

# 1 PROPUESTA REORGANIZACIÓN ESTRUCTURA DE TRABAJO

Propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo en el Equipo de Administración de Personal perteneciente al Área de Servicios Corporativos de la Electrificadora de Santander ESSA

E.S.P

Mariana Ortiz Galvis

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Julio Cesar Camacho Pinto

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

### Agradecimientos

A Dios por permitirme vivir y culminar esta etapa, por darme las habilidades y conocimientos para alcanzar esta meta.

A mi familia por su gran apoyo, confianza, amor, motivación y comprensión a lo largo de este camino que hoy refleja un logro profesional.

A la Universidad Industrial de Santander, y docentes que me formaron a lo largo de este camino brindándome sus conocimientos y experiencia para el desarrollo de este trabajo y mi crecimiento personal, que permitieron formarme como Ingeniera Industrial.

A mi director Julio por su apoyo, orientación y confianza que permitieron el avance y la culminación de este trabajo.

A la Electrificadora de Santander S.A por permitirme desarrollar mis prácticas en tan gran empresa, permitirme llevar a cabo el desarrollo de este trabajo y brindarme aprendizajes para mi crecimiento personal y profesional, al equipo de trabajo de administración de personal, a su líder Sandra, mi tutora, por su apoyo y confianza.

A mis compañeros y amigos con los cuales recorrimos juntos esta etapa, por el apoyo brindado.

Contenido

**INTRODUCCIÓN ..... 11**

**1. OBJETIVOS ..... 15**

**1.1 OBJETIVO GENERAL ..... 15**

**1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:..... 15**

**2. GENERALIDADES DEL PROYECTO ..... 16**

**2.1 Definición del proyecto..... 16**

**2.2 Planteamiento del problema ..... 16**

**2.3 Descripción de la empresa ..... 19**

**2.4 Área específica de trabajo ..... 21**

**2.5 Recolección información..... 22**

**2.6 Resultados esperados ..... 23**

**3. MARCO DE REFERENCIA..... 24**

**3.1 Marco conceptual ..... 24**

**3.2 Marco teórico..... 26**

**3.3 Marco antecedentes ..... 30**

**4. METODOLOGÍA..... 32**

**4.1 Revisión documental..... 32**

**4.1.1 Revisión de la información..... 33**

**4.1.2 Recolección de datos ..... 33**

**4.2 Medición de cargas laborales ..... 34**

**4.2.1 Medición de las cargas laborales ..... 34**

**4.2.2 Análisis de la medición..... 35**

**4.3 Propuesta..... 35**

|    |  |    |
|----|--|----|
| 4  | PROPUESTA REORGANIZACIÓN ESTRUCTURA DE TRABAJO             |    |
|    | 4.3.1 Planteamiento de la propuesta .....                  | 35 |
|    | 4.3.2 Presentación resultados obtenidos .....              | 35 |
| 5. | Desarrollo del proyecto .....                              | 36 |
|    | 5.1 Revisión documental.....                               | 36 |
|    | 5.1.1 Revisión y análisis proceso y procedimientos.....    | 36 |
|    | 5.1.2 Caracterización funciones .....                      | 43 |
|    | 5.1.3 Verificación de las funciones.....                   | 55 |
|    | 5.1.4 Análisis encuesta percepción.....                    | 56 |
|    | 5.2 Medición cargas laborales.....                         | 62 |
|    | 5.2.1 Consolidación actividades.....                       | 62 |
|    | 5.2.2 Medición de las cargas laborales .....               | 67 |
|    | 5.2.3 Identificación niveles de carga laboral actual ..... | 70 |
|    | 5.2.4 Análisis de la medición.....                         | 73 |
|    | 5.2.5 Definición de la carga operativa.....                | 75 |
|    | 5.3 Propuesta .....  | 76 |
|    | 5.3.1 Análisis información consolidada actual.....         | 76 |
|    | 5.3.2 Planteamiento propuesta .....                        | 76 |
|    | 5.3.3 Presentación resultados obtenidos .....              | 79 |
| 6. | CONCLUSIONES .....   | 82 |
| 7. | RECOMENDACIONES .....                                      | 84 |
| 8. | CRONOGRAMA .....   | 85 |
| 9. | PRESUPUESTO .....  | 85 |
|    | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                            | 86 |

**Lista de figuras**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1.</b> <i>Estructura organizacional (ESSA,2021)</i> .....      | <b>21</b> |
| <b>Figura 2.</b> <i>Cargo que desempeña</i> .....                        | <b>57</b> |
| <b>Figura 3.</b> <i>Nivel académico</i> .....                            | <b>57</b> |
| <b>Figura 4.</b> <i>Análisis cruzado</i> .....                           | <b>58</b> |
| <b>Figura 5.</b> <i>Procesos que no están a su cargo</i> .....           | <b>58</b> |
| <b>Figura 6.</b> <i>Apoyo en el desarrollo de sus actividades</i> .....  | <b>59</b> |
| <b>Figura 7.</b> <i>Frecuencia trabajo a casa.</i> .....                 | <b>60</b> |
| <b>Figura 8.</b> <i>Cumplimiento en la jornada laboral</i> .....         | <b>60</b> |
| <b>Figura 9.</b> <i>Retrasos en sus tareas</i> .....                     | <b>61</b> |
| <b>Figura 10.</b> <i>Retrasos por herramientas tecnológicas</i> .....    | <b>61</b> |
| <b>Figura 11.</b> <i>Carga actual del equipo de trabajo</i> .....        | <b>74</b> |
| <b>Figura 12.</b> <i>Carga propuesta para el equipo de trabajo</i> ..... | <b>79</b> |
| <b>Figura 13.</b> <i>Comparación de cargas actual vs propuesta</i> ..... | <b>81</b> |
| <b>Figura 14.</b> <i>Presupuesto del proyecto de grado</i> .....         | <b>85</b> |

**Lista de tablas**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Cumplimiento de objetivos</i> .....                               | <b>14</b> |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Fases del proceso de administración de talento humano.</i> .....  | <b>36</b> |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Descripción de cargo Altamente Calificado</i> .....               | <b>43</b> |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Descripción de cargo Técnico</i> .....                            | <b>45</b> |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Descripción de cargo Profesional 1</i> .....                      | <b>47</b> |
| <b>Tabla 6.</b> <i>Descripción de cargo Profesional 1 por Labor Contratada</i> ..... | <b>50</b> |
| <b>Tabla 7.</b> <i>Descripción de cargo Profesional 2 por Labor Contratada</i> ..... | <b>52</b> |
| <b>Tabla 8.</b> <i>Descripción de cargo Profesional 3</i> .....                      | <b>54</b> |
| <b>Tabla 9.</b> <i>Relación cargos con personal requerido actual</i> .....           | <b>72</b> |
| <b>Tabla 10.</b> <i>Horas extras causadas por el equipo últimos 6 meses</i> .....    | <b>75</b> |
| <b>Tabla 11.</b> <i>Relación cargos con personal requerido en la propuesta</i> ..... | <b>80</b> |

### **Lista Apéndices**

Ver apéndices adjuntos en carpeta “Apéndices”.

**Apéndice A.** Desarrollo de los procedimientos

**Apéndice B.** Verificación de las funciones

**Apéndice C.** Actividades recolectadas 1º reunión

**Apéndice D.** Consolidación total de actividades

**Apéndice E.** Encuesta Equipo de trabajo (E.T) administración de personal

**Apéndice F.** Respuestas encuesta Equipo de trabajo (E.T) administración de personal

**Apéndice G.** Matriz Perfiles y Cargas de Trabajo establecida por el DAFP

**Apéndice H.** Matriz empleada medición tiempos.

**Apéndice I.** Dimensionamiento de Equipo de trabajo (E.T) administración de personal por cargo actual

**Apéndice J.** Consolidación dimensionamiento total de Equipo de trabajo (E.T) administración de personal actual

**Apéndice K.** Dimensionamiento de Equipo de trabajo (E.T) administración de personal por cargo de la propuesta

**Apéndice L.** Consolidación dimensionamiento total de Equipo de trabajo (E.T) administración de personal de la propuesta

**Apéndice M.** Cronograma del proyecto

**Apéndice N.** Presupuesto del proyecto

### Glosario

**Gente ESSA:** En la Suite Visión Empresarial de ESSA se define a la Gente ESSA como aquellas personas que tienen una relación laboral y/o prestacional con la empresa, hacen parte de este grupo de interés los Directivos, trabajadores, organizaciones de trabajadores, aprendices y practicantes, jubilados y pensionados; así como los familiares de trabajadores a quienes se les hace extensivos los beneficios convencionales y no convencionales.

**Teletrabajo:** El MinTIC refiere el teletrabajo según la Ley 1221 de 2008 (Decreto reglamentario 0884 de 2012) como la forma de organización laboral, del desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en sitio específico de trabajo.

**Tiempo productivo:** Para el economista Adam Smith (1776) el tiempo productivo es aquel que le añade valor al objeto al que se incorpora.

**Tiempo improductivo:** Para el economista Adam Smith (1776) el trabajo improductivo es el que no añade valor directamente al objeto, aquel que se emplea en actividades que no contribuyen directamente al crecimiento.

## Resumen

Título: Propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo en el Equipo de Administración de Personal perteneciente al Área de Servicios Corporativos de la Electrificadora de Santander ESSA E.S.P<sup>1</sup>

Autora: Mariana Ortiz Galvis<sup>2</sup>

Palabras clave: Cargas Laborales, Nivelación Cargas, Administración de Personal

Descripción: En el presente proyecto se presentó una propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo en el Equipo de Administración de Personal de la Electrificadora de Santander a partir de la identificación de la carga laboral de los colaboradores mediante un estudio de cargas laborales a través de la metodología de los estándares subjetivos debido al carácter intelectual y administrativo de los procesos que envuelven al equipo de trabajo de estudio, asegurando la nivelación de las cargas de trabajo.

El equipo de administración de personal se encarga de la administración del talento humano, es decir, se encarga de los recursos económicos que destina la empresa para el cumplimiento de las obligaciones legales y extralegales de la Gente ESSA, personal y entidades externas, a través del recurso humano y los sistemas de información de la organización, con el fin de cumplir los compromisos adquiridos por la empresa con su grupo de interés Gente ESSA

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado

<sup>2</sup>Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Julio Cesar Camacho Pinto. Tutora: Sandra Yizel Gil Fontecha

### **Abstract**

Title: Proposal for the reorganization of the Personnel Administration Team work structure belonging to the Corporate Services Area of Electrificadora de Santander ESSA E.S.P.<sup>3</sup>

Author: Mariana Ortiz Galvis<sup>4</sup>

Key words: Workloads, Workload Leveling, Personnel Administration

Description: This project has presented a proposal for the work structure reorganization in the Personnel Administration Team of Electrificadora de Santander based on the identification of the collaborators' workload through a workloads study by means of the subjective standards methodology due to the intellectual and administrative nature of the processes that involve the study work team, ensuring the leveling of workloads.

The personnel administration team is responsible for the management of human talent, that is to say, it is in charge of the economic resources allocated by the company to comply with the legal and extra-legal obligations of ESSA People, personnel and external entities, through human resources and the organization's information systems, in order to comply with the commitments acquired by the company with its stakeholders ESSA People.

---

<sup>3</sup> Bachelor Thesis

<sup>4</sup> Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Julio Cesar Camacho Pinto. Tutora: Sandra Yizel Gil Fontecha

### **Introducción**

El término de carga laboral es definido por la Función Pública (2018) como “la cantidad de tiempo que demanda el desempeño de las actividades de un empleo y que permite determinar las necesidades del personal”. También, por carga laboral, se puede entender como los requerimientos psicofísicos bajo los que el trabajador se encuentra sometido en el cumplimiento de su jornada laboral contemplando la cantidad de responsabilidades, compromisos y tareas asignadas.

De acuerdo a estudios realizados por el Min Salud de Colombia (2016) la carga de trabajo en exceso, o sobrecarga laboral, junto a la ausencia de descansos, jornadas laborales extensas, tareas rutinarias con escaso significado y la no utilización de las habilidades del trabajador son algunas de los aspectos que generan en los trabajadores mayores consecuencias como el estrés, la fatiga, el agotamiento, y afrontamientos defensivos, llegando a afectar su salud física y mental, perturbando su bienestar y productividad.

En contraparte, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales establece la infra carga laboral como la situación en la cual el volumen de trabajo resulta insuficiente, pudiendo llegar a ser inferior al volumen que es necesario para que el trabajador mantenga su nivel mínimo de activación.

La presencia de estos dos factores dentro de una organización, podría verse reflejada en un desnivel de las cargas laborales, en factores relacionados a la motivación laboral, de esta manera, resulta importante establecer un método que permita la medición de los tiempos empleados para llevar a cabo cada una de las actividades, de manera que ninguno de los trabajadores sea sobrecargado con las tareas, se encuentre laborando tiempos mayores a los estipulados en su jornada laboral, o al contrario, labore menos tiempo, y de esta manera sea posible separar el tiempo productivo del improductivo. De igual manera, a través de la identificación de los procesos y cada una de las tareas que permiten su cumplimiento, sea posible identificar las actividades asignadas a cada uno de los trabajadores de manera que permita evaluar la correlación con las funciones asignadas al cargo,

permita evaluar el actual desempeño y los factores que podrían generar un efecto en el desarrollo de las actividades viéndose reflejado en retrasos, reprocesos, y altos volúmenes de pendientes.

Por esta razón se consideró pertinente realizar un estudio para determinar las cargas laborales en los colaboradores del Equipo de Administración de Personal perteneciente al Área de Servicios Corporativos de la Electrificadora de Santander S.A E.S.P.

La Electrificadora de Santander (ESSA) establece en su mapa de procesos, cuatro macroprocesos, los cuales a su vez se complementan de las distintas áreas que hacen parte de la empresa, cada una de las áreas se encuentra conformada por equipos de trabajo, liderados por un profesional cuatro (P4) quienes son los encargados del cumplimiento de cada una de las actividades que finalmente conforman a la empresa.

El presente estudio se llevó a cabo en el Equipo de Trabajo de Administración de Personal perteneciente al Área de Servicios Corporativos (Parte del Macroproceso de Soporte), el cual es el encargado de la administración del talento humano. Durante el desarrollo de cada uno de los procesos a cargo del equipo de trabajo de administración de personal se presentaban situaciones de retrasos, reprocesos y se contaba con un flujo de actividades que resulta confuso de interpretar, dificultando la supervisión y control por parte de la jefe y líder del equipo.

En el presente estudio se analizó la situación expuesta anteriormente, y a solicitud de la líder del equipo, se llevó a cabo un estudio de la situación actual en el equipo de trabajo mediante la implementación de métodos y herramientas que permitieron obtener un diagnóstico inicial en relación a los aspectos asociados directa e indirectamente a la carga laboral y el desarrollo de estas labores, para ello se planteó inicialmente la realización de un análisis de los procesos y sus respectivos procedimientos, para posteriormente realizar un estudio de las cargas laborales mediante la aplicación

de herramientas y métodos definidos para este estudio, partiendo del carácter administrativo de los procesos que envuelven al equipo de trabajo de administración de personal, se empleó el método de estándares subjetivos ya que la función pública lo establece como el método para “(...) medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas” (DAFP, 2010, p.17).

Presentando así finalmente una propuesta considerando la distribución de cargas laborales para la reorganización de la estructura de trabajo dentro del Equipo de Trabajo de Administración de Personal, que le permita cumplir a cabalidad con cada una de las actividades asignadas pertenecientes a todos los procesos encargados al equipo, contando con un flujo de actividades más claro, dando así respuesta a la solicitud realizada por la líder del mismo permitiéndole tener un mayor conocimiento y control sobre el desarrollo de sus asignaciones.

**Tabla 1.***Cumplimiento de objetivos*

| <b>OBJETIVO</b>   | <b>CUMPLIMIENTO</b>   |
|---|---|
| Analizar el proceso, sus procedimientos y caracterizar las funciones de los cargos que hacen parte del Equipo de Administración de Personal.  | <b>4. Desarrollo del proyecto</b><br><b>4.1 Revisión documental</b><br><b>4.1.1 Revisión y análisis proceso y procedimientos</b><br><b>4.1.2 Caracterización funciones</b>  |
| Evaluar la correlación entre las actividades que realizan actualmente los colaboradores del Equipo de Administración de Personal y las funciones de su cargo                            | <b>4. Desarrollo del proyecto</b><br><b>4.1 Revisión documental</b><br><b>4.1.3 Verificación de las funciones</b><br><b>4.1.4 Análisis encuesta percepción</b>  |
| Realizar la medición de la carga laboral de los trabajadores del Equipo de Administración de Personal del Área de Servicios Corporativos de la Electrificadora de Santander ESSA E.S. P | <b>4.2 Medición cargas laborales</b><br><b>4.2.1 Consolidación actividades</b><br><b>4.2.2 Medición de las cargas laborales</b><br><b>4.2.3 Identificación niveles de carga laboral actual</b><br><b>4.2.4 Análisis de la medición</b><br><b>4.2.5 Definición de la carga operativa</b> |
| Presentar una propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo.   | <b>4.3 Propuesta</b><br><b>4.3.1 Análisis información consolidada actual</b><br><b>4.3.2 Planteamiento propuesta</b><br><b>4.3.3 Presentación resultados obtenidos</b>  |

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo General**

Presentar una propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo en el Equipo de Administración de Personal perteneciente al Área de Servicios Corporativos de la Electrificadora de Santander ESSA E.S.P a partir de un estudio de cargas laborales.

### **1.2 Objetivos Específicos:**

1. Analizar el proceso, sus procedimientos y caracterizar las funciones de los cargos que hacen parte del Equipo de Administración de Personal.
2. Evaluar la correlación entre las actividades que realizan actualmente los colaboradores del Equipo de Administración de Personal y las funciones de su cargo.
3. Realizar la medición de la carga laboral de los trabajadores del Equipo de Administración de Personal del Área de Servicios Corporativos de la Electrificadora de Santander ESSA E.S.P.
4. Presentar una propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo.

## **2. Generalidades del proyecto**

### **2.1 Definición del proyecto**

#### **Título.**

Propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo en el equipo de administración de personal perteneciente al área de servicios corporativos de la Electrificadora De Santander ESSA E.S.P

#### **Modalidad.**

Práctica Empresarial.

#### **Responsables**

Nombre autor: Mariana Ortiz Galvis

E-mail autor: mariana2180254@correo.uis.edu.co

Teléfono del autor: 304 399 6533

Nombre director: Julio Cesar Camacho Pinto

E-mail y/o teléfono director: 318 389 5476 / jccampin@correo.uis.edu.co

Nombre Tutor: Sandra Yizel Gil Fontecha

E-mail y/o Teléfono Tutor: 318 386 7656 / sandra.gil@essa.com.co

#### **Nombre de la empresa.**

Electrificadora De Santander S A Empresa De Servicios Públicos.

### **2.2 Planteamiento del problema**

La Electrificadora de Santander es una empresa sólida la cual desde hace 131 años es proveedora de servicios de energía eléctrica de calidad en Santander. Desde 2009 cuenta con el

respaldo del Grupo Empresarial EPM del cual hace parte. Su sede administrativa está ubicada en la Carrera 19 No. 24 - 56 en Bucaramanga, Santander.

El modelo de procesos de ESSA establece 4 macroprocesos dentro de la empresa: Macroprocesos de Planeación Empresarial, Macroprocesos de Soporte, Macroprocesos de Negocio y Macroprocesos de Verificación Empresarial, cada una de estas categorías es conformada por los procesos que se encuentran alineados al propósito del macroproceso. Los macroprocesos de soporte de ESSA están conformados por los procesos que incorporan y administran recursos y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso del modelo de procesos, dentro de este se encuentra “Servicios Corporativos”.

Una de estas áreas de soporte es el Área Servicios Corporativos (ASC), el responsable de esta es el jefe área servicios corporativos cuyo cargo superior inmediato es el gerente de la empresa, debe garantizar la coordinación, el control y la evaluación de las actividades que están asociadas a los procesos de desarrollo del talento humano que se llevan a cabo dentro del área, la gestión organizacional, cambio y cultura al igual que las tecnologías de información de acuerdo a las directrices establecidas por el núcleo corporativo del Grupo EPM, con el fin de que se preste un adecuado servicio y se asegure el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio. Los equipos de trabajo definidos para el área de servicios corporativos son los equipos de trabajo de Desarrollo Humano y Organizacional, equipo de trabajo Calidad de Vida, equipo de trabajo Administración de Personal y equipo de trabajo Tecnología de Información, cada equipo de trabajo cuenta con su respectivo líder.

Este estudio, se enfocó en el Equipo de Trabajo de Administración de Personal, el cual es el encargado de la administración del talento humano, actualmente el equipo de administración de personal se encarga de los procedimientos que conforman la administración del talento humano: los

procedimientos de trámites pensionales, administración de nómina y prestaciones sociales, administración de beneficios convencionales, procedimiento disciplinario, y vinculación del talento humano. Actualmente el equipo de trabajo se compone de trece trabajadores vinculados a la empresa, tres de ellos por labor contratada y diez a contrato indefinido, de los cuales dos de ellos se encuentran en modalidad de teletrabajo aprobada por la empresa. El equipo cuenta también con el apoyo de practicantes universitarios y aprendiz SENA.

En el equipo de trabajo de administración de personal, durante el desarrollo de las actividades de los procesos mencionados anteriormente se presentaban ocasiones donde se daban reprocesos en la ejecución de los mismos, de manera que se ve afectado todo el flujo de las actividades, el cual resultaba un poco confuso de interpretar, dificultando la supervisión y control por parte de la líder del equipo. Se deseaba conocer qué factores dentro del equipo podían estar influyendo en su desarrollo, estableciendo en qué medida se veía afectada y de esta manera idear la alternativa de solución.

De esta manera, se presentó como un punto de atención, y a solicitud de la líder del equipo se propuso realizar un estudio que permita evaluar la situación actual del mismo, considerando cada uno de los procesos y sus procedimientos, evaluar las cargas de los colaboradores a partir de un estudio de cargas laborales, estableciendo la capacidad total, e identificando los factores que influyen en su actual desarrollo, y de esta manera sea posible presentar una propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo, considerando la nivelación de las cargas y la relación de funciones con los cargos, estableciendo un flujo de actividades más claro y permitiendo su óptimo desempeño acorde a los resultados esperados.

Es importante mencionar que anteriormente la líder ha intentado llevar a cabo un estudio similar, a responsabilidad de cada uno de los integrantes del equipo, mediante la definición de sus actividades y el tiempo que les toma realizar cada una de estas, sin embargo, debido a que tanto la líder como cada uno de los colaboradores se encuentran ocupados en sus labores, este estudio no ha sido

posible realizarlo a cabalidad, la información que se tiene sobre sus actividades y tiempos se encuentra desactualizada, desde el momento en el que se recolectó esa información al desarrollo del proyecto han ocurrido diferentes cambios, como la implementación de herramientas tecnológicas, cambios de cargos debido a promociones, entre otras cosas. Si bien esta información es un referente para la realización del estudio de cargas laborales, resultó necesario la recolección de la información actualizada mediante el encuentro con cada uno de los trabajadores en donde se estableció su puesto de trabajo, las actividades que desarrolla actualmente, los tiempos, frecuencia y demás aspectos que se presentan en el método elegido para la realización del estudio, y de igual manera esto resulta ser un apoyo para la presentación de la nueva propuesta para la reorganización, de manera que se evaluaron los factores que influyen en el desarrollo del equipo. Inicialmente, se realizó una primera reunión para validar dichas actividades, eliminar aquellas que ya no se desarrollan y añadir aquellas que el trabajador consideró, en una segunda reunión se añadieron aquellas actividades que pasaron por alto y de esta manera permitió una mayor cobertura de la totalidad de actividades desarrolladas en cada puesto de trabajo.

### **2.3 Descripción de la empresa**

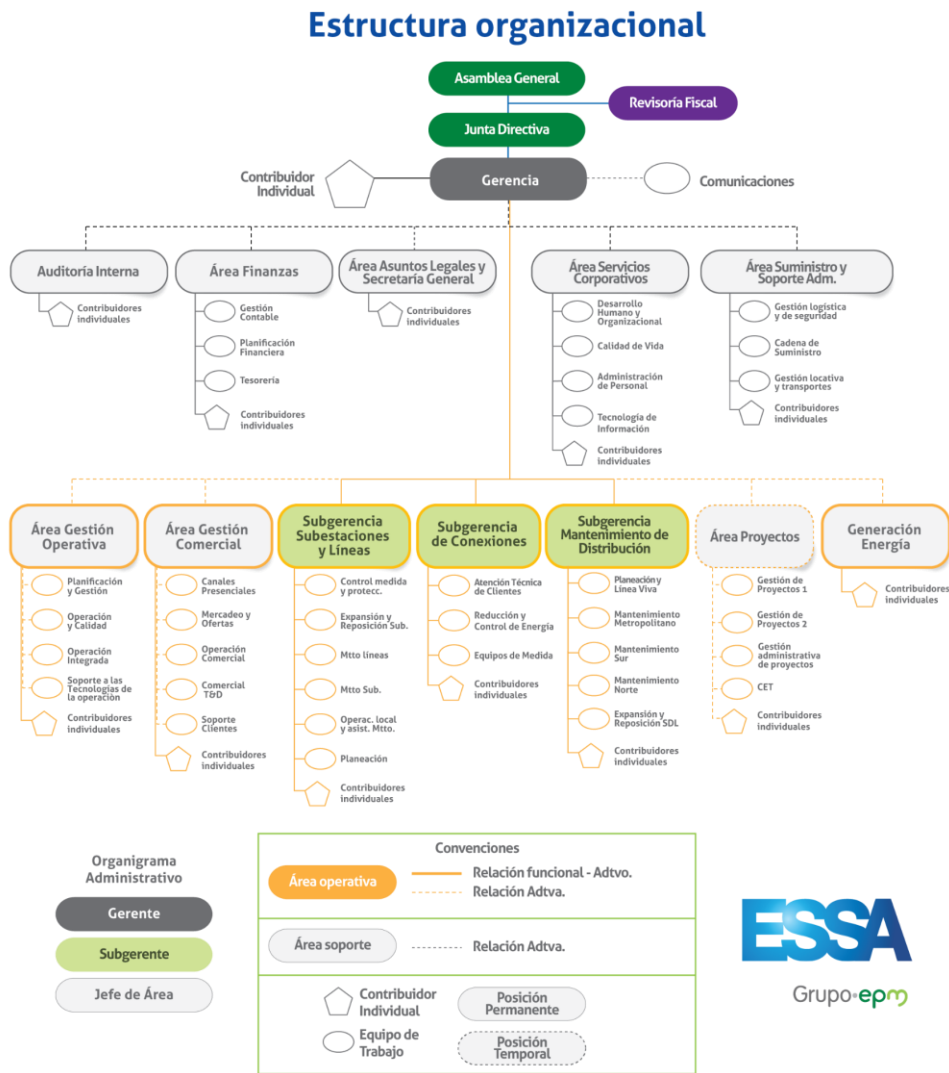
La Electrificadora de Santander S.A (ESSA) es una empresa prestadora de servicios públicos de capital mixto, ESSA está constituida como una sociedad anónima, y se encuentra sometida al régimen general de los servicios públicos domiciliarios y a las normas especiales que rigen al sector eléctrico. ESSA desarrolla sus operaciones a través de cuatro negocios, en lo que refiere a la prestación del servicio público domiciliario de energía eléctrica, su generación, transmisión, distribución, y comercialización, los cuales conforman la cadena de valor de ESSA.

Los valores corporativos de ESSA son la base de su actuación como grupo empresarial y sustentan las formas de trabajo. Los valores corporativos de ESSA son la Transparencia, la Responsabilidad y la Calidez.

La empresa presenta su estructura organizacional conformada por el gobierno corporativo: los máximos órganos de la dirección (Asamblea de Accionistas), de administración (Junta Directiva), y de gestión (Gerencia) las cuales a su vez cuentan con el apoyo del comité de gerencia conformado por 12 dependencias, en la que se encuentran 9 áreas y 3 subgerencias como se ilustra a continuación. Además, es importante mencionar que cada una de las áreas está conformada por sus equipos de trabajo definidos, por contribuidores individuales o por ambos.

Figura 1.

Estructura organizacional (ESSA,2021)



Nota: Tomado del Informe de Sostenibilidad 2021 de ESSA S.A E.S.P

## 2.4 Área específica de trabajo

El presente proyecto se llevó a cabo en la Electrificadora de Santander S.A específicamente en el Equipo de Trabajo de Administración de Personal perteneciente al Área de Servicios Corporativos, bajo la tutoría de la Líder del Equipo (Profesional 4 del Equipo de Trabajo de Administración de Personal). El equipo de Administración de Personal es el encargado del proceso de administración del

talento humano, es decir, debe cumplir con el propósito definido en la caracterización del documento interno que se encuentra en la Suite Visión Empresarial de ESSA y será definido más adelante.

## **2.5 Recolección información**

De acuerdo con lo establecido anteriormente, el equipo de trabajo de administración de personal es el encargado del proceso de administración de talento humano, dentro del cual se presentan los diferentes procedimientos. La Guía de Modernización de Entidades Públicas (DAFP,2009) establece que para realizar la medición de las cargas de trabajo se debe haber identificado los procesos asignados a la dependencia donde se llevará a cabo, es decir, previo a realizar la medición de las cargas de trabajo debe tenerse en cuenta la identificación de los procesos, fases y procedimientos que hacen parte de la dependencia. Por esta razón, inicialmente en el desarrollo del presente estudio se planteó la identificación de cada una de las fases o etapas de los procedimientos que conforman el proceso de administración de talento humano, permitiendo analizar la relación de cada una de las fases con las actividades que se desarrollan para su cumplimiento, así como el alcance de cada uno de los procedimientos. Por otra parte, ESSA cuenta con su Suite Visión Empresarial, en esta se encuentran los documentos asociados a las Descripciones de Cargo dentro del Área de Servicios Corporativos para cada uno de los cargos, para el caso de los trabajadores que se encuentran por labor contratada no se presentan descripciones de cargo, debido a que estos trabajadores se encuentran vinculados a la empresa durante el tiempo del proyecto para el que fueron contratados, dado que dentro del equipo de administración de personal se presentan 3 trabajadores por labor contratada actualmente sus funciones fueron tomadas de la convocatoria y contrato de los puestos de trabajo mencionados anteriormente.

Según la clasificación de Dankhe (1986) los estudios se dividen en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Para este proyecto, se empleó un estudio descriptivo ya que se recolectó

información de manera independiente sobre las variables objeto, lo que permitió realizarlo por medio de técnicas como las encuestas y entrevistas. Se empleó inicialmente una encuesta que permitió obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, obteniendo la información sin mayores dificultades, con la finalidad de lograr identificar la situación actual que presenta el equipo de trabajo desde la perspectiva de cada trabajador. Esta encuesta se aplicó por medio de un formulario empleado en la plataforma de Google Forms. Comprendiendo los datos generales de cada trabajador como su cargo, su nivel académico, el tiempo que lleva trabajando tanto en ESSA como siendo parte del equipo de trabajo Administración de Personal y, por otra parte, siete preguntas orientadas al desarrollo de las actividades y su jornada laboral.

## **2.6 Resultados esperados**

1. Informe del análisis del proceso, sus procedimientos y caracterización de las funciones asignadas a los cargos de cada uno de los colaboradores del Equipo de Administración de Personal, y las actividades que se encuentran realizando.
2. Identificación de las diferencias y analogías entre las actividades realizadas actualmente y las funciones del cargo de cada uno de los colaboradores del Equipo de Administración de Personal acordes a los procesos.
3. Informe de resultados obtenidos de la medición de cargas laborales de cada uno de los colaboradores del Equipo de Administración de Personal.
4. Definición de la carga operativa del equipo de acuerdo con la cantidad de actividades de todos los procesos correspondientes al mismo, sus tiempos y sus responsables.
5. Propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo del Equipo de Administración de Personal.

### 3. Marco de referencia

#### 3.1 Marco conceptual

Resulta importante conocer algunos de los conceptos que permitirán abordar de manera más clara la temática del presente proyecto.

**Carga Laboral:** La Función Pública (2018) lo define como la cantidad de tiempo que demanda el desempeño de las actividades de un empleo y que permite determinar las necesidades del personal.

**Carga física del trabajo:** Requerimientos físicos que implican una serie de esfuerzos por parte del trabajador durante la jornada laboral.

**Carga mental:** El INSHT Madrid (2021) lo define como el conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo.

**Sobrecarga laboral:** De acuerdo con Greenglass, Burke y Moore (2003) la sobrecarga de trabajo se refiere a un exceso en la carga de trabajo tal como exceso de actividades, complejidad y dificultad en las actividades que deben ser realizadas en un tiempo determinado.

**Infra carga laboral:** El volumen del trabajo está muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el trabajador.

**Estrés laboral:** De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2008), el estrés laboral es identificado como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante

exigencias profesionales que sobrepasan los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse de forma óptima

**Proceso:** De acuerdo con Chase, Jacobs, Aquilano (2004) un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera que sean de mayor valor para la organización que los insumos originales.

**Procedimiento:** De acuerdo con Prieto (1997), es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

**Actividad:** Es la suma de un conjunto de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o en una función.

**Ciclo PHVA:** Según Gutiérrez (2010), el Ciclo de Deming también conocido como Ciclo de PHVA, es un ciclo dinámico, asociado a la planificación, implementación, control y mejora continua; es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad en cualquier nivel jerárquico de una organización.

**Pensión de vejez de carácter compartida:** Colpensiones (2018) establece que la pensión de carácter compartida se da cuando las pensiones extralegales se causen con posterioridad a la vigencia del Decreto 2879 de 1985 en el cual se establece aplica cuando la pensión está a cargo del empleador, y

este ha cotizado a Colpensiones o al antiguo ISS hasta que se cumplan los requisitos para que el trabajador tenga derecho la pensión por parte de Colpensiones.

**PISIS:** Es una plataforma utilizada para el intercambio de información del Sistema Integral de Información de la Protección Social (Portal Sispro), la cual recibe los archivos y realiza un proceso de validación en cuanto a estructura de datos definida a través de un anexo técnico junto con algunas reglas de validación de acuerdo con lo especificado en dicho anexo.

### 3.2 Marco teórico

Los estudios de tiempos comenzaron hacia el siglo XVII en Francia por Jean Perronet quien estudiaba los tiempos de fabricación de elementos de construcción, y hacía el siglo XIX Frederick Taylor plantea sus propuestas para el estudio de tiempos y movimientos, Taylor propone que es la administración la que debe encargarse de la planeación del trabajo de cada empleado y cada trabajo debe contar con un tiempo estándar basándose en el realizado por un operario calificado. (Tejada,2017)

Chase, Jacobs y Aquilano (2009) en su libro “Administración de operaciones. Producción y su cadena de suministro” definen el propósito fundamental de la medición del trabajo como el establecer cada uno de los tiempos que serán tomados como el modelo para la realización de una labor, establecen que existen cuatro técnicas para la medición del trabajo y para establecer los estándares, los cuales se conforman por dos métodos de observación directa y dos de observación indirecta.

Los métodos directos son el estudio de tiempos, en el que se emplean instrumentos como el cronómetro para la medición de los tiempos de trabajo, por lo general, es empleada en trabajos repetitivos y detallados, el cual será dividido en elementos medibles a los cuales se les tomará el tiempo de manera individual. También el muestreo del trabajo, los cuales implican el llevar en un registro cada una de las observaciones aleatorias del operario o del equipo de trabajo mientras se encuentran

realizando sus actividades, por lo general, es aconsejable emplearla si el trabajo es poco frecuente o toma un extenso tiempo.

Los métodos indirectos son los sistemas de datos de tiempos y movimientos predeterminados (STMP) los cuales toman datos presentes en las tablas de tiempos de los movimientos que son desarrollados bajo un laboratorio para que sea encontrando el tiempo correspondiente al trabajo.

También los datos elementales, en este método se realiza la sumatoria de los tiempos obtenidos de una base de datos que contenga combinaciones similares de los movimientos para llegar al tiempo que corresponde al trabajador deseado, empleado en el caso de que el trabajo a medir cuente con un equipamiento de tiempo fijo para el procesamiento de manera que no resulte muy necesaria realizar una observación directa. La técnica es elegida de acuerdo con el grado de detalle que se busque y a la naturaleza del trabajo que se quiera realizar.

De acuerdo con la Guía metodológica para el estudio de cargas de trabajo (UNAL, 2013) los estudios de cargas de trabajo se constituyen en instrumento para la gestión estratégica del talento humano en cuanto permiten planear y organizar las plantas de personal y apoyar otros procesos de toma de decisiones. En la Guía de Modernización de Entidades Públicas (DAFP,2009) se establece la evaluación de funciones, perfiles y cargas de trabajo. En esta, se establece que con base en los procesos definidos se realiza el estudio de cargas de trabajo que permitirá determinar en cuanto calidad y cantidad las necesidades del personal de cada dependencia de la institución, establece que a partir del resultado de los perfiles y las cargas del trabajo sería posible efectuar el análisis de la presencia de un déficit o excedente de empleos dentro de la organización.

### **Estudio de cargas laborales**

De acuerdo con la Guía de Medición de cargas de trabajo de entidades públicas (DAFP,2010), se realizan estudios de cargas laborales con la finalidad de establecer el volumen de trabajo. Para la realización de estos estudios se deben conocer aspectos como la institución donde se llevará a cabo,

las dependencias involucradas, los procesos y las actividades que los conforman. De igual manera, para calcular el tiempo estándar propone tres métodos, los cuales se conocen como el “Método de los Estándares Subjetivos”, “Método de los Estándares Estadísticos” y “Método del Cronometraje”, los cuales se describirán a continuación.

Inicialmente, los estándares subjetivos se basa en la determinación de los tiempos de las actividades por estimaciones de tiempo proporcionadas por personas que poseen un buen conocimiento de estas, este método resulta útil para “(...) medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas” (DAFP, 2010, p.17), este método tiene como una de sus ventajas la facilidad en su desarrollo, su rapidez y su bajo costo, sin embargo, tiene un grado de precisión relativo pero aceptable. Los tiempos que se le solicitan al responsable son un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo que se toman para la realización de la actividad en condiciones normales, los tiempos de situaciones extremas ocasionales no se tomarán en cuenta.

De acuerdo con los tiempos que se solicitan, el tiempo resultante en el que las actividades son realizadas se calcula con la fórmula

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

Donde:

T = Tiempo resultante.

T<sub>m</sub> = Tiempo mínimo de la actividad.

T<sub>p</sub> = Tiempo promedio de la actividad.

T<sub>M</sub> = Tiempo máximo de la actividad.

Se le da mayor ponderación al T<sub>p</sub>: tiempo promedio (4 veces) para que el T: tiempo resultante tiende hacia éste, y toda la suma es dividida en 6 debido a que es el promedio de seis tiempos.

Para el método de los estándares estadísticos los tiempos son establecidos según promedios de períodos anteriores, calculando su promedio y se agrega el tiempo suplementario, por esta razón es que una de sus limitantes es que si no se tienen los tiempos de datos históricos para cada una de las actividades de cada proceso este método no puede ser empleado en el estudio.

Por último, para el método del cronometraje los tiempos son establecidos como resultado de la aplicación de técnicas especiales, este se indica para usarlo en trabajos en los que sus tareas se encuentran bien definidas, y, además, son repetitivas. Para llevar a cabo este método se propone que las actividades sean divididas en operaciones que resulten fáciles de reconocer y separar de los demás, donde sea claro el momento de inicio y su final, es el tiempo que toma un funcionario calificado en realizar el trabajo a un ritmo normal, se mide por un cronómetro y se anota en una hoja de análisis por cada elemento operativo, de los datos tomados se elimina el mayor y el menor tiempo y se realiza el promedio de los datos restantes. Este método representa un costo elevado, sin embargo, una de sus ventajas es la precisión. Para este método se debe contar con tiempos adicionales, los cuales se agregan a los tiempos establecidos con el fin de compensar factores como la fatiga, la energía que se consume en la ejecución de los trabajos, además de prever un tiempo en el que un funcionario se ocupa de sus necesidades personales, los cuales se refieren a los casos inevitables de abandono de los puestos de trabajo (suele considerarse entre el 5% y 7%) y los factores como el ruido, temperatura y demás condiciones del puesto de trabajo (físicas o ambientales).

### 3.3 Marco antecedentes

Durante la etapa de recolección de información se encontraron proyectos de grado y proyectos de intervención que incluyen en su desarrollo estudios de las cargas laborales en las respectivas organizaciones, las cuales sirvieron como guía para el desarrollo del presente proyecto.

Dentro de la consulta se encontró un proyecto de intervención realizado en la Secretaría de Asuntos Administrativos de la Alcaldía Municipal de Dosquebradas, en el cual a partir de un análisis de las cargas laborales se presenta una propuesta de intervención para la distribución de las cargas dentro de la Secretaría de Asuntos Administrativos de la Alcaldía Municipal de Dosquebradas. Céspedes, Giraldo y Henao (2021) plantean como objetivo de la intervención: “Diseñar una propuesta de distribución de cargas laborales para los empleos del nivel técnico de carrera administrativa de la Secretaría de Asuntos Administrativos, de la Alcaldía de Dosquebradas en el año 2021.” En él se presentan bases teóricas acerca de la medición del trabajo, al igual que se emplean como técnica de recolección de información una encuesta elaborada para el diagnóstico inicial de la situación en la Secretaría de Asuntos Administrativos, basada en los tres aspectos importantes para el desarrollo del talento humano y se realiza la medición de las cargas laborales a partir del formulario para la medición de cargas de trabajo por dependencia del Departamento Administrativo de la Función Pública, información a partir de la cual se logra conocer la capacidad del personal dentro del área de específica de trabajo, a partir de la cual permitirá identificar los factores asociados a la adecuada realización del trabajo y permitirá evaluar la correlación entre la documentación de sus procesos y la actual realización de las actividades.

Por otra parte, se encontró un proyecto de grado del estudio de cargas laborales en la Alcaldía Municipal de Dolores-Tolima. López y Arrieta (2019) plantean como objetivo del trabajo: “Definir la estructura del personal mediante estudio de cargas laborales para la Alcaldía Municipal de Dolores-Tolima”. En él se planteó inicialmente la descripción de las características y los requerimientos de

cada uno de los cargos que hacen parte de la Alcaldía a partir de los manuales de procesos y procedimientos, de funciones y competencias laborales, relacionando a cada uno de los cargos con las tareas que desempeñan para llevar a cabo cada uno de los procedimientos y procesos que conforman la entidad objeto de estudio, lo cual permite establecer la relación de cargos que se encuentran cumpliendo en la totalidad las funciones que son verdaderamente relacionadas a su cargo como aquellas que no lo son, y se deba evaluar la causa de que se esté presentando de esa manera, bien sea por la ausencia de personal o un flujo de actividades que no esté claro para su cumplimiento, de esta manera permitiera evaluar la asignación de la carga laboral recolectada mediante el estudio de las cargas laborales frente a la carga estipulada, a partir de esta información es posible actualizar la distribución de cargo en función de las cargas laborales asociadas, permitiendo definir el número de personas para cada cargo y la distribución de las actividades en cada una de las dependencias que conforman la organización, lo cual permitió concluir los índices de sobrecarga laboral dentro de la Alcaldía Municipal de Dolores-Tolima y permitió a los autores establecer la relación entre el personal actual dentro de esta y el personal necesario, representado en personal adicional y su costo.

Por último, se encontró un proyecto de grado del estudio de cargas laborales para los empleados de planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres. López (2021) plantea como objetivo del proyecto: “Realizar un estudio de cargas laborales para empleados de planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres Antioquia que apoye la toma de decisiones respecto a la correcta asignación del personal.” Para el desarrollo del mismo se planteó un diseño metodológico basado en cuatro fases, inicialmente, la obtención de la información basado en la información recolectada del manual de funciones, recopilando los perfiles para los cargos y sus funciones asignadas, la identificación de los procesos permitiendo relacionar cada uno de ellos con los empleados que son partícipes del mismo, y la construcción de los instrumentos, a partir de la cual sería posible llevar a cabo el levantamiento de las cargas laborales. Seguido de esto, la información se consolida y se aplica el instrumento por medio de entrevistas. Como tercera fase plantea de acuerdo con los cálculos obtenidos de la aplicación del

instrumento se determina el nivel de la carga laboral conjunto a las consideraciones de los empleados y, por último, se establecen las recomendaciones como resultado del análisis realizado en la Alcaldía. De manera que permite concluir si la entidad deberá actualizar alguna de su documentación interna, si es necesario la creación de puestos o la redistribución de las cargas laborales de acuerdo a la situación planteada a lo largo del proyecto, siendo en este caso, recomendable la actualización de su documentación interna para que la relación de los cargos con sus funciones asignadas, sea acorde a la establecida y permita a los empleados tener la claridad frente a sus actividades en relación al proceso y/o procedimiento que corresponde.

#### **4. Metodología**

El presente estudio fue de carácter descriptivo, al enfocarse al análisis y la medición de las cargas laborales, y a el cumplimiento de las actividades asignadas, de manera que permitió concluir en una propuesta, para ello la técnica seleccionada para la medición de las cargas laborales, tomando en cuenta el carácter administrativo del equipo de trabajo, fue la de los estándares subjetivos, permitiendo la determinación de los tiempos de las actividades por estimaciones de tiempo proporcionadas por las personas que poseen un buen conocimiento de estas.

Se desarrolló en las siguientes fases:

##### **4.1 Revisión documental**

De esta primera fase se obtuvo el análisis del proceso, sus procedimientos y caracterización de las funciones asignadas a los cargos de cada uno de los colaboradores del Equipo de Administración de Personal, las actividades que se encuentran realizando, y la identificación de las diferencias y analogías entre las actividades realizadas actualmente y las funciones del cargo de cada uno de los colaboradores del Equipo de Administración de Personal acordes a los procesos.

#### **4.1.1 Revisión de la información**

De acuerdo con lo que establece el DAFP acerca de la identificación previa de los procesos asignados a la dependencia donde el estudio de medición de cargas se llevará a cabo, en el que debe tenerse en cuenta la identificación de las fases del proceso, en este caso el Proceso de Administración de Talento Humano, y los procedimientos que hacen parte de la dependencia, permitiendo así analizar la relación de cada una de las fases con las actividades realizadas para su cumplimiento. En ella, se revisaron los procesos y procedimientos del Equipo de Administración de Personal, al igual que las descripciones de cargos, sus roles y sus funciones, esto mediante la obtención de la caracterización del proceso, en la cual se recopiló cada una de sus fases, su propósito y alcance, la obtención de los procedimientos pertenecientes al proceso de Administración de Talento Humano recopilando su desarrollo, permitiendo que fuera posible la revisión de cada una de las actividades que hacen parte del mismo, y la obtención de las descripciones de cargo recopilando los roles respectivos, sus funciones dentro del equipo correspondiente, las funciones básicas del cargo, la formación académica y la experiencia requerida.

#### **4.1.2 Recolección de datos**

A partir de la revisión de la información se verificó las funciones asignadas a cada uno de los cargos de los colaboradores del Equipo de Administración de Personal de acuerdo con las descripciones de cargo, estas fueron verificadas mediante reuniones con cada uno de los colaboradores, quienes establecieron si actualmente se encuentran desempeñando dichas funciones, por qué motivo no se encuentran realizando alguna de las funciones descritas para su rol de cargo, y proporcionando las funciones adicionales que desarrollen.

De igual manera, en esta reunión, se buscó determinar las actividades que se encontraban realizando cada uno de los colaboradores como una primera revisión para la posterior medición de cargas, permitiendo que se contará con dos momentos donde los trabajadores pudieran recordar las demás actividades y de esta manera permitió que el estudio se realizara de la manera más completa.

Se aplicó una encuesta de percepción, la cual se encuentra relacionada en el Apéndice E, a cada uno de los colaboradores del equipo de trabajo, cuyo propósito fue conocer su percepción frente a los aspectos relacionados al d Horas extras últimos 6 meses desarrollo de sus actividades, sin incurrir en el riesgo psicosocial, esta se aplicó por medio de un formulario de la plataforma de Google Forms.

Una vez que se obtuvo esta información fue posible realizar un diagnóstico inicial de la asignación de tareas de cada uno de los colaboradores del Equipo de Administración de Personal, evaluando si son acordes a las funciones que deben desempeñar y los impactos que generan actualmente durante su desarrollo.

## **4.2 Medición de cargas laborales**

De esta segunda fase se esperaba conseguir un informe de los resultados obtenidos de la medición de cargas laborales de cada uno de los colaboradores del Equipo de Administración de Personal, y obtener la definición de la carga operativa del equipo de acuerdo con la cantidad de actividades de todos los procesos correspondientes al mismo, sus tiempos y sus responsables.

### **4.2.1 Medición de las cargas laborales**

Se realizó la medición de la carga laboral de cada uno de los colaboradores del Equipo de Administración de Personal, identificando sobrecarga laboral, carga menor o carga equilibrada, de acuerdo con el método de estándares subjetivos, empleando inicialmente la Matriz Perfiles y Cargas de Trabajo establecida por el DAFP.

Para ello, se realizó mediante reuniones con cada uno de los colaboradores en las cuales se validó las actividades proporcionadas en la fase 1 y se permitió al trabajador agregar aquellas actividades que pasaron por alto.

#### **4.2.2 Análisis de la medición**

A partir de la medición de las cargas resulto posible realizar su análisis lo que permitió conocer el volumen de trabajo de cada colaborador y establecer la carga operativa de todo el Equipo de Administración de Personal, a través de la nivelación de cargas, de acuerdo con la cantidad de actividades correspondientes de cada uno de los procedimientos.

#### **4.3 Propuesta**

De esta tercera fase se espera obtener la propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo del Equipo de Administración de Personal.

##### **4.3.1 Planteamiento de la propuesta**

De acuerdo a la información recolectada a lo largo del proyecto y en base a los análisis de la misma, se estudió la situación actual del equipo, identificando los aspectos de mayor relevancia, aquellos que deben ser tomados en cuenta, como aquellos que si bien no inciden altamente se encuentran relacionados, a partir de ellos se estructuró una propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo del Equipo de Administración de Personal, considerando los resultados de la medición de cargas laborales, la nivelación de las mismas y la carga operativa con la que cuenta el equipo.

##### **4.3.2 Presentación resultados obtenidos**

A partir de la propuesta planteada para la reorganización de la estructura de trabajo del equipo de administración de personal se presentaron los resultados obtenidos durante el estudio del proyecto a la líder del equipo, y se socializó con el equipo.

## 5. Desarrollo del proyecto

### 5.1 Revisión documental

#### 5.1.1 Revisión y análisis proceso y procedimientos

##### 5.1.1.1 Caracterización proceso Administración del Talento Humano

El equipo de trabajo de Administración de Personal es el encargado del Proceso de Administración del Talento Humano, el cual es un proceso de apoyo, en la Suite Visión Empresarial de ESSA se encuentra la caracterización del proceso, cuyo propósito se establece como “Administrar los recursos económicos que destina la empresa para el cumplimiento de las obligaciones legales y extralegales de la Gente ESSA, personal y entidades externas, a través del recurso humano y los sistemas de información de la organización, con el fin de cumplir los compromisos adquiridos por la empresa con su grupo de interés Gente ESSA”, su alcance aplica al grupo de interés Gente ESSA e inicia con la planeación del presupuesto de nómina y jubilados y termina con la administración de los beneficios convencionales, en él se encuentran involucradas todas las dependencias.

#### Tabla 2.

*Fases del proceso de administración de talento humano.*

---

#### **Planear.**

- 1° Elaborar presupuesto, cuyo propósito es garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios.
- 2° Definir criterios y requisitos para la contratación cuyo propósito es elaborar las especificaciones técnicas de los contratos que apoyan el proceso.

---

#### **Hacer.**

- 1° Administrar la nómina y las prestaciones sociales
  - 2° Plantear los trámites pensionales
-

**Continuación Tabla 2.**

*Fases del proceso de administración de talento humano.*

---

**Hacer.**

3° Vinculación del personal

4° Administrar procesos disciplinarios cuyo propósito es cumplir con lo establecido en la convención colectiva de trabajo en su Art. 13

5° Administrar beneficios convencionales cuyo propósito es dar cumplimiento en la convención colectiva de trabajo en lo que se refiere en beneficios económicos.

---

**Verificar.**

1° Autoevaluar la gestión cuyo propósito es realizar la autoevaluación a través del seguimiento, medición, análisis y evaluación de los indicadores de gestión.

2° Administrar contratos

3° Atender auditorías internas y externas

4° Gestionar riesgos y oportunidades a través de la evaluación de la eficacia de los controles establecidos en la matriz de riesgo y de oportunidades del proceso

5° Realizar informes para la revisión por la dirección del SGI

6° Realizar acciones de mejoramiento cuyo propósito es identificar la causa raíz, establecer correcciones y las acciones de mejora necesarias para fortalecer y mejorar continuamente la eficacia del SGI.

---

Nota: Matriz de Caracterización del Proceso de Talento Humano adaptado de la documentación interna de la Suite Visión Empresarial de ESSA

### 5.1.1.2 Procedimientos

De igual manera, en la Suite Visión Empresarial de ESSA se establecen dentro del proceso de administración de talento humano los procedimientos de trámites pensionales, procedimiento administración nómina y las prestaciones sociales, procedimiento para administrar beneficios convencionales, procedimiento disciplinario y procedimiento de vinculación del talento humano, los cuales se encuentran bien definidos, a continuación se presentarán de manera general y en el Apéndice A. se ilustra sus respectivos desarrollos.

#### 5.1.1.2.1 Procedimiento de trámites pensionales.

El objetivo definido en la documentación del procedimiento de trámites pensionales es establecer los lineamientos de trabajo en el proceso de asuntos de seguridad social en pensiones, y su alcance es que la ejecución de los procesos de asuntos de seguridad en pensiones de como resultado la actualización y cumplimiento de estos, en busca de lograr satisfacer las necesidades manifestadas por los jubilados y la gente ESSA, se presenta a continuación los aspectos que lo conforman:

- **Reconocimiento de pensión compartida.**

Para obtener este reconocimiento el jubilado debe haber cumplido con el requisito de la edad (Hombres 62 años, Mujeres 57 años).

- **Reconocimiento de Pensión de sobrevivencia**

Es la pensión a la que tienen derecho los familiares que sobreviven al pensionado o cotizante fallecido.

- **Consulta de supervivencias**

- **Novedad de nómina**

- **Seguimiento a las cuotas partes**

Constante seguimiento a las cuotas partes por pagar, con el fin de garantizar su debido cumplimiento y así evitar el pago de intereses moratorios o que se adelanten procesos de cobro coactivo contra ESSA.

- **Elaboración informe mensual al ministerio del trabajo**
- **Certificación electrónica de tiempos laborados CETIL**

El CETIL es una herramienta implementada por el Ministerio del Trabajo y por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que agiliza la expedición de certificaciones de historia laboral para el reconocimiento de derechos pensionales de los afiliados al Sistema General de Pensiones.

- **Reporte mensual del retroactivo pensional**
- **Trabajadores activos próximos a pensión**

Para adelantar los trámites de reconocimiento de la pensión de vejez por Colpensiones o las AFP el trabajador debe haber cumplido con el requisito de la edad (Hombres 62 años, Mujeres 57 años) y el requisito de semanas (1300 semanas o más).

De igual manera, en el Apéndice A. se ilustra el desarrollo de cada uno de los aspectos del procedimiento de trámites pensionales.

#### **5.1.1.2.2 Procedimiento administrar la nómina y las prestaciones sociales.**

El objetivo definido en la documentación del procedimiento de la administración de la nómina y las prestaciones sociales es establecer los lineamientos para el pago de la nómina conforme a la normatividad vigente y las prestaciones sociales, y su alcance se define como que la ejecución de los procesos de nómina y las prestaciones sociales da como resultado su cumplimiento. A continuación, se presenta su desarrollo.

#### **Desarrollo de Nómina.**

- **Grabar novedades de devengos y deducidos**

Inicia por la recepción y organización de las novedades de devengos y deducidos, y finaliza con la digitación y cargue de novedades de pago o deducciones.

- **Grabar deducciones por embargo y/o desembargo**

Inicia por la recepción del oficio y verificación de la información, y finaliza con el pago a terceros.

- **Grabar licencias y sanciones**
- **Aplicación de bonificaciones**
- **Aplicación de auxilios de movilización, casinos y bonos de alimentación.**
- **Registro de incapacidades y horas extras**

El técnico del equipo de trabajo administración de personal debe revisar en la pre-nómina que las incapacidades y horas extras estén correctamente liquidadas.

- **Aplicación de primas**
- **Revisar información grabada**

Una vez ingresados los datos de deducciones se efectúa la revisión de cada una de las novedades ingresados corroborando los datos, que sean correctos, y posteriormente realizar una segunda revisión aleatoria.

- **Ejecutar el proceso en el sistema**

Generar el proceso de la pre-nómina, donde el sistema automáticamente aplica las deducciones según el orden de prioridad determinado por la parametrización del sistema.

- **Revisar y verificar pre-nómina**

En el Apéndice A. se ilustra el desarrollo de cada uno de los aspectos del desarrollo de nómina.

### **Desarrollo de seguridad social**

Inicia con la recepción de la información de las novedades de seguridad social, el ingreso de la novedad y el cargue del archivo plano, posteriormente se genera y valida el archivo, se autoriza el pago para ser enviado a tesorería y finaliza con la realización de la conciliación y el archivo de documentos.

En el Apéndice A. se ilustra el desarrollo de cada uno de los aspectos del desarrollo de seguridad social.

**Desarrollo trámite incapacidades.**

Inicia con la recepción y clasificación de los soportes de las incapacidades, los documentos que se deben adjuntar son la incapacidad, y como documentos de soporte fotocopia historia clínica y del documento de identidad. Si el concepto es accidente de trabajo o enfermedad profesional, se clasifica con las incapacidades de la ARL. El equipo de Calidad de Vida debe enviar al técnico de administración de personal el reporte del FURAT. Finaliza con el seguimiento de los pagos. En el Apéndice A. se ilustra el desarrollo de cada uno de los aspectos del desarrollo del trámite de incapacidades.

**Desarrollo horas extras.**

Inicia con la recepción de plantillas, si el trabajador excede las 48 horas extras por mes debe presentar adjunto una carta de autorización de pago firmada respectivamente por el jefe inmediato, y finaliza con la verificación de las horas extras, en el Apéndice A. se ilustra el desarrollo de cada uno de los aspectos del desarrollo de horas extras.

**Registro de encargo y vacaciones.**

Inicia con la recepción, el registro, y expedición de los memorandos de vacaciones, al igual que la validación de los encargos y la expedición de sus memorandos, y la solicitud de pago de estos. En el Apéndice A. se ilustra el desarrollo de cada uno de los aspectos del registro de encargo y vacaciones.

**Desarrollo proceso de desvinculación**

Inicia con el informe de la desvinculación, donde se presente el documento que soporte la respectiva causa de desvinculación del trabajador por parte del gerente, subgerente, jefe de área de este. Si la desvinculación del trabajador es resultado de un proceso disciplinario, se debe enviar el memorando interno de sanción. Si es por acto voluntario enviar carta de renuncia por parte del trabajador. Si es por muerte del trabajador, enviar el certificado de defunción. Si es por terminación del contrato modalidad labor contratada se envía al proceso Gestión de la desvinculación la respectiva

justificación del jefe inmediato o líder del proyecto donde indica que el trabajador ha finalizado con el desempeño de las funciones para la cual fue contratado, y finaliza con realizar el retiro en el sistema de información de ESSA. En el Apéndice A. se ilustra el desarrollo de cada uno de los aspectos del proceso de desvinculación.

#### **Desarrollo proceso contable y presupuestal de nómina.**

Inicia con la consolidación mensualmente de prestaciones sociales, prima de servicios, prima de navidad, prima de antigüedad, sueldo en vacaciones y prima de vacaciones, cesantías e intereses a las cesantías, todas las prestaciones sociales se cancelan en la nómina del mes correspondiente a su causación, de igual manera se elabora mensualmente la conciliación de los préstamos de vivienda, educación y otros préstamos, también se debe consolidar la información exógena para la DIAN y los datos para la elaboración del estudio actuarial. En el Apéndice A. se ilustra el desarrollo de cada uno de los aspectos del desarrollo proceso contable y presupuestal de nómina.

#### **5.1.1.2.3 Procedimiento para administrar beneficios convencionales.**

El objetivo definido en la documentación del procedimiento de la administración de los beneficios convencionales es definir los parámetros para la aprobación y otorgamiento de los diferentes beneficios y actividades en pro de los trabajadores de ESSA. Identificar, clasificar y realizar seguimiento a los beneficios otorgados, teniendo en cuenta el criterio bajo la NIC 19 (Beneficios corto plazo, largo plazo y por terminación) acordados en las Convenciones Colectivas de trabajo vigentes, los ordenados por la ley y por ESSA. En el Apéndice A. se presenta su desarrollo.

#### **5.1.1.2.4 Procedimiento disciplinario.**

El objetivo definido en la documentación del procedimiento disciplinario es establecer el procedimiento para llamar a un trabajador a comité de reclamos de acuerdo con lo establecido en el artículo 13 de la convención colectiva de trabajo cuando se tenga conocimiento sobre la presunta vulneración o afectación a una disposición contenida en la normatividad interna y/o cualquier otra norma que regule la relación laboral. En el Apéndice A, se presenta su desarrollo.

#### 5.1.1.2.5 Procedimiento vinculación del talento humano.

El objetivo definido en la documentación del procedimiento de vinculación del talento humano es determinar las actividades para realizar la vinculación del candidato seleccionado a la empresa, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales e información requerida para la firma del contrato de trabajo, de aprendizaje y estudiante en práctica, así como la elaboración de la evaluación del periodo de prueba. En el Apéndice A, se presenta su desarrollo.

#### 5.1.2 Caracterización funciones

Se realiza la caracterización de los cargos definidos en ESSA, se identifican los colaboradores que hacen parte del equipo de trabajo de Administración de Personal y sus funciones, en la Suite Visión Empresarial de ESSA se encuentran definidos cada uno de los cargos por áreas. Bajo la Convención Colectiva de Trabajo celebrada entre la ESSA y el Sindicato de trabajadores de la electricidad de Colombia (SINTRAELECOL), en la empresa se establecen siete cargos: calificado, altamente calificado, técnico, profesional 1, profesional 2, profesional 3 y profesional 4.

Para el Área de Servicios Corporativos se establecen descripciones de cargos para cada uno de ellos, para el equipo de trabajo de administración de personal se describen a continuación.

##### 5.1.2.1 Altamente Calificado (AC)

#### Tabla 3.

*Descripción de cargo Altamente Calificado*

---

#### **ALTAMENTE CALIFICADO ADMÓN DE PERSONAL**

---

**Función básica.** “Realizar actividades para la gestión administrativa y de los procesos asociados al equipo de trabajo asignado, aplicando la normatividad establecida, con el fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos y la cultura organizacional.”

---

**Continuación Tabla 3.***Descripción de cargo Altamente Calificado*

---

**Funciones principales en Equipo de Trabajo Administración de Personal**

- Recepcionar y tramitar facturas de pagos de los procesos que atiende el equipo de trabajo.
- Recepcionar, revisar y tramitar en el sistema de nómina las solicitudes y novedades de vacaciones y reemplazos.
- Reportar las novedades de inactividades de personal en mesa de servicios para habilitar e inhabilitar usuarios.
- Elaborar, tramitar y confirmar certificaciones del personal activo, jubilado y retirado de ESSA.
- Apoyar el proceso de desvinculación de personal.
- Gestionar en OW todo lo relacionado con presupuesto, CR, SP, CS, presupuesto efectivo, creación de terceros y demás trámites relacionados.
- Apoyo en la respuesta a las solicitudes de los requerimientos de los trabajadores.
- Recepcionar y distribuir la correspondencia en el equipo de trabajo.
- Atención a clientes internos y externos.

---

Formación académica: Técnico(a) en administración, en Archivística, Informática, estudios secretariales o afines al proceso a desempeñar.

Experiencia: De uno (1) a tres (3) años de experiencia en el desempeño de actividades relacionadas con el cargo.

---

Nota: “Descripción de cargo Altamente calificado(a) área servicios corporativos”. Adaptado de documento interno Suite Visión Empresarial ESSA

## 5.1.2.2 Técnico (T)

**Tabla 4.***Descripción de cargo Técnico***TÉCNICO ADMÓN DE PERSONAL**

**Función básica.** “Ejecutar y apoyar las actividades relacionadas con los procesos asociados al equipo de trabajo asignado, aplicando la normatividad establecida, con el fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos y la cultura organizacional.”

**Funciones principales en Equipo de Trabajo Administración de Personal**

| <b>Rol Nómina y Prestaciones</b>   | <b>Rol Seguridad Social</b>   | <b>Rol Administrativo</b>   |
|--|---|---|
| <b>Sociales</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Recepcionar, revisar y registrar en los sistemas de información las novedades del personal activo y jubilado de ESSA.</li> <li>Ingreso de personal en los sistemas de información.</li> <li>Creación de Terceros.</li> <li>Apoyo en el cierre de proceso de nómina.</li> <li>Apoyo en la respuesta a las solicitudes de los requerimientos de los trabajadores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar registro y trámite administrativo de las incapacidades.</li> <li>Elaboración PS y notificación de los aportes AFC.</li> <li>Apoyo en el cierre de proceso de seguridad social.</li> <li>Envío de novedades que se deriven de la seguridad social.</li> <li>Búsqueda y proyección de respuesta a solicitudes sobre seguridad social.</li> <li>Recepcionar, revisar y controlar las horas extras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Custodiar, archivar, controlar y garantizar la actualización de las hojas de vida del personal activo, jubilado y retirado de ESSA.</li> <li>Dar respuesta oportuna a las comunicaciones de PQR, juzgados, Registraduría, Personería, Policía y entidades de control con temas relacionados con personal activo, jubilado y retirado de ESSA.</li> <li>Atender las solicitudes del área en los requerimientos de hojas de vida.</li> </ul> |

**Continuación Tabla 4.***Descripción de cargo Técnico*

| <b>Rol Nómina y Prestaciones</b>  | <b>Rol Seguridad Social</b>  | <b>Rol Administrativo</b>   |
|---|--|---|
| <b>Sociales</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender solicitudes en el sistema de gestión documental de ESSA.</li> <li>• Atención a clientes internos y externos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender solicitudes en el sistema de gestión documental de ESSA.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar certificaciones de cargos y funciones.</li> <li>• Realizar el proceso anual de promociones y becas para los trabajadores de ESSA.</li> <li>• Atender todos los requerimientos realizados como funcional del sistema de autoservicio del empleado.</li> <li>• Realizar gestión para la actualización de información básica de los trabajadores activos y jubilados.</li> <li>• Atender solicitudes en el sistema de gestión</li> </ul> |

Formación académica: Tecnología en áreas relacionadas con el cargo.

Experiencia: Más de tres (3) años de experiencia en el desempeño de actividades relacionadas con el cargo.

Nota: “Descripción de cargo Técnico área servicios corporativos”. Adaptado de documento interno

Suite Visión Empresarial ESSA

## 5.1.2.3 Profesional 1 (P1)

**Tabla 5.***Descripción de cargo Profesional 1***PROFESIONAL 1 ADMÓN DE PERSONAL**

**Función básica.** “Implementar modelos, y metodologías relacionadas con los procesos asociados al equipo de trabajo asignado, aplicando la normatividad establecida, con el fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos y la cultura organizacional.”

**Funciones principales en Equipo de Trabajo Administración de Personal****Rol Nómina y Prestaciones Sociales**

- Analizar y revisar la correcta liquidación de la nómina y prestaciones sociales del personal activo y jubilado de ESSA.
- Atender efectivamente el proceso de embargos del personal activo y jubilado y ejecutar los informes que se deriven de estos.
- Verificar la capacidad de endeudamiento del personal activo y jubilado de ESSA en cumplimiento de las normas establecidas.
- Realizar las liquidaciones finales del personal de activo de ESSA para lograr un retiro efectivo de la empresa.

**Rol Seguridad Social - Pensiones**

- Realizar las actividades que corresponden al reconocimiento de las administraciones de prestaciones económicas de pensiones de ESSA.
- Controlar, gestionar y tramitar el pasivo pensional de ESSA.
- Atender oportunamente todos los requerimientos de Ley que se deriven del tema pensional.
- Revisar y aprobar las solicitudes de pago de cuotas partes pensionales.
- Tramitar pagos de bonos pensionales.
- Atender solicitudes de pensiones de sobrevivientes.
- Responder las solicitudes de los pensionados de ESSA.

**Continuación Tabla 5.***Descripción de cargo Profesional 1*

| <b>Rol Nómina y Prestaciones Sociales</b>  | <b>Rol Seguridad Social - Pensiones</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar la interfaz administrativa y contable de la nómina y prestaciones sociales.</li> <li>• Realizar las actividades en OW que se deriven de los procesos de cierre del sistema de información de nómina.</li> <li>• Realizar los informes relacionados con las funciones, que soliciten los organismos de control.</li> <li>• Atender efectivamente las solicitudes de clientes internos y externos en lo que se relaciona con el cargo.</li> <li>• Atender oportunamente las solicitudes de su jefe inmediato o superior en actividades relacionadas con el cargo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender solicitudes en el sistema de gestión documental de ESSA.</li> <li>• Elaborar informes relacionados con el tema pensional.</li> <li>• Analizar y elevar solicitudes a Secretaría General sobre el tema pensional de ESSA.</li> <li>• Realizar el seguimiento, control, conciliación y depuración de estados de cuenta.</li> <li>• Apoyar procesos administrativos de sistemas de información del equipo.</li> <li>• Atender a clientes internos y externos de ESSA.</li> <li>• Atender oportunamente las solicitudes de su jefe inmediato o superior en actividades relacionadas con el cargo.</li> </ul> |
| <b>Rol Administrativo</b>  | <b>Rol Contable y administrativo</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y revisar la correcta liquidación de la seguridad social y parafiscales del personal activo y jubilado de ESSA.</li> <li>• Gestionar el recaudo de cartera con las diferentes entidades del sistema de seguridad social</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la conciliación de préstamos a empleados y jubilados</li> <li>• Elaborar la consolidación de las prestaciones sociales</li> <li>• Realizar la conciliación de nómina con contabilidad.</li> </ul>   |

**Continuación Tabla 5.***Descripción de cargo Profesional 1*


---

| <b>Rol Administrativo</b>   | <b>Rol Contable y administrativo</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar proceso de liquidaciones finales de prestaciones sociales.</li> <li>• Realizar los informes relacionados con las funciones, que soliciten los organismos de control.</li> <li>• Apoyar proyectos y actividades a cargo del equipo de trabajo.</li> <li>• Gestionar y apoyar procesos de contratación del equipo de trabajo.</li> <li>• Realizar informes sobre los procesos que atiende el equipo de trabajo.</li> <li>• Atender efectivamente las solicitudes de clientes internos y externos en lo que se relaciona con el cargo.</li> <li>• Atender oportunamente las solicitudes de su jefe inmediato o superior en actividades relacionadas con el cargo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar ajuste del estudio actuarial bajo NIIF y preparar la información solicitada por el actuario.</li> <li>• Preparar la información exógena de empleados, jubilados y seguridad social</li> <li>• Generar los archivos de pignoraciones cesantías retroactivas y pago a los fondos de cesantías ley 50</li> <li>• Valorar los bonos pensionales a costo amortizado bajo NIIF</li> <li>• Generar el archivo de retenciones para impuestos y el cálculo semestral de porcentaje fijo.</li> <li>• Desempeñar el rol de requeridor en los contratos del equipo de administración de personal.</li> <li>• Atender los requerimientos de casa matriz sobre los ajustes de beneficios bajo NIIF, solicitudes de trabajadores y jubilados relacionadas.</li> </ul> |

---

**Continuación Tabla 5.***Descripción de cargo Profesional 1*


---

Formación académica: Profesional en áreas afines a la administración, ciencias humanas e ingenierías relacionadas con el cargo.

Experiencia: No requiere.

---

Nota: “Descripción de cargo Profesional 1 área servicios corporativos”. Adaptado de documento interno Suite Visión Empresarial ESSA

Adicionalmente a esto, dentro del equipo de trabajo actualmente se encuentra dos profesionales 1 por labor contratada, debido a su tipo de contrato no cuentan con una descripción de cargo, las funciones ilustradas a continuación son proporcionados desde la convocatoria de los respectivos puestos de trabajo.

**Tabla 6.***Descripción de cargo Profesional 1 por Labor Contratada*


---

**PROFESIONAL 1 LABOR CONTRATADA ADMÓN DE PERSONAL**


---

**Rol tecnológico**

- Recopilar las iniciativas de mejoramiento, digitalización y automatización a los procesos de administración de personal.
- Analizar, determinar y ejecutar acciones para la implementación de mejoras a los procesos usando tecnología digital.

**Rol nómina y beneficios**

- Recepcionar, revisar y ejecutar la liquidación de nómina y prestaciones sociales convención SIPROESSA.
  - Atender efectivamente el proceso de embargos del personal activo con aplicación de la convención SIPROESSA y ejecutar los informes que se deriven de estas.
-

**Continuación Tabla 6.***Descripción de cargo Profesional 1 por Labor Contratada*


---

| <b>Rol tecnológico</b>  | <b>Rol nómina y beneficios</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover en la Gente ESSA el uso de los servicios digitales disponibles en los procesos de administración de personal</li> <li>• Coordinar con TI los desarrollos que se requieran y definan a través de documentos DERS.</li> <li>•Elaborar documentos DERS.</li> <li>• Planear, ejecutar y hacer seguimiento a las iniciativas y procesos de administración de personal.</li> <li>• Analizar y determinar la conveniencia de su aplicación o la implementación de nuevas iniciativas o mejoras</li> <li>• Atender oportunamente las solicitudes de su jefe inmediato o superior en actividades relacionadas con el cargo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la capacidad de endeudamiento del personal activo con aplicación de la convención de SIPROESSA en cumplimiento de las normas establecidas</li> <li>• Realizar las liquidaciones finales del personal activo con aplicación de la convención de SIPROESSA para lograr un retiro efectivo de la empresa</li> <li>• Apoyar y revisar la interfaz administrativa y contable de la nómina y prestaciones sociales de los sistemas</li> <li>• Realizar las actividades en OW que se deriven del cierre de información de nómina durante la implementación y estabilización del proyecto</li> <li>• Validar los sistemas para la liquidación de viáticos (Energis y Conecta) y horas extras.</li> <li>• Registrar novedades de los trabajadores en HCM</li> <li>• Gestionar y controlar los auxilios derivados de la convención de SIPROESSA</li> <li>• Realizar los informes relacionados con las funciones que soliciten los organismos de control</li> <li>• Atender efectivamente las solicitudes de clientes internos y externos, y jefe inmediato en lo que se relaciona con el cargo.</li> </ul> |

---

**Continuación Tabla 6.***Descripción de cargo Profesional 1 por Labor Contratada*


---

Formación académica: Profesional en áreas afines a la administración, ciencias humanas e ingenierías relacionadas con el cargo.

Experiencia: No requiere.

---

Nota: “Descripción de cargo Profesional 1 área servicios corporativos”. Adaptado de convocatoria puesto de trabajo.

**5.1.2.4 Profesional 2 (P2)**

De igual manera, el profesional 2 del equipo de administración de personal se encuentra por labor contratada por lo cual sus funciones se establecen a partir de la convocatoria y contrato del puesto.

**Tabla 7.***Descripción de cargo Profesional 2 por Labor Contratada*


---

**PROFESIONAL 2 LABOR CONTRATADA ADMÓN DE PERSONAL**

---

**Función básica.** “Programar e implementar modelos, y metodologías, relacionados con los procesos asociados al equipo de trabajo asignado, aplicando la normatividad establecida, con el fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos y la cultura organizacional.”

---

**Continuación Tabla 7.***Descripción de cargo Profesional 2 por Labor Contratada*

---

**Funciones principales en Equipo de Trabajo Administración de Personal****Rol Administrativo SIPROESSA**

- Coordinar la correcta aplicación de la convención
- Gestionar punto convencional de pólizas de salud de SIPROESSA.
- Controlar los convenios de salud que se realicen con las diferentes entidades.
- Asesorar a los trabajadores ESSA para los temas de salud y préstamos de la convención de SIPROESSA.
- Gestionar la implementación de las líneas de crédito indicadas en la convención.
- Administrar las líneas de crédito de la convención de SIPROESSA, realizar mantenimiento y seguimiento a solicitudes
- Realizar pruebas de desarrollos del sistema y seguimiento de estos.
- Atender solicitudes de entes de control internos y externos.
- Atender derechos de petición en relación con el cargo
- Atender oportunamente las solicitudes de su jefe inmediato o superior en actividades relacionadas al cargo.
- Realizar informes sobre las funciones descritas anteriormente.

---

Formación académica: Profesional en áreas afines a la administración, ciencias humanas e ingenierías relacionadas con el cargo. Posgrado especialista en temas relacionados al cargo.

Experiencia: De uno (1) a tres (3) años de experiencia después de obtener el título profesional, en el desempeño de oficios de nivel profesional, en actividades relacionadas con el cargo.

---

Nota: “Descripción de cargo Profesional 2 área servicios corporativos”. Adaptado de documento interno Suite Visión Empresarial ESSA & Convocatoria puesto.

### 5.1.2.5 Profesional 3 (P3)

#### Tabla 8.

##### *Descripción de cargo Profesional 3*

---

#### **PROFESIONAL 3 ADMÓN DE PERSONAL**

---

**Función básica.** “Investigar, diseñar y aplicar modelos y metodologías integrales relacionadas con los procesos asociados al equipo de trabajo asignado, aplicando la normatividad establecida, con el fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos y la cultura organizacional.”

---

#### **Funciones principales en Equipo de Trabajo Administración de Personal**

- Manejar la información contable, presupuestal, tributaria y financiera de los procesos del equipo de trabajo.
  - Gestionar y coordinar la implementación de impactos normativos asociados a los procesos de administración de personal
  - Valorar financieramente los impactos asociados a los sindicatos y negociaciones colectivas que se requieran.
  - Manejo administrativo de la contratación del equipo de trabajo en cumplimiento convencional y empresarial.
  - Gestionar y coordinar las respuestas a los requerimientos generados por los entes de control, UGPP, Dian, Contraloría entre otros
  - Realizar los informes relacionados con las funciones descritas anteriormente.
  - Todas las demás asignaciones inherentes o necesarias que sean indicadas por el jefe inmediato y/o jefe de área.
-

**Continuación Tabla 8.***Descripción de cargo Profesional 3*

---

Formación académica: Título profesional en áreas afines a la administración, ingeniería, contable, jurídica, ciencias naturales, relacionadas con el cargo. Estudios de postgrado en áreas jurídicas, técnicas, administrativas, gerencia de proyectos o financieras.

Experiencia: Más de tres (3) años de experiencia después de obtener el título profesional, en el desempeño de oficios de nivel profesional, en actividades relacionadas con el cargo.

---

Nota: “Descripción de cargo Profesional 3 área servicios corporativos”. Adaptado de documento interno Suite Visión Empresarial ESSA

**5.1.3 Verificación de las funciones**

De acuerdo con las funciones definidas para cada uno de los trabajadores en la descripción de su cargo, se evaluó mediante pequeñas reuniones con cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de administración de personal si actualmente encuentran desarrollándose y se les consultó si se encontraban realizando alguna función extra, con el fin de conocer si existe un desfase entre las funciones estipuladas y las que se desarrollan.

La recopilación de esta información se presenta en el Apéndice B. Alrededor del 50% de los colaboradores del equipo de trabajo presenta a lo menos una función descrita en su descripción de cargo que no se encuentra desarrollando al momento, algunas de las razones por la cuales no cumple actualmente con la función se relaciona a funciones que ya no se realizan dentro del equipo de trabajo, funciones que no han sido entregadas por el anterior encargado, o es una función que se encuentra desarrollando otro de los colaboradores como una de sus funciones adicionales, esta relación se presenta en el Apéndice B.

De igual manera, un 58% de los colaboradores del equipo de trabajo reporta estar desarrollando funciones adicionales a las descritas en la descripción de su cargo, funciones que fueron proporcionadas por los trabajadores en las reuniones y que se alinean con las funciones mencionadas

anteriormente que son desarrolladas por otros cargos diferentes a los asignados, y que las personas de esos cargos no realizan actualmente. A partir de esto resulta posible establecer que gran parte de los colaboradores del equipo de trabajo cumplen con la mayoría de las funciones asignadas a sus cargos.

Adicionalmente, en el Apéndice C. se presentan las actividades recolectadas en la primera reunión a partir de las cuales se partido inicialmente para la consolidación de las mismas necesarias para la medición de las cargas. En el Apéndice D se presenta el consolidado de las actividades obtenido de las dos reuniones con cada uno de los trabajadores.

#### **5.1.4 Análisis encuesta percepción**

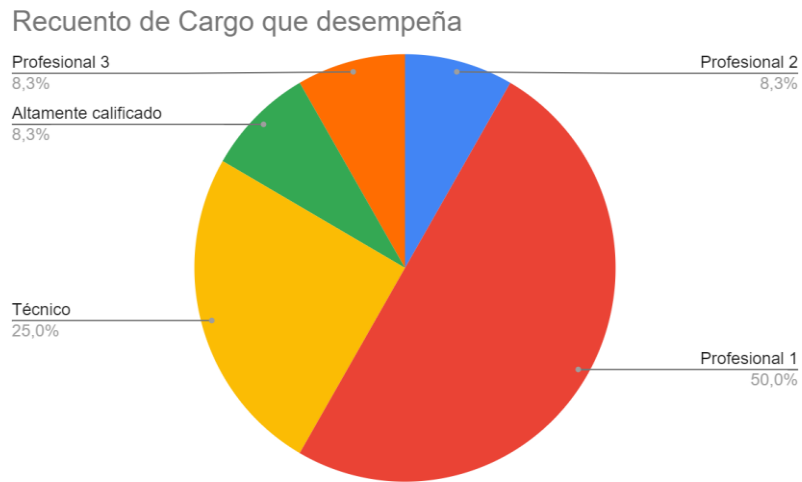
La encuesta fue aplicada a través de un Google Forms y se habilitó tres semanas para que los trabajadores del equipo de trabajo Administración de Personal contestaran cada una de las preguntas formuladas, las cuales se ilustran en el Apéndice E.

En las preguntas 7, 8, 9, y 10 se empleó la escala Likert de frecuencia de realización (Nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre, siempre) en la cual se evalúa la frecuencia de realización de tareas y acciones o la ocurrencia de hechos. A continuación, de acuerdo con la información recolectada se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

Se presentan inicialmente las figuras relacionadas con el cargo que desempeña y su nivel académico, posteriormente, se presenta el análisis cruzado de la relación entre estos dos aspectos los cuales son expuestos a continuación.

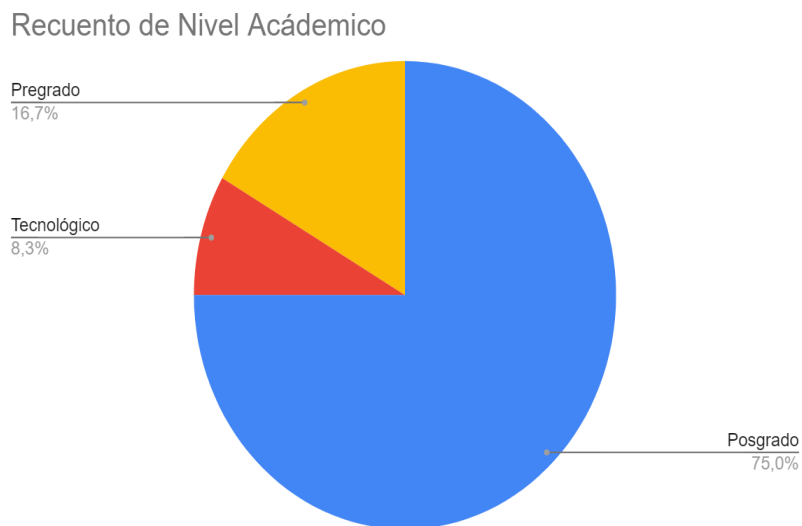
**Figura 2.**

*Cargo que desempeña*



**Figura 3.**

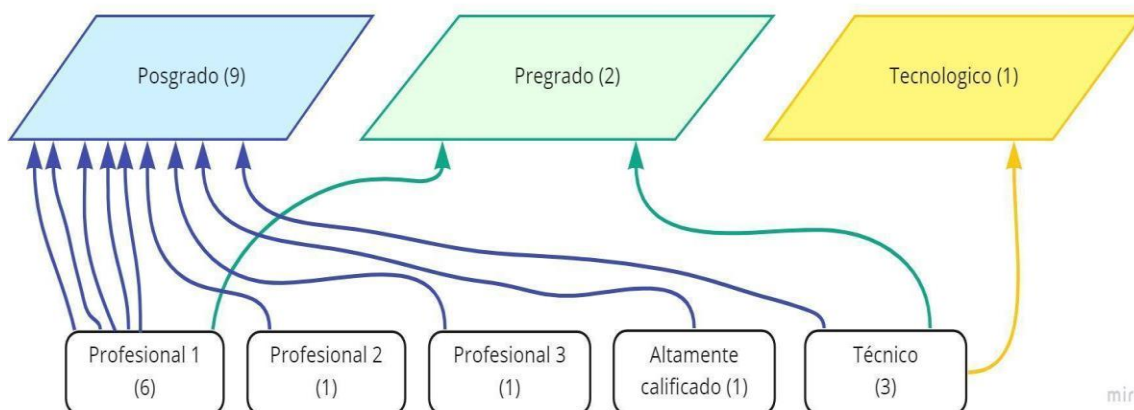
*Nivel académico*



De la Figura 3 se evidencia que el nivel académico del equipo de trabajo está representado en su mayoría por un 75% de trabajadores con un nivel de posgrado, un 16,7% con un nivel de pregrado y un 8,3% con nivel de tecnológico. Esto demuestra que la mayoría de los trabajadores encuestados se encuentran en un nivel académico superior en posgrado.

**Figura 4.**

*Análisis cruzado*



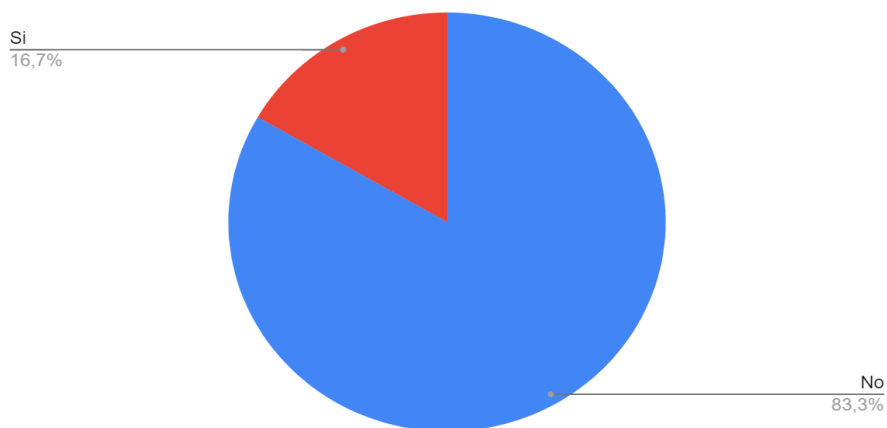
En la anterior figura se puede observar la relación que existe entre el cargo que desempeña y el nivel académico de cada uno de los trabajadores. Se evidencia que 9 de los trabajadores cuentan con un estudio en posgrado, 7 de estos trabajadores se encuentran en un nivel académico superior al nivel requerido para cada uno de sus cargos, como se muestra en los requisitos de las descripciones del cargo. Para el caso de los otros 2 trabajadores que se encuentran en un nivel académico de posgrado (Profesional 2 y 3) se lo presenta como un requisito para el mismo.

A continuación, se presentan los resultados de las preguntas 5 y 6.

**Figura 5.**

*Procesos que no están a su cargo.*

Recuento de ¿Realiza actividades de procesos que no están a su cargo?

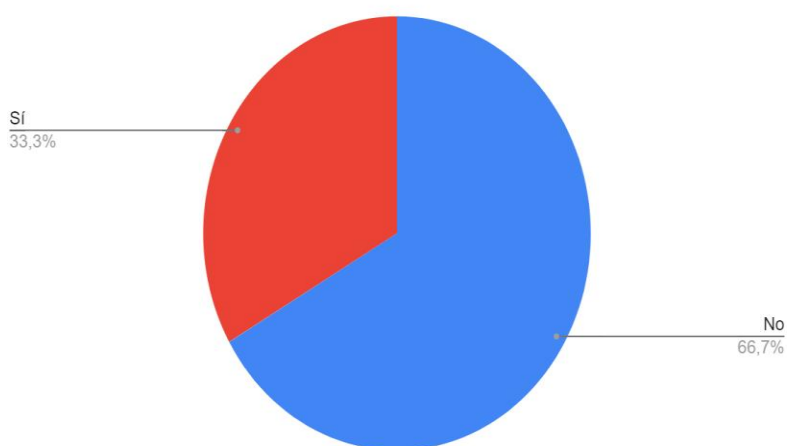


Para los trabajadores que indicaron que si realizaban actividades de procesos que no están a su cargo, el cual representa un 16,7%, se les proporcionó una pregunta abierta en la cual indicaba cuales eran, dando como respuesta: Apoyo al proceso de seguridad social y el manejo de HCM, el cual es un aplicativo del Grupo EPM. Esto debido a que a partir de febrero del año en el que se inició este estudio, el equipo de trabajo atravesó por una serie de cambios como dictamen de la líder del equipo, por tanto, existen actividades que no han sido entregadas totalmente, o en el caso de HCM porque quien la ejerce actualmente, aunque no está en sus actividades es quien posee un mejor manejo del aplicativo, por tanto, sigue desarrollando esta tarea. En el caso de la seguridad social, ocurre debido a un cargo sin ocupar producto de una renuncia que deja abierto a concurso la vacante, de manera que a lo largo del periodo en el que no se contó con este trabajador, se designó como encargado de gran parte de las actividades relacionadas a este cargo a otro trabajador en el mismo cargo/escalafón, desempeñando ambos roles, en el momento de realizar el estudio está vacante ya fue asignada a quien ganó el concurso, sin embargo, la entrega de estas actividades al nuevo encargado no se ha completado a totalidad, situación por la cual aún se presenta a un trabajador realizando otras funciones que no están contempladas en su rol.

### Figura 6.

*Apoyo en el desarrollo de sus actividades.*

Recuento de ¿Considera que requiere apoyo en el desarrollo de sus actividades?



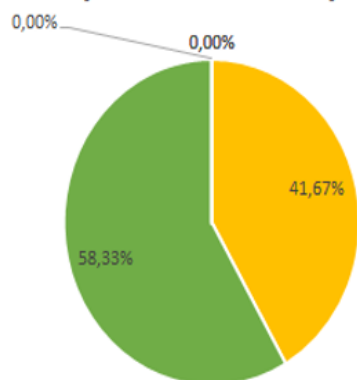
De acuerdo con la Figura 6, un 33,3% de los trabajadores del equipo de trabajo administración de personal consideran que requieren apoyo en el desarrollo de sus actividades, de acuerdo a esto, es necesario que al completar la etapa de medición de las cargas laborales sea evaluada la correlación de las cargas de cada uno de los trabajadores con el apoyo que puede ser brindado para el desarrollo de sus actividades, y de esta manera, permitir que el apoyo brindado tanto por los practicantes universitarios como por los aprendiz SENA pueda ser dado de manera proporcional a lo requerido por la carga laboral que se presente en cada puesto.

A fines de conocer más la perspectiva frente a la carga laboral de cada uno de sus cargos, se procederá al análisis de las preguntas 7,8 y 9 relacionadas a la frecuencia de trabajo llevado a casa, el cumplimiento total de sus actividades en la jornada laboral estipulada para esto y la frecuencia de los retrasos en sus tareas, respectivamente. Como se ilustra a continuación, para la pregunta número 7, el 41,67% de los integrantes del equipo de trabajo de administración de personal “Casi nunca” lleva trabajo a casa, y un 58,33% indica que “Ocasionalmente” lleva trabajo a casa. En el caso de la pregunta 8, un 16,67% “Casi nunca” logra cumplir con todo lo que debe hacer en su jornada laboral, un 25% lo logra “Ocasionalmente”, un 41,67% logra cumplir “Casi siempre” y un 16,67% “Siempre” logra cumplir con todo lo que debe hacer en su jornada.

**Figura 7.**

*Frecuencia trabajo a casa.*

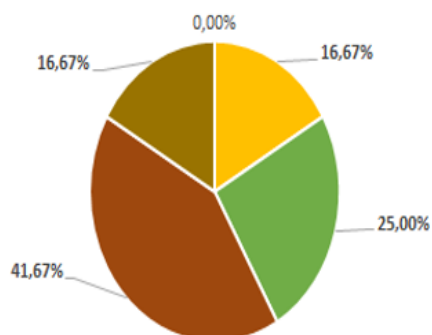
*¿Qué tan frecuente lleva trabajo a casa?*



**Figura 8.**

*Cumplimiento en la jornada laboral*

*¿Logra cumplir con todo lo que debe hacer en su jornada laboral?*



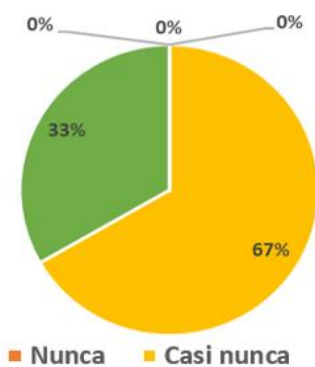
■ Nunca ■ Casi nunca ■ Ocasionalmente ■ Casi siempre ■ Siempre

La correlación de estas preguntas representa una primera mirada a la situación dentro del equipo de trabajo de administración de personal respecto a la carga laboral y la jornada laboral estipulada, de manera que se puede establecer que un 33% de los integrantes casi nunca llevan trabajo a casa y en su gran mayoría logran cumplir con todo lo que debe hacer en su jornada laboral, otro 25% se encuentra en una situación donde si bien logran cumplir en su mayoría con todo lo que deben hacer en su jornada laboral, llevan trabajo a casa de manera ocasional. Por otro lado, existe un 25% quienes tanto el trabajo que llevan a casa como el total cumplimiento de todo lo que deben hacer en su jornada laboral se da de manera ocasional, y la situación del 17% restante ocurre en que casi nunca logran cumplir con todo lo que deben hacer durante su jornada laboral, desglosando de este un 8,5% que lleva trabajo a casa de manera ocasional y el otro 8,5% que casi nunca lleva trabajo a casa.

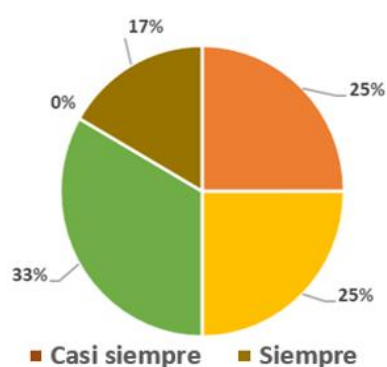
A partir de esto, se desea conocer la frecuencia con la que cada uno de los trabajadores presenta retrasos en sus tareas y que tan frecuente estos retrasos dependen de las herramientas tecnológicas empleadas. A partir de la pregunta 9 se establece que un 67% “casi nunca” presenta retrasos en sus tareas y un 33% los presenta “ocasionalmente”, estos retrasos dependen de las herramientas tecnológicas “siempre” en un 17%, de manera “ocasional” un 33% y “Nunca” o “Casi nunca” en un 25%, cada una. Como se muestra en las figuras a continuación.

**Figura 9.***Retrasos en sus tareas*

*¿Qué tan frecuente presenta retrasos en sus tareas?*

**Figura 10.***Retrasos por herramientas tecnológicas*

*¿Qué tan frecuente los retrasos que presenta dependen de las herramientas tecnológicas?*



La correlación de estas preguntas indica en qué medida los retrasos que presenta cada uno de los colaboradores dependen de las herramientas tecnológicas, es posible inferir que un 33% de los integrantes si bien casi nunca presentan retrasos en sus tareas, cuando esto ocurre, se debe en su mayoría a lo relacionado con las herramientas tecnológicas, un 33% de los trabajadores presenta ocasionalmente retrasos los cuales dependen de manera ocasional por las herramientas tecnológicas en un 17% y el 17% restante casi nunca se debe a las mismas. Por otro lado, el otro 33% casi nunca presenta retrasos en sus tareas, y cuando estos ocurren en su mayoría no se deben a las herramientas tecnológicas.

Por último, se quiso conocer si los trabajadores consideraban que contaban con las herramientas necesarias para cumplir con su trabajo, los cuales en su totalidad afirmaron que sí cuentan con las necesarias para el correcto desarrollo de su trabajo. En el Apéndice F se presenta el documento con las respuestas de la encuesta aplicada.

## **5.2 Medición cargas laborales**

### **5.2.1 Consolidación actividades**

A partir de las actividades recolectadas en la primera reunión con cada uno de los trabajadores, las cuales se encuentran en el Apéndice C, se realizará la consolidación de todas las actividades para la medición de cargas. A continuación, se presentan las actividades adicionales por los cargos recolectadas que se encontraron en la segunda reunión, y se relacionan estas en su totalidad en el Apéndice D.

#### **ALTAMENTE CALIFICADO.**

- Recepción de O4
- Aplazamientos de vacaciones y generación cartas de vacaciones
- Memorando de encargos
- Requerimientos a mesa (vacaciones, retiros, aplazamientos, creación de usuarios)
- Envío correo con soportes de solicitud de cobro por cuota parte pensional

## **TÉCNICO**

### *Rol de seguridad social*

- Registro del pago de las incapacidades en SAN
- Registro de jubilados en la plataforma de SAN
- Revisión y liquidación de horas extras en liquidaciones finales
- Correspondencia, mercurio

### *Rol administrativo*

- Realizar el proceso anual de Becas para los trabajadores de ESSA
- Pago Becas Plan excelencia

## **PROFESIONAL 1**

### *Rol de seguridad social - pensiones*

- Seguimiento trámite de pensión de empleados activos
- Respuestas a solicitudes de Colpensiones
- Seguimiento/control a contratos dentro del Equipo de trabajo (E.T)
- Requerimientos del jefe inmediato
- Seguimiento y control a estados de cuenta

### *Rol de nómina y prestaciones sociales*

- Cargue seguros de hogar de créditos de vivienda y educación y motocicletas
- Revisión liquidación prima vacaciones y sueldo vacaciones
- Revisión liquidación prima de antigüedad
- Revisión liquidación prima de servicios
- Revisión liquidación prima de navidad
- Cargar archivos de auxilios funerarios y hospitalización y validación de los mismos
- Revisar, registrar y validar auxilios de movilización conceptos 50 y 53, revisión en la pre Nómina

- Liquidación nomina intereses cesantías
- Revisar, registrar y validar rodamiento concepto 51, revisión en la prenómina
- Realizar retiros de personal activos, practicantes, senarios, revisión en la prenómina
- Registro y validación de ajustes de novedades de seguridad social solicitadas por el profesional de seguridad social
- Registrar y validar licencias remuneradas solicitadas por el personal de nómina
- Realizar cálculo y cambio del salario sindical cuando lo soliciten
- Realizar los cálculos y verificación del auxilio de conectividad para los trabajadores que apliquen
- Grabar cambió % retención en fuente al procedimiento 2
- Aplicar novedades de descuentos de retención de fuente a trabajadores cuando lo solicite
- Registrar, validar acuerdos de pago y costas del personal activo y personal jubilado
- Validación de promociones a partir del 1 mayo (2da parte posterior al proceso que ejecuta el técnico)
- Cambiar porcentaje de interés de crédito y vivienda
- Cambiar salario mínimo convencional antes de cerrar década
- Actualizar los festivos legales y convencionales siguiente año
- Revisar los cálculos de los sueldos de vacaciones del personal que sale a disfrutar del periodo de vacaciones
- Realizar aumentos masivos de personal convención colectiva, senarios y salario integra en SAN
- Cambio sueldos salario integral en SAN
- Realizar aumentos masivos de personal convención colectiva, senarios y salario integra en HCM siproessa

- Realizar aumentos masivos de personal convención colectiva, senarios y salario integra en HCM sintralecol
- Actualizar salarios HCM promocionados sintralecol
- Actualizar escalas salariales en HCM (Salario Integral) sintralecol
- Actualizar escalas salariales en HCM (Salario Integral) siproessa
- Actualizar los festivos legales y convencionales siguiente año
- Revisar, retirar y registrar los nuevos valores de las cooperativas ASOPENESSA, COPENESSA, FUNERARIA SAN PEDRO, SEGUROS BOLIVAR
- Revisar los cálculos de los sueldos de vacaciones del personal que sale a disfrutar del periodo de vacaciones
- Revisión de documentación y grabar deducibles de retención en la fuente.
- Revisión de documentación dependientes tributarios y grabar en el sistema.
- Crear matricula de terceros de pensionados, activos o proveedores.
- Acuerdos de pago motocicletas.

*Rol administrativo*

- Cargue de cesantías
- Generación reporte inactividades calidad de vida
- Atención auditorías internas, externas entes de control
- RI de Pago a entidades de salud por concepto de incapacidades
- Tramite de cobro incapacidades
- Validación y revisión de recaudo de cartera de incapacidades por tesorería
- Liquidaciones finales

*Rol contable y administrativo*

- Costo amortizado de bonos pensionales.
- Pignoración de cesantías

- Cálculo porcentaje de retención semestral
- Apoyar los requerimientos referentes a nómina
- Envío certificaciones a trabajadores por abonos de cesantías a prestamos
- Elaboración del listado de los beneficios cancelados por ow para ser cargados en SAN
- Solicitud y diligenciamiento de la declaración juramentada de bienes y rentas
- Gestión contable y financiera de préstamos a empleados y jubilados
- Pruebas por cambio en el sistema
- Mercurio
- Actualización de los valores en las plantillas de información complementaria NIIF

*Rol tecnológico*

- Reunión de seguimiento con ACSIS
- Creación de programas Macros
- Parametrización viáticos en Energía
- Reporte mensual de SAN
- Revisión de correo, link, solicitudes

*Rol liquidación convención SIPROESSA*

- Revisión y cálculo del sueldo en vacaciones del personal acogido a la CCT SIPROESSA
- Respuestas a Trabajadores por consultas realizadas por pagos y descuentos de nómina y beneficios
- Gestión de creación de terceros para generación de AN8
- Creación de requerimientos y solicitudes dirigidas al software de nómina con el fin de parametrizar las necesidades del nuevo sindicato
- Realización de pruebas en el sistema SAN Pruebas por cambios en el sistema
- Registro de novedades en SAN de créditos de vivienda y vehículo de los beneficiarios de la CCT SIPROESSA

- Calcular y revisar el pago de los retroactivos generados para el proceso de promociones
- Atender solicitudes del sindicato de SIPROESSA
- Actualizar salarios HCM promocionados SIPROESSA

## **PROFESIONAL 2**

- Trámite de préstamo de vehículo de los beneficiarios de la CCT SIPROESSA
- Actualización y seguimiento del maestro de afiliados de MP
- Envío, radicación y seguimiento de novedades de traslado, ingreso y retiro de medicina prepagada, PAC y/o póliza de salud.
- Elaboración de informe de recaudadores de Medicina Prepagada de los beneficiarios de la CCT SIPROESSA
- Solicitudes al software de nómina con el fin de actualizar el nuevo sindicato
- Pruebas por cambio en el sistema

### **5.2.2 Medición de las cargas laborales**

Considerando que los cargos del equipo de trabajo donde se llevó a cabo la medición de tiempos son de carácter administrativo se determinó que el método más apropiado para realizar el cálculo de los tiempos fue el “Método de los Estándares Subjetivos”, el cual como se definió en el marco teórico se basa en la determinación de los tiempos de las actividades por estimaciones de tiempo proporcionadas por personas que poseen un buen conocimiento de estas, solicitando tres tiempos: un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo que se toman para la realización de la actividad en condiciones normales, los cuales permiten obtener un tiempo estándar considerando cada uno de estos tiempos. Adicionalmente, este método también es definido en la Guía de Medición de Cargas Laborales del DAFP (2010), el cual proporciona la Matriz de Perfiles y Cargas de Trabajo que refiere que el estudio de cargas es una herramienta que le permite a las entidades revisar el número de trabajadores que le hacen falta o que le sobran para determinar la planta necesaria de personal, también

define las cargas de trabajo como la cuantificación sistemática de las horas que son empleadas por las personas para llevar a cabo las actividades asignadas para su desarrollo laboral, permitiendo que las entidades definan la planta de personal que requiere por cada proceso y dependencia asegurando el cumplimiento de las funciones respectivamente asignadas una vez sean identificados los procesos, las actividades y los procedimientos, y de igual manera se tengan definidos los perfiles de los empleos que serán recolectados. Para poder realizar un estudio de cargas, se recolecta tanto la frecuencia en la que se repite cada actividad, así como los tiempos (mínimo, máximo y promedio) en los que se desarrollan.

Para el diligenciamiento de la matriz se siguieron las definiciones de cada una de sus columnas como lo define el DAFP en su Matriz de Perfiles y Cargas de Trabajo (2010), la cual se presenta en el Apéndice G.

- Actividad: “Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso o un subproceso”. Estas fueron recolectadas en las dos reuniones con cada uno de los trabajadores.
- Procedimiento: “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.” Estos fueron tomados de la documentación interna de la Suite Visión Empresarial de ESSA.
- Nivel Jerárquico del Empleo: “Corresponde a la jerarquía en que se encuentra enmarcado, la naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades, y los requisitos exigidos para su desempeño.” Estos fueron tomados del aplicativo SAN donde se define el cargo de cada trabajador (Altamente calificado, técnico, profesional 1, profesional 2, profesional 3)
- Requisitos del procedimiento: “Es el conjunto de conocimientos (estudio y experiencia) que se requieren para realizar la actividad o el procedimiento analizado. Deben corresponder con el perfil del empleo que se requiere para los procedimientos registrados.” Los requisitos fueron tomados de la documentación interna de la Suite Visión Empresarial donde se definen los

estudios y la experiencia requerida para cada uno de los cargos que son responsables del desarrollo de la respectiva actividad.

- Nivel y denominación del empleo: “El nivel del empleo corresponde a la jerarquía, naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades. Se refiere al nombre del cargo específico de debe realizar una determinada labor.” De igual manera, fueron tomados de la descripción de los cargos cada uno de los roles pertenecientes al equipo de trabajo, de manera que se defina qué actividad corresponde a cada uno de los roles.
- Código: “Es la identificación numérica asignada a los diferentes empleos dentro de los niveles establecidos en las normas.”
- Grado: “Es el número de orden que indica la asignación básica mensual para cada denominación de empleo dentro de una escala progresiva de salarios, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones.”

Tanto el código como el grado de cada uno de los trabajadores del equipo fueron tomados del aplicativo SAN donde se define el código correspondiente al cargo y el grado (escalafón) en el que se encuentran.

- Propósito Principal del Empleo: “Es la razón de ser del cargo y se redacta su contenido a través de un verbo + un objeto + una condición.” El propósito fue tomado de la descripción de los cargos, el cual se definió como la función básica.
- Cantidad o frecuencia: “Número promedio de veces que realiza la misma tarea en el mes. Registro del número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes o en un determinado período de tiempo.”
- Tiempo de trabajo por cada actividad o procedimiento (Tiempo estándar). “El tiempo estándar es el tiempo que debe obtener un empleado experimentado al efectuar a ritmo normal un trabajo específico en condiciones bien determinadas y según métodos definidos.”

La cantidad o frecuencia junto al tiempo estándar de cada actividad se recolectó en la segunda reunión con cada uno de los trabajadores en la medición de las cargas laborales.

Estos tiempos fueron recolectados en la segunda reunión con cada uno de los trabajadores donde se dio lugar a una revisión de las actividades proporcionadas en la primera reunión, una segunda recolección de actividades y la toma de frecuencia y tiempos de ejecución de cada actividad correspondiente, se realizó una revisión y análisis de los datos recolectados, y se identificaron aquellos casos en los cuales se debió realizar una revalidación con el trabajador ya que los resultados presentaban valores elevados de acuerdo a la percepción del analista, permitiendo así obtener una mayor claridad de los resultados. Adicional a las actividades que corresponden a cada uno de los cargos, se tomaron en cuenta tareas comunes que involucran a todo el equipo, esto como sugerencia de la líder del equipo.

Previo a la consolidación de la toma de tiempos del equipo de trabajo se socializaron los resultados con la líder del equipo durante una reunión en la cual se presentaron los datos que fueron recolectados para una última validación, tomando registro de las sugerencias por su parte. Una vez la recolección de estos datos fuera validada, se realizaron y analizaron los cálculos de los tiempos estándar por cada actividad (una transacción) en minutos dentro de la matriz empleada. Adicional a esto, se realizó el cálculo del tiempo estándar mensual por cada actividad en minutos, es decir, el producto entre el valor del tiempo estándar calculado por actividad con el número de transacciones realizadas en el mes, de igual manera, se llevó este tiempo estándar mensual de actividades de minutos a horas para su análisis posterior. En el Apéndice H se presenta la plantilla empleada para la toma de los tiempos en las reuniones con cada uno de los trabajadores, que permitió recolectar y realizar los cálculos expuestos anteriormente.

### **5.2.3 Identificación niveles de carga laboral actual**

De acuerdo con la Convención Colectiva de trabajo celebrada entre la empresa Electrificadora de Santander SA ESP y el sindicato de trabajadores de la electricidad de Colombia, SINTRALECOL (11 julio 2003) Artículo 52. La jornada de trabajo para los empleados de la Empresa será de cuarenta y cinco (45) horas semanales distribuidos de lunes a viernes, para lo cual será necesario trabajar 9

horas cada día. Así mismo, al personal que labora en turnos durante cuarenta y ocho (48) horas semanales, la Empresa le reconocerá tres (3) horas extras por semana.

El año cuenta con 365 días, los cuales 52 representan domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, los cuales deben restarse, dando 228 días realmente laborados al año, para un promedio de 19 días al mes.

De este modo, la cantidad de horas que realmente se laboran al mes es igual a:

$$19 \frac{\text{días}}{\text{mes}} * 9 \frac{\text{horas}}{\text{día}} = 171 \frac{\text{horas}}{\text{mes}}$$

De acuerdo con la matriz diligenciada es posible conocer la periodicidad y el tiempo estándar de cada una de las actividades recolectadas en las reuniones previas, lo que permite presentar el total de horas requeridas al mes para cada una de las actividades, y para cada uno de los cargos. A partir de ello, es posible calcular el total de horas que realmente se trabajan por mes para cada uno de los cargos, este total de horas resultado de la medición entre el total de horas que deben ser laboradas en el mes (171 horas/mes) lo cual permite obtener el indicador de carga laboral, el cual la Guía de Medición de cargas de trabajo de entidades públicas (DAFP,2010) establece que un cargo para el cual este cálculo arroje que se requiera 1.55 empleados: Está recargado de trabajo, y un cargo para el cual se requiera 0.55 empleados: Está subutilizado.

De acuerdo con el total de horas laboradas por mes, el cual se calculó como el sumatorio total del tiempo estándar mensual de las actividades para cada uno de los cargos, se realizó el cálculo del indicador de carga laboral el cual establece el personal requerido para cada cargo, recordando que las horas que deben laborar al mes son 171 horas, se presenta en la tabla 9 a continuación.

**Tabla 9.***Relación cargos con personal requerido actual*

| <b>CARGO</b>  | <b>HORAS/MES LABORADAS</b> | <b>PERSONAL REQUERIDO</b> |
|---|----------------------------|---------------------------|
| Técnico rol 1                                       | 147,8                      | 0,86                      |
| Técnico rol de seguridad social                     | 75,4                       | 0,44                      |
| Técnico rol administrativo                          | 136,3                      | 0,80                      |
| Técnico rol de nómina y prestaciones sociales       | 132,4                      | 0,77                      |
| Altamente calificado                                | 189,5                      | 1,11                      |
| Profesional 1 rol de seguridad social - pensiones   | 151,9                      | 0,89                      |
| Profesional 1 rol administrativo                    | 164,9                      | 0,96                      |
| Profesional 1 rol de nómina y prestaciones sociales | 221,2                      | 1,29                      |
| Profesional 1 rol contable y administrativo         | 151,7                      | 0,89                      |
| Profesional 1 rol tecnológico                       | 122,4                      | 0,72                      |
| Profesional 1 rol liquidación convención siproessa  | 199,7                      | 1,17                      |
| Profesional 2 rol administrativo siproessa          | 138,8                      | 0,81                      |
| Profesional 3                                       | 157,1                      | 0,92                      |

Nota: Elaboración propia datos tomados del Apéndice I. Dimensionamiento de E.T administración de personal por cargo actual

De acuerdo con lo que establece la Guía de Medición de cargas de trabajo de entidades públicas (DAFP,2010) y lo que se muestra en la tabla 9. es posible identificar los niveles de carga laboral actual en el equipo de administración de personal.

Inicialmente, se establece que ningún de los cargos se encuentra recargado de trabajo, ya que no existen cargos en que se requieran más de 1.55 empleados y que un solo cargo, el técnico rol de seguridad social, se encuentra subutilizado ya que se requieren menos de 0.55 empleados, exactamente arroja 0.44 empleados para este. Se debe garantizar la nivelación de cargas.

#### **5.2.4 Análisis de la medición**

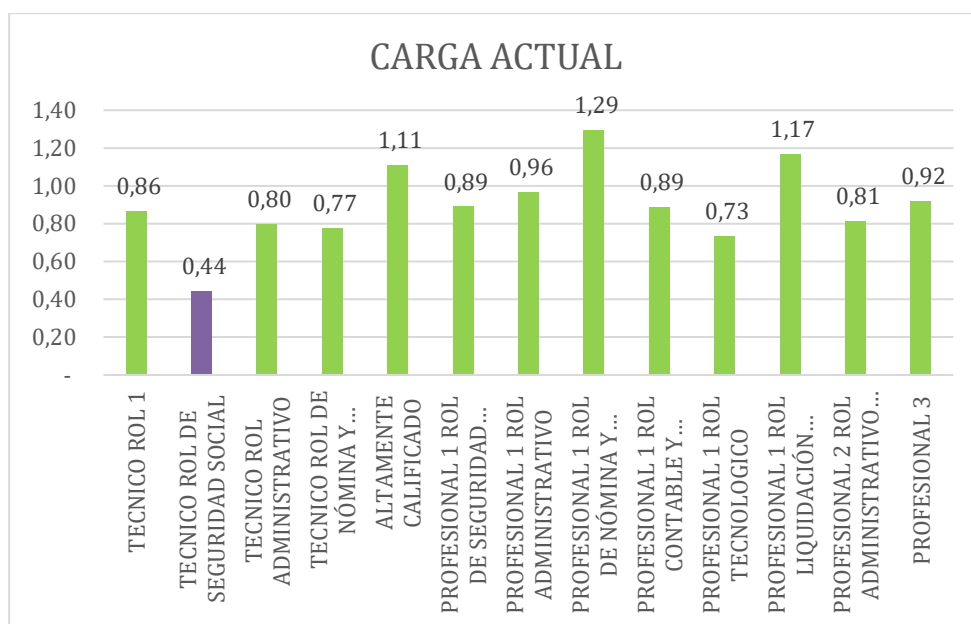
De acuerdo con lo que establece la Guía de Medición de cargas de trabajo de entidades públicas (DAFP,2010) si para un cargo se requiere más de 1.55 empleados, esta sobrecargado y si se requiere menos de 0.55 empleados está siendo subutilizado. Previamente se estableció que este último es el caso del cargo para el técnico de seguridad social el cual requiere de 0.44 empleados, los demás cargos están dentro del rango de una carga normal, sin embargo, fue posible identificar aquellos cargos con un mayor indicador de carga laboral y aquellos que si bien no se encuentran subutilizados representan que se requiere menos de un empleado. En el caso de aquellos con un indicador mayor a 1.0 empleado requerido se encuentran el cargo de Altamente calificado, Profesional 1 rol liquidación convención siproessa y el Profesional 1 rol de nómina y prestaciones sociales con 1.11, 1.17, y 1.29 respectivamente. Por tanto, estos cargos se consideraron en la nivelación de cargas para la reorganización de algunas de las actividades que desarrollan para aquellos cargos que podían desarrollarla teniendo en cuenta el nivel del empleo, las actividades relacionadas y la carga actual con la que contaban. Por otro lado, los cargos que presentan un indicador menor a 1.0 empleado requerido son el cargo de Profesional 1 rol tecnológico, Técnico rol de nómina y prestaciones sociales, Técnico rol administrativo, Profesional 2 rol administrativo siproessa, Técnico rol 1, Profesional 1 rol de seguridad social – pensiones, Profesional 1 rol contable y administrativo, Profesional 3 y Profesional 1 rol administrativo con un indicador de 0.72, 0.77, 0.80, 0.81, 0.86, 0.89, 0.89, 0.92 y 0.96

respectivamente, en ellos fue posible evaluar la relación con algunas de las actividades de los cargos presentados inicialmente en los que se requieren más de 1.0 empleado para ser asignadas a estos últimos, sin que eso representará que alguno de los cargos se convirtiera en un puesto recargado de trabajo.

A continuación, se presenta una gráfica que ilustra la carga de cada uno de los trabajadores permitiendo mostrar el comportamiento general de las cargas dentro del equipo.

**Figura 11.**

*Carga actual del equipo de trabajo*



En el Apéndice I. Dimensionamiento E.T administración de personal por cargo actual se encuentra a detalle la medición de las cargas laborales de cada uno de los cargos, en la matriz empleada con cada una de las transacciones, cada uno de sus tiempos y el tiempo estándar total que dedican para cada actividad en un mes.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las horas causadas en los últimos 6 meses por cada cargo las cuales fueron proporcionadas por la profesional 3 del equipo quien tiene acceso al informe de horas extras, a solicitud de la líder del equipo, de manera que le permita tener un mapeo y conocimiento de las horas extras causadas por su equipo.

**Tabla 10.***Horas extras causadas por el equipo últimos 6 meses*

| <b>Cargo</b>  | <b>Horas extras<br/>últimos 6 meses</b> |
|---|---|
| Técnico rol 1   | 0                                       |
| Técnico rol de seguridad social                           | 5                                       |
| Técnico rol administrativo                                | 0                                       |
| Técnico rol nómina y prestaciones sociales                | 9                                       |
| Altamente calificado                                      | 21                                      |
| Profesional 1 seguridad social                            | 11                                      |
| Profesional 1 administrativo                              | 116                                     |
| Profesional 1 nómina y prestaciones sociales              | 161                                     |
| Profesional 1 contable y administrativo                   | 39                                      |
| Profesional 1 tecnológico                                 | 0                                       |
| Profesional 1 nómina y prestaciones sociales<br>SIPROESSA | 50                                      |
| Profesional 2   | 11                                      |
| Profesional 3   | 105                                     |

Nota: Tomado del informe de horas extras proporcionado por el equipo.

### 5.2.5 Definición de la carga operativa

A partir de los resultados expuestos anteriormente, de acuerdo con el dimensionamiento actual del Equipo de trabajo (E.T) es posible ilustrar la carga operativa con la que cuenta actualmente el equipo. Sin embargo, es necesario realizar la nivelación de las cargas a través de la propuesta para considerar nuevamente la carga operativa. Se empleo la Matriz de perfiles y cargas de trabajo del DAFP para encontrar el total del personal requerido en el equipo, consolidando toda la información de todos los trabajadores del equipo, esto permitió ilustrar total de horas requeridas mes por nivel y denominación del empleo, por actividades y procesos, la cual representa la misma cantidad de horas/mes laboradas que se presentó en la tabla 9 para cada denominación de empleo, es decir, en este proyecto para cada uno de los cargos, siendo el total promedio mes - horas hombre por el proceso de administración del talento humano de 103.175 horas. De igual manera, fue posible encontrar el total personal requerido por nivel y denominación del empleo y total personal requerido en la dependencia, de manera que se presenta un total de 12 empleados, ya que uno de ellos al encontrarse subutilizado como se identificó en su carga laboral, representa 0 empleados en promedio, por tanto, es necesario

tener en cuenta en la nivelación de cargas que se lleve a cabo correctamente y no se presenten cargos que requieran 0 empleados, 2 empleados o más de 2 empleados. Esto se encuentra a detalle en el Apéndice J. Consolidación dimensionamiento total de Equipo de trabajo (E.T) administración de personal actual

### **5.3 Propuesta**

#### **5.3.1 Análisis información consolidada actual**

A partir de la recolección de la información expuesta anteriormente y presentada en el Apéndice I es posible identificar de qué manera se encuentran distribuidos los procesos, que cargos forman parte de ellos realizando cada una de las actividades asignadas, su secuencia entre trabajadores, aquellos cargos que se encuentran realizando actividades que podrían ser distribuidas a cargos con un menor indicador de carga laboral y corresponden a su nivel de empleo, permitiendo la nivelación de las cargas dentro del equipo.

Se tendrá en cuenta que a la líder del equipo desde la gerencia de la empresa se le solicita la entrega de un cargo de su equipo, de manera que las funciones del cargo que será entregado deban ser distribuidas entre los demás trabajadores que forman parte del equipo. Adicional a esto, se tendrá en cuenta que uno de ellos está próximo a pensionarse por lo cual se debe considerar reasignar estas funciones, o este cargo, a otro trabajador. De manera que, la información actual de la cual se parte para realizar la propuesta lleva consigo estos dos aspectos que guían la manera en la que se lleve a cabo la distribución.

#### **5.3.2 Planteamiento propuesta**

El propósito principal de la propuesta es llevar a cabo una nivelación de las cargas de trabajo dentro del E.T administración de personal mediante la redistribución de las tareas que se desarrollan, para llevar a cabo esta distribución también se tuvieron en cuenta aspectos como la operatividad de cada actividad evaluando el nivel de empleo del cargo, aspectos como la mayor agrupación de las

actividades que pertenecen a un mismo proceso en un solo cargo de manera que la secuencia de estas labores sea más ordenada, y el proceso involucre el menor número de transacciones en cada uno de los cargos.

Al presentarle a la líder del equipo los diferentes escenarios para enfocar la propuesta de la distribución, se llevó a cabo una reunión donde se validará cada uno de los cambios de acuerdo con las directrices de la líder, donde se comprendiera que existe la nivelación de las cargas, mediante la redistribución de actividades operativas a niveles de empleo apropiados, permitiendo disminuir la carga de aquellos trabajadores que cuentan con actividades que demandan más administración y análisis, quienes si bien no se encuentra recargados de trabajo tienen los indicadores de carga laboral más altos dentro del equipo, y de igual manera fuera posible organizar cada actividad que hace parte de un mismo proceso en la mínima cantidad de cargos, permitiendo un menor número de transacciones, de reprocesos y cargos involucrados.

Inicialmente, se analizaron los cargos con mayor indicador de carga laboral, aquellos quienes se encontraban laborando mayor número de horas, y se analizaron aquellos cargos con un menor indicador de carga laboral para llevar a cabo la evaluación de que actividades podían ser reasignadas de manera que se cumpla con la nivelación de los cargos, a partir de este análisis, fue posible identificar que actividades cumplían una función operativa, que actividades cumplían una función más analítica para de esta manera ser redistribuidas.

A su vez, se estableció como decisión de la líder del equipo que el cargo que será entregado a la gerencia es el Técnico administrativo, el trabajador que se encontraba desarrollando este cargo asumirá el cargo del técnico que se encuentra próximo a pensionarse, de manera que las actividades del cargo que será entregado debieron ser distribuidas en los demás cargos, siguiendo el enunciado de la nivelación de las cargas, de manera que se evaluó el carácter de cada una de las actividades de este técnico y fueron reasignadas entre cargos que presentaban un indicador de carga laboral que no se encontraba muy alto, y que su denominación de empleo era acorde con el desarrollo de la actividad.

Posterior a ello, se realizó el análisis para la agrupación de actividades que hacen parte de un mismo procedimiento en un menor número de cargos, es decir, se identificaron las actividades que forman parte de un mismo procedimiento, que cargos están involucrados ya que se encuentran realizando alguna de estas actividades, y de qué manera era posible redistribuir dichas actividades de manera que un cargo se hiciera responsable de la mayor parte de ellas, y esto permita disminuir el número de transacciones entre cargos.

Al plantear los escenarios que podían llevarse a cabo como propuesta de la reorganización, considerando los aspectos expuestos anteriormente, se llegó finalmente a lo que se presenta como la propuesta, la cual se presenta a detalle en el Apéndice K, entre ellos se realizaron cambios a partir de lo que se identificó anteriormente, se consideró la operatividad de las actividades y su relación con la denominación de los cargos para su nivelación, adicional a ello, se agregaron actividades que fueron asignadas por parte de la líder, por tanto, se incluyen dentro de la propuesta, y se consideran en la nivelación de las cargas como lo son:

- Proceso disciplinario. (Recepción radicación y agendamiento procesos disciplinarios ESSA).

El cual era previamente realizado por un altamente calificado de otro equipo de trabajo del área de servicios corporativos, y pasa a ser designado para que sea realizado por administración de personal.

- Gestión solicitudes de teletrabajo (Reporte al ministerio de trabajo y reporte novedades ARL)
- Gestión solicitudes de trabajo en casa o trabajo remoto (Reporte novedades ARL)

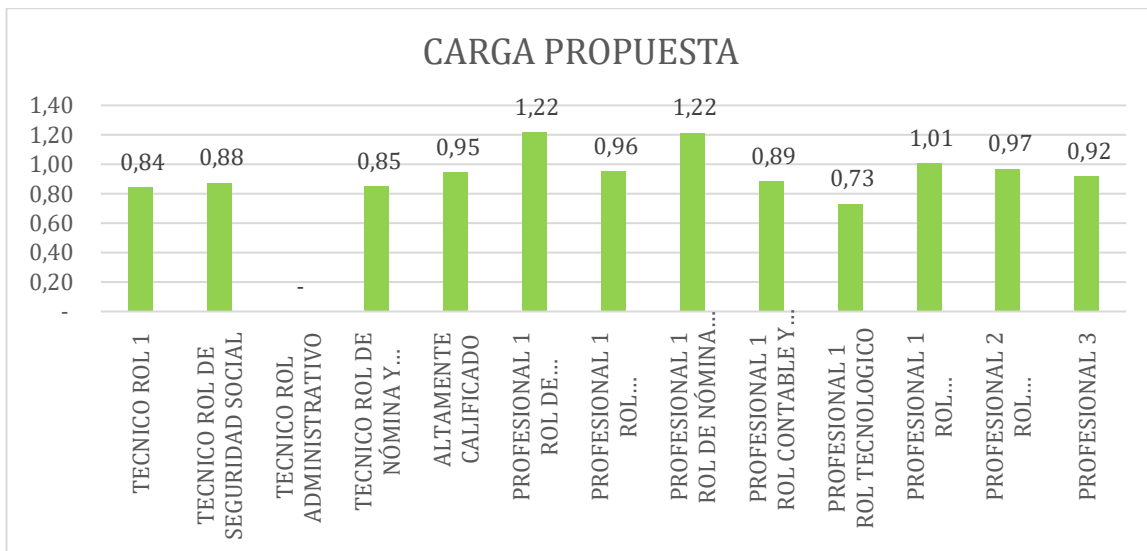
La gestión de las solicitudes de teletrabajo es reorganizada en el equipo de trabajo con el fin de que la líder pueda recibir apoyo en el desarrollo de esta, pues son dos actividades que se encuentran asignadas a administración de personal.

5.3.3 Presentación resultados obtenidos

Los resultados de la propuesta para la reorganización permitieron nivelar las cargas dentro del equipo de trabajo, siendo que de esta manera la carga dentro del mismo se presenta como se ilustra a continuación.

Figura 12.

Carga propuesta para el equipo de trabajo



Como se puede observar, a partir de la propuesta no se presenta ningún cargo subutilizado, de igual manera como al dimensionamiento con el que se contaba tampoco se presentan cargos con sobrecarga laboral, de manera que cada uno de los trabajadores se encuentran dentro del rango para una carga normal de trabajo, representando 1 empleado, y se presenta en 0,0 el cargo de técnico administrativo pues será el cargo entregado a gerencia, cuyas funciones fueron distribuidas entre los demás cargos. De manera que es posible realizar la nivelación de cargas, se entrega el cargo de técnico administrativo y el equipo de administración de personal cuenta con un total personal requerido de 12 empleados, los cuales se alinean a la entrega del cargo que se realiza.

A continuación, se presenta la tabla 11 donde se ilustra las horas/mes laboradas y el indicador de personal requerido que se obtiene de la reorganización de la estructura de trabajo, bajo la nivelación de cargas plasmada en la propuesta.

**Tabla 11.***Relación cargos con personal requerido en la propuesta*

| <b>CARGO</b>  | <b>HORAS/MES LABORADAS</b> | <b>PERSONAL REQUERIDO</b> |
|---|----------------------------|---------------------------|
| Técnico rol 1                                       | 144,4                      | 0,84                      |
| Técnico rol de seguridad social                     | 149,6                      | 0,88                      |
| Técnico rol administrativo                          | -                          | -                         |
| Técnico rol de nómina y prestaciones sociales       | 145,6                      | 0,85                      |
| Altamente calificado                                | 162,0                      | 0,95                      |
| Profesional 1 rol de seguridad social               | 208,0                      | 1,22                      |
| Profesional 1 rol administrativo                    | 164,9                      | 0,96                      |
| Profesional 1 rol de nómina y prestaciones sociales | 207,8                      | 1,22                      |
| Profesional 1 rol contable y administrativo         | 151,7                      | 0,89                      |
| Profesional 1 rol tecnológico                       | 125,4                      | 0,73                      |
| Profesional 1 rol liquidación convención siproessa  | 172,8                      | 1,01                      |
| Profesional 2 rol administrativo siproessa          | 165,8                      | 0,97                      |
| Profesional 3                                       | 157,1                      | 0,92                      |

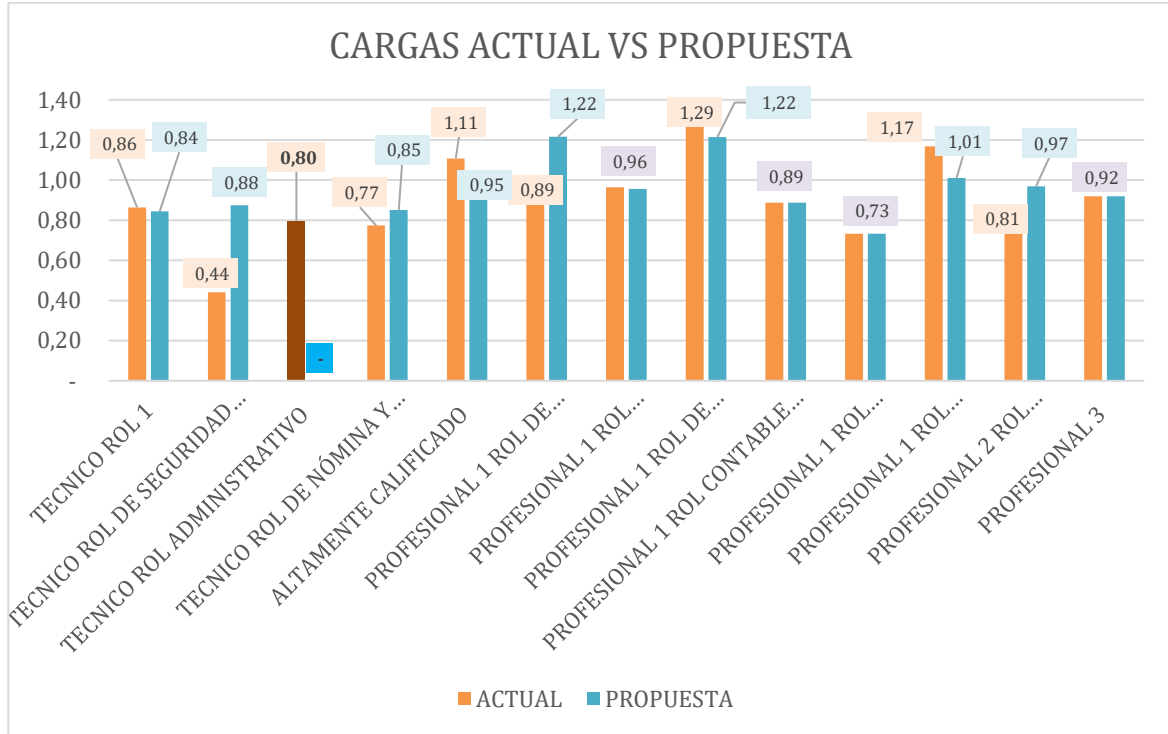
Nota: Elaboración propia datos tomados del Apéndice K. Dimensionamiento de Equipo de trabajo

(E.T) administración de personal por cargo de la propuesta.

En la siguiente gráfica se presenta la comparación entre las cargas actuales y las cargas con la propuesta.

**Figura 13.**

*Comparación de cargas actual vs propuesta*



En el Apéndice L se presenta a detalle el consolidado de todas las actividades del proceso de administración del talento humano que maneja el equipo de administración de personal con los nuevas denominaciones de empleo que se hacen responsable de las diferentes actividades que se involucraron en la reorganización, de manera que permite ver el cambio en el total horas requeridas mes por cada denominación del empleo, y permitió igualmente conocer que el total promedio mes - horas hombre por el proceso de administración del talento humano que representan los cambios con la propuesta es de 106.852 horas y el total personal requerido por nivel y denominación del empleo y total personal requerido en la dependencia, presenta el total de 12 empleados.

## 6. Conclusiones

Una vez cumplido el objetivo general de este estudio en el que se presentó la propuesta para la reorganización de la estructura de trabajo en el equipo de administración de personal de la Electrificadora de Santander es posible concluir que con ella se espera que las cargas laborales del equipo de trabajo se mantengan niveladas, a partir de la redistribución de actividades planteada en base a la recolección de datos y su análisis mediante el método de estándares subjetivos empleado para la medición de las cargas laborales, los cuales fueron revisados y validados, conservando alineado su carácter operativo, analítico o administrativo con la denominación del empleo.

El equipo de trabajo de administración de personal no presentó inicialmente cargos con sobrecarga laboral, sin embargo se presentó un cargo subutilizado, es decir, con infra carga laboral, al cual la propuesta permitió darle solución nivelando su carga de trabajo llevando al trabajador a alcanzar un nivel de tiempo productivo mediante la redistribución de algunas actividades correspondientes de otros cargos que mantenían relación con la denominación de su empleo, y fueron validados por la líder del equipo, y esto a su vez permitió que algunos de los cargos con mayores niveles de carga lograrán disminuir su carga laboral sin verse afectada a incurrir en una infra carga laboral, y esto también permitió que a partir de la redistribución se agruparan actividades relacionadas a un mismo procedimiento en el menor número de cargos posibles, es decir, evitar un alto número de transacciones entre los trabajadores para atender una misma finalidad, de manera que las actividades relacionadas a un mismo procedimiento que contarán con un carácter alineado al cargo en cuestión fueron asignadas en su totalidad a dicho cargo, evitando los reprocesos y tiempos de respuesta entre trabajadores ya que de esta manera un mismo trabajador realiza su trabajo y evita el alto número de transacciones entre los trabajadores y el tiempo de espera de respuesta para continuar con la siguiente actividad relacionada de la que es responsable de este mismo procedimiento.

De igual manera en la propuesta se presenta un cargo menos, el cual será entregado por la líder del equipo a gerencia como respuesta a una solicitud previa de entrega de cargo, de manera que la propuesta permite atender a dicha solicitud repartiendo cada una de las actividades de este entre los demás miembros del equipo, manteniendo la nivelación de las cargas, y su relación con las denominaciones del empleo. De igual manera, permitió proponer la reasignación de un cargo cuyo trabajador se encuentra próximo a pensionarse, de manera que su cargo puede ser asumido por el trabajador del cargo entregado a gerencia, atendiendo a la solicitud de la líder al momento de realizar el estudio.

A su vez, el conocer el dimensionamiento de las actividades del equipo en general, le permitirá a la líder del equipo tener conocimiento de las cargas de todos los integrantes para futuras situaciones que impliquen la modificación o adaptación de nuevas actividades asignadas, y un mayor conocimiento y control que le permita el seguimiento del equipo, de manera que los posibles cambios no afecten inmediatamente el personal requerido y sea posible llevar a cabo un análisis de reasignaciones basados en los datos recolectados para dar las soluciones.

## **7.Recomendaciones**

Se recomienda al equipo de trabajo mantener actualizado la relación de sus actividades y los respectivos tiempos que toman en su desarrollo con el paso del tiempo acorde a los cambios que se presenten, o la implementación de mejoras de manera que cuenten con un mapeo de su carga operativa, y la asignación de sus tareas.

Se recomienda para futuros estudios de medición de cargas laborales la revalidación de las actividades que desarrollan cada uno de los trabajadores previo a la toma de tiempos, lo cual permita abarcar un panorama más amplio de las actividades a cargo de la dependencia ya que pueden ser olvidadas por el ritmo de trabajo que maneja cada uno de los trabajadores, y resulta importante conocer a profundidad el desarrollo de cada una de las tareas que conforman las dependencias.

## 8. Cronograma

El cronograma de las actividades a realizar durante el desarrollo del proyecto se presenta en el Apéndice M.

## 9. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto del proyecto, de igual manera se adjunta en el Apéndice N.

### Figura 14.

#### *Presupuesto del proyecto de grado*

| PRESUPUESTO DEL PROYECTO    |                         |  |          |                |                     |                          |
|-----------------------------|-------------------------|--|----------|----------------|---------------------|--------------------------|
| Categoría                   | Rubro                   | Descripción del rubro  | Cantidad | Valor Unitario | Total               | Fuente del Recurso       |
| Dirección y Orientación     | Acompañamiento Director | Es el tiempo (horas) que el director de proyecto dedica a la orientación y acompañamiento de los estudiantes en el proyecto.       | 30       | \$ 32.000      | \$ 960.000          | Universidad              |
|                             | Acompañamiento Tutor    | Es el tiempo (horas) que el tutor de proyecto dedica a la orientación y acompañamiento de los estudiantes en el proyecto.          | 20       | \$ 38.889      | \$ 777.778          | Empresa (ESSA S.A E.S.P) |
|                             | Tiempo del Estudiante   | Es el tiempo (horas) que el autor invertirá en la elaboración de su proyecto de grado, en las asignaturas Trabajo de Grado I y II. | 1000     | \$ 5.556       | \$ 5.555.556        | Estudiante               |
| Presentación de Entregables | Impresiones             | Comprende el número de hojas que imprimirá el estudiante para la entrega de su plan de proyecto y de su libro final.               | 170      | \$ 100         | \$ 17.000           | Estudiante               |
|                             | Argollado y empastado   | Es el valor de las pastas plásticas y de las argollas necesarias para la entrega del plan de proyecto y el libro final.            | 3        | \$ 2.500       | \$ 7.500            | Estudiante               |
|                             | CD                      | Es el valor de CD's regrabables necesarios para la entrega del plan de proyecto y el libro final.                                  | 4        | \$ 3.000       | \$ 12.000           | Estudiante               |
| Otros egresos               | Transporte              | Son los desplazamientos que el estudiante realiza para llevar a cabo actividades relacionadas con su proyecto.                     | 240      | \$ 10.000      | \$ 2.400.000        | Estudiante               |
|                             | Internet                | Servicio pagado para realizar actividades que requieren de conexión a internet (Mensual).  | 1        | \$ 50.000      | \$ 50.000           | Estudiante               |
| <b>PRESUPUESTO TOTAL</b>    |                         |  |          |                | <b>\$ 9.779.833</b> |                          |

### Referencias Bibliográficas.

Céspedes E. Karen J, Giraldo L. Vanessa y Henao C. María A. Propuesta de Distribución de Cargas Laborales en los empleos del nivel técnico de carrera administrativa de la Secretaría de Asuntos Administrativos, de la Alcaldía de Dosquebradas en el año 2021. Proyecto de intervención, Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones. 2021

Chase, Richard. Alquilano, Nicholas y Jacobs, Roberts. (2004). Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, (10ma. Edición). Editorial: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera edición. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia

Chiavenato, Idalberto. (2004). Gestión del Talento Humano. Quinta edición. Editorial: Mc Graw Hill. Colombia

(DAFP,2009) Guía de Modernización de Entidades Públicas. Bogotá D.C. Cartillas de administración pública.

DAFP. (2010). Guía Medición Cargas de Trabajo Entidades Públicas. Bogotá D.C.: Dirección de Desarrollo Organizacional.

DANKHE, Gordon L. (1986). Investigación y comunicación. McGraw Hill. Madrid (España).

Disponible en:

[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/26130/1/L%C3%B3pezAlex\\_2021\\_EstudioCargaLaboral.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/26130/1/L%C3%B3pezAlex_2021_EstudioCargaLaboral.pdf)

Disponible en: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/8363/1/DDMEGHO35.pdf>

Disponible

en:<https://repositorio.unibague.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12313/1351/5/Trabajo%20de%20grado.pdf>

ESSA (2021) Informe de Sostenibilidad 2021. Versión N°2.

- Greenglass, E.R., Burke, R.J. y Moore, K.A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 580-597
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad y Productividad Total*. 3<sup>a</sup>. ed. México: McGraw Hill. Heredia, N.
- (2013). *Gerencia de compras. La nueva gerencia competitiva*. 2da ed. Bogotá: Ecoc.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2021). *La carga mental de trabajo*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- López L. Alex A. *Estudio de cargas laborales para empleados de planta en la Alcaldía Municipal de Cáceres*. Trabajo de grado, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Antioquia. 2021.
- López Y. Andrea L, Arrieta V. Luisa F. *Estudio de cargas laborales en la Alcaldía Municipal de Dolores-Tolima*. Trabajo de grado, Facultad de Ingeniería. Universidad de Ibagué. 2019.
- Ministerio de Salud. (2016) *Entorno Laboral Saludable*. Bogotá D.C: Dirección de Desarrollo y Talento Humano en Salud.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2021). *Que es el teletrabajo y cuáles son sus modalidades*. Bogotá D.C.
- Organización Mundial de la Salud (OMS,2008). *Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo*. Serie N°6.
- Prieto, José M. (1997). *Los procedimientos de trabajo en el punto de mira didáctico*. Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*.
- Tejada Díaz, N.L., Gisbert Soler, V. y Pérez Molina, A.I. (2017). *Metodología de estudio de tiempo y movimiento; introducción al GSD*. 3C Empresa, investigación y pensamiento crítico, Edición Especial.
- (UNAL,2013) *Guía metodológica para el estudio de cargas de trabajo*. Dirección Nacional de Talento Humano de la Universidad Nacional de Colombia.