

1-1-2009

## **Diagnóstico y plan de mejoramiento para optimizar los procesos laborales del área administrativa de Cotelcom CCT Consultora y Constructora de Telecomunicaciones**

Leidy Sofía Murcia Torres  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Judith Patricia Sánchez Guzmán  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Murcia Torres, L. S., & Sánchez Guzmán, J. P. (2009). Diagnóstico y plan de mejoramiento para optimizar los procesos laborales del área administrativa de Cotelcom CCT Consultora y Constructora de Telecomunicaciones. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1306](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1306)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA OPTIMIZAR LOS  
PROCESOS LABORALES DEL AREA ADMINISTRATIVA DE COTELCOM CCT  
(CONSULTORA Y CONSTRUCTORA DE TELECOMUNICACIONES)**

**LEIDY SOFÍA MURCIA TORRES  
JUDITH PATRICIA SÁNCHEZ GUZMÁN**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
BOGOTÁ, D. C.  
2008**

**DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA OPTIMIZAR LOS  
PROCESOS LABORALES DEL AREA ADMINISTRATIVA DE COTELCOM CCT  
(CONSULTORA Y CONSTRUCTORA DE TELECOMUNICACIONES)**

**LEIDY SOFÍA MURCIA TORRES  
JUDITH PATRICIA SÁNCHEZ GUZMÁN**

**Trabajo de grado para optar al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
BOGOTÁ, D. C.  
2008**

**Nota de Aceptación**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Presidente del Jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jurado

\_\_\_\_\_  
Firma del Jurado

Bogotá, D. C., Septiembre de 2008

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darnos la vida e iluminar nuestro caminar hacia esta profesión pilar fundamental de nuestro estudio.

A nuestras familias por su apoyo incondicional y acompañamiento a lo largo de esta trayectoria de formación y vida.

A la universidad, la comunidad Lasallista y a la Facultad de Administración de Empresas por formarnos como profesionales integrales.

A **COTELCOM CCT.**, porque nos brindo las herramientas de trabajo y valiosa información para el desarrollo de esta tesis.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1. TEMA</b>	<b>13</b>
1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	13
1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	13
1.3 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	13
1.4 TÍTULO DEL PROYECTO	14
<b>2. PROBLEMA</b>	<b>15</b>
2.1 PLANTEAMIENTO	15
2.2 FORMULACIÓN	15
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3.3 PROPÓSITOS	16
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>5. HIPÓTESIS</b>	<b>19</b>
5.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	19
5.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	19
5.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO	19
<b>6. MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
6.1 MARCO CONCEPTUAL	20
6.2 MARCO REFERENCIAL	21
6.2.1 Procesos Laborales	21
6.2.2 Requisitos básicos del proceso	22

6.2.4	Tipos de Diagnóstico	23
6.3	MARCO EMPRESARIAL	24
6.3.1	Reseña Histórica	24
6.3.2	Misión	24
6.3.3	Visión	25
6.3.4	Políticas	25
6.3.5	Estructura Organizacional	25
6.3.6	Actividades de la empresa	25
6.3.7	Infraestructura COTELCOM CCT	26
6.4	BASES ADMINISTRATIVAS	27
6.4.1	Reclutamiento	27
6.4.2	Selección	28
6.4.3	Análisis de Cargos	28
6.4.4	Evaluación del Desempeño	31
6.4.5	Plan de mejoramiento	32
<b>7.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>36</b>
7.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva	36
7.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	36
7.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
7.3.1	Método de Observación	37
7.3.2	Método Inductivo	38
7.3.3	Método Deductivo	38
7.3.4	Método de Análisis	38
7.4	FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
7.4.1	Fuentes Primarias	38
7.4.2	Fuentes Secundarias	41
7.5	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	41
7.5.1	Conformidad	41
7.5.2	Recompensa	42

7.5.3 Responsabilidad	43
7.5.4 Normas de Excelencia	44
7.5.5 Seguridad	45
7.5.6 Calor y apoyo	46
7.5.7 Salario.	47
7.5.8 Claridad Organizacional	48
<b>8. DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>51</b>
8.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COTELCOM CCT	51
8.1.1 Condiciones Laborales	51
8.1.2 Procesos Psicológicos	52
8.1.3 Resultados Organizacionales	52
8.2 MATRIZ DOFA	53
8.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	56
8.3.1 SELECCIÓN DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO	56
8.4 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS LABORALES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COTELCOM CCT.	57
8.4.1 Selección de Empleados	58
8.4.2 Manual de Funciones	62
8.4.3 Capacitación y Desarrollo	73
8.4.4 Compensación	74
8.4.5 Manejo de Relaciones Interpersonales	77
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>82</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>83</b>
<b>12. CRONOGRAMA DE TRABAJO</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>86</b>



## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Conformidad	42
Gráfica 2. Recompensa	43
Gráfica 3. Responsabilidad	44
Gráfica 4. Normas de Excelencia	45
Gráfica 5. Seguridad	46
Gráfica 6. Calor y apoyo	47
Gráfica 7. Salario	48
Gráfica 8. Claridad Organizacional	49
Grafica 9. Estructura Salarial	77

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cuestionario de clima organizacional	39
Tabla 2. Entrevista	40
Tabla 3. Conformidad	42
Tabla 4. Recompensa	43
Tabla 5. Responsabilidad	44
Tabla 7. Seguridad	46
Tabla 8. Calor y apoyo	47
Tabla 9. Salario	48
Tabla 10. Claridad Organizacional	49
Tabla 11. Matriz DOFA de COTELCOM CCT	54
Tabla 12. MATRIZ de Impacto DOFA ponderado	55
Tabla 13. Factores claves de éxito	56
Tabla 14. Factores críticos para el éxito	57
Tabla 15. Escala Salarial Actual de Personal Administrativo	75
Tabla 16. Factor Académico	75
Tabla 17. Factor Responsabilidades	76
Tabla 18. Factor Experiencia	76
Tabla 19. Valoración de Puestos	76
Tabla 20. Actividades para desarrollar el Plan de Mejoramiento	80

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ciclos	22
Figura 2. Organigrama	26
Figura 3. Variables del diagnóstico	51
Figura 4. Plan Operativo	60

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. HOJAS DE VIDA	86
Anexo B. ENTREVISTAS	90
Anexo C. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	96

## INTRODUCCIÓN

Remontándonos a los contextos teóricos de la Economía donde se señalan como factores imprescindibles: el Capital y el Trabajo, cabe señalar que éste segundo aspecto marca el éxito de una empresa, por eso se hace necesario realizar un diagnóstico en el Área Administrativa de **COTELCOM CCT** empresa motivo de estudio, que permita visualizar la cultura organizacional y su influencia sobre el desempeño de los trabajadores y el rendimiento de sus labores.

Si bien es cierto que los objetivos organizacionales deben conseguirse con trabajo en equipo basados en una cultura organizacional que impulse al empleado a cumplir a cabalidad su labor, no como una obligación sino como un aporte significativo de beneficio mutuo, y que en **COTELCOM CCT** se ha detectado la falta de la misma que brinde herramientas claras y precisas que faciliten la labor del área, factor que explica el desmejoramiento y decaimiento de la empresa es necesario realizar el análisis mencionado anteriormente.

De modo que con este trabajo se encuentren las verdaderas causas de las dificultades presentadas en el área; por medio de un diagnóstico acertado y la presentación de un Plan de Mejoramiento en pro de la optimización de los procesos laborales como elemento de cambio y respuesta oportuna a estas deficiencias del Área Administrativa.

## **1. TEMA**

Gestión Humana (Cambios en el Ambiente Laboral)

### **1.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Área de Gestión Humana

### **1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

### **1.3 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Administrar es una función esencial en la vida de toda organización ya que de ella depende la consecución acertada de objetivos organizacionales que garanticen la supervivencia de la empresa en una economía. Es así que una dirección efectiva mejora los procesos, capacita a su personal y lo mantiene motivado para generar resultados oportunos y eficaces orientados al inminente crecimiento y posicionamiento de la organización.

Desde la Segunda Guerra Mundial, la administración ha venido sufriendo algunos cambios importantes en sus planteamientos y teorías básicas, donde ya no se hace énfasis solo en lo técnico y financiero, sino que se a visualiza a la empresa como un ente social con una dinámica de grupo especial y única y donde el trabajador juega un papel muy importante como individuo y no solamente como sujeto productor, postura manejada hasta ese entonces. En la actualidad, con los procesos de apertura económica y globalización progresiva de los recursos, las compañías han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación, ventaja y competitividad es la forma en que se optimiza el talento humano vinculado a ella; hoy muchas organizaciones empresariales orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo, talento o capital humano, generando un clima propicio para la participación, innovación, creatividad, al aprendizaje y al mejoramiento continuo como estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

Actualmente muchas compañías reconocen la importancia de las personas como medio para alcanzar sus metas. Por lo tanto la Administración debe equilibrar sus dos responsabilidades esenciales, por un lado ser un colaborador estratégico en los negocios y, por el otro, ser un representante de los empleados.

Desde nuestra perspectiva de administradores de empresas buscamos aportar herramientas que minimicen estas diferencias entre empleados y empleadores en **COTELCOM CCT**, generando estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional.

#### **1.4 TÍTULO DEL PROYECTO**

“Diagnóstico y Plan de Mejoramiento para optimizar los procesos laborales del área administrativa de **COTELCOM CCT**”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> COTELCOM CCT es un consorcio entre COTELCOM LTDA Y CCT LTDA, siendo CCT Consultora y Constructora de Telecomunicaciones.

## 2. PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO

En el último año **COTELCOM CCT** ha presentado deficiencias en el Área Administrativa reflejadas en el bajo rendimiento operacional, disminución de clientes y de ingresos económicos, lo anterior debido a la falta de una cultura organizacional que plante estrategias para la asignación de cargos, funciones y salarios.

Es importante resaltar que el principal factor de desarrollo de una empresa está cimentado en sus empleados y en el entendimiento del beneficio mutuo logrado a través del trabajo en equipo, la productividad y las excelentes relaciones laborales, si alguno de estos factores falla se generan dentro de la empresa problemas que no permiten su crecimiento y desmejoran día a día la calidad de su servicio.

Además, en Colombia se están estableciendo empresas líderes en el ámbito de las telecomunicaciones que marcan la pauta con gran creatividad, calidad y experiencia a nivel internacional y presionan a las empresas existentes a ponerse a la vanguardia, buscando cada día ser más competitivas y eficaces en sus procesos, por eso es importante realizar un diagnóstico que permita conocer las verdaderas deficiencias en el área de recursos humanos y proponer un plan de mejoramiento que evite que **COTELCOM CCT** desaparezca en un mediano plazo.

Por lo tanto, ante la insatisfacción mostrada por los empleados, es necesario proponer la implementación de programas de motivación, formación y desarrollo que incentiven, tanto al empleado como a la empresa, a su realización y crecimiento apoyados en una capacitación constante que les proporcione herramientas de trabajo y de satisfacción mutua.

### 2.2 FORMULACIÓN

¿Cómo diagnosticar y desarrollar un plan de mejoramiento para optimizar los procesos laborales del Área Administrativa de **COTELCOM CCT**?



### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico que permita conocer la realidad del Área Administrativa y crear un Plan de Mejoramiento para **COTELCOM CCT** que optimice los procesos laborales y se oriente a la obtención de excelentes resultados del Área.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un Diagnóstico general en el Área Administrativa para conocer la situación actual, definir las falencias presentadas y generar respuestas que den solución oportuna para el mejoramiento de la empresa.
2. Recopilar información acerca de los cargos, salarios e incentivos utilizados en **COTELCOM CCT** para determinar su eficiencia y optimizar sus procesos.
3. Desarrollar un Plan de Mejoramiento que brinde las herramientas necesarias para la solución de las falencias existente en el Área Administrativa de la empresa.

#### 3.3 PROPÓSITOS

Es importante que como profesionales se puedan aplicar los conocimientos adquiridos en el aula en beneficio de las empresas y su crecimiento inminente apoyado en un buen Plan de Mejoramiento, una asesoría acerca de su implementación la cual debe ser enfocada únicamente a la solución de los problemas detectados en la empresa ya que si no se toman acciones estratégicas y oportunas en un mediano plazo la empresa podría desaparecer.

Por medio del manual de funciones se ofrece apoyo al Área Administrativa y se contribuye al buen funcionamiento y mejoramiento del desempeño laboral en **COTELCOM CCT**.

#### 3.4 META

- Desarrollar un Plan de Mejoramiento, para el Área Administrativa de **COTELCOM CCT** con el propósito de mejorar el ambiente laboral en la organización, teniendo como principio fundamental, el Diagnóstico Administrativo.

### **3.5 DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Esta investigación aunque se aplica a una empresa en particular puede servir de guía para aquellas empresas que presentan falencias similares, pues este tema en recursos humanos se muestra cotidiano en el entorno empresarial.

En primera instancia para **COTELCOM CCT** se divulgará en medio impreso y asesorías para los encargados del área de recursos humanos, buscando así el seguimiento y la buena implementación del Plan de Mejoramiento.

A su vez se dejará una copia en la Universidad que sea promovida como apoyo para aquellos cuyas necesidades ya sean de investigación o empresariales puedan contemplar los contenidos aquí propuestos.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El motivo de la realización de un diagnóstico general en el Área Administrativa y la creación de un Plan de Mejoramiento para ésta, es detectar las dificultades que aquejan a la empresa hoy día y poder orientarse a la renovación de los procesos laborales existentes, aliviando las relaciones entre empleados, originando un mayor interés y sentido de pertenencia hacia la empresa y capacitando a la vez a los empleados para la consecución de las metas empresariales que garanticen la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Algo vital para **COTELCOM CCT** es dar respuestas inmediatas a los problemas detectados no permitiendo así que estos originen mas daños dentro de la empresa y esta pueda continuar en el mercado ofreciendo un servicio altamente calificado y destacándose por el talento humano y la calidez de este en el desempeño de sus funciones ya sea dentro o fuera de la empresa refiriéndonos al contacto que este tenga con sus compañeros de trabajo y con el cliente en cuestión.

La creación de un Plan de Mejoramiento para el Área Administrativa permite tener las herramientas a seguir en cada uno de los subprocesos para lograr la solución de los conflictos y cree una cultura organizacional adecuada para el buen desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa, garantizando así la productividad en el trabajo.

## 5. HIPÓTESIS

### 5.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

- La falta de motivación genera un deficiente clima laboral.
- Evaluar las funciones de los trabajadores dentro de una empresa favorece el mejoramiento de la productividad.

### 5.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

- La baja motivación conlleva al bajo rendimiento de los trabajadores en el cargo desempeñado, generando baja eficiencia en los procesos productivos de la empresa.
- Los programas de capacitación sirven como instrumento motivacional para el crecimiento humano del trabajador y herramientas de aprendizaje y efectividad en el trabajo.

### 5.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO

- **COTELCOM CCT** se caracteriza por su excelente servicio al cliente externo en telecomunicaciones, pero la insatisfacción de los empleados reflejada en la rotación, muestra las deficiencias que tiene en el manejo del personal al no contar con sistemas de información ni políticas motivacionales que le permitan evaluar el Área Administrativa.

## 6. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación presenta en forma clara y concisa la estructura temática sobre la cual es desarrollado el problema de estudio. Está compuesto por: Marco conceptual, en donde se presentan los diferentes conceptos administrativos sobre gestión humana; Marco referencial, que tiene como fundamento los procesos laborales y tipos de diagnósticos desarrollados en la investigación; Marco empresarial de **COTELCOM CCT** y las Bases administrativas, en donde se describen los pasos a seguir para la solución del problema planteado.

### 6.1 MARCO CONCEPTUAL

- **Eficacia:** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos de producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- **Eficiencia:** Se refiere a *hacer las cosas bien* es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo de costos y con máxima calidad.
- **Selección:** Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo, el segundo pasó del proceso de contratación.
- **Diagnóstico:** Proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene o presenta aquello que se diagnostica, que puede tratarse de cualquier persona, animal, cosa y fenómeno, o de cualquier sistema, al que en general se denomina *sujeto de diagnóstico*.
- **Formación:** Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.
- **CRM:** Del acrónimo inglés *Customer Relationship Management*, es la administración basada en la relación con los clientes. CRM, es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente (u orientación al mercado según otros autores), el concepto más cercano es Marketing relacional (según se usa en España), teniendo mucha relación con

otros conceptos como: Clienting, Marketing 1x1, Marketing directo de base de datos, etc.<sup>2</sup>

- **Matriz DOFA:** Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.
  
- **Matriz de Perfil Competitivo:** En la matriz del perfil competitivo (MPC) se identifican los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica. Los pesos y los totales ponderados de una MPC tienen el mismo significado. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades y no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.
  
- **Test de Clima Organizacional (TECLA):** Desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá, en 1977 por el profesor de John Sudarsk. Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización.

## 6.2 MARCO REFERENCIAL

A continuación se relacionan los conceptos más utilizados en el desarrollo de la investigación, dando a conocer la estructura temática del proceso y el diagnóstico que deben ser desarrollados en la empresa, a partir de un análisis de la información obtenida, con el propósito de elaborar un Plan de Mejoramiento.

**6.2.1 Procesos Laborales.** Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA, para conseguir un resultado, y una SALIDA, que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Proceso clave Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio<sup>3</sup>.

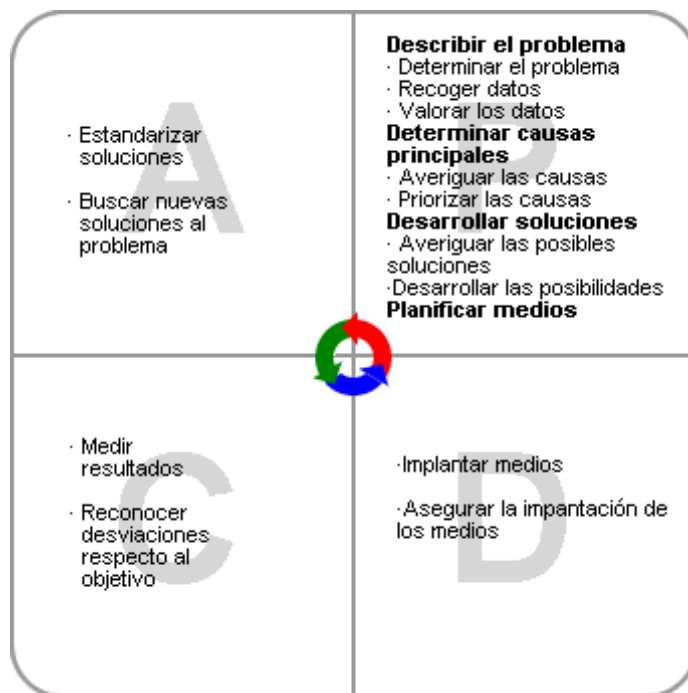
---

<sup>2</sup> WIKIPEDIA. Enciclopedia en línea. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/CRM>. Tomado en Febrero 16 de 2008.

<sup>3</sup> GUILLÉN TORRES. Carlos. Psicología del trabajo y relaciones laborales. España: Mc Graw Hill, 2000. Tercera Edición. p. 210-222

**6.2.2 Requisitos básicos del proceso.** Todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados. Asimismo tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A de la siguiente gráfica<sup>4</sup>.

Figura 1. Ciclos



Fuente: Tecnociencia

El ciclo PCDA –sigla en inglés- es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos: P (*Plan* - Planear); D (*Do* – Hacer); C (*Check* – Revisar); y A (*Act* – Actuar). Aplicando esta estrategia se observa que todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tiene que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tiene que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tienen que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

<sup>4</sup> TECNOCENCIA. Disponible en línea: <http://www.tecnociencia.es/especiales/calidad/8.htm>. Tomado en Febrero 21 de 2008.

**6.2.3 Subprocesos del Área Administrativa.** Esta área está constituida por subprocesos interdependientes así: de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización<sup>5</sup>.

- 6.2.3.1 Admisión:** Reclutamiento de personal y selección de personal.
- 6.2.3.2 Aplicación:** Descripción y análisis de cargos, y evaluación del desempeño humano.
- 6.2.3.3 Compensación:** Remuneración, beneficios y servicios.
- 6.2.3.4 Desarrollo:** Entrenamiento, programas de cambio y comunicación.
- 6.2.3.5 Mantenimiento:** Disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y relación con los sindicatos.
- 6.2.3.6 Monitoreo:** Base de datos, sistemas de información gerencial.

**6.2.4 Tipos de Diagnóstico.** A continuación se presentan los instrumentos y técnicas para el desarrollo de un diagnóstico en la organización, el cual es un fundamento teórico práctico que sirve para conocer la importancia de desarrollarlo y sus posteriores beneficios

- Diagnóstico Estratégico. Es herramienta fundamental para la selección de las estrategias competitivas de la empresa y la mejora de las operaciones; la metodología desarrollada por CRM se puede utilizar para identificar las áreas de oportunidad que la empresa tiene en relación a su estrategia de Negocio y las condiciones del entorno con el fin de re-alinear recursos.
- Diagnóstico Organizacional. Básicamente es una auditoria organizacional que al igual que un diagnóstico médico busca, tras un estudio del paciente, establecer de una manera clara y concisa el estado actual del mismo con el fin de definir la terapia precisa a realizar, este es el tipo de diagnóstico que será aplicado al Área Administrativa de la empresa.

El diagnóstico inicial se realiza mediante auditorías visuales y entrevistas a las personas vinculadas en los diferentes niveles de la estructura organizacional, las cuales se cuantifican con base en la comparación de los datos obtenidos con una serie de estándares bastante exigentes<sup>6</sup>.

Entre los beneficios que se obtienen se destacan:

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Bogotá: Mc Graw Hill, 2002. Cuarta Edición, 475 p. 13

<sup>6</sup> GÓMEZ MEJÍA, Luis R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Bogotá: Prentice Hall, 2001. Primera Edición, 621 p. 181-184



- ✓ Concientización del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- ✓ Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- ✓ Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a una empresa de Clase Mundial.

### **6.3 MARCO EMPRESARIAL**

El trabajo de investigación se desarrolla en la empresa **COTELCOM CCT**, donde las condiciones laborales, específicamente del Área Administrativa, proporcionan los elementos necesarios para la ejecución de un Plan de Mejoramiento de incentivos y recompensas con el propósito de optimizar las condiciones labores de los empleados.

#### **6.3.1 Reseña Histórica**

##### **COTELCOM CCT. CONSULTORA Y CONSTRUCTORA DE TELECOMUNICACIONES**

**NOMBRE:** COTELCOM LTDA.

**DIRECCIÓN:** Cra. 26 N0. 70-05

**CIUDAD:** BOGOTÁ D. C., COLOMBIA

**COTELCOM CCT.** Consultora y Constructora de Telecomunicaciones es una empresa que nació de la inquietud, el dinamismo y el empeño de un grupo de profesionales interesados en prestar un servicio integral en las áreas de telecomunicaciones e informática, con la intención de sobresalir en un medio competitivo. **COTELCOM LTDA.** Se constituyó mediante escritura pública No. 1241 de la notaria 50 de Bogotá el 21 de abril 1997.

El éxito alcanzado hasta el momento por la organización, las relaciones con sus proveedores y posibilidad de prestar servicios en el campo de telecomunicaciones e informática, está respaldada por la experiencia y trayectoria de sus socios, experiencia adquirida a través de años de servicio en empresas del sector.

**COTELCOM LTDA.**, en la actualidad ofrece servicio de diseño, instalación construcción, interventoría y mantenimiento en el sector de telecomunicaciones e informática, con los cuales brinda soluciones a las necesidades de sus clientes y espera posicionarse y crecer en el mercado basado en su recurso humano y en la solidez de su estructura orgánica. Además, se proveen los equipos e instrumentos necesarios para la prestación de servicios e inspección, medición y ensayo.

**6.3.2 Misión.** Ofrecer a nuestros clientes un servicio integral en el sector de las telecomunicaciones e informática, ejecutando proyectos de manera responsable y oportuna en la prestación del servicio, demostrando un compromiso gerencial con

sus proveedores, el medio ambiente y el recurso humano, de forma que se garantice la relación con los clientes y se logre beneficios para cada una de las partes comprometidas en el desarrollo de los proyectos.

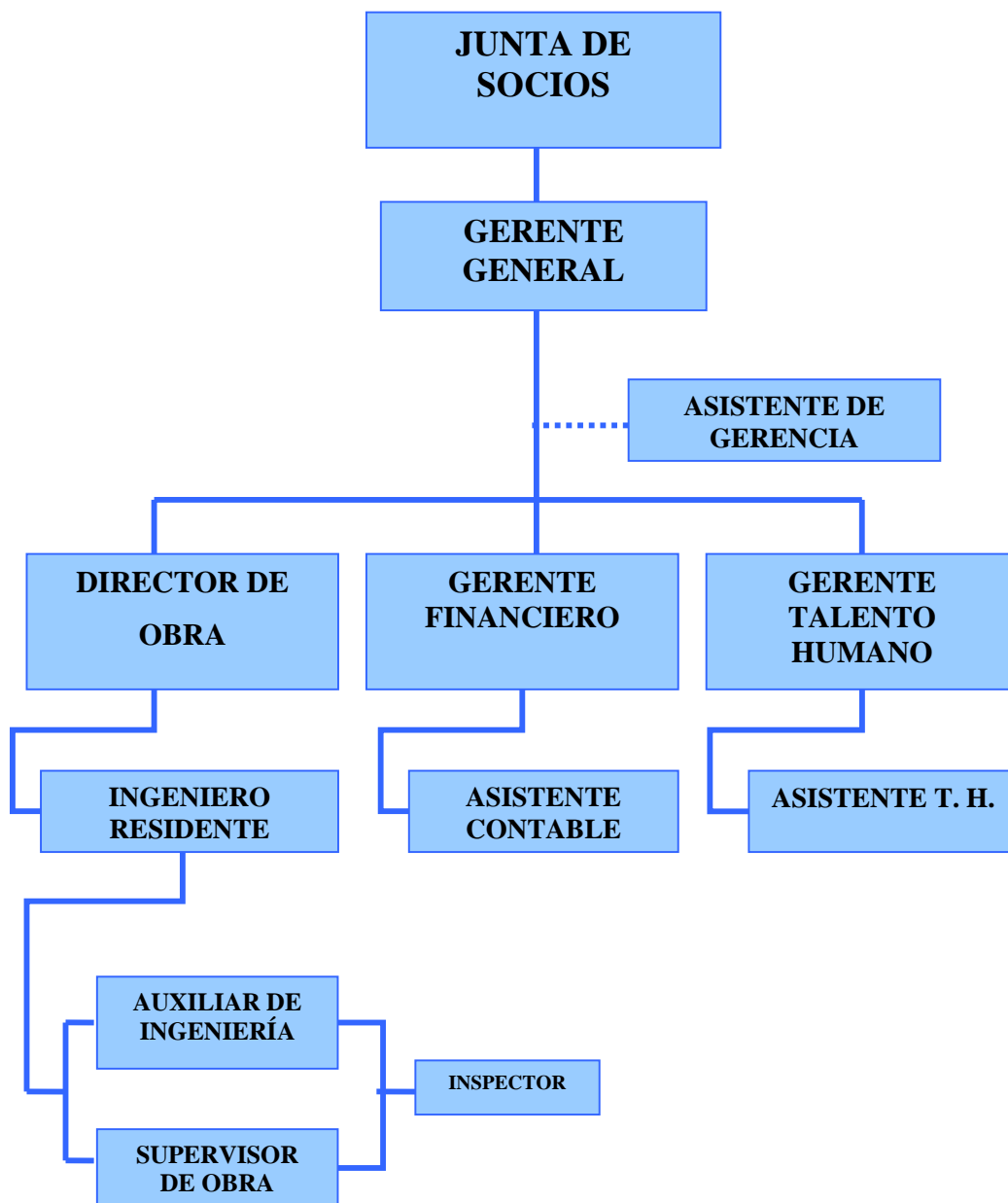
**6.3.3 Visión.** Para el año 2010 superar las expectativas con soluciones integrales en el sector de las telecomunicaciones e informática, manteniéndonos a la vanguardia del cambio tecnológico del sector, de forma que estemos posicionados en el mercado actual y nos proyectemos en el mercado internacional.

**6.3.4 Políticas.** Suministrar soluciones integrales en el sector de las telecomunicaciones e informática, convirtiéndonos en el mejor aliado de nuestros clientes, superando sus expectativas mediante el análisis de resultados para el mejoramiento continuo de los procesos.

**6.3.5 Estructura Organizacional.** La figura 1 presenta el organigrama propuesto para la empresa, ya que en el momento de realizar la investigación, **COTELCOM CCT** no lo había diseñado ni publicado.

**6.3.6 Actividades de la empresa.** En los servicios de instalación, diseños, construcción, interventoría y mantenimiento en el sector de las telecomunicaciones e informática, **COTELCOM CCT.**, implementa el sistema de gestión de calidad, con el fin de asegurar la conformidad con los requisitos especificados durante la prestación del servicio y poder ofrecer un nivel de confianza a sus principales clientes constituidos por operadores y empresas de telecomunicaciones. Este alcance aplica también para los casos en que la empresa participe en cualquier tipo de asociación.

Figura 2. Organigrama



**6.3.7 Infraestructura COTELCOM CCT.** Compuesta por una sede principal ubicada en Bogotá D. C. y por eventuales sedes para los proyectos en ejecución ubicadas en las regiones que se requieran; además cuenta con una bodega para el almacenamiento de materiales, maquinarias y equipos que facilitan el desarrollo de la prestación de servicio.

- **Comunicación.** De acuerdo con la naturaleza de los servicios prestados se cuenta con una infraestructura de comunicaciones que permite una interrelación con los clientes, proveedores y personal interno. Este sistema de comunicaciones es tipo *trunking*, sistema celular con cobertura nacional que facilita la comunicación con cada uno de los frentes de trabajo.
- **Equipo de transporte.** La empresa cuenta con un equipo de pruebas de telecomunicaciones altamente especializado para la verificación de las instalaciones, mantenimiento de estaciones remotas alámbricas e inalámbricas el cual garantiza el cumplimiento de los requerimientos de los clientes, para la movilización del personal y equipo se cuenta con un parque automotor constituido por vehículos, motos y camiones.

## 6.4 BASES ADMINISTRATIVAS

A continuación se desarrolla la estructura de las actividades, técnicas e instrumentos que debe implementar **COTELCOM CCT** con el propósito de contar con el personal idóneo para ocupar un cargo; esto es de gran utilidad para ser más competitivos en el mercado laboral y poder ofrecer a los empleados condiciones profesionales favorables que contribuyan a motivarlos para el buen desarrollo de sus funciones y actividades realizadas dentro de la organización.

**6.4.1 Reclutamiento.** El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae a candidatos del Mercado laboral de Recursos Humanos para abastecer su proceso selectivo. Este funciona como un proceso de comunicación donde se divulga y ofrecen oportunidades de trabajo en MRH. “Es un conjunto de procesos que tienden a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”<sup>7</sup>.

- **Reclutamiento interno.** Se aplica a los candidatos que trabajan en las organizaciones, es decir, a los empleados para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

Entre los aspectos a favor se destacan:

- ✓ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- ✓ Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- ✓ Incentiva la permanencia de los empleados.

Entre los aspectos en contra se destacan:

- ✓ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencia.

---

<sup>7</sup> WERTHER, William B, y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1995. 4 Edición. Pág. 486

- ✓ Facilita el conservatismo y favorece la rutina.

➤ **Reclutamiento Externo.**

Entre los aspectos a favor se destacan:

- ✓ Introduce nuevas ideas en la organización.
- ✓ Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- ✓ Incentiva la interacción de la organización con el MRH.

**6.4.2 Selección.** Las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus cuadros, ya sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar su planta de trabajadores en época de crecimiento y expansión. Por este motivo, ponen en marcha el proceso de incorporación de personal que se compone de la siguiente forma:

- **Técnicas de Selección.** Una vez que se tiene la información básica del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los aspirantes que se presentan haciendo uso de la técnica de selección adecuada para conocer y elegir a los candidatos precisos.

1. *Entrevista:* es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, en donde una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y por otra el entrevistado que aspira al cargo.
2. *Pruebas de conocimiento:* son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Mide el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción.
3. *Descripción y análisis del cargo:* la descripción y el análisis del cargo constituye el inventario de los aspectos más importantes del mismo, proporcionan información respecto a los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada. Describe además las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión del cargo en cuestión.

**6.4.3 Análisis de Cargos.** Es el procedimiento para determinar los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas proporcionando datos sobre los requerimientos que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones y las especificaciones del cargo. Asimismo, se determinan y ponderan los elementos y las tareas que lo integran, evaluando la complejidad parte por parte y conociendo, con algún grado de certeza, las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente respondiendo a una necesidad de las empresas para

organizar eficazmente los trabajos, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Se le denomina cargo a la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el Organigrama de la empresa. Así, el diseño de cargos, es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias a ejecutar en un deber específico, el cual incluye las especificaciones del contenido de cada labor, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos de trabajo.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan<sup>8</sup>.

#### ➤ **Modelos de Diseño de Cargos**

- ✓ *Modelo clásico o tradicional:* fue pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX, Taylor y Gantt que utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y dar entrenamiento a las personas para obtener la máxima eficiencia posible<sup>9</sup>.
  - ✓ *Modelo Humanístico:* también denominado modelo de Relaciones Humanas, originó la Escuela de Relaciones Humanas en la década de 1930. El diseño humanista se preocupó más por el contexto del cargo, que por el contenido del mismo. Sus autores desplazan la atención hacia las condiciones sociales en que se desempeña el puesto de trabajo y dejan de lado su contenido. El modelo trata de incrementar la interacción de las personas entre sí y con los supervisores, para satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal.
- **Método de Evaluación de cargos.** Los métodos de evaluación de cargos con fines de valoración, generalmente se ha dividido en 2 clases: métodos cualitativos y los métodos cuantitativos.

Dentro de los métodos cualitativos están:

- ✓ *Método de Jerarquización:* también llamado método de Job Ranking; es el más sencillo y se aplica para evaluar y clasificar los cargos en empresas

---

<sup>8</sup> ZELEDÓN. P. Análisis y Descripción de Cargos. Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/analisydescripciondecargos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisydescripciondecargos). Tomado en Febrero 25 de 2008.

<sup>9</sup> MOLKOVICH, George T. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Prentice Hall, 1994. Primera Edición. p.129

pequeñas o en áreas de la misma cuando los puestos a evaluar no son más de 8 a 10 cargos.

- ✓ *Modelo situacional o contingente*: en el modelo situacional, el diseño del cargo no se basa en la suposición de estabilidad y permanencia de los objetivos y los procesos organizacionales, sino en el dinamismo, el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica del Gerente o de su equipo de trabajo.

Dentro de los métodos cuantitativos están:

- ✓ *Método de Puntos por Factor*: se basa en el análisis y descripción de puestos y consta de las siguientes etapas:

- a) Elección de los factores de valoración. Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si se considera el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente se obtendría una larga relación. No se trata por tanto, cuando pretendemos determinar los factores, de obtener una lista exhaustiva sino de deducir unos factores que, siendo comunes a los puestos en estudio, sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos.

Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores y análisis estadísticos, señalando que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. Un grupo de factores posible es:

- Requisitos profesionales
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

Cada uno de estos grupos de factores, a su vez, consta de una serie de subfactores.

- b) Ponderación de los factores y subfactores. Consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de los puestos. Este porcentaje tendrá una traducción en puntos. La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño en los puestos.
- c) Establecimiento de grados. Definido cada factor es preciso determinar el número de grados en que puede dividirse y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero como regla general no deberían pasar de 6. Normalmente, una buena división consta de 5 grados.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así, entre todos, la gama completa del factor que se está estudiando.

- d) **Confección del Manual de Valoración.** El manual de valoración es el instrumento que se utiliza para establecer la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás.

Este manual contiene las instrucciones para su aplicación y las descripciones de los factores y grados y de su aplicación, resultando una puntuación para cada puesto de trabajo valorado. Esta puntuación será el referente para asignar a los puestos las escalas salariales. Es, en definitiva, la base sobre la que se remunerarán los mismos.

- e) **Valoración de puestos.** Es posible pasar directamente a la valoración definitiva de los puestos por parte de la comisión de valoración constituida al efecto. No obstante, es conveniente hacer una aplicación previa que pruebe la adecuación del manual al tiempo que facilite una tentativa de puntuaciones por puestos.
- f) **Estructura Salarial.** Con los valores en puntos para cada puesto de trabajo, según los resultados de la valoración de puestos, es posible establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica.

Para este análisis se utiliza la relación de sueldos de la organización. Con estos valores puede dibujarse un gráfico que muestre la relación entre puntos y salarios actualmente abonados. También es posible trazar la línea media, es decir, la línea de tendencia de los salarios que informa la actual estructura salarial. Asimismo, es posible conocer la correlación entre salarios y puntos y el grado de consistencia de los distintos puestos con la actual estructura salarial.

**6.4.4 Evaluación del Desempeño.** Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en las tareas que ejecuta, las metas y los resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo formando parte de las prácticas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia.

Entre los Métodos de Evaluación del Desempeño se encuentran:

- **Escalas Gráficas:** Método basado en una tabla de doble entrada, ya que las filas muestran los factores de evaluación, es decir, los criterios pertinentes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados;



constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización.

➤ **Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño:** La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

- ✓ Proceso de admisión de personas
- ✓ Proceso de aplicación de personas
- ✓ Proceso de compensación
- ✓ Proceso de desarrollo de personas
- ✓ Proceso de mantenimiento de personas

**6.4.5 Plan de mejoramiento.** En cualquier organización el éxito depende del buen desempeño de sus empleados. Se pueden contratar individuos extraordinariamente calificados, adaptarlos a la organización a su cultura y posteriormente desarrollar sus habilidades, pero esto no asegura un desempeño satisfactorio.

Es bien sabido que el desempeño de un individuo se da en función de su habilidad para realizar un trabajo y su disposición para hacerlo; entonces la estimulación se convierte en el proceso por medio del cual se activa este potencial en todos los empleados.

La motivación del empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades, teniendo en cuenta tres componentes: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales<sup>10</sup>.

David McClelland, propone en su teoría que existen tres necesidades fundamentales en las situaciones laborales: el logro, la afiliación y el poder. Una gran necesidad de logro se relaciona positivamente con niveles más altos de desempeño en el trabajo, cuando los puestos ofrecen responsabilidad, retroalimentación y un reto moderado.

El proceso de motivación dentro de una compañía es complejo y en consideración de que tanto los individuos como las organizaciones son polifacéticos, debe existir una mezcla apropiada de factores que promuevan la satisfacción de sus necesidades. Además, en vista de que dichos factores pueden cambiar con frecuencia, lo que hoy constituye una necesidad insatisfecha, puede perder importancia el día de mañana. Las investigaciones han demostrado que la gente

---

<sup>10</sup> Ibid. Pág. 103 – 105

cambia con el tiempo y que en ciertas etapas de su carrera ciertas metas son más importantes que otras.

La estructura de un buen Plan de Mejoramiento en las organizaciones actuales debe considerar:

- ✓ *Las diferencias individuales:* reconocer que los empleados no son iguales entre sí. Cada uno posee un conjunto único de necesidades, así que para motivar eficazmente a cada miembro, se debe comprender cuáles son esas necesidades que lo harán esforzarse.
- ✓ *Ubicación correcta de los empleados:* los empleados deben ocupar el puesto elegido para ellos. La mejor de las intenciones provoca una productividad muy baja si el empleado carece de la habilidad para trabajar en un cargo para el cual no está preparado. Las técnicas apropiadas de reclutamiento y selección deben ayudar a realizar una ubicación acertada del trabajador en su puesto de trabajo.
- ✓ *Establecer metas factibles:* con frecuencia, los empleados trabajan mejor cuando enfrentan retos, pero las metas factibles se establecen mutuamente. Estas metas difíciles y específicas le indican al trabajador el camino que deberá seguir. La retroalimentación continua sobre su desempeño lo ayuda a reforzar el esfuerzo invertido.
- ✓ *Premios Individuales:* darse cuenta que los empleados tienen necesidades diferentes, también le deberá indicar que los premios también necesitarán ser diferentes. Lo que funciona con un individuo, puede no servir para motivar a otro. De tal manera que basándose en el conocimiento de las diferencias entre los empleados, deberá diseñar los premios a las medidas para poder satisfacer esas necesidades<sup>11</sup>.
- ✓ *Premios por desempeño:* cada premio individual, debe mostrar que es el resultado del logro de las metas organizacionales.
- ✓ *Sistema equitativo de premiación:* los premios que los individuos reciben deben considerarse comparables con el esfuerzo invertido. Aunque la equidad se puede entender de diversas maneras, se debe hacer el esfuerzo por lograr que el sistema de premios empleados sea justo, consistente y objetivo.
- ✓ *Compensaciones en dinero:* es fácil sentirse atrapado al identificar las necesidades y diseñar los premios respectivos pero no hay que olvidar que la razón fundamental por la que trabajan las personas es el dinero, y si bien no

---

<sup>11</sup> DE CENZO. David A. ROBBINS, Stephen P. Administración de Recursos Humanos. México, Limusa S. A, 2001. Primera Edición, Pág. 98 - 100

puede ser el único motivador, si se fracasa al emplearlo como tal, provocará una disminución significativa de la productividad del empleado.

Las empresas que buscan identificar y medir los factores sobresalientes del capital humano y ajustar su estrategia de personal, están en condiciones de adueñarse de una ventaja competitiva significativa y duradera. Como primer paso, las compañías deben asegurarse de que cuenta con los datos necesarios y luego modificar su comunicación interna, formulando el mismo tipo de preguntas sobre las técnicas vinculadas a la fuerza laboral que se plantean respecto a otras partes del negocio. ¿La acción propuesta se ajusta a nuestro contexto de negocio?, ¿Cuál es el retorno sobre la inversión?, ¿Cuánto tiempo necesitamos para obtener resultados? El proceso de responder a esta clase de interrogantes cambiará rápidamente la mentalidad de directivos y empleados<sup>12</sup>.

El diseño de una estrategia de Capital Humano eficaz depende de prestar atención a varios principios:

- ✓ *Pensar en términos de sistemas*: asegurarse de que el conjunto de prácticas vinculadas a la fuerza laboral esté alineado con el modelo de negocio y las realidades del mercado.
- ✓ *Insistir en los hechos apropiados*: buscar señales causales, específicas de la empresa, para fundamentar la toma de decisiones.
- ✓ Focalizarse en el valor de exigir resultados de desempeño.

Existen una serie de Factores dentro del Plan de Mejoramiento que suelen ser considerados, a saber:

- a) Conformidad. Este grado muestra que personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, que hay exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas con las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor le parezca.
- b) Recompensa. Este grado muestra cómo siente los miembros que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.
- c) Responsabilidad. Este grado muestra la responsabilidad que los miembros de la organización tienen para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que los miembros del

---

<sup>12</sup> KIEFFER, Dave. Cómo maximizar el rendimiento de la gente. En: Gestión. Bogotá, Vol. 7, no. 3 (junio – julio 2004), p. 90 – 95.

grupo experimentan que pueden tomar decisiones sobre cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

- d) Normas de Excelencia. Es el énfasis que la organización hace de la calidad del rendimiento y de la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.
- e) Seguridad. Es el sentimiento de estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social que experimentan los miembros de la empresa hacia la organización.
- f) Calor y apoyo. "Dar y Recibir" retroalimentación es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización por la cual se considera la amistad como norma preciada por el grupo; que existe confianza y mutuo apoyo. El sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.
- g) Salario. Es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario que devengan es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos, colegas, colaboradores) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado laboral.
- h) Claridad Organizacional. Es el grado de satisfacción que los miembros de la empresa experimentan ante objetivos empresariales claramente establecidos y organizados y no confusos, desordenados o caóticos.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva

“El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”<sup>13</sup>.

Esta investigación objeto de estudio describe características de las actividades y técnicas que deben desarrollarse en la organización como reclutamiento, selección, análisis de cargos y evaluación de desempeño con miras a contar con personal idóneo. Así, la investigación desarrollada identifica actitudes y comportamientos de la insatisfacción de los empleados administrativos en el ambiente laboral, con el propósito de realizar un Plan de Mejoramiento de incentivos y recompensas en **COTELCOM CCT**.

### 7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de esta investigación está constituida por 250 empleados de la empresa **COTELCOM CTT** localizada en la ciudad de Bogotá D.C., del sector del 7 de agosto. Para efectos de la recolección de la información se tomó una muestra de empleados del Área Administrativa que ha sido estimado mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, método proporcional utilizando la siguiente fórmula:

---

<sup>13</sup> MÉNDEZ A, Carlos E. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Mc Graw Hill, 2004. Quinta Edición. Pág. 246

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

<b>N =</b>	Tamaño de la Población, total de empleados de <b>COTELCOM CCT.</b>	250
<b>p =</b>	Probabilidad de Ocurrencia, de los hechos investigados en la encuesta.	50%
<b>q =</b>	Probabilidad de <b>NO</b> Ocurrencia de estos hechos.	50%
<b>e =</b>	Margen de Error	16%
<b>z =</b>	Margen de confiabilidad (para este caso: 94% de confiabilidad, Z=1.94)	94%

Entonces:

$$n = \frac{(1.94)^2 (0.5) (0.5) (250)}{(0.16)^2 (250-1) + (1.94)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{235,22}{6,7790+0,9409}$$

$$n = \frac{235,22}{7,7199}$$

$$n = 30,4698 \approx 30$$

### 7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

“Es el procedimiento riguroso, formulado de manera lógica, para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en sus aspectos teórico como en su fase experimental”<sup>14</sup>.

**7.3.1 Método de Observación.** En el objeto de estudio el método a desarrollar es la observación por medio de visitas en las horas laborales con el propósito de identificar las situaciones y fenómenos presentados en el ambiente laboral, así

<sup>14</sup> Ibid., p. 142-147

mismo, la motivación de los empleados del área administrativa en las funciones y actividades realizadas en **COTELCOM CCT**, desarrollando un formato de observación en el cuál serán evaluados algunos factores como la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

**7.3.2 Método Inductivo.** En la investigación se pretende llegar a conclusiones y premisas que sean identificados en la observación con el propósito de dar alternativas de solución a las posibles causas del problema objeto de estudio, y así mismo establecer cuáles son los medios e instrumentos que deben ser utilizados para mejorar el ambiente laboral y poder desarrollar un plan de mejoramiento e incentivos a los empleados administrativos.

**7.3.3 Método Deductivo.** A partir de situaciones generales que se lleguen a identificar en el ambiente laboral del área administrativa de **COTELCOM CCT**, relacionar las explicaciones particulares contenidas en la situación observada con el propósito de analizar los hechos o situaciones que deben ser evaluadas y analizadas en el clima organizacional, a partir de los postulados básicos que señalan las características mas importantes de la administración del personal.

**7.3.4 Método de Análisis.** El método de análisis en la investigación identificará cada una de las características que presenta **COTELCOM CCT** en su ambiente laboral, específicamente, en el área administrativa, estableciendo una relación de las causas y efectos acerca de la falta de motivación y el deficiente ambiente laboral de la organización.

## **7.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

“Las fuentes son hechos o documentos a los que acuden el investigador y que le permiten tener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”<sup>15</sup>.

**7.4.1 Fuentes Primarias.** Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

- **Encuestas.** Es un conjunto de cuestiones normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La encuesta, es una investigación

---

<sup>15</sup> Op.Cit. MÉNDEZ, P. 152-154

estadística en que la información se obtiene de una parte representativa de las unidades de información o de todas las unidades seleccionadas que componen el universo a investigar. La información se obtiene tal como se necesita para fines estadístico-demográficos.

Tabla 1. Cuestionario de clima organizacional

<b>CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL “TECLA” COTELCOM CCT.</b>		
Este cuestionario forma parte de una investigación sobre clima organizacional. La unidad sobre la cual usted debe contestar es un grupo de trabajo comprendido dentro de su organización. Sus respuestas son estrictamente confidenciales.		
A continuación encontrará una serie de frases, lea cuidadosamente cada una de ellas y decida la opción que más se aplica a cada uno así: VERDADERO (V), O FALSO (F). Marque una sola opción, si borra indique claramente cual es su respuesta.		
Le agradecemos de ante mano la ayuda y la colaboración que nos preste al responder el presente cuestionario con lo cual esperamos contribuir al mejoramiento de su organización.		
1. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones	V	F
2. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo	V	F
3. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo	V	F
4. Aquí la gente se siente como metida en una jaula	V	F
5. En esta empresa se premia a la persona que trabaje bien	V	F
6. Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias	V	F
7. Creo que hay trucos en la forma como dirigen a los empleados	V	F
8. En general el trabajo se hace superficial y mediocremente	V	F
9. No existe una determinación clara de funciones que cada uno deba desempeñar	V	F
10. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en practica	V	F
11. Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa	V	F
12. Los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados	V	F
13. Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas	V	F
14. Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo	V	F
15. Se requiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados	V	F
16. Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo	V	F
17. Por la general, los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia	V	F
18. A menudo se inician trabajos que no se sabe por que se hacen	V	F
19. Cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados	V	F
20. Es necesario un largo tramite para obtener un permiso cualquiera	V	F
21. Son muy frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo	V	F
22. Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas	V	F
23. Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez	V	F
24. Aquí se fijan mucho en como se emplea el tiempo de trabajo	V	F
25. Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente	V	F
26. La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe	V	F
27. Para evitar problemas es mejor no expresar el desacuerdo	V	F
28. Normalmente se buscan los errores y no las cualidades que tienen los trabajadores	V	F
29. Aquí se remunera al empleado según su habilidad	V	F
30. No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia	V	F



- **Entrevistas.** “La palabra entrevista deriva del latín y significa *Los que se ven entre sí*. Una entrevista es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interroga y él o los que contestan. Se trata de una técnica o instrumento empleado en diversas investigaciones, medicina, selección de personal. Una entrevista no es casual sino que es un diálogo interesado, con un acuerdo previo y unos intereses y expectativas por ambas partes”<sup>16</sup>.

Tabla 2. Entrevista

<b>ENTREVISTA A TRABAJADORES DE COTELCOM CCT Y SU COMPETENCIA</b>	
1.	¿La empresa se considera amenazada por su entorno?
2.	¿El entorno de la empresa es favorable para su desarrollo futuro?
3.	¿Cuál es el nivel tecnológico que utiliza la organización?
4.	¿Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa?
5.	¿Cómo afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía?
6.	¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?
7.	¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?
8.	¿Hay claridad con respecto a las amenazas y debilidades de la empresa?
9.	¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño de la empresa?
10.	¿El personal de la empresa es altamente motivado?
11.	¿Se ofrece capacitación al empleado?
12.	¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?

- ✓ *Entrevista Estandarizada.* La investigación se realizó por medio de entrevistas estructuradas a los empleados del área administrativa con el propósito de analizar el perfil profesional, las funciones y actividades realizadas en el cargo, identificando la motivación de los empleados en el ambiente laboral. La

<sup>16</sup> WIKIPEDIA. Enciclopedia en línea. Disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista\\_periodística](http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_periodística). Tomado en Febrero 3 de 2008.

entrevista contiene preguntas abiertas con el fin de darle a los entrevistados más libertad a la hora de responder, obteniendo así información confiable y verificable.

**7.4.2 Fuentes Secundarias.** La investigación realizada tomó como fuentes secundarias aquellos documentos escritos, trabajos de grado acerca de Gestión Humana y Administración del Personal la cual fue encontrada con facilidad en las diferentes bibliotecas nombradas a continuación, estos documentos nos proporcionaron una información confiable y verificable para el desarrollo de la investigación objeto de estudio.

- Bibliotecas: Universidad de la Salle, Luís Ángel Arango y Tintal.
- Textos. Administración del personal, Gestión Humana, Metodología de la Investigación, Diccionario de Administración, Psicología Organizacional, Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación.
- Documentos: Trabajos de Grado Gestión Humana, Motivación del personal y Capacitación del Personal.

## **7.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La encuesta sobre **AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE COTELCOM CCT**, fue aplicada a 30 trabajadores del área administrativa de la empresa en el mes de Noviembre de 2006. Los resultados de ésta encuesta fueron analizados teniendo en cuenta las diferentes dimensiones que se pretendían evaluar.

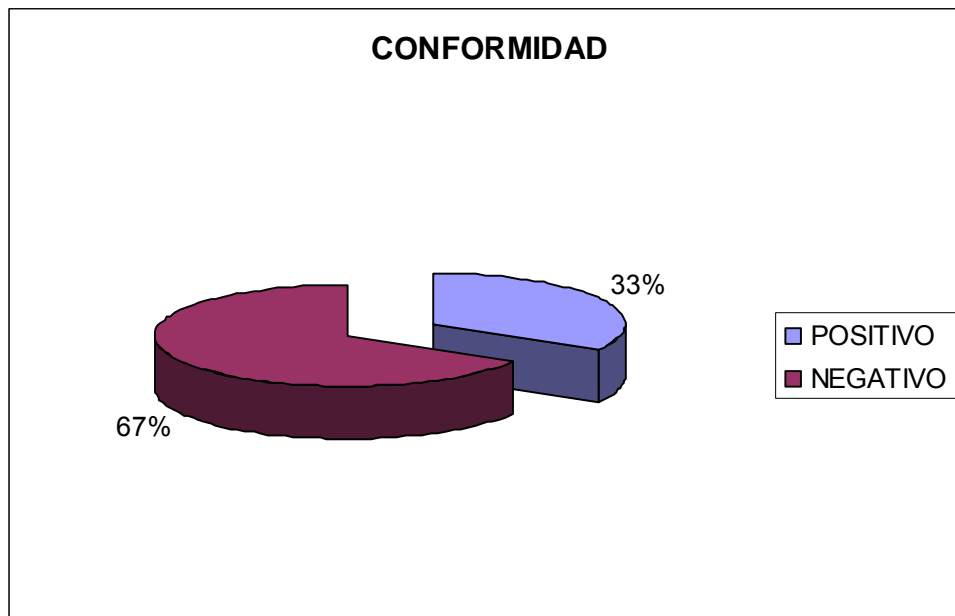
A continuación se definen cada una de estas dimensiones y se presentan los resultados arrojados por la encuesta.

**7.5.1 Conformidad.** En este grado se pueden identificar qué personas sienten que existen grandes limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo; además se observa si hay exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas con las cuales hay que conformarse y no se puedan realizar como mejor le parezca a cada empleado.

Tabla 3. Conformidad

	CORRECTA	V	F	POSITIVO	NEGATIVO
Aquí la gente se siente “como metida en una jaula”	V	9	21	30%	70%
Los cambios en las políticas de la empresa se imponen sin consultar a los afectados	V	9	21	30%	70%
Es necesario un largo trámite para obtener cualquier permiso	V	2	28	7%	93%
Para evitar problemas es mejor no expresar el desacuerdo	V	20	10	67%	33%
<b>TOTAL</b>				<b>33%</b>	<b>67%</b>

Gráfica 1. Conformidad



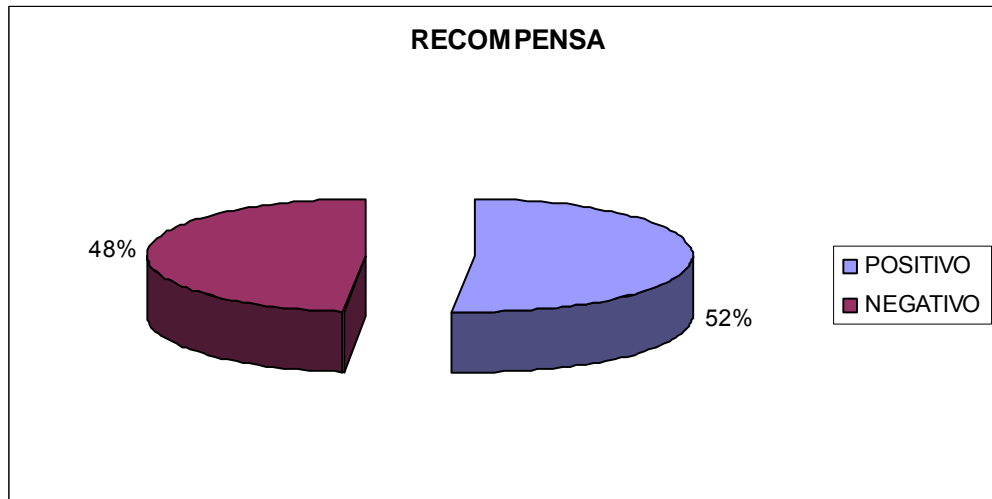
En la gráfica anterior se puede identificar que el 67% de los 30 trabajadores encuestados sienten que dentro de **COTELCOM CCT** existe gran desconcierto y se presenta un alto nivel de insatisfacción ante las limitaciones para el desarrollo en cuanto al exceso de leyes, políticas o reglas.

**7.5.2 Recompensa.** Este grado muestra como se sienten los miembros que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Tabla 4. Recompensa

	CORRECTA	V	F	POSITIVO	NEGATIVO
En esta empresa se premia a la persona que trabaje bien	V	5	25	17%	83%
Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas	V	25	5	83%	17%
Son muy frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo	F	5	25	83%	17%
Normalmente se buscan los errores y no las cualidades que tienen los trabajadores	F	23	7	23%	77%
<b>TOTAL</b>				<b>52%</b>	<b>48%</b>

Gráfica 2. Recompensa



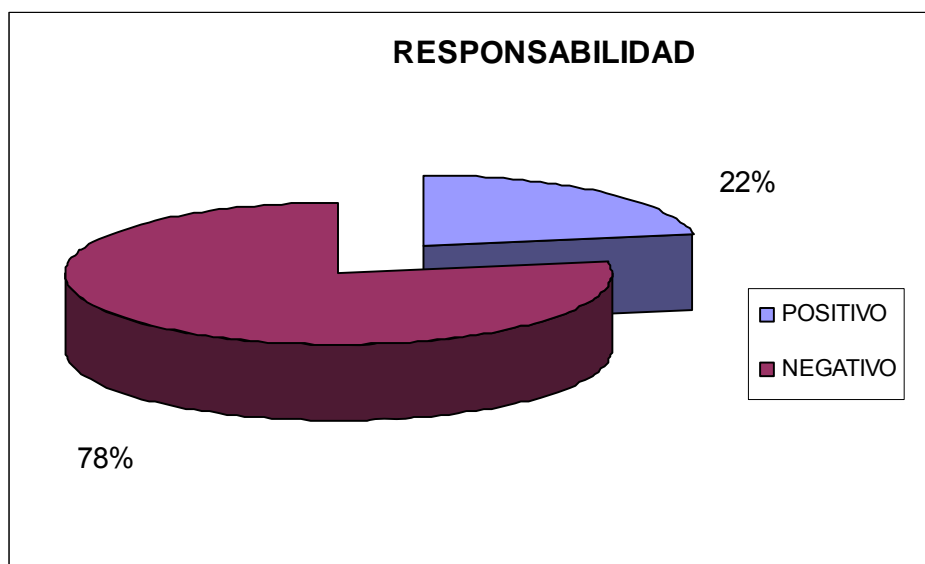
Como se puede identificar en la gráfica anterior, el 52% de los trabajadores encuestados piensa que dentro de **COTELCOM CCT** si existen recompensas y reconocimientos por los trabajos bien desarrollados y el 48% piensa lo contrario, lo que significa que los porcentajes de respuestas tienden a mostrar valores similares y, por lo tanto, se puede interpretar que dentro de la organización existe un reconocimiento positivo a las labores, pero el salario que reciben por su trabajo es insuficiente.

**7.5.3 Responsabilidad.** Este grado muestra la responsabilidad que los miembros de la organización tienen para lograr realizar lo atinente a los objetivos organizacionales que les corresponden; es decir, el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones sobre cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Tabla 5. Responsabilidad

	CORRECTA	V	F	POSITIVO	NEGATIVO
Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica	F	29	1	3%	97%
Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo	V	7	23	23%	77%
La gente cambia su manera de actuar cuando se acerca el jefe	F	18	12	40%	60%
<b>TOTAL</b>				<b>22%</b>	<b>78%</b>

Gráfica 3. Responsabilidad



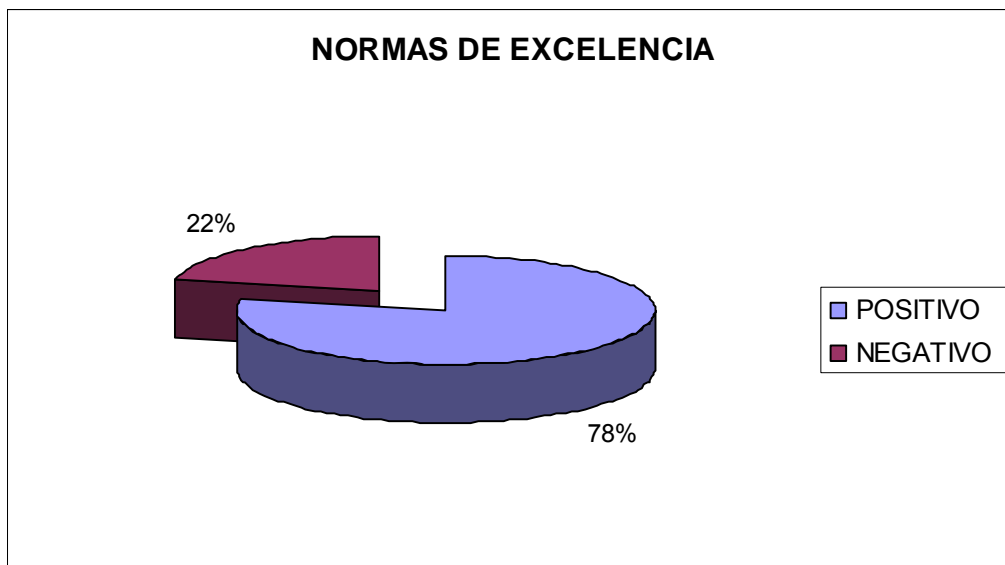
En toda organización existe una responsabilidad que los miembros de la organización tienen para la realización de los objetivos organizacionales; en la gráfica anterior se puede observar que el 78% de los trabajadores encuestados de **COTELCOM CCT** no se sienten responsables por el logro de los objetivos organizacionales e individuales de cada cargo.

**7.5.4 Normas de Excelencia.** Es en éste grado donde se encuentra el énfasis que la organización hace de la calidad del rendimiento y de la producción sobresaliente, es decir, que es donde los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.

Tabla 6. Normas de Excelencia

	CORRECTA	V	F	POSITIVO	NEGATIVO
La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones	V	23	7	77%	23%
En general el trabajo se hace superficial y mediocremente	F	4	26	87%	13%
Por lo general, los trabajos que se asignan son buena fuente de experiencia	V	22	8	73%	27%
Aquí la calidad del trabajo tiene que ser excelente	V	23	7	77%	23%
<b>TOTAL</b>				<b>78%</b>	<b>22%</b>

Gráfica 4. Normas de Excelencia



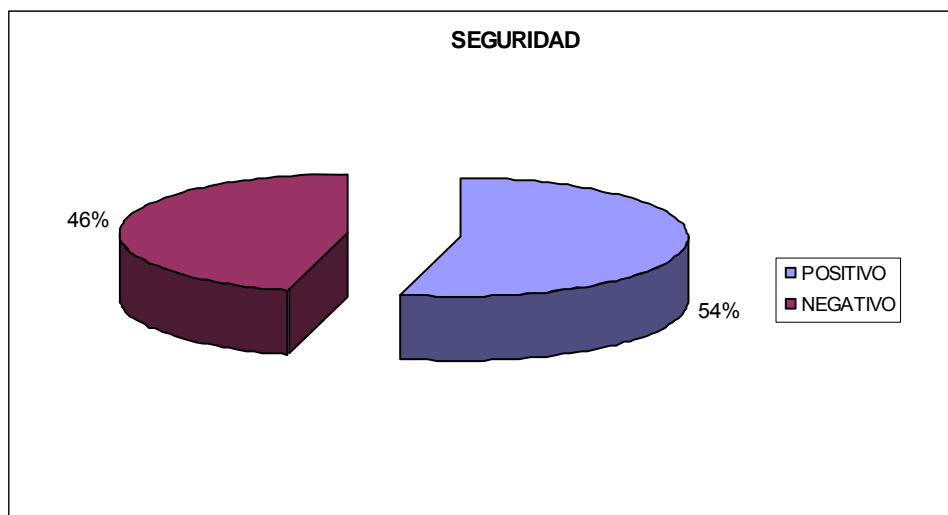
Como se puede identificar en la gráfica anterior, el 78% de los trabajadores encuestados cree que la empresa tiene claros los objetivos y las metas hacia donde se dirigen para alcanzar el éxito.

**7.5.5 Seguridad.** En este aspecto se tiene en cuenta el sentimiento experimentado por los miembros hacia la estabilidad en el trabajo y la protección física, psicológica y social brindados por la organización.

Tabla 7. Seguridad

	CORRECTA	V	F	POSITIVO	NEGATIVO
Creo que hay “trucos” en la forma como dirigen a los empleados	F	3	27	90%	10%
Se requiere saber demasiado de las personas para aceptarlas como empleados	V	11	19	37%	63%
Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez	V	4	26	13%	87%
No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de emergencia	V	23	7	77%	23%
<b>TOTAL</b>				<b>54%</b>	<b>46%</b>

Gráfica 5. Seguridad



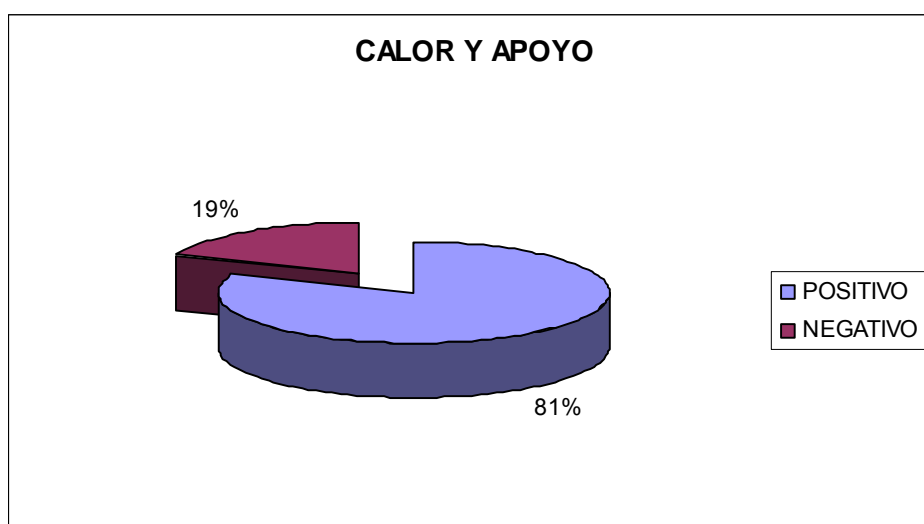
En la gráfica anterior se puede observar que el 46% de los trabajadores encuestados no tiene clara su estabilidad laboral, ni la protección física, psicológica y social por parte de la organización.

**7.5.6 Calor y apoyo.** En estos aspectos se tiene en cuenta el sentimiento experimentado por los miembros de la organización en lo relacionado con la amistad, norma considerada como preciada por el grupo; además existe confianza, mutuo apoyo y un sentimiento de que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

Tabla 8. Calor y apoyo

	CORRECTA	V	F	POSITIVO	NEGATIVO
Las observaciones que se hacen sobre el trabajo son justas	F	3	27	90%	10%
Los superiores son cordiales en el trato con los subalternos y viceversa	V	23	7	77%	23%
Cuando se solicita un favor, todos dicen estar ocupados	F	11	19	63%	37%
Aquí se fijan mucho en la forma de emplear el tiempo de trabajo	V	28	2	93%	7%
<b>TOTAL</b>				<b>81%</b>	<b>19%</b>

Gráfica 6. Calor y apoyo



Como se puede identificar en la gráfica anterior, el personal se siente ampliamente apoyado por su equipo de trabajo, ya que experimenta sentimientos de amistad y satisfacción con la labor que realizan.

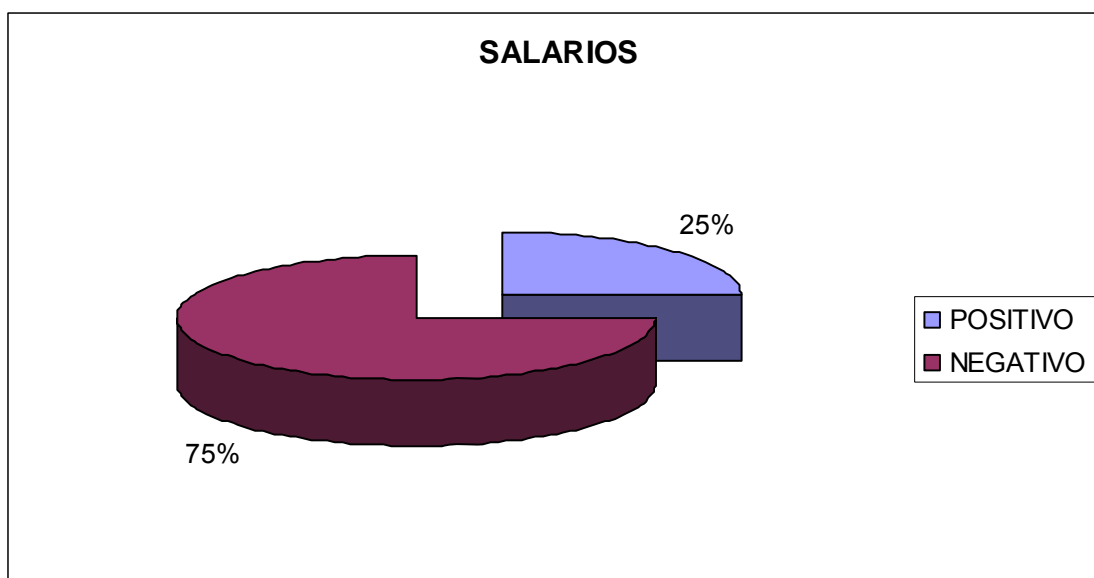
**7.5.7 Salario.** En este aspecto se tiene en cuenta el sentimiento experimentado por los miembros de la organización en cuanto a que el salario que devengan es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia; además de la posibilidad de alcanzar o no una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado laboral.



Tabla 9. Salario

	CORRECTA	V	F	POSITIVO	NEGATIVO
Las prestaciones sociales que se reciben son apenas las obligatorias	F	28	2	7%	93%
Se puede esperar regularmente un aumento de sueldo	V	8	22	27%	73%
Las prestaciones sociales que la organización brinda son justas	V	13	17	43%	57%
Aquí se remunera al empleado según su habilidad	V	7	23	23%	77%
<b>TOTAL</b>				<b>25%</b>	<b>75%</b>

Gráfica 7. Salario



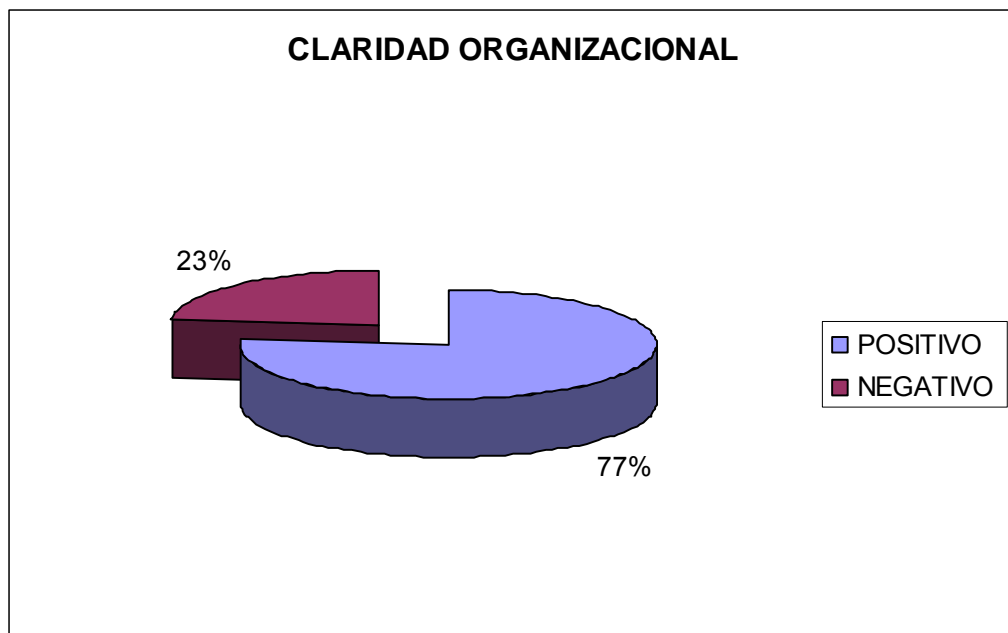
En la gráfica anterior se observa que el 75% de los trabajadores encuestados creen que el salario que devengan no es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia y no existe la posibilidad de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades laborales; es decir, hay inconformidad con el salario recibido y la poca posibilidad de alcanzar una mayor sueldo dentro de la empresa.

**7.5.8 Claridad Organizacional.** Es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos están claramente definidos.

Tabla 10. Claridad Organizacional

	CORRECTA	V	F	POSITIVO	NEGATIVO
El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo	V	28	2	93%	7%
En general el trabajo se hace superficial y mediocremente	F	13	17	57%	43%
A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen	F	6	24	80%	20%
<b>TOTAL</b>				<b>77%</b>	<b>23%</b>

Gráfica 8. Claridad Organizacional



Como se puede identificar en la gráfica anterior, el 77% de los trabajadores encuestados cree los miembros del grupo experimenten que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos; es decir, que los trabajadores sienten que la empresa está bien organizada y tiene unos objetivos claramente definidos y comunicados.

Este estudio general puede ser consolidado argumentando que después de desarrollar el análisis de todos los aspectos relevantes del área administrativa de la empresa, se concluye que existe un alto grado de inconformidad dentro de los trabajadores debido a la falta de atención a los empleados; es decir, que no se presta atención a las opiniones por parte de los trabajadores en cuanto a las políticas de la empresa. Así mismo, se identifica que no existen buenas

recompensas para los trabajadores que desempeñan bien sus respectivas labores.

Se pudo identificar igualmente que los trabajadores de **COTELCOM CCT**, carecen de responsabilidad frente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Aunque la empresa, según los empleados, se encuentra bien organizada y tiene objetivos claros, genera gran inconformidad económica y socialmente; económica porque los salarios devengados son bajos y no se complementan con ningún tipo de bonificaciones o compensaciones, socialmente porque esto se hace aún más latente ya que no se desarrollan ningún tipo de actividades que promuevan un ambiente laboral favorable y un entorno amable como celebraciones grupales donde se festeje el día de la secretaría, fiestas de navidad y fin de año o similares. Esto refleja que el ánimo a trabajar, se identifica más como una obligación para sobrevivir en lugar de ser una labor donde se presta un servicio y se obtiene un beneficio dentro de un clima laboral cómodo y estimulante.

## 8. DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO

### 8.1 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COTELCOM CCT

El diagnóstico es de vital importancia porque permite plantear una propuesta de mejoramiento para la organización con el fin de desarrollar adecuadamente su objetivo social, es por esto que este acápite se refiere a la forma en que la organización **COTELCOM CCT** está trabajando actualmente, permitiendo identificar las diferentes falencias que presenta el departamento de Recursos Humanos.

A continuación se pueden observar las variables estudiadas en el diagnóstico administrativo de **COLTECOM CCT**.

Figura 3. Variables del diagnóstico



**8.1.1 Condiciones Laborales.** Entre las condiciones laborales se encuentran los factores que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales así como las situaciones que viven los trabajadores; éstas son determinadas por las siguientes dimensiones:

- **Claridad Organizacional.** El resultado en la encuesta fue acertado en un 77%. Lo que demuestra que los trabajadores sienten que la empresa está bien organizada y tiene unos objetivos claramente definidos y comunicados.
- **Seguridad.** Presento un resultado de 54% de respuestas positivas, contra un 46%. Esto demuestra que la percepción de los trabajadores está dividida, se puede interpretar que el personal no tiene clara su estabilidad laboral ni la protección física, psicológica y social por parte de la organización.
- **Salario.** La respuesta fue de un 75% contradictorio. Lo que demuestra que hay inconformidad con la remuneración recibida y la poca posibilidad de alcanzar una mayor remuneración dentro de la empresa.
- **Conformidad.** En esta dimensión el 67% de los trabajadores muestran inconformidad. Lo que se puede interpretar como un alto nivel de insatisfacción ante las limitaciones para el desarrollo del trabajo, exceso de leyes, políticas, etc.

**8.1.2 Procesos Psicológicos.** Los procesos psicológicos hacen referencia al funcionamiento cognitivo y afectivo con que los trabajadores enfrentan su actividad ocupacional, el abordaje objetivo y oportuno de procesos como la comunicación, aprendizaje, motivación y valores, las dimensiones aquí analizadas son:

- **Responsabilidad.** La respuesta de los encuestados fue de un 78% de desconcierto. Esto refleja que ellos no se sienten responsables por el logro de los objetivos organizacionales e individuales de cada cargo.
- **Recompensa.** Esta dimensión del estudio se encuentra similar en cuanto a sus resultados, ya que presenta un 52% de trabajadores conformes, contra un 48%. Esto se puede interpretar como una incongruencia entre lo que es el reconocimiento a su labor y el deficiente salario que reciben por su trabajo.
- **Calor y Apoyo.** Un 81% de respuesta acertada, demuestra que el personal se siente ampliamente apoyado por su equipo de trabajo, experimenta sentimientos de amistad y satisfacción con la labor que realizan.

**8.1.3 Resultados Organizacionales.** Los resultados organizacionales están expresados por la productividad alcanzada, la cultura organizacional y el grado de satisfacción con el trabajo desempeñado; estos son analizados así:

- **Normas de Excelencia.** Los trabajadores encuestados perciben que en un 78% la empresa tiene claros los objetivos y las metas hacia donde se dirige,

contra un 22% al que no le es claro este punto. Esto significa que al interior de la empresa se encuentran objetivos y metas para éxito.

## **8.2 MATRIZ DOFA**

Este análisis presenta una cobertura global dentro de la organización determinando si la empresa está capacitada para desenvolverse en su medio. Además, permite ubicarla en un contexto empresarial, en un mercado determinado, facilitando la solución de problemas y la toma de decisiones.

La matriz **DOFA** ayuda a los Gerentes o jefes de áreas a desarrollar estrategias que permitan mejorar la gestión realizada por la organización teniendo en cuenta los recursos, capacidades internas, oportunidades y riesgos de factores externos.

Teniendo en cuenta los factores claves de éxito, se lleva a cabo la determinación del análisis **DOFA**, presentando una relación entre las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades a fin de establecer de forma clara cómo se pueden aprovechar las Fortalezas, anticiparse a las Amenazas, prevenir el efecto de las Debilidades y trabajar sobre ellas.

Por todo lo mencionado anteriormente, se decide desarrollar una **MATRIZ DE IMPACTO DOFA PONDERADO** para la empresa **COTELCOM CCT.**, planteando una visión general de las estrategias que pueden ser desarrolladas por la organización.

Tabla 11. Matriz DOFA de COTELCOM CCT

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Industria en proceso de expansión.</li> <li>2. Alto crecimiento y fortalecimiento en el sector de las telecomunicaciones.</li> <li>3. Desarrollo tecnológico e innovación en el servicio.</li> </ol>	<p>Dentro de la competencia del sector y específicamente en el Área Administrativa se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se promueve al empleado dentro de la compañía.</li> <li>2. Se reconoce el desempeño de las funciones asignadas.</li> <li>3. Ofrecen capacitación permanente a sus empleados.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los trabajadores se esfuerzan por desarrollar sus funciones eficaz y eficiente mente.</li> <li>2. se cuenta con el acompañamiento del jefe en el proceso de inducción.</li> <li>3. El trabajador conoce desde el inicio el motivo de las actividades a realizar.</li> <li>4. Las relaciones entre el trabajador y sus superiores son cordiales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.1</b> Mayor cobertura del mercado mediante la efectividad en la prestación del servicio, lo que se logra con la eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores.</li> <li><b>2.2</b> Mediante el acompañamiento del jefe en el proceso de inducción, se puede lograr el compromiso del trabajador hacia el crecimiento de la empresa.</li> <li><b>4.3</b> Por medio de las buenas relaciones interpersonales se puede lograr el desarrollo tecnológico de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.1</b> Crear planes de promoción y desarrollo dentro de la compañía, reconociendo el trabajo eficiente y eficaz de lo trabajadores.</li> <li><b>2.2</b> Aprovechando el acompañamiento de los jefes en el proceso de inducción, se puede lograr un reconocimiento en el buen desempeño de las funciones asignadas.</li> <li><b>3.3</b> Implementar planes de capacitación que mantenga actualizado al trabajador en las funciones que va ha desarrollar.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacitación a los empleados.</li> <li>2. No existe reconocimiento al buen desempeño del trabajador.</li> <li>3. Se considera que las prestaciones sociales son apenas las de ley, no existen ingresos adicionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.1</b> Incrementar la capacitación a los empleados, para así lograr un crecimiento continuo, dentro de una industria en proceso de expansión.</li> <li><b>2.3</b> Implementar planes de incentivos al buen desempeño del trabajador contribuye a la innovación en el servicio.</li> <li><b>3.2</b> Realizar un plan de incentivos que se vea reflejado en un alto crecimiento de la empresa en el sector de las Telecomunicaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.3</b> Implementar planes de capacitación permanentes a los trabajadores del Área Administrativa, esto con el fin de incentivar al buen desempeño de sus labores.</li> <li><b>2.2</b> Efectuar reconocimiento permanente al trabajador de acuerdo al desempeño de las funciones asignadas.</li> <li><b>3.1</b> Realizar un plan de promoción y desarrollo donde se promueva al empleado en reconocimiento a su buen desempeño.</li> </ol>

Tabla 12. MATRIZ de Impacto DOFA ponderado

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
➤ Los trabajadores se esfuerzan por desarrollar sus funciones eficaz y eficiente mente.	X			➤ Industria en proceso de expansión.	X		
➤ Se cuenta con el acompañamiento del jefe en el proceso de inducción.		X		➤ Alto crecimiento y fortalecimiento en el sector de las telecomunicaciones.	X		
➤ El trabajador conoce desde el inicio el motivo de las actividades a realizar.	X			➤ Desarrollo tecnológico e innovación en el servicio.		X	
➤ Las relaciones entre el trabajador y sus superiores son cordiales.		X					
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
➤ Falta de capacitación a los empleados.	X			➤ Se promueve al empleado dentro de la compañía.	X		
➤ No existe reconocimiento al buen desempeño del trabajador.	X			➤ Se reconoce el desempeño de las funciones asignadas.		X	
➤ Se considera que las prestaciones sociales son apenas las de ley, no existen ingresos adicionales.	X			➤ Ofrecen capacitación permanente a sus empleados	X		



### 8.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

A continuación se aplicará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), entre COTELCOM CCT, GAMA INGENIEROS y ORTIZ REY INGENIEROS que servirá como complemento del Diagnóstico en cuanto a la comparación de diferentes factores de la empresa y su competencia.

#### 8.3.1 SELECCIÓN DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO

La selección de los factores claves de éxito se hace con el objetivo primordial de escoger los que representan mayor significado para la compañía y los más relevantes; se realiza una ponderación acorde con el impacto que éstos generan y se escogen aquellos que tiene mayor relevancia para ser utilizados en la MPC. A continuación se detallan los factores a analizar en la MPC, su ponderación y la competencia con la empresa **COTELCOM CCT**.

Tabla 13. Factores claves de éxito

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO
Motivación del personal	0.4
Proyección y ascenso del personal	0.3
Capacitación al empleado	0.15
Claridad en el método para realizar sus tareas	0.1
Medición del desempeño de la empresa	0.05
<b>Nota:</b> La unidad de medida utilizada está dada en valores reales, siendo 0 el menor valor y 1 el mayor, esto de acuerdo a la importancia dada a cada uno de los factores.	

Se establecen como competencia directa para **COTELCOM CCT**, dos de las más destacadas empresas del sector, *Gama Ingenieros* y *Ortiz Rey Ingenieros*, para realizar la MPC, tomando la información dada en las entrevistas relacionadas en el Anexo B.

Tabla 14. Factores críticos para el éxito

Factores críticos para el éxito	Peso	COTELCOM CCT.		Gama Ingenieros		Ortiz Rey Ingenieros	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Motivación del personal	0.4	1	0.4	4	1.6	4	1.6
Proyección y ascenso del personal	0.3	1	0.3	4	1.2	1	0.3
Capacitación al empleado	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Claridad en el método para realizar sus tareas	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Medición del desempeño de la empresa	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.45</b>		<b>4</b>		<b>3.1</b>

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.  
 (2) Como señala el total ponderado de 4, el competidor *Gama Ingenieros* es el más fuerte.

De acuerdo con el diagnóstico efectuado al Área Administrativa de **COTELCOM CCT** se pueden destacar los errores en que ha incurrido la empresa a lo largo del tiempo sin tomar medidas correctivas, tornándose más graves cada día; esto se ve reflejado en la insatisfacción de los empleados, tanto en lo motivacional como en lo salarial; en el clima organizacional y en la proyección a nivel profesional y personal. Todo esto demuestra que la organización debe adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, es decir, adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se presentan.

Otro factor relevante dentro del diagnóstico es demostrado por la MPC cuando refleja que las empresas que son consideradas competencia directa prestan mayor atención en su recurso humano en factores como capacitación, proyección y ascenso, lo que acentúa la inconformidad dentro de los trabajadores de **COTELCOM CCT**.

#### **8.4 PLAN DE MEJORAMIENTO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS LABORALES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE COTELCOM CCT.**

El plan de mejoramiento planteado a continuación es el resultado del análisis y diagnóstico del Área Administrativa de la empresa **COTELCOM CCT**, el cual busca dar alternativas de acción fáciles de aplicar y de poco impacto económico, con el fin de mejorar las fallas y consolidar las fortalezas actuales.

Se busca también que los trabajadores, a medida que se implementen los cambios, se sientan identificados con éstos y aporten nuevas alternativas de cambio para la compañía y así se involucren en el mejoramiento continuo de la misma.

El plan de mejoramiento está estructurado en cinco partes esenciales: *la Selección de Empleados*, el Manual de Funciones, la *Capacitación y Desarrollo*, la *Compensación* y el *Manejo de Relaciones Interpersonales*. En estas cinco fases que se desarrollan a continuación se concentran las actividades a realizar por parte de la empresa y el resultado que se espera obtener al ser aplicadas.

**8.4.1 Selección de Empleados.** La selección de personal es una actividad propia de las Áreas de Recursos Humanos y en la cual participan otros estamentos de la organización. Su objetivo es elegir al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o *Assesment Center*.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos, en el pasado de la persona, que sean exitosos y que sirvan para pronosticar el desempeño actual de un cargo específico. Para ello se valen de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Por ejemplo: preguntar por *“una sugerencia o idea nueva que te haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses”* o pedirle que *“describa las mayores responsabilidades que haya tenido en su último trabajo”*.

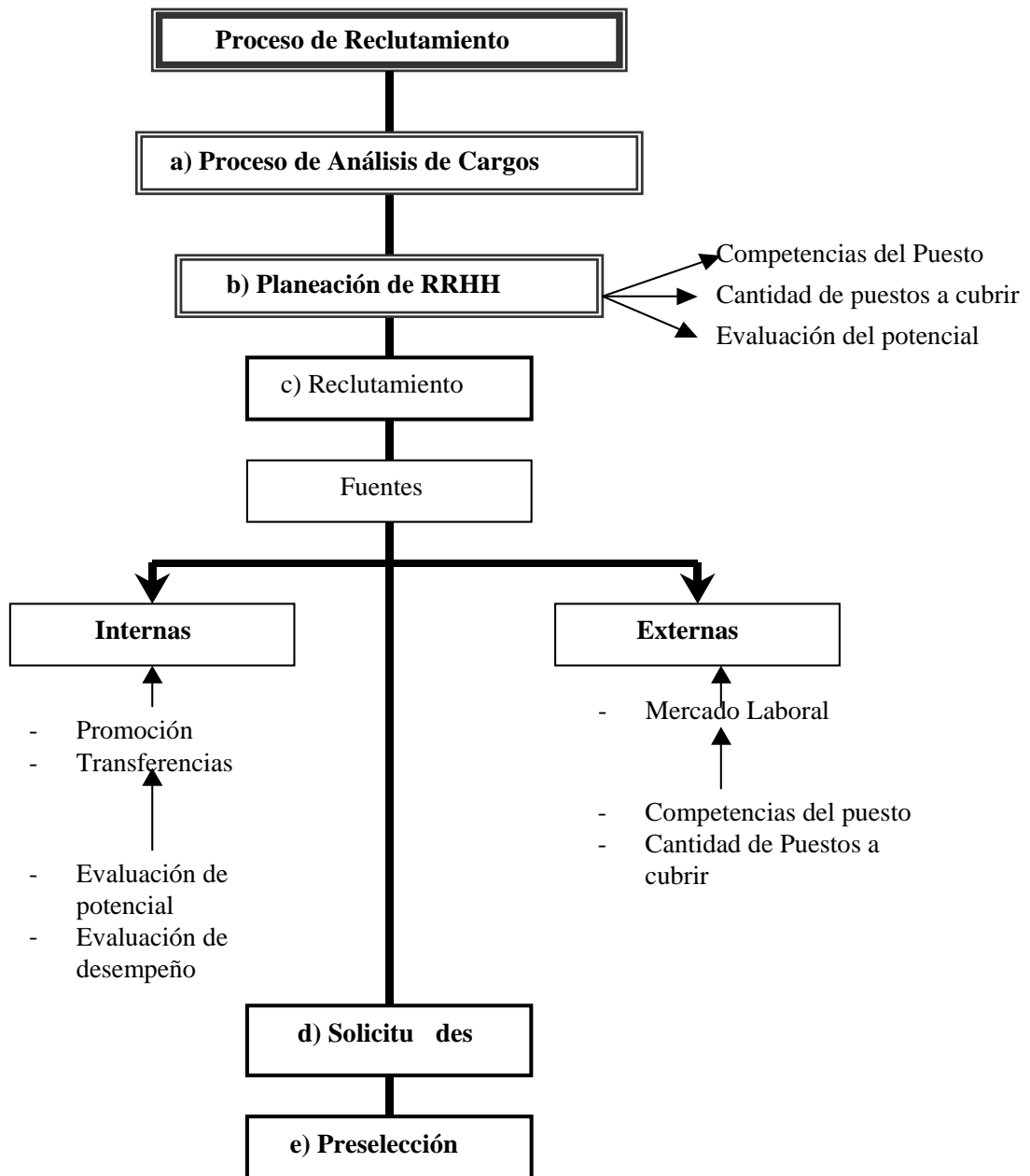
La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, aunque es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de Recursos Humanos y psicólogos, ya que son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo.

Las competencias que requiere un candidato para ingresar a trabajar en **COTELCOM CCT** son:

- ✓ *Trabajo En Equipo:* Para lograr objetivos comunes y compartidos entre todas las áreas y personas de la organización a través de la efectiva interacción de los trabajadores y el eficiente uso de los recursos.

- ✓ *Orientación al cliente final:* Para buscar a través del trabajo buscar la satisfacción del cliente con servicios que cumplan y superen sus expectativas y requerimientos, con calidad, oportunidad y actitud positiva.
- ✓ *Conocimiento del Negocio:* Para llevarlo a entender las características del Negocio, su quehacer, propósito, resultado y continuos cambios.
- ✓ *Desarrollo de sí mismo:* Para que a partir de la auto-motivación e interés por aprender y mejorar constantemente se desarrolle en beneficio propio y de la organización.
- ✓ *Comunicación Efectiva:* Para que en forma veraz, clara y oportuna establezca y mantenga relaciones cordiales y respetuosas con otros, comunicaciones necesarias para el logro de sus objetivos laborales y personales.
- **Planes Operativos.** El reclutamiento y la selección se harán con base en las competencias anteriores aplicando las técnicas propias de la entrevista por competencia que darán como resultado recurso humano calificado e idóneo. Se deben seguir los pasos que se observan en la siguiente figura:

Figura 4. Plan Operativo



- ✓ *Proceso de Análisis de Cargos.* Se realizaron los manuales de funciones de cada uno de los cargos del Área Administrativa de la empresa, teniendo en cuenta los objetivos, la descripción de actividades, el perfil académico, experiencia, habilidades, responsabilidades y características personales para el cargo. Los cargos analizados fueron: gerente financiero, asistente contable, gerente de talento humano, asistente de talento humano, inspector, supervisor de obra, auxiliar de ingeniería, ingeniero residente, director de obra, gerente general y asistente de gerencia. (Ver Anexo C.)
- ✓ *Planeación de RR.HH.* Se identifica el cargo a cubrir y se analizan las competencias del puesto y se evalúa el potencial del personal a ocupar dicho cargo.
- ✓ *Reclutamiento.* Existen dos fuentes de personal para el reclutamiento que son: Internas y Externas. En el caso particular de COTELCOM CCT., se recomienda primero evaluar la posibilidad de realizar promoción o transferencias del personal que ya está vinculado a la empresa, teniendo en cuenta su potencial y desempeño dentro de la organización (internas) y luego si, abrir la convocatoria al mercado laboral (externas).
- ✓ *Solicitudes.* Teniendo en cuenta la cantidad de personal interno apto para cubrir el puesto se efectúan las promociones o se estudian las solicitudes externas y se realizan las pruebas psicotécnicas específicas para preseleccionar a todos los candidatos internos y externos.
- ✓ *Preselección.* Es reducir al máximo el número de los posibles candidatos a ocupar determinado puesto de trabajo y cuya decisión final depende del jefe inmediato del cargo a cubrir.

## 8.4.2 Manual de Funciones



### COTELCOM CCT MANUAL DE FUNCIONES

\*\*\*\*\*  
**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: GERENTE GENERAL

CARGO JEFE INMEDIATO: JUNTA DE SOCIOS

OBJETIVO: Direccionar toda la organización hacia el logro de los objetivos y facilitar el crecimiento y consolidación de la empresa.

\*\*\*\*\*  
**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Representar a la empresa en todos los actos legales ante las autoridades e instituciones que afectan la empresa.
- ❖ Firmar todos los documentos y correspondencia que se refiera al manejo y funcionamiento de la empresa.
- ❖ Velar por el cumplimiento de normas y reglas generales de la compañía
- ❖ Tomar decisiones sobre políticas de planeación que decidan el buen funcionamiento de la empresa y la excelente prestación del servicio.

\*\*\*\*\*  
**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional	<input type="checkbox"/>	Ingeniero Civil o Ingeniero Eléctrico
Técnico	<input type="checkbox"/>	
Bachiller	<input type="checkbox"/>	

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Experiencia comprobada y acreditada a nivel profesional en el ejercicio de su profesión por un lapso no inferior a dos (2) años, debe acreditar práctica y conocimiento dentro del ámbito de educación superior.

\*\*\*\*\*  
**IDENTIFICACION DE RESPONSABILIDADES**

Personas	<input type="checkbox"/>	Documentos	<input type="checkbox"/>
Dinero	<input type="checkbox"/>	Máquinas y equipos	<input type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*  
**CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA EL CARGO**

El puesto de trabajo exige facilidad de expresión, escrita y verbal, agilidad mental, creatividad, pensamiento flexible, honestidad, responsabilidad, compromiso y capacidad de liderazgo.



**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA

CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

OJETIVO: Asistir al gerente general en el desarrollo de las actividades del área, velando por el buen desempeño de la organización.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Organizar la agenda diaria del gerente.
- ❖ Coordinar los eventos del área (reunión con el contratista, visita de proveedores, capacitaciones).
- ❖ Manejo de correspondencia que se maneja dentro del proceso administrativo.
- ❖ Realizar actas e informes de junta.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional

Técnico

Bachiller

Otros requerimientos

Administración de empresas

Conocimientos en sistemas, office y páginas Web.

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Más de dieciocho meses desempeñando el cargo de secretaria con destreza y habilidad desarrollando nuevas ideas, seguimiento de normas y procedimientos.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Personas

Dinero

Documentos

Información confidencial

Maquinas y equipos

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA ELCARGO**

El cargo exige facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de síntesis, excelentes relaciones interpersonales y buena presentación personal.





**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: DIRECTOR DE OBRA

CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

OBJETIVO: Direccionar todas las etapas dentro del proceso de contratación e instalación de redes telefónicas, ofreciendo a nuestros clientes un servicio integral.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Velar por el mejoramiento continuo de los procesos y así poder obtener resultados cada vez más eficientes.
- ❖ Garantizar la eficiencia en el tiempo y tecnología del proceso de contratación e instalación de redes.
- ❖ Coordinar todas las etapas del proceso de diseño, instalación de equipos, construcción y mantenimiento de redes de telecomunicaciones e informática.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional  Ingeniero civil

Técnico

Bachiller

Otros requerimientos  Especialización en redes y Cableado estructurado.

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Comprobada y acreditada experiencia a nivel profesional en el ejercicio de su profesión por un tiempo no inferior a cuatro (4) años, debe acreditar experiencia y conocimiento a nivel profesional.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Personas  Documentos

Dinero  Máquinas y equipos

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL CARGO**

Agudeza visual, creatividad, honestidad, responsabilidad, compromiso y liderazgo.



**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: INGENIERO RESIDENTE

CARGO JEFE INMEDIATO: DIRECTOR DE OBRA

OBJETIVO: Controlar y evaluar todas las actividades dentro de la zona asignada, así como brindar apoyo y asesoría al trabajador que lo requiera.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Informas al director del proyecto los adelantos obtenidos en el desarrollo de la obra y en general el desempeño del grupo de trabajo.
- ❖ Controlar el adecuado manejo de las herramientas y maquinas utilizada dentro del proceso de inhalación y construcción de redes.
- ❖ Reportar al Contratista un informe semanal del estado actual de los proyectos asignados a la zona.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	Ingeniero civil o Ing. Eléctrico
Técnico	<input type="checkbox"/>	
Bachiller	<input type="checkbox"/>	
Otros requerimientos	<input type="checkbox"/>	

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Experiencia a nivel profesional por un tiempo de tres (3) años, se requiere capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Personas	<input checked="" type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>
Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	Maquinaria y equipos	<input checked="" type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL CARGO**

El apoyo ofrecido para resolver inconvenientes e inquietudes en aspectos relacionado con redes y con el Sistema Integrado de Información ya que este Ofrece claridad en el ejercicio de las funciones a desarrollar.



**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: AUXILIAR DE INGENIERIA  
CARGO JEFE INMEDIATO: INGENIERO RESIDENTE  
OBJETIVO: Elaborar informes de acuerdo a las especificaciones estipuladas con relación al control de suministros, instalación de cajas, mantenimiento, construcción de redes, etc.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Manejo de base de datos (Access), office, paginas Web
- ❖ Elaboración de informes, manejo de aplicaciones, correspondencia y archivo.
- ❖ Responsable del manejo de todos los documentos que se generan y se radican dentro del proceso administrativo.
- ❖ Control de suministros en terreno.
- ❖ Actualización de planos y reporte de proyectos.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional   
Técnico   
Bachiller   
Otros requerimientos

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Experiencia a nivel técnico por un tiempo de un (1) año, dominio en manejo de base de datos, conocimiento en el campo de telecomunicaciones e informática.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Documentos  Personas   
Máquinas y equipos  Dinero

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA EL CARGO**

Facilidad de expresión oral, escrita, ágil, conocimiento general sobre redes y edificaciones, Dominio en la elaboración de carteras: redes y canalización, excelente presentación personal.



**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: SUPERVISOR DE OBRA  
CARGO JEFE INMEDIATO: INGENIERO RESIDENTE  
OBJETIVO: Controlar y evaluar las actividades asignadas al personal de terreno brindando asesoría.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Controlar el buen manejo de elementos de trabajo y uso adecuado de los mismos.
- ❖ Elaborar informes a diario con relación al avance de los proyectos de red o canalización.
- ❖ Supervisar la calidad y cumplimiento de la terminación de la obra.
- ❖ Actualizar planos, elaboración de carteras.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional	<input type="checkbox"/>	
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Instalación de redes.
Bachiller	<input type="checkbox"/>	
Otros requerimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacitación por parte del SENA

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Experiencia a nivel técnico, no inferior a tres (3) años, buen manejo en el diseño e instalación de redes de teléfono e informática.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Personas	<input checked="" type="checkbox"/>	Maquinaria y equipos	<input checked="" type="checkbox"/>
Documentos	<input type="checkbox"/>	Dinero	<input type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Exige responsabilidad, agilidad, compromiso, orden y capacidad para trabajar en equipo.



**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: INSPECTOR  
CARGO JEFE INMEDIATO: INGENIERO RESIDENTE – SUPERVISOR  
OBJETIVO: Colaborar en la elaboración de informes y reporte de proyectos.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Presentar informes a diario de acuerdo a visita efectuada en terreno a cada proyecto.
- ❖ Informar al supervisor sobre la evolución, terminación del proyecto.
- ❖ Reporte de proyectos y actualización de planos.
- ❖ Corrección de listado de armarios y elaboración de carteras.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional   
Técnico   
Bachiller

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Más de veinticuatro (24) meses con labores relacionadas con el reporte de proyectos al supervisor, manejo y cuadro de armarios.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Personas  Documentos   
Dinero  Maquinaria y equipo

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA EL CARGO**

El desarrollo del trabajo implica esfuerzo visual intenso y esfuerzo físico moderado.



**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: GERENTE FINANCIERO

CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

OBJETIVO: Elaborar y participar en la implementación de políticas y procedimientos relacionados con aspectos financieros dentro de la organización.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Elaborar, actualizar y unificar políticas y procedimientos para los diferentes contratos, relacionados con aspectos presupuestales y contables.
- ❖ Elaborar y mantener actualizado el Manual de Procedimientos Financieros estándar para el Área Financiera de COTELCOM CCT.
- ❖ Elaborar documentos tendientes a resolver inquietudes presentadas con ocasión a la aplicación de las normas financieras.
- ❖ Participar en la evaluación y elaboración de los procedimientos requeridos para desarrollar los programas de capacitación, dirigidos a funcionarios del Área Financiera en sus diferentes niveles.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	Contador público con especialización en Gerencia Financiera
Técnico	<input type="checkbox"/>	
Bachiller	<input type="checkbox"/>	

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Veinte (20) meses de experiencia profesional relacionada. Elaboración de las políticas y los procedimientos se proporciona a las Unidades Ejecutoras las acciones a realizar en forma adecuada en el Área Financiera.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>	Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>
Máquinas y equipos	<input checked="" type="checkbox"/>	Información confidencial	<input checked="" type="checkbox"/>

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL CARGO**

El cargo exige habilidad financiera, agudeza visual, honestidad, responsabilidad, compromiso y capacidad de liderazgo.



**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: ASISTENTE CONTABLE  
CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE FINANCIERO  
OBJETIVO: Colaborar en el desempeño eficiente al área financiera, tramitando de forma ágil y oportuna todos los requerimientos contables.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Controlar las relaciones de cuentas por pagar y por cobrar.
- ❖ Realizar liquidaciones y pagos de nómina.
- ❖ Realizar los trámites relacionados con los pagos a las entidades promotoras de salud, fondo de pensiones y entidades de riesgos profesionales.
- ❖ Efectuar el diligenciamiento de los pagos a entidades privadas y del gobierno por concepto de impuestos, licencias, seguros y transacciones bancarias.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional	<input type="checkbox"/>	
Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	En contabilidad
Bachiller	<input type="checkbox"/>	
Otros requerimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	Manejo de paquetes contables

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Experiencia y conocimientos en el área contable por un lapso de un (1) año, debe poseer conocimientos en el manejo de cuentas, balances y estados financieros.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Personas	<input type="checkbox"/>	Documentos	<input checked="" type="checkbox"/>
Dinero	<input checked="" type="checkbox"/>	Máquinas y equipos	<input checked="" type="checkbox"/>
Información confidencial	<input checked="" type="checkbox"/>		

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL CARGO**

El cargo exige conocimientos contables y financieros, agudeza visual, honestidad, responsabilidad, compromiso y orden.



**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: GERENTE DE TALENTO HUMANO

CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL

OJETIVO: Lograr que todos los puestos de trabajo sean cubiertos por personal idóneo, aportando su capacidad y entrega de acuerdo con la dirección del área.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Realizar los diferentes procesos de reclutamiento, selección, inducción e integración del personal.
- ❖ Asignar las funciones para cada uno de los cargos.
- ❖ Determinar los salarios de acuerdo a las características y responsabilidades de cada cargo.
- ❖ Generar políticas de capacitación e incentivos.
- ❖ Velar por el cumplimiento de temas relacionados con salud ocupacional.
- ❖ Velar por el cumplimiento del reglamento interna de trabajo.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional  Administración de Empresas

Técnico

Bachiller

Otros requerimientos  Especialización en Recursos Humanos.

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Dos años como jefe de personal o Gerente de Recursos Humanos, con habilidades en manejo de personal, liderazgo y motivación.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Personas  Información confidencial

Dinero  Máquinas y Equipos

Documentos

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA ELCARGO**

El cargo exige excelente manejo del Recurso Humano, fomentar el compromiso en cada uno de los empleados, desarrollando habilidades y destrezas en cada uno los puestos.





**COTELCOM CCT**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

CARGO: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

CARGO JEFE INMEDIATO: GERENTE TALENTO HUMANO

OJETIVO: Brindar apoyo logístico y operativo a la gerencia de talento humo en el desarrollo de las actividades propias del área.

\*\*\*\*\*

**DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

- ❖ Realizar la programación de las diferentes capacitaciones dirigidas a los trabajadores de la empresa.
- ❖ Desarrollar y elaborar las actividades de promoción y desarrollo humano estipuladas por el gerente de talento humano.
- ❖ Atender en primera instancia las inquietudes del personal con relación al área.
- ❖ Generar y llevar actualizado los documentos (hoja de vida laboral) de cada uno de los trabajadores de la empresa.

\*\*\*\*\*

**PERFIL ACADÉMICO**

Profesional

Técnico

Bachiller

Otros requerimientos

Administración de empresas

Manejo de sistemas

\*\*\*\*\*

**EXPERIENCIA Y HABILIDADES**

Un año en el área específica; habilidades de comunicación y manejo de personal, actividades grupales y cumplimiento de metas.

\*\*\*\*\*

**IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Personas

Dinero

Documentos

Información confidencial

Máquinas y Equipos

\*\*\*\*\*

**CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA EL CARGO**

El cargo exige personas dinámicas, con orientación al logro de resultados y cumplimiento de metas, identificadas con las tareas a realizar.

**8.4.3 Capacitación y Desarrollo.** Realizar capacitaciones permanentes a los trabajadores de la compañía y no únicamente en el momento en que son vinculados a la organización con el fin de brindar herramientas de aprendizaje y crecimiento a nivel personal y laboral.

Se llevan a cabo de una manera programada y escalonada para que los trabajadores puedan desarrollar las competencias laborales y personales de forma que se reflejen en el ambiente organizacional y mejore no sólo la percepción de los trabajadores con respecto a la empresa, sino que su eficiencia aumente la productividad y por ende su salario sea coherente a la labor realizada.

- **Planes Operativos.** A continuación se pueden observar los diferentes planes operativos:
  - ✓ *Programas de Capacitación en Mantenimiento de Redes Telefónicas:* Establecer periódicamente programas de capacitación en “Mantenimiento de Redes Telefónicas”, dirigido, principalmente, a los inspectores y supervisores, con el fin de mantenerlos informados, entrenados y en plena capacidad de prestar el servicio y responder a las necesidades de los clientes y, por consiguiente, a la dinámica del mercado de telecomunicaciones.
  - ✓ *Seminarios de Capacitación y Entrenamiento en Diseño, Instalación de Equipos y Mantenimiento de Redes de Telefónicas:* Consolidar, por medio de Seminarios de Capacitación y Entrenamiento, el proceso de Telecomunicaciones e informática llevado a cabo por la compañía, ésto contribuirá a mejorar continuamente, a estar actualizados y a ofrecer el mejor servicio del mercado, además de ser ellos los encargados de realizarlo, sin necesidad de la intervención de terceros que eleven los costos de los mismos.
  - ✓ *Seminarios de Capacitación y Entrenamiento en Telecomunicaciones e Informática:* Desarrollar seminarios periódicos para inspectores y supervisores de la compañía, enfocados a mantenimiento, construcción de redes, montaje de enlaces de radio. Accediendo a la posibilidad de prestar un nuevo servicio, en el cual se pueda caracterizar la organización por su calidad y profesionalismo, al estar conformada por una planta laboral capacitada y productiva.
  - ✓ *Conferencias sobre temas imperantes del sector de las telecomunicaciones:* Constituye un factor importante para la organización, mantener informado y actualizado el personal sobre todo aquello que constituye un foco de desarrollo y mejoramiento, para ello se deben llevar a cabo conferencias, dentro de la empresa, sobre temas relevantes y de actualidad del sector de

telecomunicaciones. “Una organización que no propicia el desarrollo de su gente esta condenada al estancamiento y a perder su capacidad competitiva”<sup>17</sup>.

- ✓ *Taller de Trabajo en Equipo:* El ser humano es especialmente gregario, y en conjunto es capaz de grandes realizaciones, sin embargo debe unir esfuerzos para multiplicar resultados; por algún extraño mecanismo derivado de la tecnología, construye organizaciones para ser solidarios, crea cargos y divisiones que entorpecen la unión y sistemas de control que disminuyen las posibilidades de un aporte colectivo por parte de los integrantes de una empresa. Por lo anterior se considera que los talleres son la mejor herramienta para lograr que los empleados conozcan, participen y desarrollen habilidades y destrezas. Por que en los talleres se realizan actividades lúdicas que permiten el desarrollo de la creatividad e imaginación, incentivando el Trabajo en Equipo y la cooperación para el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ *Seminario de Desarrollo Organizacional:* La creación de empresas con mayor capacidad de respuesta a las demandas ambientales, que armonicen la aplicación de la tecnología y el accionar de sus empleados en forma que garanticen rentabilidad y crecimiento a largo plazo y mejor calidad de vida para sus integrantes se realiza mediante el desarrollo organizacional. El seminario se utiliza como medio de interacción entre los individuos a capacitar, para lo cual se tomarán en cuenta: Imagen, Salarios y Jefes inmediatos.
- ✓ *Se manejarán diferentes temas como Liderazgo y la Motivación.* La participación será espontánea en el momento en que los trabajadores la consideren oportuna. La evaluación tendrá parámetros como: Manejo de test y calificación con escalas; es importante, porque se puede conocer el punto de vista de los trabajadores y ver la posición que asumen frente al cambio, es decir, si están dispuestos a colaborar en la transformación y reestructuración de la organización.

**8.4.4 Compensación.** Uno de los factores más preocupantes en el diagnóstico de la empresa es el que tiene que ver con la compensación de los trabajadores; por tal razón se propone implementar una evaluación del nivel salarial de cada uno los cargos administrativos de la organización y proponer un método cuantitativo estándar que sirva de modelo para fijar nuevos salarios en los cargos existentes. El método propuesto es el de **“Puntos por Factor”**.

Este es uno de los métodos más precisos y completos al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejado en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una

---

<sup>17</sup> GESTIÓN DE RECURSO HUMANO. Disponible en línea. [www.monografia.com](http://www.monografia.com) (Artículo). Tomado en Febrero 7 de 2008.

mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos, a demás de ser uno de los más usados para la valoración de los cargos, por tal razón se recomienda su uso en el caso de **COTELCOM CCT**.

Tabla 15. Escala Salarial Actual de Personal Administrativo

CARGO	SALARIO ACTUAL
Director de Obra	\$ 2.700.000
Gerente Financiero	\$ 1.200.000
Gerente de Talento Humano	\$ 1.200.000
Ingeniero Residente	\$ 1.800.000
Asistente de Gerencia	\$ 600.000
Asistente Contable	\$ 550.000
Auxiliar de Ingeniería	\$ 433.700
Supervisor de Obra	\$ 840.000
Inspector	\$ 433.700

- a) **Manual de Evaluación de Cargos.** Para la organización los factores más relevantes a la hora de evaluar los cargos, además de su ponderación y respectiva escala de puntos valorada por el método de progresión aritmética, son los siguientes:
- ✓ **Factor Académico (50%).** Para la organización el nivel de estudios de los trabajadores representa un factor muy importante al momento de contratar a una persona en determinado cargo. Este factor se divide en cuatro subfactores, siendo el bachillerato el nivel mínimo de estudios y profesional con especialización el nivel máximo.

Tabla 16. Factor Académico

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	Bachillerato completo	50
II	Técnico en área relacionada al cargo	200
III	Profesional en área relacionada al cargo	350
IV	Profesional con especialización en área relacionada al cargo	500

- ✓ **Factor Responsabilidades (30%).** La responsabilidad representada en los siguientes subfactores constituye el segundo factor a evaluar en los actuales y futuros trabajadores, dependiendo de qué son encargados dentro de la empresa.

Tabla 17. Factor Responsabilidades

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	Documentos.	30
II	Documentos y dinero.	120
III	Documentos, dinero, personas y maquinaria y equipos.	210
IV	Documentos, dinero, personas, maquinaria y equipos e información confidencial.	300

- ✓ **Factor Experiencia (20%).** Se considera importante dentro de los factores a evaluar, ya que la organización considera a las personas por el nivel de experiencia en el cargo desempeñado.

Tabla 18. Factor Experiencia

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	≤ A seis (6) meses en el área relacionada al cargo.	20
II	≥ A doce (12) meses en el área relacionada al cargo.	80
III	≥ A dieciocho (18) meses en el área relacionada al cargo.	140
IV	≥ A veinticuatro (24) meses en el área relacionada al cargo.	200

- b) **Valoración de Puestos.** Esta es la tabla de valoración de puestos según los factores y puntos determinados para cada cargo, dando así la escala para determinar la nueva estructura salarial propuesta para **COTELCOM CCT**.

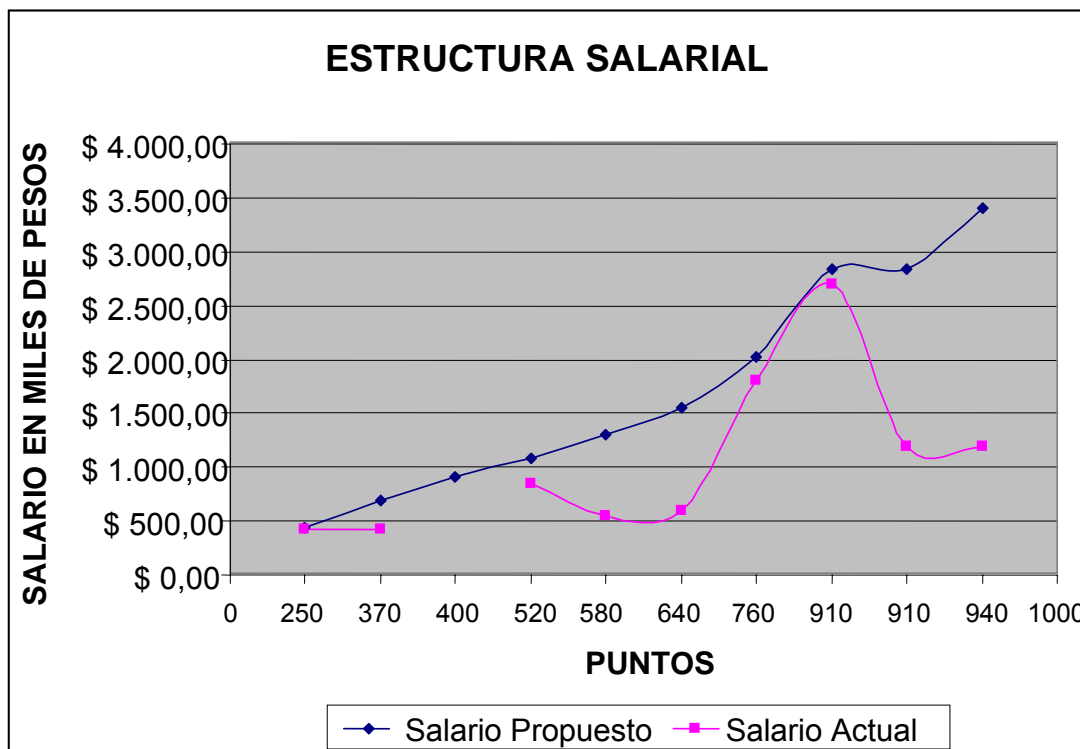
Tabla 19. Valoración de Puestos

CARGO \ FACTOR	Factor Académico	Factor Responsabilidades	Factor Experiencia	TOTAL
Auxiliar de Ingeniería	50	120	80	<b>250</b>
Inspector	50	200	120	<b>370</b>
Asistente de Talento Humano	200	120	80	<b>400</b>
Supervisor de Obra	200	120	200	<b>520</b>
Asistente contable	200	300	80	<b>580</b>
Asistente de Gerencia	200	300	140	<b>640</b>
Ingeniero Residente	350	210	200	<b>760</b>
Director de Obra	500	210	200	<b>910</b>
Gerente de Talento Humano	500	210	200	<b>910</b>
Gerente Financiero	500	300	140	<b>940</b>

- c) **Estructura Salarial.** Aplicando el método de "**Puntos por Factor**" y luego de seguir cuidadosamente los parámetros para la valoración de la escala salarial de la empresa, se determina que la nueva estructura salarial, que se considera más ajustada al mercado laboral actual de la industria, además de aportar una buena solución a uno de los factores más críticos en el diagnóstico. En esta

estructura se modifican los salarios ajustándolos según los puntos obtenidos para cada cargo como lo muestra la siguiente gráfica de estructura salarial.

Grafica 9. Estructura Salarial



En la gráfica se puede evidenciar que la estructura salarial anterior no tenía relación entre los cargos y los factores que son fundamentales para la empresa y entre un cargo y otro no existía coherencia en el salario devengado, con la aplicación del método, se corrigen estas fallas y se propone una escala salarial más competitiva tanto interna como externamente.

**8.4.5 Manejo de Relaciones Interpersonales.** En la actualidad la empresa no cuenta con un reglamento interno de trabajo, lo que dificulta el buen manejo de las relaciones interpersonales de los trabajadores al no tener claro las normas a seguir en relación con este tema (Ver Anexo C). Por tal razón, se propone implementar el siguiente **Reglamento Interno de Trabajo**, en el cual se estipulan:

- a. *Condiciones de admisión.* En este capítulo se estipulan los requisitos que deben tener las personas que serán contratadas para trabajar en la empresa, como por ejemplo: documentos legales necesarios, certificados laborales y personales, etc. *Periodo de prueba;* éste hace referencia al tiempo laborado por los nuevos trabajadores y que es considerado como prueba, para su continuidad o no dentro de la empresa.

- b. *Trabajadores accidentales o transitorios*. Son los que son contratados por menos de un mes y para realizar labores diferentes al objeto social de la compañía y estipula a qué tiene derecho en cuanto a remuneración.
- c. *Horario de trabajo*; en este capítulo se estipula cuál es el horario de trabajo del personal administrativo y operativo, también se establece la hora de almuerzo.
- d. *Las horas extras y trabajo nocturno*; se detalla qué es considerado como horas, el horario nocturno, ordinario o extra, al igual que su porcentaje de recargo.
- e. *Días de descanso legalmente obligatorios*; se enumeran los descansos que son obligatorios según la legislación colombiana y su forma de pago o compensación en caso de ser laborados. *Vacaciones remuneradas*; según la legislación colombiana, en qué momento se pueden acumular y cuánto se puede pagar en dinero en caso de que la empresa o el trabajador así lo requieran. *Permisos*; se enumeran las causales de permiso remunerado obligatorio para los trabajadores y los tiempos prudentes para su solicitud y aprobación por parte de la empresa.
- f. *Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y periodos que lo regulan*; se determinan qué compone el salario, sus respectivos deducciones de ley, qué es un salario integral, las fecha y lugares de pago del mismo como de las bonificaciones y horas extras.
- g. *Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo*, detalla en ocho artículos las obligaciones y responsabilidades tanto de empleador como de trabajadores con respecto a la salud física y mental de los trabajadores de la empresa.
- h. *Prescripciones de orden*, se describe cuáles son los deberes que adquieren los trabajadores al firmar un contrato de trabajo con la empresa.
- i. *Orden jerárquico*, determina cuál es el orden jerárquico y quiénes son los llamados a imponer sanciones y llamadas de atención en caso de ser necesario.
- j. *Labores prohibidas para mujeres y menores de 18 años*; según el código sustantivo de trabajo colombiano, hay ciertas actividades que son prohibidas para mujeres y personas menores de edad, aquí se enumeran cuales son.
- k. *Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores*; aquí se detalla cuáles son las prohibiciones tanto para trabajadores como para la empresa, al

igual que las obligaciones de ambos. De aquí se toma los lineamientos para las faltas y sanciones.

- l. *Escala de faltas y sanciones disciplinarias*; se determina cuáles son consideradas faltas graves y faltas leves y se determinan; *Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias*, ante quién se procede y cómo.
- m. *Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación*, en caso de desacuerdo entre los trabajadores y la empresa.

Se proponen las siguientes actividades para desarrollar el plan de mejoramiento, siendo estas de vital importancia para la solución práctica de los problemas que enfrenta la empresa; donde se consideren beneficios y promociones que logre atraer y retener el recurso humano.



Tabla 20. Actividades para desarrollar el Plan de Mejoramiento

Fecha Actividad	2008			2009				2010		
	Abril-Junio	Julio-Septiembre	Octubre-Diciembre	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septiembre	Octubre-Diciembre	Enero-Marzo	Abril-Junio	Julio-Septiembre
Búsqueda de asesor para capacitación.										
Concertar los puntos a tratar durante la capacitación										
Determinar los cargos a describirse, analizarse e incluirse.										
Recolección previa de los datos										
Determinar necesidades de capacitación en el área de recurso humano.										
Desarrollar la programación de las capacitaciones										
Implementación de capacitaciones										
Comparación del desempeño logrado luego de las capacitaciones para una retroalimentación.										
Establecer indicadores y formatos para la evaluación del desempeño										
Desarrollo de medidas correctivas o preventivas si es el caso (seguridad industrial)										
Desarrollo de planes de incentivos										

## 9. CONCLUSIONES

- Se logró determinar que uno de los malestares principales de **COTELCOM CCT** es que carece de estrategias y gestiones Administrativas acertadas para establecer parámetros con los cuales desarrollen un funcionamiento óptimo específicamente en los procesos laborales.
- Se elaboró un diagnóstico general de de la empresa por medio de la observación, aplicación de encuestas y entrevistas a empleados, para conocer los factores que afectan a la organización y su entorno. Se determinó que los elementos con mayor relevancia para crear una estrategia administrativa y de procesos laborales son: la falta de organización existente en sus diferentes funciones, la carencia de perfiles que se ajusten a las necesidades de la vacante en la selección del personal a vincular, la falta de motivación de los empleados, además de los elementos necesarios que le permitan crear lealtad y compromiso de los trabajadores, para con la empresa.
- Se elaboró un Plan de Mejoramiento centrado en el proceso administrativo y de gestión humana que incluye procesos laborales como herramientas<sup>18</sup> para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales, como optimización de los mismos.
- Se identificó la importancia de la Capacitación para fortalecer y asegurar el desempeño de los empleados y además lograr un sentido de pertenencia para con la compañía, orientándose a la consecución de objetivos empresariales de beneficio mutuo.
- Con estas propuestas la compañía y en especial sus directivos tendrán puntos de referencia para el buen ejercicio de sus labores logrando así cambios en el desarrollo, el rendimiento y el funcionamiento de la misma:
  - ☞ *La Selección de Empleados*, acorde al perfil del cargo.
  - ☞ *El Manual de Funciones*, con funciones específicas.
  - ☞ *La Capacitación y Desarrollo*, que mejore, actualice y motive el desempeño de la labor del trabajador.
  - ☞ *La Compensación*, que establezca salarios equitativos.
  - ☞ *Y el Manejo de Relaciones Interpersonales*, que sustentadas en un reglamento de trabajo acorde a las leyes laborales y a la cultura organizacional de **COTELCOM CCT** que mejore y mantenga el clima laboral.

---

<sup>18</sup> Plan de mejoramiento, creado por las autoras del trabajo de grado.

## 10. RECOMENDACIONES

- Es de vital importancia que **COTELCOM CCT** adopte este Plan de Mejoramiento y ponga en práctica las Funciones Administrativas “Planeación, Organización, Dirección y Control”, de forma pertinente y completa para que la compañía funcione como un sistema abierto e integrado.
- Se recomienda aprovechar al máximo los recursos, sobre todo el Talento Humano que está tan deteriorado en esta compañía.
- Es necesario incrementar la capacitación al personal, por que los empleados no poseen los conocimientos necesarios lo que impide el óptimo desarrollo de sus labores y dificulta el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Se pide estudiar e implementar el Plan de Mejoramiento, el cual servirá de apoyo para que los directivos logren el buen funcionamiento del Área Administrativa.
- Se invita implementar métodos de Compensación que motiven al personal al obtener un trato justo y equitativo.
- Se requiere seguir adecuadamente los procesos de Selección para garantizar personal calificado y poner en práctica el Manual de Funciones que delimite y especifique las tareas buscando así calidad y responsabilidad en el trabajo.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000, Cuarta Edición.

----- . Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002, Cuarta Edición.

DE CENZO, David A. ROBBINS, Stephen P. Administración de Recursos Humanos. México, Limusa S. A, 2001 Primera Edición, 544 p.

DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Prentice Hall, 1997, Segunda Edición, 2001. 450 p.

GUILLÉN TORRES, Carlos. Psicología del trabajo y relaciones laborales. España: Mc Graw Hill, 2000. Tercera Edición.

GÓMEZ MEJÍA, Luís R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Bogotá: Prentice Hall, 2001. Primera Edición.

ICONTEC. Compendio de Tesis y otros trabajos de grado, Bogotá, ICONTEC, 2004, Quinta Revisión.

KIEFFER, Dave. Cómo maximizar el rendimiento de la gente. En: Gestión. Bogotá, Vol. 7, no. 3 (junio – julio 2004).

MÉNDEZ A, Carlos E. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Mc Graw Hill, 2004. Quinta Edición.

MOLKOVICH, George T. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Prentice Hall, 1994. Primera Edición.

WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1995. 4 Edición.

### ➤ REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

WIKIPEDIA. Enciclopedia en línea. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/CRM>. Tomado en Febrero 16 de 2008.

TECNOCENCIA. Disponible en línea: <http://www.tecnociencia.es/especiales/calidad/8.htm>. Tomado en Febrero 21 de 2008.

ZELEDÓN, P. Análisis y Descripción de Cargos. Disponible en línea: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/analisisydescripciondecargos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion%20de%20empresas/analisisydescripciondecargos). Tomado en Febrero 25 de 2008.

WIKIPEDIA. Enciclopedia en línea. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista periódica](http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_periodística). Tomado en Febrero 3 de 2008.

GESTIÓN DE RECURSO HUMANO. Disponible en línea: [www.monografia.com](http://www.monografia.com) (Artículo). Tomado en Febrero 7 de 2008.

## 12. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividad	Mes Semanas																																			
	Noviembre					Febrero				Marzo					Abril				Mayo					Agosto					Septiembre							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32				
☞ Diseño de Encuesta	■																																			
☞ Prueba de Encuesta		■																																		
☞ Corrección de Encuesta			■																																	
☞ Aplicación de Encuesta				■																																
☞ Tabulación y presentación de resultados de la Encuesta					■	■																														
☞ Diseño de Entrevista							■																													
☞ Aplicación de Entrevista								■	■																											
☞ Diseño y presentación de DOFA y MPC											■	■	■																							
☞ Presentación del diagnostico preliminar															■	■	■																			
☞ Corrección del Diagnostico																				■	■	■														
☞ Preparación y presentación del plan de Mejoramiento preliminar																						■	■	■												
☞ Corrección del plan de mejoramiento																										■	■									
☞ Presentación borrador total																															■					
☞ Corrección general																														■	■					
☞ Presentación final																																		■	■	

## ANEXOS

### Anexo A. HOJAS DE VIDA

- **LEIDY SOFÍA MURCIA TORRES**
- Calle 24 F N. 85B – 85 Int. 3 Apto 515
- Teléfonos 4167127 - 312-5959429
- **BOGOTÁ D.C. COLOMBIA**
- E-mail: leidysofia8@yahoo.es

### PERFIL PROFESIONAL

Egresada no graduada de Administración de Empresas con experiencia en el Área Administrativa en lo referente a informes, correspondencia, atención al público

### EXPERIENCIA Y LOGROS

**Consortio COTELCOM CCT- Auxiliar Administrativa-** desde 01 de enero de 2003 al 30 de noviembre de 2004, Responsable del manejo de todos los documentos que se generan y se radican dentro del proceso administrativo, recepción de llamadas telefónicas, manejo de la base de datos, presentación de informes, control de suministros y manejo de Access.

### FORMACIÓN PROFESIONAL

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
Administración de Empresas.  
Egresada no graduada.

Universidad de la Salle  
Universidad de la Salle

Universidad de la Salle  
Universidad de la Salle

#### IDIOMAS

Inglés Básico Nivel I 2003  
Inglés Básico Nivel II 2003

#### SISTEMAS

Sistemas nivel I 2003  
Sistemas nivel II 2003

## **REFERENCIAS PROFESIONALES**

Vilma Guerrero Rodríguez Jefe de área Revisión de Nómina Ministerio de Defensa Nacional – Dirección Administrativa, teléfono 246 79 71.

Alexander Garavito Suárez Ingeniero residente zona oriente – Consorcio Cotelcom Cct, teléfono 542-11-01,542-26-87.

Diego Fernando Acosta Barreto- Fondo de Previsión Social del Congreso de la República, teléfono 565-73-77

Para todos los efectos legales, dejo constancia que la información contenida es verídica y podrá ser verificada en cualquier momento.

**LEIDY SOFÍA MURCIA TORRES**  
**C.C 52.960.596 Bogotá, D. C.**



**JUDITH PATRICIA SÁNCHEZ GUZMÁN**  
**CALLE 167 N. 56 – 25 INT. 9 APTO. 301**  
**Teléfonos: 6735855 – 311 4926335**  
**▪ BOGOTÁ D. C. COLOMBIA**  
**E-mail: jupasangu@yahoo.es**

### **PERFIL PROFESIONAL**

Egresada no graduada de Administración de Empresas. Experiencia en las Áreas de Administración, Planeación, Relaciones públicas y Logística de Eventos empresariales y sociales. Capacidad para enfrentar nuevos retos, proactiva, orientada al trabajo en equipo, manejo eficiente del tiempo y los recursos. Excelente relaciones interpersonales.

### **EXPERIENCIA LABORAL Y LOGROS**

**SEA ASESORES EMPRESARIALES**  
**ASISTENTE DE RELACIONES PÚBLICAS**  
Noviembre 2003 – Enero 2005  
Teléfonos: 6373113 – 2137720

Encargada del área de Relaciones Publicas en cuanto a la parte operativa del departamento, todo lo relacionado con la cotización, contratación y organización de capacitaciones en empresas, seminarios, talleres y demás eventos contratados a la empresa.

**WILLIAM TOVAR ARQUITECTO**  
**SECRETARIA ADMINISTRATIVA**  
Mayo 2002 - Octubre 2003  
Teléfono: 310 8777025

Encargada del área secretarial, elaboración de proyectos, revisión de presupuestos, costos y nómina de la empresa.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

Administración de Empresas  
Universidad de La Salle  
Actualmente Cursando VIII Semestre.

### **IDIOMAS**

Universidad de La Salle. Inglés Básico Nivel I. Marzo 2004  
Universidad de La Salle. Inglés Básico Nivel II. Mayo 2004

### **SISTEMAS**

Universidad de La Salle. Office Básico Nivel I. Marzo 2004  
Universidad de La Salle. Office Básico Nivel II. Mayo 2004

### **SEMINARIOS**

Cámara de Comercio de Bogotá  
Seminario Taller Creadores de Empresa  
Bogotá D. C. Junio de 2002

### **REFERENCIAS PROFESIONALES**

ANA LUCÍA CABEZAS BELALCARZAR  
RELACIONES PÚBLICAS  
CRUZ ROJA COLOMBIANA  
Teléfono: 4281111 Ext. 128 - 315 7823557

MIRÍAN CRISTINA JIMÉNEZ  
RELACIONES INDUSTRIALES  
Protela S. A.  
Teléfono: 4124188 – 4363666

EDGAR CASTAÑEDA CUBILLOS  
ASISTENTE ADMINISTRATIVO  
Oficina para los de Derechos Humanos ONU  
Teléfono: 300 2166569

Para todos los efectos legales, dejo constancia que la información contenida es verídica y podrá ser verificada en cualquier momento.

**JUDITH PATRICIA SÁNCHEZ GUZMÁN**  
**C.C. 52.215.269 de Bogotá, D. C.**

## Anexo B. ENTREVISTAS

### COTELCOM CCT.

A continuación se presenta la entrevista realizada a **José Rodrigo Puentes Cardozo** trabajador de **COTELCOM CCT**, que actualmente se desempeña en el cargo de **Jefe de Recursos Humanos**, realizada el 20 de Noviembre de 2006.

1. *¿La empresa se considera amenazada por su entorno?*  
No, todo lo contrario, ésta hace parte del sector que constituye el mercado.
2. *¿El entorno de la empresa es favorable para su desarrollo futuro?*  
Si, ya que el mercado es amplio y ofrece buenas posibilidades de desarrollo para la misma.
3. *¿Cuál es el nivel tecnológico que utiliza la organización?*  
Se encuentra en un nivel medio, ya que no cuenta con las suficientes herramientas para el desarrollo de nuevas tecnologías.
4. *¿Es importante la tecnología en los cambios que se están dando en los negocios de la Empresa?*  
Si, porque a medida que pasa el tiempo tenemos que estar a la vanguardia dentro de las empresas del sector y más si queremos ser competitivos y por ende somos una empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones.
5. *¿Cómo afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía?*  
Se ve afectada en la parte de ingresos, debido a que es una empresa de telecomunicaciones donde su mayor concentración es el servicio y éste tiene que satisfacer totalmente al consumidor final (cliente).
6. *¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?*  
Si, porque desde un principio se tiene claro el manual de funciones a desarrollar, pero no en todos los cargos, a veces cierta persona desarrolla funciones asignadas a otro funcionario.
7. *¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?*  
Si, y esto favorece y consolida las funciones y el desarrollo de la organización.
8. *¿Hay claridad con respecto a las amenazas y debilidades de la empresa?*  
Si, y se van evaluando anualmente, aunque este análisis no se realice a fondo.

- 9.** *¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño de la empresa?*  
No, y esto ha debilitado la organización porque debido a esto se está pasando por una situación difícil (baja de productividad, bajos salarios, falta capacitación).
- 10.** *¿El personal de la empresa es altamente motivado?*  
No, ya que teníamos una visión muy diferente respecto al trabajador, pero ahora que nos encontramos en una situación difícil lo hemos reconocido pero creo que ya es tarde.
- 11.** *¿Se ofrece Capacitación al empleado?*  
Esporádicamente, es decir; más no, que sí.
- 12.** *¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?*  
No. Tiene que ser una persona de manejo y confianza de los jefes para que lo asciendan. Es muy difícil, no se tienen en cuenta el esfuerzo, el nivel de estudio, en fin, muchas otras razones.

## **GAMA INGENIEROS S. A.**

A continuación se presenta la entrevista realizada a **Daniel Aldana**, jefe de personal de la empresa **GAMA INGENIEROS S.A.**, realizada el 16 de Febrero de 2007.

1. *¿La empresa se considera amenazada por su entorno?*  
No, debido a la alta competitividad que tiene con respecto a la prestación de servicio y con relación al desempeño de otras empresas del sector.
2. *¿El entorno de la empresa es favorable para su desarrollo futuro?*  
Sí, ya que en el sector crece y se proyecta para prestar un mejor servicio y satisfacer al cliente.
3. *¿Cuál es el nivel tecnológico que utiliza la organización?*  
La empresa actualmente utiliza herramientas y materiales de alta tecnología, ya que somos líderes en el mercado y tenemos que estar a la vanguardia de éste.
4. *¿Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa?*  
Sí, ya que somos competitivos en el sector no sólo a nivel nacional sino con proyección a nivel internacional.
5. *¿Cómo afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía?*  
De ninguna manera la afecta, como ya lo dije estamos a la vanguardia en tecnología y más en el campo de las telecomunicaciones.
6. *¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?*  
Sí, se tienen estructurados manuales de funciones de acuerdo al cargo que vayan a desarrollar.
7. *¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?*  
Sí, ya que ésta subraya la importancia de las funciones desempeñadas con relación a la organización y a la vez frente a las relaciones colectivas entre gestores y trabajadores.
8. *¿Hay claridad con respecto a las Amenazas y Debilidades de la empresa?*  
Sí, porque se han identificado y se les realiza seguimiento semestralmente para lograr el mejoramiento continuo de la organización y de esta forma ser más competitivos.
9. *¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño de la empresa?*

No ya que no se ha visto en la necesidad

**10. ¿El personal de la empresa es altamente motivado?**

Si, de manera constante y de acuerdo al desarrollo de la labor. Ej.: el “empleado mes” y se escoge en parte operativa y administrativa.

**11. ¿Se ofrece Capacitación al empleado?**

Si, no sólo en el momento de su ingreso a la compañía sino por el contrario se realizan Capacitaciones cada dos (2) meses debido al constante cambio en el mercado.

**12. ¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?**

Si, pero sólo la parte administrativa, ya que la parte operativa se contrata por obra o labor a desarrollar y por máximo el contrato dura 1 año.

## ORTIZ REY INGENIEROS

A continuación se presenta la entrevista realizada a **Juanita Pulido**, jefe de **Desarrollo de Personal** de la empresa **ORTIZ REY INGENIEROS**, realizada el 20 de Febrero de 2007.

1. *¿La empresa se considera amenazada por su entorno?*  
No, de ninguna manera ya que hace parte del sector y ésto la fortalece y la hace competitiva.
2. *¿El entorno de la empresa es favorable para su desarrollo futuro?*  
Sí, ya que por medio de las empresas del sector se crece y se abordan nuevos mercados, permitiendo de esta forma adoptar cambios en pro de la prestación del servicio y en beneficio de la compañía.
3. *¿Cuál es el nivel tecnológico que utiliza la organización?*  
Nivel medio, porque solo maneja la tecnología necesaria para desarrollar la actividad o la prestación del servicio.
4. *¿Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa?*  
Sí, ya que éste mercado es extenso y cada vez crece más, también para satisfacer al cliente se debe manejar un alto nivel tecnológico
5. *¿Como afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía?*  
Lo afecta en la medida en que no se presta un servicio eficiente y ágil y el proceso se hace más lento, lo que afecta los ingresos.
6. *¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?*  
Sí, se realiza inducción y se da a conocer el manual de funciones a desarrollar.
7. *¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?*  
Sí, ya que se trabaja en conjunto y todas las decisiones son en beneficio de la organización y del desarrollo de ésta.
8. *¿Hay claridad con respecto a las amenazas y debilidades de la empresa?*  
En algunos casos, debido a que no se están estudiando de manera constante.
9. *¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño de la empresa?*  
Sí, éste desempeño se mide por medio de encuestas al cliente con respecto a la prestación del servicio, y de acuerdo a estos resultados se adoptan medidas para el buen desempeño y competitividad de la empresa tanto a nivel interno como externo.

**10.** *¿El personal de la empresa es altamente motivado?*

Con frecuencia, ya que el trabajador es uno de los recursos mas valiosos dentro de nuestra compañía.

**11.** *¿Se ofrece capacitación al empleado?*

Si, cada seis (6) meses dependiendo de la actividad que desarrolla.

**12.** *¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?*

No, ya que la mayoría de personas son operativas y los contratos no son más de un (1) año o año y medio ( $1^{1/2}$ ), por esto no se proyecta al empleado.



## **Anexo C. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

### **COTELCOM CCT. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

#### **CAPÍTULO I**

**ARTÍCULO 1.** El presente es el **Reglamento Interno De Trabajo** prescrito por la empresa **COTELCOM CCT** domiciliada en **Cra. 26 N: 70- 05**, de la ciudad de Bogotá D. C. y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la Empresa como todos sus trabajadores. Este Reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo solo pueden ser favorables al trabajador.

#### **CAPÍTULO II CONDICIONES DE ADMISIÓN**

**ARTÍCULO 2.** Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de Ciudadanía, pasado judicial, libreta militar y certificado medico.
- b) Autorización escrita del Ministerio de la Protección Social o en su defecto la primera autoridad local, a solicitud de los padres y a falta de éstos, el Defensor de Familia, cuando el aspirante sea menor de dieciocho (18) años.
- c) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- d) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

#### **PERÍODO DE PRUEBA**

**ARTÍCULO 3.** La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él, un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de éste, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

**ARTÍCULO 4.** El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

**ARTÍCULO 5.** El período de prueba no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses. Cuando entre un mismo empleador y trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato.

**ARTÍCULO 6.** Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a éste, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.

### **CAPÍTULO III TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS**

**ARTÍCULO 7.** Son solos trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho, además del salario al descanso remunerado en dominicales y festivos.

### **CAPÍTULO IV HORARIO DE TRABAJO**

**ARTÍCULO 8.** Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan así:

**DÍAS LABORABLES:** Los días laborables para el personal administrativo son de lunes a viernes y para el personal operativo de lunes a sábado.

#### **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

##### **MAÑANA**

8: 00 A.M. a 12:00 M.

##### **HORA DE ALMUERZO**

12:00 M. a 1:00 P.M.

##### **TARDE**

1:00 P.M. a 6:00 P.M.

## **PERSONAL OPERATIVO**

### **MAÑANA**

7: 00 A.M. a 12:00 M.

### **HORA DE ALMUERZO**

12:00 M. a 1:00 P.M.

### **TARDE**

1:00 P.M. a 5:00 P.M.

### **SÁBADO**

9: 00 A. M. a 12:00 M.

## **CAPÍTULO V LAS HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO**

### **ARTÍCULO 9.** Trabajo ordinario y nocturno.

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p. m.).
2. Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).

### **ARTÍCULO 10.** Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal.

**ARTÍCULO 11.** El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del C. S. T., sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por éste. (Artículo primero, Decreto 13 de 1.967).

### **ARTÍCULO 12.** Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el sólo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1.990.
2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
4. Cada uno de los recargos antes dichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con algún otro.

**PARÁGRAFO:** La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2351 de 1965.

**ARTÍCULO 13.** La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 11 de este Reglamento.

**PARÁGRAFO 1:** En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

**PARÁGRAFO 2: DESCANSO EN DIA SÁBADO:** Pueden repartirse las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo ampliando la jornada ordinaria hasta por dos horas, por acuerdo entre las partes, pero con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

## **CAPÍTULO VI DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS**

**ARTÍCULO 14.** Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1 de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1 de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1 de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.
2. Pero el descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.
3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior.

**PARÁGRAFO 1.** Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado.

**PARÁGRAFO 3. TRABAJO DOMINICAL Y FESTIVO.** Artículo 26 Ley 789/02 Modificó Artículo 179 del Código Sustantivo de Trabajo.

1. El trabajo en domingo y festivos se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas.

**ARTÍCULO 15.** El descanso en los días domingos y los demás expresados en el artículo 14 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (artículo 25 de la Ley 50 de 1990).

**ARTÍCULO 16.** Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras.

#### **VACACIONES REMUNERADAS**

**ARTÍCULO 17.** Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

**ARTÍCULO 18.** La época de las vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con quince (15) días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones.

**ARTÍCULO 19.** Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

**ARTÍCULO 20.** Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de la Protección Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador.

**ARTÍCULO 21.** En todo caso el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables. Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por dos (2) años. La acumulación puede ser hasta por cuatro (4) años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, de confianza.

**ARTÍCULO 22.** Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

**ARTÍCULO 23.** Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas.

**PARÁGRAFO.** En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea.

## **PERMISOS**

**ARTÍCULO 24.** La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir éste, según lo permita las circunstancias.

En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.

En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se dará

con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa.

## **CAPÍTULO VII**

### **SALARIO MÍNIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN.**

#### **ARTÍCULO 25.** Formas y libertad de estipulación

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.
2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13,14, 16,21, y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con estas, cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extra legales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.
3. En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.
4. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, pero la base para efectuar los aportes parafiscales es el setenta por ciento (70%).
5. El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo.

**ARTÍCULO 26.** Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado por períodos mayores.

**ARTÍCULO 27.** Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios, durante el trabajo o inmediatamente después que éste cese.

#### **PERÍODOS DE PAGO: QUINCENALES**

**ARTICULO 28.** El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana y para sueldos no mayor de un mes.
2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período.

#### **CAPÍTULO VIII**

#### **SERVICIO MÉDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

**ARTÍCULO 29.** Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial de conformidad al programa de Salud Ocupacional y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

**ARTÍCULO 30.** Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de los Seguros Sociales o E. P. S, A. R. P, a través de la I. P. S, a la cual estén asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

**ARTÍCULO 31.** Todo trabajador, desde el mismo día en que se sienta enfermo, deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces, el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente, a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse.

Si éste no diere aviso dentro del término indicado, o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo



en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

**ARTÍCULO 32.** Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes o tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordenan la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

**ARTÍCULO 33.** Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad industrial que prescriben las autoridades del ramo en general y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas, y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

**PARÁGRAFO:** El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica y que se encuentren dentro del Programa de Salud Ocupacional de la respectiva empresa, que le hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, tanto para los trabajadores privados como los servidores públicos, previa autorización del Ministerio de la Protección Social, respetando el derecho de defensa.

**ARTÍCULO 34.** En caso de accidente de trabajo, el Jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la E. P. S. y la A. R. P.

**ARTÍCULO 35.** En caso de accidente no mortal, aún el más leve o de apariencia insignificante el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante, o a quien haga sus veces para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

**ARTÍCULO 36.** Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, para lo cual deberán, en cada caso, determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales, de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en una empresa o actividad económica, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

**ARTÍCULO 37.** En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo, la Resolución No. 1016 de 1.989, expedida por el Ministerio de la Protección Social y las demás que con tal fin se establezcan. De la misma manera, ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto Ley 1295 de 1994, y la Ley 776 del 17 de diciembre de 2002, del Sistema General de Riesgos Profesionales, de conformidad a los términos estipulados en los preceptos legales pertinentes y demás normas concordantes y reglamentarias antes mencionadas.

## **CAPÍTULO IX PRESCRIPCIONES DE ORDEN**

**ARTÍCULO 38.** Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

1. Respeto y subordinación a los superiores.
2. Respeto a sus compañeros de trabajo.
3. Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
4. Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
5. Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
6. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
7. Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
8. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo Jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.

9. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, siendo prohibido, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

## **CAPÍTULO X ORDEN JERÁRQUICO**

**ARTÍCULO 39.** El orden Jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: JUNTA DE SOCIOS, GERENTE GENERAL, DIRECTOR DE OBRA, GERENTE FINANCIERO, GERENTE DE TALENTO HUMANO.

**PARÁGRAFO:** De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: EL GERENTE GENERAL, EL DIRECTOR DE OBRA Y EL GERENTE DE TALENTO HUMANO.

## **CAPÍTULO XI LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES DE 18 AÑOS**

**ARTÍCULO 40.** Queda prohibido emplear a los menores de dieciocho (18) años y a las mujeres en trabajo de pintura industrial, que entrañen el empleo de la cerusa, del sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos pigmentos. Las mujeres sin distinción de edad y los menores de dieciocho (18) años no pueden ser empleadas en trabajos subterráneos de las minas ni en general trabajar en labores peligrosas, insalubres o que requieran grandes esfuerzos.

**ARTÍCULO 41.** Los menores no podrán ser empleados en los trabajos que a continuación se enumeran, por cuanto suponen exposición severa a riesgos para su salud o integridad física:

1. Trabajos que tengan que ver con sustancias tóxicas o nocivas para la salud.
2. Trabajos a temperaturas anormales o en ambientes contaminados o con insuficiente ventilación.
3. Trabajos subterráneos de minería de toda índole y en los que confluyen agentes nocivos, tales como contaminantes, desequilibrios térmicos, deficiencia de oxígeno a consecuencia de la oxidación o la gasificación.
4. Trabajos donde el menor de edad está expuesto a ruidos que sobrepasen ochenta (80) decibeles.

5. Trabajos donde se tenga que manipular con sustancias radioactivas, pinturas luminiscentes, rayos X, o que impliquen exposición a radiaciones ultravioletas, infrarrojas y emisiones de radio frecuencia.
6. Todo tipo de labores que impliquen exposición a corrientes eléctricas de alto voltaje.
7. Trabajos submarinos.
8. Trabajo en basurero o en cualquier otro tipo de actividades donde se generen agentes biológicos patógenos.
9. Actividades que impliquen el manejo de sustancias explosivas, inflamables o cáusticas.
10. Trabajos en pañoleros o fogoneros, en los buques de transporte marítimo.
11. Trabajos en pintura industrial que entrañen el empleo de la cerusa, de sulfato de plomo o de cualquier otro producto que contenga dichos elementos.
12. Trabajos en máquinas esmeriladoras, afilado de herramientas, en muelas abrasivas de alta velocidad y en ocupaciones similares.
13. Trabajos en altos hornos, horno de fundición de metales, fábrica de acero, talleres de laminación, trabajos de forja y en prensa pesada de metales.
14. Trabajos y operaciones que involucren la manipulación de cargas pesadas.
15. Trabajos relacionados con cambios de correas de transmisión, aceite, engrasado y otros trabajos próximos a transmisiones pesadas o de alta velocidad.
16. Trabajos en cizalladoras, cortadoras, laminadoras, tornos, fresadoras, troqueladoras, otras máquinas particularmente peligrosas.
17. Trabajos de vidrio y alfarería, trituración y mezclado de materia prima; trabajo de hornos, pulido y esmerilado en seco de vidriería, operaciones de limpieza por chorro de arena, trabajo en locales de vidriado y grabado, trabajos en la industria cerámica.
18. Trabajo de soldadura de gas y arco, corte con oxígeno en tanques o lugares confinados, en andamios o en molduras precalentadas.

19. Trabajos en fábricas de ladrillos, tubos y similares, moldeado de ladrillos a mano, trabajo en las prensas y hornos de ladrillos.
20. Trabajo en aquellas operaciones y/o procesos en donde se presenten altas temperaturas y humedad.
21. Trabajo en la industria metalúrgica de hierro y demás metales, en las operaciones y/o procesos donde se desprenden vapores o polvos tóxicos y en plantas de cemento.
22. Actividades agrícolas o agro industriales que impliquen alto riesgo para la salud.
23. Las demás que señalen en forma específica los reglamentos del Ministerio de la Protección Social.

**PARÁGRAFO.** Los trabajadores menores de dieciocho (18) años y mayores de catorce (14), que cursen estudios técnicos en el Servicio Nacional de Aprendizaje o en un instituto técnico especializado reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del Sistema Nacional de Bienestar Familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de la Protección Social, o que obtenga el certificado de aptitud profesional expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje, "SENA", podrán ser empleados en aquellas operaciones, ocupaciones o procedimientos señalados en este artículo, que a juicio del Ministerio de la Protección Social, pueden ser desempeñados sin grave riesgo para la salud o la integridad física del menor mediante un adecuado entrenamiento y la aplicación de las medidas de seguridad que garanticen plenamente la prevención de los riesgos anotados. Quedan prohibidos a los trabajadores menores de dieciocho (18) años todo trabajo que afecte su moralidad. En especial les está prohibido el trabajo en casas de lenocinio y demás lugares de diversión donde se consuman bebidas alcohólicas. De igual modo se prohíbe su contratación para la reproducción de escenas pornográficas, muertes violentas, apología del delito u otros semejantes. (Artículo 245 y 246 Decreto 2737 de 1989).

Queda prohibido el trabajo nocturno para los trabajadores menores, no obstante los mayores de dieciséis (16) años y menores de dieciocho (18) años podrán ser autorizados para trabajar hasta las ocho (8) de la noche siempre que no se afecte su asistencia regular en un centro docente, ni implique perjuicio para su salud física o moral (artículo 243 del decreto 2737 de 1989).

## **CAPÍTULO XII**

### **OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES**

**ARTÍCULO 42.** Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garantice razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este Reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.
9. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de familiares que con él convivieren.
10. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.

11. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.
12. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, éste expire durante los descansos o licencias mencionadas.
13. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.
14. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
15. Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al Sistema de Seguridad Social Integral, suministrarles cada cuatro meses en forma gratuita un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo vigente en la empresa (artículo 57 del C. S. T.).

**ARTÍCULO 43.** Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; Observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.
6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
8. Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.

**ARTÍCULO 44.** Se prohíbe a la empresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de éstos, para cada caso o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
2. Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152, y 400 del Código Sustantivo de Trabajo.
3. Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta de 50% cincuenta por ciento de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley los autorice.
4. El Banco Popular de acuerdo a lo dispuesto por la Ley 24 de 1.952, puede igualmente ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salario y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la Ley lo autoriza.
5. En cuanto a la cesantía y las pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos del artículo 250 del Código Sustantivo de Trabajo.
6. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.



7. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de éste.
8. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.
9. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
10. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
11. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
12. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7º del artículo 57 del Código Sustantivo de Trabajo signos convencionales que tienden a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de "lista negra", cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
13. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones e indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de éstos, será imputable a aquel y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
14. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.
15. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (artículo 59, CST.).

**ARTÍCULO 45.** Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (artículo 60, C. S. T.).

### **CAPÍTULO XIII**

#### **ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS**

**ARTÍCULO 46.** La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en contrato de trabajo.

**ARTÍCULO 47.** Se establecen las siguientes clases de faltas leves y sus sanciones disciplinarias, así:

- a) El retardo hasta de QUINCE (15) MINUTOS en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por la tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra y por cuarta vez suspensión en el trabajo hasta por tres días.
- b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el

trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.

- c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.
- d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.
- e) La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

**ARTÍCULO 48.** Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de QUINCE (15) MINUTOS en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

**PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACIÓN DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS.**

**ARTÍCULO 49.** Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si éste es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca.

En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva.

**ARTÍCULO 50.** No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo.

#### **CAPÍTULO XIV RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBE PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN**

**ARTÍCULO 51.** Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de: GERENTE DE TALENTO HUMANO, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad

**ARTÍCULO 52.** Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

**PARÁGRAFO:** En la empresa **COTELCOM CCT** no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

#### **CAPÍTULO XV PUBLICACIONES**

**ARTÍCULO 53.** Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la Resolución aprobatoria del presente Reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el Reglamento debe fijarse la Resolución aprobatoria.

#### **CAPÍTULO XVI VIGENCIA**

**ARTÍCULO 54.** El presente Reglamento entrará a regir ocho (8) días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este Reglamento.

#### **CAPÍTULO XVII DISPOSICIONES FINALES**

**ARTÍCULO 55.** Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha, haya tenido la empresa.

**CAPÍTULO XVIII**  
**CLAUSULAS INEFICACES**

**ARTÍCULO 56.** No producirá ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador.

FECHA: 22 de agosto de 2007  
DIRECCION: Cra. 22 N. 70 - 05  
BOGOTA, D.C.  
DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA

---

**JOSÉ PADILLA PACHECO**  
Representante Legal