iv) Indicadores de medición de desempeño y su relación con la gestión del área estudiada. Cumpliendo con lo anterior, se identificaron en primera instancia, los siguientes puntos:

1. Funciones de los colaboradores y su desempeño en el proceso de contratación: Se identificaron cada una de las actividades a cargo de las personas bajo la DRL, encontrando la alta importancia en la buena comunicación entre ellos ya que los procesos son transversales en la operación.
2. Definición de manuales de cargo y su coherencia con las tareas realizadas: A causa del hecho que los perfiles de cargo se hubiesen realizado años atrás, genera que se tenga información desactualizada en la descripción de tareas a cargo de los colaboradores, así como en la forma en que estas se ejecutan. De igual forma, no existía la delimitación de funciones entre un cargo y otro, donde se define donde inicia y termina las responsabilidades de cada funcionario.
3. Evaluación de las herramientas implementadas para el desarrollo de sus funciones: Normalmente los colaboradores utilizan herramientas que fueron entregadas al iniciar su labor en el cargo, sin embargo, en casos específicos estas no resultan siendo las idóneas, por ende, era necesaria la innovación de ellas, especialmente en plantillas en Excel que manejaran macros y con esto la optimización de tiempo en la obtención de ciertos datos.
4. Indicadores de medición de desempeño y su relación con la gestión del área de desempeño: Existían indicadores que medían la planta de personal, accidentalidad, rotación forzada y no forzada y los procesos disciplinarios. Así como métricas relacionadas con la contratación laboral, modificaciones contractuales, gestión de cobro, tramites, gestión de incapacidades, exámenes de ingreso y egreso y demás. Sin embargo, tanto indicadores como métricas eran medidos regularmente por UEN diferentes, es decir el criterio de medición no era el mismo para todos los ítems, lo que generaba comparaciones erróneas y diferentes en los informes donde se acotaban estos.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Al interior de la FCV existen diversas unidades de trabajo, de las cuales, algunas están directamente relacionadas con alguno de los servicios ofrecidos por la entidad, sin embargo, también se presenta el caso de las que son de tratamiento transversal, como es el caso de la Dirección de Relaciones Laborales.

De igual manera y, sin importar la unidad de trabajo a la que pertenezcan, todos los colaboradores vinculados a la FCV deben cumplir unas funciones determinadas acorde a las características de su cargo. Sin embargo, fuera de los contratos laborales, no existe un documento que permita conocer el qué y el cómo desempeñar su función, es decir que no se cuenta con un manual de uso para cada cargo, por lo que no se delimitan las responsabilidades de cada cargo. De igual manera se presentan una dispersión de la información al interior de la organización respecto a las funciones de cada uno, razón por la cual en el momento de que un área específica solicite un informe respecto a un tema determinado, se tendrá que hacer pausas en lo que se está ejecutando para realizar dicho informe, por lo que afecta directamente al flujo operativo de la organización, dejando en evidencia la presencia de riesgos a los que se enfrenta la operación de la empresa por brechas administrativas. Sin embargo, se esperaría encontrar herramientas que permitan enviar información de manera sencilla y ágil para que toda solicitud pueda ser atendida en el menor tiempo posible.

Por lo anterior es evidente la problemática que se presenta al interior de la organización, debido a la falta de un manual de uso para cada cargo, herramientas que permitan entregar informes de manera más automática a través de la alimentación sencilla por parte de los colaboradores de la organización, y la creación de indicadores puntuales a los cuales hasta el momento no se les ha dado prioridad pero que, resultan bastante coherentes con las gestiones realizadas.

ANTECEDENTES

La FCV es una organización constituida hace más de veinte años y con su gran crecimiento se han creado en total once (11) unidades de negocio. Gracias a esta forma de descentralización por departamentos, nace la necesidad de conocer en su totalidad los procesos de ingreso, retiro, cargos existentes, manejo de nómina y seguridad, para así, tener un control general de la planta de personal de esta. (FCV, 2018)

Con base en lo anterior, aparece la Dirección de Relaciones Laborales, compuesta a su vez por tres áreas: (i) Nomina y prestaciones sociales; (ii) Contratación, seguridad social y asuntos disciplinarios y; (iii) Seguridad y salud en el trabajo. Los procesos y procedimientos que nutren a estas áreas son relevantes y preponderantes para el alcance de metas y objetivos; lo cual, genera la necesidad de implementar herramientas con el fin de optimizar el tiempo utilizado en su uso. (FCV, 2018)

Igualmente, es necesario tener en cuenta la filosofía corporativa de la empresa, la cual busca, realizar sus operaciones con criterios óptimos de calidad, innovación y sentido social; para brindarle a las partes interesadas, especialmente a los usuarios, mejores servicios que redunden en un mejor estilo de vida. Para ello, la empresa implementa y tiene en cuenta de manera clara y concreta valores corporativos como la laboriosidad, innovación y creatividad, trato humanizado, lealtad, pertenencia, respeto, solidaridad, honestidad, entre otros. (FCV, 2018).

La implementación de indicadores de gestión y estandarización de procedimientos en la dirección de relaciones laborales de la FCV; como lo comunica en su informe anual de sostenibilidad la FCV (2016) persigue coadyuvar en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa; estos, están dirigidos en diferentes dimensiones, así: (i) En lo social: Desarrollar la línea de aseguramiento social que entregue acceso a medicina especializada. Conformar una red de hospitales especializados y de primer nivel en Colombia. Ser pioneros en llevar y desarrollar nuevas instituciones de alta complejidad y alta incidencia en la población; (ii) En lo financiero: Cumplimiento de las tasas anual de crecimiento compuesto (TACC) para ingresos y un beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros (EBITDA) por GEN. Generar un margen de beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros EBITDA del 20% anual. Recuperación de cartera inferior a 60 días; (iii) Cliente y Mercadeo: Desarrollo de productos y de negocios a partir de conocimiento aplicado a resultados que se trasladen a la atención al paciente; (iv) Procesos internos: Cumplimiento de estándares de acreditación para procesos de gestión y de atención hospitalaria. Despliegue del modelo de gestión integral hospitalaria en la red de hospitales FCV y; (iv) Aprendizaje y Crecimiento: Desarrollo de modelo de formación por competencias para todos los

colaboradores. Atraer, retener y desarrollar personal con competencias claves para la gestión de la FCV. Todos estos pretenden acompañar la visión de la empresa, por lo que se espera que sus resultados sean los trazados al año 2023.

JUSTIFICACIÓN

El crecimiento empresarial y por ende la consecución de los objetivos estratégicos tienen estrecha relación con la implementación de políticas y directrices gerenciales; por ello, es fundamental, tomar medidas acordes con el mejoramiento continuo de procesos y procedimientos en todas y cada una de las áreas o dependencias que forman parte de la estructura de las unidades de negocio.

Es necesario tener en cuenta desde el punto de vista de la planeación y gestión, que dichas decisiones sean realmente efectivas en el mediano y largo plazo, toda vez que, de ellas depende, la consecución de los objetivos estratégicos planteados por las organizaciones. Es claro que la toma de decisiones debe basarse en temas preponderantes y que represente un valor agregado importante para la empresa; temas como, lo referente a normas internacionales de información financiera, normas internacionales de contabilidad, sistemas integrados en calidad, salud ocupacional y medio ambiente, productividad y competitividad; y por supuesto, temas como indicadores que me permitan medir la gestión y la estandarización de procesos, entre otros.

La consolidación de las organizaciones en términos de competitividad; requieren ineludiblemente, de la implementación de mejores herramientas de gestión que redunden en mejorar de manera permanente los servicios que las unidades de producción prestan; por lo tanto, el tema que nos ocupa es de vital importancia y requiere de una ágil y consciente ejecución en el mediano plazo, para fortalecer los diferentes procesos teniendo en cuenta la implementación de indicadores de gestión. (Alcaldía Bogotá, 2002).

MARCO TEÓRICO

1. Perfiles de cargo

Un perfil de cargo u ocupacional es la unión de ciertos requisitos de aptitudes y actitudes requeridas para una vacante en una organización, dentro de estos encontramos algunos de los más comunes como: nivel de estudios, experiencia laboral, funciones del puesto, requisitos de instrucción, conocimientos y personalidad acorde al cargo. Un perfil bien asignado es indispensable para un desempeño adecuado en busca del cumplimiento de las funciones del cargo.

Diagnóstico, “¿para qué?”

Antes de comenzar con cualquier entrevista, o análisis de organigramas y documentos, es necesario realizar la pregunta, ¿para qué requiere la organización, el levantamiento de sus perfiles o descripciones de cargo? Identificar porque llega a plantearse la necesidad de levantar o actualizar los perfiles de cargo y desde su punto de vista, cuál es la necesidad que deben satisfacer los instrumentos que se generen, esto nos permitirá tener claro el norte y definir el objetivo del proyecto. (Saez, 2013).

El perfil de cargo debe tener todo lo que se requiera para cumplir el objetivo. El psicólogo Luis Sáez Avaria, afirma que un perfil de cargo debe contar con alguna información básica:

- **Nombre del cargo:** Necesario para su identificación, refiere a la denominación formal del mismo. No obstante, se recomienda el uso de códigos internos a fin de vincularlo con sistemas de calidad, control de gestión, sistemas de selección o de evaluación del desempeño. El uso de códigos permite la suficiente flexibilidad para cambiar su denominación sin alterar la identificación del mismo en otros sistemas ya que, cambiar el nombre a un cargo es algo bastante frecuente y generalmente se da en el uso cotidiano y no en lo formal.
- **Ubicación del cargo en la estructura organizacional:** Se trata de la información correspondiente a la unidad organizacional en la que se desempeñan las funciones del cargo. Puede incluir otra información afín como: nivel del cargo en la estructura organizacional o en el mapa de cargos, centro de costos, etcétera.
- **Cargo superior al que reporta:** El nombre (+código) del cargo que supervisa su desempeño.
- **Cargos que supervisa:** Nombres (+código) de los cargos que supervisa.

- **Propósito del cargo:** Da cuenta del ámbito de responsabilidad del mismo. En términos generales, especifica el “para que” de éste, entregando información acerca del contexto en el que tienen sentido las funciones o tareas que desempeña. En este sentido, el propósito del cargo debe referir claramente las responsabilidades dentro de la organización.
- **Funciones del cargo:** Establece el tipo de funciones y acciones concretas de tal manera que quien las realice verifique que las funciones contenidas en este apartado, efectivamente sean suficientes y necesarias para conseguir el propósito del cargo. La consistencia entre funciones y propósito es lo más relevante, si existe un sistema de gestión por competencias, la consistencia será más fácil de garantizar, ya que el perfil considerará a estas como su punto de partida.
- **Competencias del cargo:** En caso de existir un modelo de gestión por competencias operativo en la organización, es de vital importancia que se encuentren explicitadas en el perfil de cargo. De hecho, estas deben ser el punto de partida para su diseño, no obstante, dado que no todas las organizaciones cuentan con un catálogo actualizado de competencias, es necesario crear estándares de competencias para garantizar consistencia.
- **Líneas de comunicación internas y externas:** Establecen los cargos o entidades con las que quien se desempeñe en esta posición, debe relacionarse habitualmente, tanto dentro como fuera de la organización.

Del mismo modo debería incluirse en un perfil de cargo, los insumos y fuentes de información; y en relación a esto, vale la pena diferenciar si la información para su elaboración o actualización se puede conseguir directamente o si el acceso a ella se ve mediada por terceros.

En ambos casos, es recomendable identificar una fuente única de información, en pro de maximizar la probabilidad de que esta sea homogénea, actualizada y consistente. En ambos casos es necesario dedicar un tiempo a generar formatos que sirvan como documentos de seguimiento y formalización del proceso: actas de reuniones, de recepción de información, de entrega de propuestas, de validación de propuestas, *etc.*, que permita garantizar y explicar finalizado el proceso, cómo se llegó a obtener el resultado final.

2. Ausentismo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al ausentismo como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas”.

El ausentismo laboral es un tema que preocupa a las organizaciones desde hace tiempo, ya que la no presencia de los trabajadores durante los días laborales representa atraso de tareas, incumplimiento de funciones y en términos generales disminución en la productividad de estas.

Siendo la Fundación, una institución enfocada principalmente a prestar servicios de salud, el tema de ausentismo genera preocupación a sus directivos. Por esto, nace la necesidad de crear un indicador que mida el ausentismo a nivel de nit FCV y FCV-ZF, así como el costo que este genera a la fundación.

Con el fin de controlar y conocer el indicador mensual, se construyó una plantilla que fuera alimentada por personas de la Dirección de Relaciones Laborales, las cuales son las encargadas de llevar el control de incapacidades por enfermedad, accidentes de trabajo y ausencias por otros motivos.

Para llegar al conocimiento total de cuanto le cuestan a la empresa, el total de días de ausencia en un tiempo determinado fue necesario consultar la ley 100 de 1993, por la cual se rige el Sistema de Seguridad Social Colombiano.

2.1 Sistema de Seguridad Social en Colombia.

El Sistema de Seguridad Social Colombiano dio sus primeros pasos en el siglo XX con la ley 100 del 93, en la que este se estructuró de forma sistemática y organizada, como lo afirma en Álvaro Acevedo, docente UIS.

Así mismo, afirma que antes de esta estructuración, la Seguridad Social identificaba seis temas importantes:

- La asistencia pública, conformada por el Sistema de Salud para la población en general, con recursos del Estado.
- El seguro social, constituido por el Instituto Colombiano de los Seguros Sociales, para atender la enfermedad y la maternidad, la invalidez, vejez y muerte y los riesgos profesionales en los trabajadores del sector privado.
- La previsión social, régimen de protección administrado por las Cajas de Previsión Social, para dar servicios a los trabajadores del Estado
- El subsidio familiar, constituido por las cajas de compensación familiar y la caja de crédito agrario, para aliviar las cargas familiares de los trabajadores y sus familias
- La asistencia social, conformada por instituciones creadas para atender las necesidades sociales de la población más vulnerable.

- Otras formas de protección, públicas y privadas, para dar beneficios de protección social y salud.

Con la Constitución Política de 1991 el concepto de Seguridad Social en Colombia fue elevado a norma constitucional, en busca de mejorar la calidad y oportunidad de los servicios, y logrando la unificación de este concepto ante el sector público y privado especialmente en materia de pensiones.

La Ley 100 de 1993 definió la Seguridad Social Integral como: “el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de que disponen las personas y la comunidad para gozar una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscababan la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad”; y fue a partir de ahí, que la estructura del sistema integral de seguridad social en Colombia se conformó por el Sistema general de pensiones, el sistema general en salud, el sistema general de riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.

2.1.1 Sistema General de Pensiones.

Este Sistema tiene por objeto garantizar a la población, el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, la invalidez y la muerte, mediante el reconocimiento de las pensiones y prestaciones que se determinan en la presente ley y está compuesto por dos regímenes solidarios excluyentes:

- Régimen Solidario de prima media con Prestación definida administrado por Colpensiones, mediante el cual los afiliados o sus beneficiarios obtienen una pensión de vejez, de invalidez o de sobrevivientes, o una indemnización, previamente definida, de acuerdo con lo previsto en la Ley.
- Régimen de ahorro individual con solidaridad es administrado por las sociedades administradoras de fondos de pensiones (AFP), el cual está basado en el ahorro proveniente de las cotizaciones y sus respectivos rendimientos financieros, la solidaridad a través de garantías de pensión mínima y aportes al fondo de solidaridad.

El Capítulo III de la ley 100, comunica que mientras se encuentre vigente la relación laboral se deben cumplir obligaciones de cotización al Sistema General de Pensiones por parte del empleado y empleador, así como la obligación de cotizar cesa al momento en que el afiliado reúna los requisitos para acceder a la pensión mínima de vejez, o cuando el afiliado se pensione por invalidez o anticipadamente. (Ley No. 797, 2003).

El decreto 4982 expedido en el año 2007, declara en su *artículo 1°* que a partir del primero de enero del año 2008, la tasa de cotización al Sistema General de Pensiones será del 16% del ingreso base de cotización, y en donde el empleador está en la obligación de aportar el 12% sobre el valor devengado por el trabajador. (Gerence, 2018).

Así mismo, acuerda que para aquellos trabajadores cuya remuneración se pacte bajo la modalidad de salario integral, la cotización a pensión se calculará sobre el 70% de dicho salario, ya que el 30% restante corresponde al factor prestacional. (Ley No. 50, 1990).

Entendiéndose como salario mínimo integral, aquel en el que se considera que ya está incluido dentro del valor total del salario, además del trabajo ordinario, las prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extra, dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías, y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y en general, las que se incluyan en dicha estipulación; y por ningún motivo debe ser menor a 13 SMMLV, de los cuales 10 corresponden al ingreso y 3 al factor prestacional. (Gerencie, 2018).

Para el año 2018, según el Decreto 1281 de 2003 por el concepto de pensión especial, el monto de cotización aumenta en 10 puntos para los trabajadores con en clasificación de riesgo alto, es decir será el 22%. (Colpensiones, 2015)

2.1.2 Sistema General de Seguridad Social en Salud.

El Sistema de Seguridad Social en Salud (SGSSS) es la forma como se brinda un seguro que cubre los gastos de salud a los habitantes del territorio nacional, colombianos y extranjeros. La persona natural es afiliada a la Entidad Promotora de Salud (EPS) que prefiera y entra a formar parte del Sistema de Seguridad Social en Salud. Los servicios los recibe a través de una Institución Prestadora de Servicios (IPS). Este sistema funciona en dos regímenes de afiliación: el Régimen Contributivo y el Régimen Subsidiado; en donde las empresas tienen directa relación con el Régimen Contributivo, al cual se deben afiliar las personas que tienen una vinculación laboral, es decir, con capacidad de pago como los trabajadores formales e independientes, los pensionados y sus familias. (Minsalud, 2004).

En el artículo 204 de la ley 100, menciona que la base de cotización para las personas vinculadas por un contrato de trabajo, será la misma contemplada en el sistema general de pensiones por la ley, donde en ningún caso esta será inferior a un salario mínimo. En esta cotización el empleador estará siempre a cargo de las dos terceras partes y el trabajador de la tercera parte restante.

La resolución 5858 expedida en el año 2016, resuelve que el aporte por motivo de salud debe ser para cotizantes activos, el 12,5%. Dicha resolución se mantiene vigente al año actual, siendo así, en cumplimiento con la ley 100, el 8,5% el valor correspondiente para el empleador. (Minsalud, 2016).

2.1.3 Sistema General de Riesgos Profesionales.

El Sistema General de Riesgos Profesionales es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, establecido en el decreto 1266 DE 1994, forma parte del Sistema de Seguridad Social Integral, establecido por la Ley 100 de 1993.

Se aplica a todas las empresas del territorio nacional, y a los trabajadores, contratistas, subcontratistas, de los sectores público, oficial, semioficial, en todos sus órdenes, y del sector privado en general.

En su artículo no.5 expone las prestaciones sociales, en las que todo trabajador que sufra un accidente de trabajo o una enfermedad profesional tendrá derecho, según sea el caso, a: asistencia médica, quirúrgica, terapéutica y farmacéutica, servicios de hospitalización, servicio odontológico, suministro de medicamentos, servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento, prótesis y su reposición solo en casos de deterioro o desadaptación, cuando a criterio de rehabilitación se recomiende, rehabilitaciones física y profesional y gastos de traslado, en condiciones normales, que sean necesarios para la prestación de estos servicios.

Así mismo, el empleador será responsable:

- Del pago de la totalidad de la cotización de los trabajadores a su servicio
- Trasladar el monto de las cotizaciones a la entidad administradora de riesgos profesionales correspondiente, dentro de los plazos que para el efecto señale el reglamento.
- Procurar el cuidado integral de la salud de los trabajadores y de los ambientes de trabajo.
- Programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de salud ocupacional de la empresa, y procurar su financiación.
- Notificar a la entidad administradora a la que se encuentre afiliado, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
- Registrar ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social el comité paritario de salud ocupacional o el vigía ocupacional correspondiente.

- Facilitar la capacitación de los trabajadores a su cargo en materia de salud ocupacional.
- Informar a la entidad administradora de riesgos profesionales a la que se encuentre afiliado, las novedades laborales de sus trabajadores, incluido el nivel de ingreso y sus cambios, las vinculaciones y retiros.

La base para calcular las cotizaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales, es la misma determinada para el Sistema General de Pensiones. Así como para colaboradores con salario integral será el 70% del salario.

El valor de cotización por cada empleado depende de la clasificación de la empresa, la cual es determinada en conjunto con la administradora de riesgos profesionales evaluando factores como la actividad que desarrollan, las instalaciones locativas y la exposición a factores de riesgo ocupacional.

Tabla 3. Clases de riesgo.

Clasificación	Tipo de riesgo	Tasa de cotización
Clase I	Riesgo mínimo	0,522%
Clase II	Riesgo bajo	1,044%
Clase III	Riesgo medio	2,436%
Clase IV	Riesgo alto	4,350%
Clase V	Riesgo máximo	6,960%

2.2 Aportes parafiscales

Los aportes parafiscales son una contribución obligatoria que algunas empresas deben realizar al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, por cada empleado que tenga, para que estas entidades cumplan con los objetivos para los que fueron creadas.

La mayoría de empresas que tengan trabajadores vinculados mediante contrato de trabajo deben hacer un aporte equivalente al 9% de su nómina por concepto de parafiscales.

Así, la ley 1819 de 2016 en su artículo 114-1 aclara que serán exonerados del pago en motivo a aportes parafiscales a favor del servicio nacional de aprendizaje, del instituto colombiano de bienestar familiar y las cotizaciones al régimen contributivo de salud del sistema general de salud colombiano, todas aquellas sociedades y personas jurídicas que de impuesto de renta correspondiente a

aquellos colaboradores que devenguen menos de diez salarios mínimos legales vigentes. (Accounter, 2016).

Para trabajadores que devenguen salario integral se entiende que el aporte se debe efectuar sobre el 70% del salario.

2.2.1 ICBF.

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar tiene como objetivo propender por el bienestar de los niños de bajos recursos y de la familia en general. Es una entidad encargada de proteger los derechos de los menores de edad que no cuentan con los recursos necesarios para procurarse los cuidados mínimos necesarios, como el suministro de alimentos, vestido, vivienda o educación.

Los recursos que financian a esta entidad provienen del aporte que hace toda empresa o empleador obligado a realizar aportes parafiscales, y este aporte es equivalente al 3% del salario de cada trabajador.

2.2.2 Servicio Nacional de Aprendizaje.

El SENA tiene como función capacitar a los colombianos para que adquieran el conocimiento y destrezas necesarias para que logren una adecuada inserción y desempeño en el campo laboral.

El SENA se financia con los aportes que debe realizar toda empresa obligada a ello por cada empleado que tenga, en un porcentaje equivalente al 2% de la nómina.

Para el cálculo del aporte al SENA se excluye el auxilio de transporte, al igual que para los demás aportes parafiscales.

Es importante aclarar que la obligación de realizar el aporte mensual al SENA del 2% de la nómina, es diferente a la obligación de contratar aprendices por lo que en algunos casos tendrá que hacer las dos cosas. Consulte el contrato de aprendizaje.

2.2.3 Cajas de Compensación.

Las cajas de compensación familiar se encargan de administrar los recursos aportados por las empresas, y que tienen como objetivo otorgar un subsidio a los trabajadores que tiene beneficiarios con derecho a él.

La empresa es autónoma de elegir la caja de compensación a la que ha de afiliar a sus empleados.

La empresa o empleador que esté obligado a pagar parafiscales debe aportar el 4% sobre el salario base por concepto de aportes a las cajas de compensación familiar.

Por último, para lograr la operación exacta de aportes, se tiene en cuenta que de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 7 del Decreto 1828 de 2013, que a partir del 1 de enero de 2014 comenzó a operar la exención de los aportes al sistema de salud, así como de los aportes parafiscales al ICBF y SENA, para las personas jurídicas y naturales que actualmente contribuyan al Impuesto sobre Renta para la Equidad (CREE), y que cuente con empleados que devenguen mensualmente menos de diez salarios mínimos legales mensuales vigentes, es decir por empleado exonerado, el monto de cotización de salud es nulo y a parafiscales el 4% perteneciente a las cajas de compensación. (Miplanilla, 2013).

Con la implementación de la reforma tributaria del año 2012, todas aquellas empresas que sean usuarios de zona franca deben declarar el impuesto para la equidad CREE, por ende, estos están exonerados del pago de parafiscales mencionados anteriormente. (Dinero,2014).

Es así como la fundación cardiovascular debe realizar una marcada distinción entre cargos, ya que el porcentaje de aportes por cada concepto varía según la escala salarial, tipo de contrato, nivel de riesgo laboral y debe tener en cuenta a los colaboradores que laboran bajo el nit de FCV-ZF ya que les aplican leyes que los exoneran de los pagos ya mencionados.

Por último, es importante conocer que los practicantes con los que cuenta la FCV para cumplir su cuota Sena, se vinculan mediante un contrato de aprendizaje, el cual tiene unas condiciones diferentes a los otros contratos laborales. El SENA, los excluye de pagar el porcentaje de salud, el cual debe ser asumido en su totalidad por la empresa patrocinadora, de igual forma que no están en obligación de cotizar por concepto de pensión o aportes parafiscales mientras se encuentren ejecutando dicho contrato de aprendizaje.

Tabla 4. Reguila porcentual de aportes relacionados al ausentismo.

CONCEPTO	CONTRATO – NIT	PORCENTAJE
Salud	Practicante FCV - ZF	12%
	Ordinario ZF	Exonerado
	Integral ZF	8,5% x 70%
	Ordinario FCV	8,5%
	Integral FCV	8,5% x 70%
Pensión	Practicante FCV - ZF	No aplica
	Ordinario FCV- ZF	12%
	Integral FCV - ZF	12%

	Integral ZF Alto riesgo	22%
	Integral ZF	9%
Parafiscales	Ordinario ZF	4%
	Integral FCV	9%
	Ordinario FCV	9%
	Practicante FCV - ZF	No aplica

3. Indicadores de gestión

Una adecuada gestión basada en procesos permite identificar diversas actividades relacionadas entre sí, lo que proporciona vínculos entre los diferentes procesos que se desarrollan en las entidades, su interacción es la que permite crear valor para los usuarios y dar cumplimiento a la función administrativa de cada una de ellas.

El éxito de muchas organizaciones hoy día, está basado en el constante seguimiento a los objetivos de cada una de las áreas, los cuales están alineados con un plan corporativo. Sin embargo, en el transcurso del desempeño de las funciones en todos los niveles de la organización, surgen dudas como: que tan eficazmente se están cumpliendo los objetivos, o que tan bien se están utilizando los recursos proporcionados. Es así, como surgen los indicadores de gestión, en busca de lograr un control sobre los procesos y tareas ejecutadas.

La palabra control, por años ha generado sensaciones negativas dentro de las empresas, entendiéndose como una acción limitante o policiva; Sin embargo, Simeray en su publicación "Principios y aplicaciones en el control de gestión" propone que el termino control puede entenderse como: maestría o habilidad y que autocontrol es adueñarse de uno mismo, siendo así, este término puede asociarse a la autocorrección y verse como proactivo. (Beltrán, 2012).

De igual forma, los indicadores, son una ventaja para la lectura y entendimiento de la basta información que maneja una compañía, así como permiten identificar problemas o falencias en las áreas de trabajo, por eso se dice que estos son la clave del éxito y la competitividad. (Beltrán, 2012).

La DRL de la FCV, en pro de la evaluación de su gestión genera un informe de sostenibilidad trimestral y anual, el cual es presentado a presidencia para su respectivo análisis y toma de acciones, si así se cree necesario. Dicho informe expone las métricas e indicadores medidos en la dirección.

METODOLOGÍA

El informe de la práctica empresarial realizada es de enfoque cualitativo, a través de un proceso inductivo, deductivo y secuencial. Desde el enfoque cualitativo, a partir de revisión documental en fuentes primarias y secundarias de información fueron explorados los diversos espacios de estudio al interior de la unidad de trabajo. Por otro lado, se define que el alcance de la investigación es de tipo descriptivo debido a que, a partir del trabajo realizado, se determinaron las normas y teorías necesarias a implementar durante la práctica empresarial realizada.

El resultado principal de la investigación consistió en aplicar la fundamentación necesaria en cuanto a tópicos como competitividad, indicadores de gestión, calidad, entre otros y aplicarlos en el área de desempeño para optimizar estos índices.

Para el desarrollo de la práctica empresarial se consideraron un total de tres (3) fases relacionadas directamente con los objetivos específicos, las cuales son presentadas a continuación:

Primera Fase: Actualización de perfiles de cargo. Para el desarrollo del objetivo, se definieron las siguientes actividades:

- Revisión bibliográfica en fuentes primarias, secundarias y terciarias de información sobre los procesos que se deben cumplir bajo la dirección, a cargo de las áreas de Nomina, Contratación y Seguridad y Salud en el Trabajo. Así como de los elementos de un manual de cargo.
- Transcripción de la información recopilada necesaria análisis de las funciones de los colaboradores.
- Reuniones presenciales con los colaboradores y aplicación de herramientas de recolección de información con el fin de conocer las tareas realizadas por cada uno en detalle.
- Descripción de las tareas realizadas por cada colaborador del área a través de un instructivo o procedimiento.
- Creación de herramientas de registros para la unificación de actividades que se realizan dentro de cada cargo.
- Modificación de los perfiles de cargo pertenecientes al área de Dirección de Relaciones Laborales, a partir de lo revisado.

Segunda Fase: Diagnóstico de indicadores de gestión. Para el desarrollo del objetivo, se definieron las siguientes actividades de acuerdo al tipo de modelo:

- Identificación de la pertinencia y uso de los indicadores de gestión del área de Dirección de Relaciones Laborales de la FCV.
- Identificación de oportunidades y amenazas en las herramientas del departamento.
- Creación y actualización de indicadores (ausentismo y demás métricas.)

Tercera Fase: Estandarización en procesos. Para el desarrollo del objetivo, se definieron las siguientes actividades:

- Caracterización y evaluación de las herramientas actuales de área.
- Estandarización de procesos en las herramientas pertinentes.
- Optimización y automatización para la clasificación de datos.
- Generación de informes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de las actividades realizadas en cada una de las fases definidas, se obtuvo los siguientes resultados:

1. Actualización de perfiles de cargo

Revisión bibliográfica sobre el tema de estudio a partir de la consulta realizada en fuentes primarias, secundarias y terciarias de información. No solo se consultaron fuentes bibliográficas, normas y decretos; también fueron descargados los perfiles de cargo pertenecientes al área de contratación contenidos en la página de calidad de la empresa.

A partir de esto, se hizo recuperación de la información escrita en archivos planos para poder trabajar con ellos en formato editable.

Así mismo, se hizo un *análisis de la información recuperada*, de acuerdo a la exploración bibliográfica y a la naturaleza de la organización, donde se identificaron que se deben satisfacer las funciones de vinculación de trabajadores, terminaciones de contrato, aportes a seguridad social, liquidaciones, permisos, manejo de incapacidades, entre muchos otros en el área de contratación. Esto en la búsqueda de que ninguna función ejecutada en el área quedara por fuera del contenido escrito, que más adelante es publicado en la página de calidad.

Reuniones presenciales con los colaboradores, se realizó el acercamiento con cada uno de los colaboradores del área de desempeño en el cual se evidenció que varias tareas que realizan actualmente no estaban contenidas en los instructivos; así como otras que por el incremento en las funciones o avances tecnológicos se están realizando de una forma diferente a la planteada en los documentos, por ejemplo, los documentos manejados por el cargo auxiliar de Contratación requieren firmas supervisoras, las cuales han cambiado con el tiempo; unas ya no se solicitan, así como otras que se han incluido.

Aplicación de herramientas de recolección de información, en el cual se hicieron cuestionamientos a cada colaborador en cuanto a lo que hace, por qué y para que se hace y que proceso alimenta su gestión, con el cual se pudo conocer de manera más detallada las tareas que cada uno de los colaboradores realiza. De este paso, se dedujo que existen colaboradores que pertenecen al mismo cargo ejecutando funciones diferentes, lo cual conduce a que las áreas deben mantener comunicación constante para que la información sea conducida de manera correcta; sin embargo, en los manuales de cargo se establecen tareas pertenecientes a un nombre de cargo específico, pero en el actuar se debe

establecer de manera previa y mediante el dialogo, que tareas le pertenecen a un colaborador y que otras asume su análogo.

Manual de uso de las tareas realizadas, se actualizaron los instructivos y/o procedimientos de uso en los que se puede especificar las tareas que realiza cada uno y de qué forma las realiza, esto debido a que dichos documentos se encontraban desalineados en razón a que por cambios en la organización o avances tecnológicos las tareas se ejecutan de otra forma a las plantadas en los documentos anteriores. En ese paso, se evidenció que, así como las firmas, existían requisitos ya no utilizados, de igual forma, el orden de revisión de los documentos en muchos de los procedimientos e instructivos era diferente al proceso ejecutado día a día.

Creación de herramientas de Registros, para la unificación de actividades que se realizan dentro de cada cargo. Así, por ejemplo, se creó el registro codificado de solicitud de documentos, el cual es frecuentemente utilizado por los colaboradores en el cargo: auxiliar de Gestión Documental. Sin embargo, estas nuevas herramientas, fueron dejadas en espera para la revisión del jefe de contratación, por cuestiones de tiempo.

Actualización de perfiles de los cargos del área de Contratación en la Dirección de Relaciones Laborales, ya que, así como los instructivos se encontraban desacordes a las responsabilidades y funciones de cada cargo.

A los perfiles de cargo, se les modificaron funciones que ya no se realizaban en dicho cargo y se anexaron nuevas, así como se mejoró la estructura y escritura del documento. En cuanto a los documentos de soporte a sus funciones, se cambiaron fechas de entrega, plazos de colección de dinero, políticas para el incumplimiento de entregas por parte de los colaboradores, tratamiento de información sensible de los mismos y demás:

- ✓ Auxiliar de contratación
- *P-DREL201-01 Procedimiento contratación.*
- *R-DREL201-05 Evaluación criterios para la terminación unilateral de contratos de trabajo.*
- *R-DREL201-01 Ingreso de personal.*
- *I-DREL201-05 Instructivo modificaciones contractuales.*
- *R-DREL201-04 Solicitud modificaciones contrato de trabajo.*
- *I-DREL201-02 Instructivo contratación del extranjero.*

- ✓ Auxiliar de seguridad social
- *00 - Procedimiento incapacidades.*
- *I-DREL201-03 Instructivo Seguridad Social.*

- *I-DREL201-04 Instructivo Afiliación contratistas a la administradora de riesgos laborales y pago de cotización.*
- *R-DREL201-02 Solicitud afiliación de contratistas a la administradora de riesgos laborales.*
 - ✓ Auxiliar de gestión documental hojas de vida
- *DREL201-01 Instructivo manejo hojas de vida del personal.*
- *00 - Registro solicitud documentos hoja de vida.*
- *P-DREL204-01 Procedimiento asignación de atribuciones médicas.*
 - ✓ Auxiliar de relaciones laborales
- *00 - Instructivo vinculación de practicantes.*
- *I-DREL201-06 Instructivo administración de contratos de practicantes.*
- *P-DREL203-01 Procedimiento entrega de dotación.*
- *I-DREL203-01 Instructivo entrega de dotación.*
- *R-DREL203-01 Acta entrega de dotación.*
 - ✓ Judicante
- *P-DREL202-01 Procedimiento conducto disciplinario.*
- *00 - Instructivo entrega carné.*

2. Diagnóstico de indicadores de gestión

Identificación de la pertinencia y uso de los indicadores de gestión del área de D.R.L., se determinó la necesidad de cambiar la forma de medir indicadores y métricas. Esto, debido a que, por citar un ejemplo, la mayoría de análisis en los informes anuales o trimestrales de sostenibilidad se debían presentar por aparte para el IC, y varios indicadores no contaban esta discriminación sino por el contrario, eran medidos a una mayor escala, por nit FCV.

Identificación de oportunidades y amenazas en las herramientas del departamento, esto les permitió a todas las áreas encontrar falencias en los procesos internos, gracias a la comparación de los datos obtenidos de los ya mencionados indicadores/métricas con escalas y rangos establecidos previamente por la dirección de la empresa. Sin embargo, se identificó una falencia en cuanto al seguimiento de dichas mediciones, esto en razón a que no todos los meses la entrega de indicadores se realizaba con la misma prontitud.

Creación y actualización de indicadores. Se observó la necesidad de medir el ausentismo laboral en la amplitud de la empresa, no solo para tener un conocimiento de causas y costos que este mismo genera, sino también porque es un fenómeno que en la última década ha tomado auge. Para esto se creó una

plantilla (*ver Apéndice*) que midiera tanto indicador como costo y permitiera analizar esta información tanto por UEN, como por NIT FCV y FCV-ZF.

La plantilla busca agilizar sus funciones, haciendo necesario únicamente, digitar la cedula de los casos reportados y las fechas de inicio y fin de la ausencia.

Con estos datos, el formato genera una búsqueda en otra base de datos para ajustar a la plantilla el nombre del colaborador que reportó la ausencia, su ubicación dentro de las diferentes áreas que maneja la empresa, y la suma de los días que se ausentó. Así mismo, genera una alerta que detecta cuando las fechas ingresadas en el mes que se está trabajando no pertenecen a este, con el único fin de llevar un control mensual. De la misma base de datos que coadyuva este proceso, son traídos datos como: salario, bonificación salarial, tipo de riesgo y escala salarial.

Dicha plantilla se planteó para ser alimentada por el área de SST en cuanto a las ausencias de tipo salud y por Nómina lo relacionado a permisos y otro tipo de ausencias, así como controlada por el cargo practicante, el cual debe generar informes mensuales que identifiquen el patrón del ausentismo en la empresa y su impacto monetario.

3. Estandarización en procesos

Caracterización de las herramientas actuales de área. Cada cargo de cada área cuenta con herramientas, que en su mayoría son plantillas y/o formatos en Excel para desempeñar sus funciones. Lo que se logró fue evaluar qué información y en qué presentación era necesaria contar para el cumplimiento de los procesos. Así, se identificó lo que cada uno de los cargos ya contaba y lo que debería ser incluido.

Estandarización de procesos en las herramientas pertinentes, siendo estas herramientas, el medio para procesar el insumo de información, fue posible en los cargos del área de contratación incluir mejoras en ellas, con el único fin de optimizar tiempos en el proceso. Esto se logró gracias al acercamiento con los colaboradores, que permitió observar la manera en la que ejecutaban sus funciones y a partir de ello plantear pequeños, pero fructíferos cambios especialmente es las herramientas de Excel.

Optimización y automatización para la clasificación de datos, siendo el cargo de practicante dentro de la DRL, aquel que maneja grandes bases de datos se pudo identificar que era necesario realizar una mejora a la principal herramienta que consolida la planta de personal activa, siendo esta el mayor insumo para responder a solicitudes que en la mayoría de casos son de carácter prácticamente inmediato.

Generación de informes, debido a que constantemente son requeridos informes por las diferentes áreas de la FCV y por diversas entidades externas, como la Registraduría Nacional del Estado Civil, entre otras, se buscó dejar un documento en Excel que contara con macros que facilitaran filtrar información y se adaptara a cualquier solicitud generada durante el tiempo de la práctica con la intención de que el cargo cuente con una breve base de documentos para responder a requerimientos rápidamente y encuentre fácilmente de donde fue rescatada la información presentada.

Este logro le dejó a la dirección de relaciones laborales un formato en Word y PowerPoint del informe de sostenibilidad para FCV e IC, un formato en Excel con información sensible de los colaboradores para la respuesta solicitada por la Registraduría en periodos próximos a cualquier tipo de elección y un documento en Excel con la información de contacto de todos los colaboradores y su clasificación por UEN, área y ubicación para informes internos de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El cuadro de mando integral, el cual registra los indicadores de cada una de las áreas de la Dirección, debería tener una mayor participación en las decisiones de direccionamiento. En el mes de febrero, el indicador de rotación no forzada se vio en niveles rojos con el porcentaje 16.5, implicando que este superó los márgenes permitidos por la entidad. Este hecho, se generó en su mayoría por el cierre del Instituto del Corazón de Santa Marta, clínica que representaba un porcentaje significativo en la planta de la fundación.

La plantilla creada para medir el indicador y costo de ausentismo, a pesar de que fue ajustada a las necesidades de los colaboradores designados a alimentarla, podría variar en el costo mensual que se le genera a la empresa por dichas ausencias, ya que los montos por los ausentismos de tipo salud se asumen acorde a la ley, sin embargo, las EPS y ARL no cumplen con el pago de las incapacidades a cabalidad. Esto en razón, a que el pago de seguridad no es exacto en razón a como ellas lo solicitan.

A partir del informe de los informes de sostenibilidad del año 2018, se pudo observar que la planta de personal para el nit FCV ha disminuido en un 16% en el mes de mayo en comparación con el mes de enero del mismo año. De esto se puede inferir que los ingresos no igualan los retiros generados mensualmente, ya sean forzados o no.

A pesar de ser una empresa bastante consolidada, se pudo identificar una gran falencia dentro de la Dirección de Relaciones Laborales en cuanto a la falta de delimitación de funciones por cargo, siendo este un gran problema que afecta la productividad de la empresa, reflejándose en la imagen de esta misma ante los clientes internos y externos. Este aspecto acoge también el cargo practicante, ya que, si bien debe ser de apoyo para el área a la que ingresa, es recomendable dejar un manual de funciones preestablecido para su periodo de estancia en la empresa.

Las herramientas con las que trabajan los colaboradores bajo la dirección, resultan bastante acordes a las tareas requeridas; por ello, las mejoras planteadas fueron pocas, sin embargo, lograron la optimización de las mismas en cuestión de tiempo.

REFERENCIAS

Adonado, D.M. (1992). *Gestión de Calidad*. España: Díaz de Santos S. A., Ediciones Colección: 1ª Edición.

Álvaro, J.A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. España: Universitat Jaume, Edición II.

Beltrán J. (1998). *Indicadores de Gestión*. Recuperado de: www.infoservi.com/infoservi/pdf/Indicadores_De_Gestion.pdf

Pérez J.A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC, Edición IV.

Fundación Cardiovascular de Colombia. (2017). *FCV: Valores corporativos*. Colombia. Recuperado de: www.fcv.org/site/acerca-de-la-fcv/filosofia-corporativa/valores-corporativos

Fundación Cardiovascular de Colombia. (2016). *FCV: Informe anual de sostenibilidad*. Colombia. Recuperado de: www.fcv.org/archivo/fcv/informeSostenibilidad2016.pdf

Saez, A.L. (2013). El perfil de cargo, ¿cómo se hace?, ¿para qué sirve? *Desarrollo organizacional*. Recuperado de en: www.desarrollo-organizacional.cl/como-hace-un-perfil-de-cargo/

Alcaldía de Bogotá. (2002). Recuperado de: www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778

Cuevas, Y.S., García, T.V., Villa, M.E. (2011). Universidad del Rosario: Caracterización del Ausentismo Laboral en un centro médico de I nivel. Bogotá: Colombia. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/22647541-2012.pdf>

Colpensiones. (2015). Recuperado de: https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/circular_colpensiones_0015_2015.htm

Alcaldía de Bogotá. (2007). Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=28144#0>

Rodríguez, T.E. (2002). *Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública.

APÉNDICE

Apéndice A.

CONTROL AUSENTISMO 2018														
AUSENTISMO ENERO										COSTO AUSENTISMO				
AREA	UBICACIÓN	NOMBRE	CARGO	CEDELA	PERFIL	TIPO DE AUSENTISMO	FECHA INICIO	FECHA FIN	COSTO AUSENTISMO	300000	SALARIO	COMPLICACIONES	FECHA SALIDA	COSTO TOTAL AUSENTISMO
1	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	SEL CAPEZ CACIA	AUXILIAR DE ENFERM	6254172	ADMNISTRATI CALAMIDAD DOMESTICA	03/01/2018	03/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
2	SEN INSTITUTO DEL C. FARMACIA FCV	KAREN VASIA GIB. JEFE DE ASESORIA		9032689	ADMNISTRATI OTRA LICENCIA PENARBE	03/01/2018	03/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
3	SEN INSTITUTO DEL C. Mantenimiento	CRISTIANE TORRES ZETAUSA		1088280	ADMNISTRATI OTRA LICENCIA PENARBE	03/01/2018	03/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
4	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	NATALIA CATHARINE EMPERMEZOLA COO		0066604	ASISTENCIAL OTRA LICENCIA PENARBE	02/01/2018	02/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
5	SEN INSTITUTO DEL C. Educación Salud	MARILIA VILVERA RUIZ EMPERMEZOLA COO		6133241	ASISTENCIAL OTRA LICENCIA PENARBE	03/01/2018	03/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
6	SEN INSTITUTO DEL C. Biología Topografía	CARLOS ANTONIO PRACONATE		1084142	ADMNISTRATI OTRA LICENCIA PENARBE	03/01/2018	03/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
7	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	HEIDI NATALIA MARIN EMPERMEZOLA		3079302	ASISTENCIAL OTRA LICENCIA PENARBE	03/01/2018	03/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
8	SEN SERVICIOS TÉCNICOS	LEONARDO HERNANDEZ PRACONATE		932619	ADMNISTRATI LICENCIA NO REMANERAR	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
9	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	CRISTIAN JAVIER CUBA AUXILIAR DE ENFERM		9024578	ASISTENCIAL LICENCIA NO REMANERAR	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
10	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	LIZ ALBA PEREZ NEZ EMPERMEZOLA		606078	ASISTENCIAL LICENCIA NO REMANERAR	23/01/2018	23/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
11	SEN INSTITUTO DEL C. Control de Calidad	HELENA DOMINIQUEZ AUXILIAR CENTRAL AD		10937652	ADMNISTRATI LICENCIA NO REMANERAR	04/01/2018	04/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
12	SEN INSTITUTO DEL C. Pastelería y Cakes	NIKI JOHANNA QUINTA AUXILIAR DE AUTOREG		9093798	ADMNISTRATI CALAMIDAD DOMESTICA	25/01/2018	25/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
13	SEN COMERCIALIZADORA Logística e Insumos	CARLOS HERNANDEZ RUIZ JEFE DE LOGISTICA		364238	ADMNISTRATI OTRA LICENCIA PENARBE	05/01/2018	05/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
14	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	LAURA MARIA GARCIA EMPERMEZOLA		3774947	ASISTENCIAL OTRA LICENCIA PENARBE	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
15	SEN INSTITUTO DEL C. Convalescente	NATHALIE GONZALEZ LEONARDO DE COTA		6299552	ADMNISTRATI CALAMIDAD DOMESTICA	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
16	SEN INSTITUTO DEL C. Sistema	JOHANNA ROCIO GAL JEFE DE SISTEMAS		3775444	ADMNISTRATI OTRA LICENCIA PENARBE	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
17	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	MARCO ALBERTO CAL ANESTESIOLOGO		925280	MEDICO PRIMARIO ACADÉMICO	23/01/2018	23/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
18	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	EDITH OTTELY BLANCA EMPERMEZOLA		6252982	ASISTENCIAL OTRA LICENCIA PENARBE	24/01/2018	24/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
19	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	DOREY DAIANA VERA NUTRICIONISTA		9062434	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	01/01/2018	02/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
20	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	SARAH TALAIA ANGELA C. AUXILIAR DE ENFERM		1022099	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	02/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
21	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	LUIS CARLOS MOLINA AUXILIAR DE ENFERM		9037726	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	02/01/2018	02/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
22	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	LUIS CARLOS MOLINA AUXILIAR DE ENFERM		9037726	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
23	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	LUIS CARLOS MOLINA AUXILIAR DE ENFERM		9037726	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	09/01/2018	09/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
24	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	LUIS CARLOS MOLINA AUXILIAR DE ENFERM		9037726	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
25	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	VERA YOLIA ANTO EMPERMEZOLA		1042473	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
26	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	IRLEY YOLINA GUALI EMPERMEZOLA		10990943	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	03/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
27	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	IRLEY YOLINA GUALI EMPERMEZOLA		10990943	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	02/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
28	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	JOHN ALEXANDER LUJ AUXILIAR DE ENLACE		10990976	ADMNISTRATI ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
29	SEN INSTITUTO DEL C. Pastelería y Cakes	JOHN ALEXANDER LUJ AUXILIAR DE ENLACE		10990976	ADMNISTRATI ENFERMEDAD COMAR	09/01/2018	09/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
30	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	CRISTY ZULAY CAJAL NUTRICIONISTA		10990977	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
31	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	DANIEL MARCELA PLAZA AUXILIAR DE ENFERM		10990989	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	03/01/2018	03/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
32	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	DANIEL MARCELA PLAZA AUXILIAR DE ENFERM		10990989	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	02/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
33	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	SARAH YERENA MOJICA AUXILIAR DE ENFERM		10992032	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	03/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
34	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	SARAH YERENA MOJICA AUXILIAR DE ENFERM		10992032	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	09/01/2018	04/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
35	SEN INSTITUTO DEL C. Cakes	YIVIA PATRICIA GARCIA ESCOBAR DE CASTR		10992498	ADMNISTRATI ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
36	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	ASTRID JOHANNA AVILA EMPERMEZOLA		10994883	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	28/01/2018	30/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
37	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	ASTRID JOHANNA AVILA EMPERMEZOLA		10994883	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	26/01/2018	31/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
38	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	ASTRID JOHANNA AVILA EMPERMEZOLA		10994883	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	03/01/2018	29/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
39	SEN INSTITUTO DEL C. Saludación Médica	ASTRID JOHANNA AVILA EMPERMEZOLA		10994883	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	19/01/2018	02/01/2018	0	0	0	0	0	0	0
40	SEN INSTITUTO DEL C. Control de Calidad	CLAUDIA JESSICA AGUIAR AUXILIAR CENTRAL AD		9062434	ASISTENCIAL ENFERMEDAD COMAR	06/01/2018	06/01/2018	0	0	0	0	0	0	0

En intención de proteger información confidencial de la Fundación Cardiovascular de Colombia, se ocultan datos sensibles de los colaboradores.

CONTROL AUSENTISMO 2018

AUSENTISMO ENERO											
AREA	UBICACIÓN	NOMBRE	CARGO	CEDULA	PERFIL	TIPO DE AUSENTISMO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	DIAS AUSENTISMO	31/01/2018	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		AUXILIAR DE ENFERMERÍA		ADMINISTRATIVO	CALAMIDAD DOMESTICA	03/01/2018	03/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Farmacia FCV		JEFE DE ASEGURAMIENTO Y		ADMINISTRATIVO	OTRA LICENCIA REMUNERADA	02/01/2018	02/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Mantenimiento IC		JEFATURA		ADMINISTRATIVO	OTRA LICENCIA REMUNERADA	02/01/2018	02/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		ENFERMERO(A) COORDINA		ASISTENCIAL	OTRA LICENCIA REMUNERADA	02/01/2018	02/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Educación en Salud		ENFERMERO(A) DOCENTE		ASISTENCIAL	OTRA LICENCIA REMUNERADA	02/01/2018	05/01/2018	4	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	BioIngl.IC Soporte		PRACTICANTE		ADMINISTRATIVO	OTRA LICENCIA REMUNERADA	02/01/2018	02/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		ENFERMERO(A)		ASISTENCIAL	OTRA LICENCIA REMUNERADA	02/01/2018	02/01/2018	1	ENERO	
UEN SERV.DISTRIBUIDOS	Direccion TIC		PRACTICANTE		ADMINISTRATIVO	LICENCIA NO REMUNERADA	15/01/2018	15/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		AUXILIAR DE ENFERMERÍA		ASISTENCIAL	LICENCIA NO REMUNERADA	15/01/2018	15/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		ENFERMERO(A)		ASISTENCIAL	LICENCIA NO REMUNERADA	22/01/2018	26/01/2018	5	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Central Mezclas ICF		AUXILIAR CENTRAL DE MEZ		ADMINISTRATIVO	LICENCIA NO REMUNERADA	16/01/2018	17/01/2018	2	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Facturación y Cartera		AUXILIAR DE AUTORIZACIO		ADMINISTRATIVO	CALAMIDAD DOMESTICA	25/01/2018	26/01/2018	2	ENERO	
UEN COMERCIALIZADORA	Logística e Inventarios		JEFE DE LOGISTICA		ADMINISTRATIVO	OTRA LICENCIA REMUNERADA	15/01/2018	17/01/2018	3	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		ENFERMERO(A)		ASISTENCIAL	OTRA LICENCIA REMUNERADA	16/01/2018	16/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Convenios		LIQUIDADOR DE COTIZACIO		ADMINISTRATIVO	CALAMIDAD DOMESTICA	09/01/2018	10/01/2018	2	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Sistemas		JEFE DE SISTEMAS		ADMINISTRATIVO	OTRA LICENCIA REMUNERADA	19/01/2018	19/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		ANESTESIOLOGO		MEDICO	PERMISO ACADEMICO	22/01/2018	28/01/2018	7	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		ENFERMERO(A)		ASISTENCIAL	OTRA LICENCIA REMUNERADA	29/12/2017	02/01/2018	5	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		NUTRICIONISTA		ASISTENCIAL	ENFERMEDAD COMUN	01/01/2018	02/01/2018	2	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		AUXILIAR DE ENFERMERÍA		ASISTENCIAL	ENFERMEDAD COMUN	01/01/2018	02/01/2018	2	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		AUXILIAR DE ENFERMERÍA		ASISTENCIAL	ENFERMEDAD COMUN	12/01/2018	12/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		AUXILIAR DE ENFERMERÍA		ASISTENCIAL	ENFERMEDAD COMUN	10/01/2018	11/01/2018	2	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		AUXILIAR DE ENFERMERÍA		ASISTENCIAL	ENFERMEDAD COMUN	07/01/2018	07/01/2018	1	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		AUXILIAR DE ENFERMERÍA		ASISTENCIAL	ENFERMEDAD COMUN	05/01/2018	06/01/2018	2	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		ENFERMERO(A)		ASISTENCIAL	ENFERMEDAD COMUN	18/01/2018	19/01/2018	2	ENERO	
UEN INSTITUTO DEL CORAZ	Subdirección Médica IC		ENFERMERO(A)		ASISTENCIAL	ENFERMEDAD COMUN	03/01/2018	15/01/2018	13	ENERO	

COSTO AUSENTISMO							
31/01/2018	SALARIO	BONIFICACION SALARIAL	TIPO RIESGO	ESCALA SALARIAL	COSTO AUSENTISMO SIN ARL	COSTO ARL	COSTO TOTAL AUSENTISMO
ENERO	\$1,107,349.94	\$410,868.00	Riesgo III - 2.436%	Ordinario	\$47,800.61	\$1,232.79	\$49,033.40
ENERO	\$2,764,902.80	\$0.00	Riesgo III - 2.436%	Ordinario	\$119,351.64	\$2,245.10	\$121,596.74
ENERO	\$4,186,225.68	\$0.00	Riesgo I - 0.522%	Ordinario	\$180,705.41	\$728.40	\$181,433.81
ENERO	\$2,131,123.67	\$1,697,185.00	Riesgo III - 2.436%	Ordinario	\$91,993.51	\$1,730.47	\$93,723.98
ENERO	\$2,753,145.79	\$0.00	Riesgo I - 0.522%	Ordinario	\$475,376.51	\$1,916.19	\$477,292.70
ENERO	\$781,242.00	\$0.00	Riesgo III - 2.436%	Ordinario	\$33,723.61	\$634.37	\$34,357.98
ENERO	\$2,131,124.55	\$790,728.00	Riesgo III - 2.436%	Ordinario	\$91,993.54	\$1,730.47	\$93,724.02
ENERO	\$737,717.00	\$0.00	x	Ordinario	\$9,221.46	\$0.00	\$9,221.46
ENERO	\$1,107,349.94	\$228,911.00	x	Ordinario	\$13,841.87	\$0.00	\$13,841.87
ENERO	\$2,131,123.61	\$480,082.00	x	Ordinario	\$133,195.23	\$0.00	\$133,195.23
ENERO	\$1,174,783.00	\$0.00	x	Ordinario	\$29,369.58	\$0.00	\$29,369.58
ENERO	\$1,032,601.44	\$0.00	Riesgo I - 0.522%	Ordinario	\$89,147.92	\$359.35	\$89,507.27
ENERO	\$10,156,146.00	\$0.00	Riesgo I - 0.522%	Integral	\$1,225,339.01	\$49,480.74	\$1,274,819.76
ENERO	\$2,131,124.19	\$1,299,847.00	Riesgo III - 2.436%	Ordinario	\$91,993.53	\$1,730.47	\$93,724.00
ENERO	\$1,448,600.40	\$0.00	Riesgo I - 0.522%	Ordinario	\$125,062.50	\$504.11	\$125,566.61
ENERO	\$3,452,804.16	\$0.00	Riesgo I - 0.522%	Ordinario	\$149,046.05	\$600.79	\$149,646.83
ENERO	\$13,045,739.20	\$0.00	Riesgo IV - 4.35%	Integral	\$3,672,593.01	\$92,689.98	\$3,765,282.99
ENERO	\$2,131,124.82	\$790,728.00	Riesgo III - 2.436%	Ordinario	\$459,967.77	\$8,652.37	\$468,620.14
ENERO	\$1,961,682.32	\$0.00	x	Ordinario	\$169,358.57	\$0.00	\$169,358.57
ENERO	\$1,107,350.00	\$410,867.00	x	Ordinario	\$95,601.22	\$0.00	\$95,601.22
ENERO	\$1,107,340.00	\$410,868.00	x	Ordinario	\$47,800.18	\$0.00	\$47,800.18
ENERO	\$1,107,340.00	\$410,868.00	x	Ordinario	\$95,600.35	\$0.00	\$95,600.35
ENERO	\$1,107,340.00	\$410,868.00	x	Ordinario	\$47,800.18	\$0.00	\$47,800.18
ENERO	\$1,107,340.00	\$410,868.00	x	Ordinario	\$95,600.35	\$0.00	\$95,600.35
ENERO	\$2,131,123.98	\$480,082.00	x	Ordinario	\$183,987.04	\$0.00	\$183,987.04
ENERO	\$2,131,123.61	\$790,728.00	x	Ordinario	\$414,503.54	\$0.00	\$414,503.54

TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR LICENCIA MATERNIDAD	24	TOTAL DIAS POR TIPO DE AUSENTISMO	316
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR LICENCIA PATERNIDAD	1		11
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR ENFERMEDAD COMUN	141		603
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR ENFERMEDAD LABORAL	0		0
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR ACCIDENTE DE TRABAJO	4		10
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR CALAMIDAD DOMESTICA	3		5
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR PERMISO ACADEMICO	1		7
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR LICENCIA POR LUTO	0		0
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR PERMISO POR MATRIMONIO	0		0
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR OTRA LICENCIA REMUNERADA	10		19
TOTAL CASOS DE AUSENTISMO POR LICENCIA NO REMUNERADA	4	9	
TOTAL CASOS AUSENTISMO MES	188	TOTAL DIAS AUSENTISMO MES	980
COSTO TOTAL POR TIPO DE AUSENTISMO			\$5,886,718.99
			\$0.00
			\$37,481,315.07
			\$0.00
			\$108,889.41
			\$264,107.28
			\$3,765,282.99
			\$0.00
			\$0.00
			\$2,988,939.95
\$185,628.14			
COSTO TOTAL AUSENTISMO MES			\$50,680,881.84

ICV													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PLANTA DE PERSONAL	932	924	930										
DÍAS DEL MES	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
DÍAS DE AUSENCIA													
TIPO DE AUSENTISMO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Ausentismo por Salud	LICENCIA MATERNIDAD	316	350	161	390	218	60	0	0	0	0	0	
	LICENCIA PATERNIDAD	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	ENFERMEDAD COMUN	603	526	500	137	0	0	0	0	0	0	0	
	ENFERMEDAD LABORAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	ACCIDENTE DE TRABAJO	10	17	45	55	15	0	0	0	0	0	0	
TOTAL AUSENTISMO POR SALUD	940	893	706	582	233	60	0	0	0	0	0	0	
Otros Ausentismo	CALAMIDAD DOMESTICA	5	20	1	7	6	0	0	0	0	0	0	
	PERMISOS ACADEMICOS	7	18	60	68	49	9	2	0	0	0	0	
	LICENCIA POR LUTO	0	44	0	39	0	0	0	0	0	0	0	
	PERMISO POR MATRIMONIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	OTRA LICENCIA REMUNERADA	19	16	1	46	7	5	0	0	0	0	0	
LICENCIA NO REMUNERADA	9	4	2	9	0	0	0	0	0	0	0		
TOTAL OTROS AUSENTISMO	40	102	64	169	62	14	2	0	0	0	0	0	
AUSENTISMO TOTAL	980	995	770	751	295	74	2	0	0	0	0	0	



INDICADOR AUSENTISMO

Frecuencia de Medición		Unidad de Medida												
Mensual		Porcentaje (%)												
DESCRIPCIÓN QUE MIDE EL INDICADOR	Indicador de ausentismo	Interpretación	LEN/GEN	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	N
Relación de número de días de ausencias por licencia de maternidad, sobre los días del mes por el número de trabajadores	$\frac{\text{Total de días de ausencia en el periodo por Licencia de Maternidad}}{(\text{Días del mes})(\text{Número total de colaboradores})} \times 100$	Por cada 100 colaboradores activos en el periodo, se presentan n° días de ausencia por licencia de maternidad	Corporativo	0.75%	1.31%	1.42%								
			ICV	1.13%	1.26%	0.58%								
			HIC	0.92%	0.70%	0.54%								
			QM	0.00%	0.00%	0.54%								
			SSS	0.00%	0.00%	0.00%								
Relación de número de días de ausencias por licencia de paternidad, sobre los días del mes por el número de trabajadores	$\frac{\text{Total de días de ausencia en el periodo por licencia de paternidad}}{(\text{Días del mes})(\text{Número total de colaboradores})} \times 100$	Por cada 100 colaboradores activos en el periodo, se presentan n° días de ausencia por licencia de paternidad	Corporativo	0.00%	0.00%	0.00%								
			ICV	0.04%	0.00%	0.00%								
			HIC	0.00%	0.00%	0.05%								
			QM	0.00%	0.00%	0.05%								
			SSS	0.00%	0.00%	0.00%								
Relación de número de días de ausencias por enfermedad común, sobre los días del mes por el número de trabajadores	$\frac{\text{Total de días de ausencia en el periodo por Enfermedad Común}}{(\text{Días del mes})(\text{Número total de colaboradores})} \times 100$	Por cada 100 colaboradores activos en el periodo, se presentan n° días de ausencia por enfermedad común	Corporativo	1.24%	1.06%	1.31%								
			ICV	2.16%	1.90%	1.79%								
			HIC	1.29%	2.02%	2.18%								
			QM	3.65%	2.77%	2.18%								
			SSS	0.00%	0.00%	5.90%								
Relación de número de días de ausencias por enfermedad laboral, sobre los días del mes por el número de trabajadores	$\frac{\text{Total de días de ausencia en el periodo por Enfermedad Laboral}}{(\text{Días del mes})(\text{Número total de colaboradores})} \times 100$	Por cada 100 colaboradores activos en el periodo, se presentan n° días de ausencia por enfermedad laboral	Corporativo	0.00%	0.00%	0.00%								
			ICV	0.00%	0.00%	0.00%								
			HIC	0.00%	0.00%	0.00%								
			QM	0.00%	0.00%	0.00%								
			SSS	0.00%	0.00%	0.00%								