

Trabajo de Grado

Propuesta: Manual de procedimientos para el proceso de Licencias y Vacaciones enfocado a los colaboradores de la empresa OneLink para el segundo periodo del año 2018

Preparado por:

Ximena Granda Montaña

Estudiante Octavo Semestre



Asesora Metodológica:

ISIS MIOSOTIS ALVAREZ FLÓREZ

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN

RESUMEN

El presente proyecto de plan de mejora se centra en conocer cómo funciona y que implicaciones tiene el actual procedimiento del proceso de licencias y vacaciones en la empresa OneLink.

Para ello, se lleva a cabo una metodología cualitativa donde se implementan técnicas como la revisión documental con el fin de conocer las políticas y normas que rigen el actual proceso y de qué manera la empresa lo implementa, también se realizó una entrevista a dos colaboradores de la empresa que tienen un relacionamiento directo en el proceso, para identificar de qué manera está impactando dicho proceso a los asesores, línea Staff, y practicantes de UGA¹ de la empresa OneLink.

Gracias a los análisis y resultados, se pudo identificar de qué manera está impactando el proceso de licencias y vacaciones, con base en esto se llega a la conclusión de elaborar una manual de procedimientos para mejorar el proceso y beneficiar a los asesores, línea Staff y practicantes de UGA.

PALABRAS CLAVES:

Conocimiento, Eficiencia, Manual, proceso, productividad, procedimiento

ABSTRACT

This project of improvement plan is focused on knowing how it works and what implications the current licensing procedure and holidays in the company OneLink.

To do this, a qualitative methodology is carried out where techniques such as the documentary revision are implemented in order to know the policies and norms that govern the current process and in what way the company implements it, also an interview was carried out to two Collaborators of the company that have a direct relationship in the process, to identify how it is impacting this process to the consultants, Staff line, and practitioners of UGA of the company OneLink.

Thanks to the analyses and results, it was possible to identify how it is impacting the licensing and vacation process, based on this we come to the conclusion of elaborating a manual of procedures to improve the process and to benefit the advisers, line Staff and Practitioners of UGA.

KEY WORDS: Knowledge, Manual, process, productivity, procedure.

¹ UGA: Unidad de Gestión Administrativa, conformada por 8 practicantes un supervisor y un coordinador, los cuales son encargados de recibir todas las novedades que se presentan con los agentes, entre las principales novedades están las incapacidades, licencias, vacaciones, registro de las horas de desconexión, y la validación del ausentismo injustificado.

AGRADECIMIENTO

“Es 100% posible el 100% de las veces”

Agradezco principalmente a Dios, por ayudarme a nunca perder la fe en mí y la perseverancia para alcanzar mis metas propuestas, siendo esta una de las más importantes de mi vida, y aunque a lo largo de esta trayectoria se presentaron altos y bajos, nunca perdí la confianza de ser capaz con lo que me proponía.

A mis padres, por inculcarme valores desde niña, valores que me ayudaron a crecer con madurez y con una cultura armoniosa, por enseñarme que la base de la felicidad proviene en el apoyo y unión de la familia, por apoyarme incondicionalmente, nunca desampararme, y por confiar siempre en mis actitudes y aptitudes, por ello considero que este logro es principalmente gracias a ellos.

Agradezco profundamente a la Universidad Autónoma Latinoamericana, por permitirme ser egresada y formarme como Administradora de Empresas, con un sentido humanista, pensando siempre en el bienestar propio como en el de los demás.

A los profesores les agradezco por haberme enseñado cada elemento con tanta dedicación y preparación, siempre con el objetivo de que como estudiantes aprendiéramos de manera acorde a lo programado por la facultad.

También agradezco a mis compañeros, que a lo largo de la carrera se conformaron amistades fraternales, que siempre buscaban el beneficio de todos y no de uno solo, en siempre querer que todos estuviéramos en igualdad de condiciones para realizar los deberes de la facultad, por apoyarnos, por compartir cada momento de felicidad por cada logro obtenido, y de tristeza por ver que unos cuantos se iban quedando.

Por último, agradezco a la empresa OneLink, por permitirme realizar las prácticas administrativas, por dejarme toparme con la realidad de la vida, por permitirme poner en práctica la mayoría de lo visto a lo largo de mi carrera.

Tabla de Contenido

RESUMEN	1
AGRADECIMIENTO	3
INTRODUCCIÓN	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2. OBJETIVOS.....	9
2.1. Objetivo General.....	9
2.2. Objetivos Específicos	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	10
4. MARCO DE REFERENCIA	11
4.1. Referente Contextual	11
4.2. Marco Teórico.....	12
4.3. Marco Legal	15
5. METODOLOGÍA.....	17
5.1. Enfoque.....	17
5.2. Modalidad	17
5.3. Técnica e Instrumentos de Recolección y Análisis.....	17
6. HALLAZGOS Y PROPUESTA	20
6.1. Fase 1: Observación.....	20
6.2. Fase 2: Revisión documental	25
Fase 3. Entrevista.....	30
7. RECOMENDACIONES	41
8. CONCLUSIONES.....	46
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

OneLink es un Contact Center que brinda soluciones innovadoras y a la medida para cada uno de los usuarios por medio de la tercerización y, tiene presencia en el Salvador, Guatemala, Colombia y Nicaragua. En Colombia, está ubicado en la ciudad de Medellín y en su área metropolitana, con tres sedes, una en Ruta N, una sede en Niquia y una sede en Itagüí.

Actualmente OneLink cuenta con el área de UGA², área donde se realizan las prácticas administrativas, y es por ello que en el presente trabajo se hace una identificación de los cargos y procesos existentes dentro del área como paso inicial para determinar qué aspecto a mejorar se tiene, inconveniente, falencia de conocimiento, o problema se está presentando.

De acuerdo al problema identificado se propone la elaboración de un manual de procedimientos para el proceso de Licencias y vacaciones, ya que se presenta una falencia de conocimiento en los asesores, línea Staff, supervisores y practicantes de UGA, en cuanto el proceso. De tal manera se hace una investigación de enfoque cualitativo, donde se presente por medio de entrevistas, revisión documental y flujogramas, lo que actualmente presenta el proceso y con ello un análisis donde permita presentar como debería de llevarse a cabo para que sea más comprensible para los demás colaboradores y así evitar reprocesos

La necesidad que actualmente presenta la empresa de tener una herramienta que ayude a la eficiencia del proceso de licencias y vacaciones es alta, ya que con ella disminuiría errores al momento de diligenciar los documentos, y así se tendría el pago oportuno de las novedades.

² UGA: Unidad de Gestión Administrativa, conformada por 8 practicantes un supervisor y un coordinador, los cuales son encargados de recibir todas las novedades que se presentan con los agentes, entre las principales novedades están las incapacidades, licencias, vacaciones, registro de las horas de desconexión, y la validación del ausentismo injustificado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OneLink es un Contact Center que brinda soluciones innovadoras y a la medida para cada uno de los usuarios por medio de la tercerización y, tiene presencia en el Salvador, Guatemala, Colombia y Nicaragua. En Colombia, está ubicado en la ciudad de Medellín y en su área metropolitana, con tres sedes, una en Ruta N, una sede en Niquia y una sede en Itagüí

La compañía inicia operaciones a finales del año 2013, en el mercado local, con la empresa Aerovías del Continente Americano S.A (AVIANCA) como su primer cliente, y hoy OneLink cuenta con un portafolio diversificado de usuarios, entre los que se encuentran la línea BANCOLOMBIA, la línea CLARO, la línea COMPENSAR, y la línea DEPRISA.

Cada línea de OneLink cuenta con más de 30 procesos diferentes, denominados Split, es decir, grupos de colaboradores que oscilan entre 25 y 50 asesores, con el fin de brindarle a los usuarios una asesoría integral.

Para gestionar todos los Split de atención al usuario, OneLink cuenta con La unidad de gestión administrativa (UGA), que actualmente cuenta con 8 practicantes, un supervisor y un coordinador, responsables de llevar a cabo todas las novedades que se presenten con los asesores, dentro de ellas están, el registro de los días ausentes con justa causa (Licencias, vacaciones, e incapacidades) y los tiempos de desconexión dentro del tiempo laborado, ya que si no se hacen los registros antes de las 24 horas una vez recibido la novedad, se afecta el porcentaje de pago en el cierre de mes para la nómina y los bonos.

Particularmente, en la línea de AVIANCA, más del 50% de sus servicios exportados son intermediados, es decir, ofrece servicios de tercerización con agentes capacitados en todos los canales (teléfono, correo electrónico, chat y redes sociales en español, inglés, portugués, francés y papiamento).

La línea de AVIANCA cuenta con más de 20 Split, entre los que se destacan Lifemiles, High Value, BO E-solution, Agencias, Cambios Voluntarios, Eventos Operacionales, Información y Asesoría, entre otros. Estos procesos se llevan a cabo de una manera eficiente y oportuna con el fin de brindar a los clientes una atención necesaria y acorde a sus necesidades.

Es por ello que la unidad de gestión administrativa (UGA) es de suma importancia, dado que es el área encargada de gestionar todos los Split de atención al usuario en la línea

de AVIANCA y actúa como el segundo filtro para llevar a cabo el registro de todas las desconexiones y ausentismos de los asesores, todo esto, en dos programas, uno llamado la macro³ y el otro programa es llamado Capacity⁴.

Sin embargo, se evidencia una comunicación precaria, entre los asesores, la línea Staff y el área de UGA, ya que en el momento en que los asesores y la línea Staff entregan los documentos de licencias y vacaciones para que les sean registradas y entregadas a nomina por un practicante destinado por el supervisor, se identifica que los formatos están mal diligenciados por los asesores o la línea Staff, y en muchas ocasiones los errores están ya sean en las fechas de inicio y fin, o porque falte la firma de quien autoriza los documentos, no obstante muchos colaboradores no saben cuántos días tienen a favor para sacar las vacaciones, y se identifica el error en el momento que el practicante encargado de llevar a cabo este proceso va a registrar las novedades, ya que los demás practicantes están autorizados para recibir todas las novedades físicas (Licencias, vacaciones e incapacidades), y hacer el registro de todas las desconexiones de los asesores que llegan vía e-mail, por tal motivo tienen falencias en el conocimiento del proceso de las licencias y vacaciones al momento de recibir la documentación física.

Sin embargo, con lo anteriormente mencionado se identifica que tanto como en el área de UGA como en los Split no se maneja un adecuado conocimiento para brindarles una información adecuada para saber cuántos días tiene a favor para las vacaciones, también al momento de diligenciar adecuadamente los formatos de licencias y vacaciones, y el tiempo que tienen para entregar los formatos para que no haya afectación de adherencia.⁶

No obstante aunque OneLink cuenta con una biblioteca virtual⁷ publica para los colaboradores de la empresa para cualquier inquietud de los procesos, pero no cuenta con

³ Programa donde se registra los tiempos de desconexión dentro de la jornada de trabajo, los tiempos de desconexión deben ser autorizados por el supervisor que esté a cargo, y por medio de un e-mail enviado al área de UGA se evidencia la novedad y de allí se registra las desconexiones, ya sean por minutos o por horas, en base al formato que cuenta la compañía para estos casos, en este se identifica en qué estado llamados "auxiliaries", se deben de poner los asesores según sea su motivo de desconexión, los cuales son 9 y denominados como: (1) lunch, (2) break, (3) bathroom, (4) medical appointment, (5) coaching, (6) training, (7) teammeeting, (8) systemissues y (9) preturno.

⁴ Programa en el que se registran los ausentismos de los asesores ya sean por la inasistencia de un día o por varios días, donde los motivos son por licencias remuneradas o no remuneradas, por incapacidades, o por vacaciones; Estos registros se hacen solo si el asesor entrega un formato donde especifica cada motivo, autorizado por el supervisor, donde en el cierre del día estos formatos son pasados a nómina.

⁵ La línea Staff, es la área administrativa de la línea de AVIANCA, es decir, los coordinadores, supervisores, analistas, gestión humana, nómina.

⁶ Se define como el turno que tiene programado el asesor por la empresa, pero que por algún motivo no asiste a laborar, afectándosele así el bono, por tal motivo es necesario que haya una justificación válida para hacer el registro en la macro antes de las 24 horas en el momento que se presente la ausencia, de lo contrario el % del bono disminuye con los días ausentes.

⁷ La Biblioteca virtual es un conjunto de colecciones, definiciones de cada auxiliary, procedimientos que se deben de llevar a cabo en algunas áreas, que se publican vía web al servicio de los colaboradores de la empresa.

uno que vaya enfocado a las licencias y vacaciones, por ello los practicantes de UGA todo lo van aprendiendo en el día a día, y con ello se van cometiendo errores a la hora de darle alguna información al asesor afectándolos indirectamente, ya que después de haberles recibido el documento, la persona encargada del proceso anteriormente mencionado, debe de contactar al asesor para que vuelva a diligenciar el formato, y al transcurrir los días para que corrija los formatos, se le afecta la adherencia y el sueldo a final de mes, ya que hasta que no haya corregido los formatos, no se puede pasar a nómina y efectuarles el pago de los días ausentes.

Es por ello, que se hace necesario realizar una propuesta que mejore la información general tanto para practicantes como para los agentes y la línea Staff para el proceso en general de las licencias y vacaciones, con el fin de que haya eficiencia en el proceso. Dada esta situación, la organización se inquieta por saber ¿Cómo un manual de procesos de licencias y vacaciones podría evitar los reprocesos para el diligenciamiento de formatos y a su vez ampliar el conocimiento de los procedimientos a nivel general, enfocado a los agentes, líneas Staff y practicantes de UGA, a partir del segundo periodo del año 2018?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Proponer un manual enfocado al proceso de licencias y vacaciones el cual este publicado en la biblioteca virtual de la empresa OneLink para evitar los reprocesos, y a su vez ampliar el conocimiento de los procedimientos a nivel general enfocado a los agentes, líneas Staff y practicantes de UGA, a partir del segundo periodo del a año 2018.

2.2. Objetivos Específicos

Identificar las políticas y normas que actualmente rigen el proceso de las licencias y vacaciones dentro de la organización.

Caracterizar los procesos y procedimientos que se requieren establecer en la biblioteca virtual para el proceso a nivel general de Licencias y Vacaciones

Elaborar un manual enfocado al proceso de Licencias y Vacaciones, dirigido a los asesores, línea Staff, y practicantes de UGA

3. JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto es de suma importancia, ya que por medio de la relación directa que se tiene con la organización permite generar nuevos conocimientos enfocados a un marco empresarial, identificando así que aspectos negativos presenta el área de UGA, partiendo desde la base del problema, ya que una vez identificado el problema el cual es la ineficiente información que reciben los agentes, líneas Staff y algunos practicantes de UGA de cómo se lleva a cabo el proceso de licencias y vacaciones, con ello se tiene un fin, y es crear un manual enfocado al proceso en general, basado en las políticas y normas que se manejen en la empresa.

Es oportuno para la empresa OneLink que cuente con un manual para el proceso de licencias y vacaciones, debido que actualmente se maneja una ineficiente información del proceso a nivel general, el cual se evidencia al momento de recibir los formatos diligenciados, es por ello que se hace necesario que los agentes, la línea Staff, y los practicantes de UGA conozcan el proceso, para evitar los reprocesos y optimizar el tiempo, así la empresa OneLink tendría un mejor manejo para estos casos.

Dado esto, es pertinente que la Empresa OneLink implemente el manual propuesto, no solo porque el proyecto de investigación impactaría de manera positiva el área de UGA, los agentes de la línea de AVIANCA, la línea Staff, sino que también para los nuevos colaboradores que vayan llegando a la compañía y se cree así una cultura de mirar el manual del proceso a nivel general para optimizar tiempos para llevar a cabo el diligenciamiento, y el conocimiento por medio de la información de los días que tiene a favor si es el caso de las vacaciones.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Referente Contextual

Colombia ubicado dentro de los 20 países con mayor atractivo para la tercerización de servicios (Dinero, 2017), uno de los patrones de cambio observados en la economía colombiana en la segunda mitad del siglo XX es el crecimiento en la participación de las actividades terciarias en el PIB. Este fenómeno se ha llamado tercerización y ha sido común tanto en países desarrollados como en aquellos en vía de desarrollo. (Bonet, 2006) En los últimos, se pueden identificar una tercerización genuina, en la cual la de los servicios mejora la competitividad sistémica de la economía, y una tercerización espuria, en donde los servicios tienen poco impacto en la competitividad del resto de la economía. (Bonet, 2006)

La empresa OneLinkse encuentra dentro del sector de los Contact Center, la cual es dedicada a prestar el servicio de llamadas telefónicas por medio de la tercerización a diferentes líneas operativas como AVIANCA, y COMPENSAR, pertenece al sector terciario de la economía, ya que este sector se encarga de las actividades de comercio, servicios y transporte, las telecomunicaciones, la medicina, la salud pública, la educación, el turismo, la administración y las finanzas.

Gracias a este sector, en el año 2017, la tercerización de servicios en Colombia se consolido como una industria clave en la generación de empleo y aporte al PIB nacional. De igual manera gracias a este sector, mueve más de \$6 billones al año y aporta 1,2% del PIB, el cual es clave en la generación de empleo, con 350.000 puestos de trabajo en la totalidad de la industria, incluyendo contact centers, BPO, KPO e ITO, entre otros servicios. (Dinero, 2017).

No obstante, gracias a la tecnología, la cual se ha convertido a lo largo del tiempo en una herramienta eficiente para la operatividad de diferentes actividades económicas, como lo es los Call Center, el cual con el surgimiento y la difusión de Internet, ha logrado una profundización en cuanto al intercambio de la información, ya que este permite la interconexión de redes informáticas, habilitando la conexión directa de varios accesos de información, permitiéndoles así, a los asesores otorgar de una manera oportuna y detallada frente a todas las inquietudes de los usuarios.

El crecimiento tan rápido y desarrollado de este tipo de conexión, ha permitido la incorporación de nuevas formas de comercialización como lo es medio de tercerización, y a

su vez permite de una manera oportuna para los asesores realizar los pagos por los servicios o comprar bienes que los usuarios deseen adquirir, a través de esta red. (Historia)

4.2. Marco Teórico

Inicialmente, para comprender el estado actual de una empresa se hace necesario, realizar un Diagnóstico y desarrollo organizacional, donde para el autor (Rodriguez, 2016) *Es una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al desarrollo organizacional. Se trata en este caso, de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario en primer lugar conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados.* De cierto modo, el análisis se hace mediante varias herramientas y técnicas para evaluar la situación de la empresa, y de ahí tomar las decisiones que permitan mejorar la eficiencia, eficacia, y productividad.

De acuerdo al diagnóstico llevado a cabo por medio de una revisión documental, entrevistas, y una observación directa, se evidencia que en el momento en que un colaborador de la empresa OneLink desee o requiera ausentarse de la empresa por motivos que lo sujetan a ello, como primera fase, debe de solicitar de manera formal a la empresa por medio del supervisor que esté a cargo, un permiso donde sustente y soporte el respectivo motivo del ausentismo, por medio de formatos establecidos por la empresa y si se es necesario, que estén regidos por la ley Colombiana, siempre en cuando lo aplique, y a su vez también por las políticas que maneja la empresa OneLink para los casos de licencia y vacaciones, pero para algunos colaboradores como asesores, línea Staff y administrativos se les dificulta saber diligenciar bien los formatos y no tienen claro el conocimiento de los pasos a seguir, es por ello, que se hizo necesario soportarse en varias teorías para llevar a cabo la propuesta de mejora para la organización, ya que como se planteó anteriormente, para llevar a cabo la solicitud de un permiso de ausentismo por un día o más, se hace necesario como segunda fase diligenciar un formato, pero en esta fase, al momento de diligenciar los formatos, constantemente se presenta un desperdicio de papelería, dado que si por alguna razón hay un error en el formato, este se debe desechar y diligenciar la solicitud en un nuevo formato, considerado esto en relación con lo que deduce el autor

(Garcia B. M., 2007) La papelería es uno de los problemas que con más frecuencia se presentan en la innovación de procesos, tiene que ver con los formatos utilizados, así es necesario revisar que sean comprensibles, y fácilmente diligenciables.

Dado lo anteriormente planteado, se hace necesario que hoy en día todas las empresas manejen un formato que sea comprensible para sus colaboradores, donde no pierdan tiempo al momento de diligenciarlo, y eviten los reprocesos, cuidando así al medio ambiente, ya su vez disminuya para la empresa los gastos operacionales.

Por ello, la finalidad que se tiene con el presente trabajo de investigación es proponer un manual, el cual, para el autor (*Múnera, 2002*). *Es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización.* Siendo esto así, un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de los procesos de las diferentes áreas de una empresa en su día a día, con el fin de ayudar al eficiente trabajo, y evitar errores en su gestión, no obstante, ayuda a brindar a cada colaborador un conocimiento más amplio de los procesos, procedimientos y las políticas que se manejan en él.

Con esto, ayuda a hacer eficiente el respectivo procedimiento para llevar a cabo la solicitud de un formato, siendo esto así para el autor (*García B. M., 2007*) *un acto, método o manera de proceder en algunos procesos, o en cierto curso de acción. Curso particular de acción o manera de hacer algo.* Por eso, esta gestión y plan de mejora se hace necesario que este publicada en la biblioteca virtual, lo cual, sería de gran apoyo para los colaboradores, ya que les permite visualizar de qué manera se debe hacer el procedimiento correcto de las actividades asignadas por el empleador, y a su vez tener una mejor información del proceso de licencias y vacaciones.

No obstante, mediante la tecnología Según (*García B. M., 2007*) *ayuda sistematización de los procesos gracias a los avances tecnológicos, el cual incide en su eficiencia y eficacia, ya que permite obtener la información manera precisa y oportuna.* Así, cada que cualquier colaborador desee mirar cómo se lleva a cabo el proceso debe de mirar de manera virtual el paso a paso del proceso. Generando así una Gestión del conocimiento, donde el autor (*Knowledge, 2008*) *plantea que es un conjunto de metodologías, sistemas y herramientas informáticas que ayudan a las empresas, en relación con los conocimientos que son clave para su actividad, tales como: gestionar su "capital intelectual", gestionar sus necesidades actuales y futuras, y prevenir y evitar los riesgos de descapitalización, gestionar carencias estructurales y coyunturales, acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo creativo individual o grupal, promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencia entre empleados y rentabilizar su base de conocimientos.* Siendo esto un mecanismo que permite por medio del conjunto de metodologías, que los colaboradores tengan una mejor información a la hora de hacer sus actividades, minimizando así posibles riesgos y tiempo, evitando pérdidas ante posibles errores que se cometan a la hora de ejecución de actividades.

Debido a esto, es importante que la línea Staff, se capacite de manera oportuna para que así no se sigan cometiendo errores, siendo esto así para el autor (*Chiavenato, 2011*). *Las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben de recibir*

asesoría especializada con el fin de afrontar esa responsabilidad. Ya que para que una organización funcione como debe de ser, se hace necesario que cada miembro organizacional reciba una capacitación acorde, a su cargo, para que cada grupo y subgrupo responda de manera efectiva a nivel interno, y externo de la empresa.

De cierto modo, esta herramienta de capacitación se puede ver a su vez como una estrategia de intervención, la cual permite realizar periódicamente una evaluación de que falencias están presentando los empleados frente a su conocimiento empresarial de funciones, ya que es de vital importancia hacer oportunamente un medio de capacitación, sea un programa, manual, o actividades que sirvan para que el desempeño organizacional se mida por el nivel de desempeño de los empleados, ya que en base al autor (Chiavenato, Idalberto, 2011) considera que, *es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. El efecto de la capacitación no se mide tan solo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización.*

4.3.Marco Legal

OneLink, para ejercer sus deberes y funciones, se rige con base a varias normatividades que le permitan ser transparente en su desempeño, y también para manejar cierta información que es privada, como los datos sociodemográficos de cada colaborador de la empresa. Por ello, para el presente proyecto de plan de mejora se tienen los siguientes referentes legales:

Constitución Política de Colombia

Por medio del capítulo 1, el título 12 y el artículo 333, Se determina:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. (Constituyente, 1991, pág. 116). OneLink debe de regirse por medio de este principal Artículo, y no infringir ninguna función que no esté aprobada y estipulada para sus funciones cotidianas, dentro de ellas están:

Habeas Data:

En la ley “Se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la Republica, 2008). Siendo esto una medida que debe de cumplir la empresa OneLink en el día a día, dado que constantemente manejan datos sociodemográficos de todos los colaboradores que se van vinculando con la empresa OneLink, esto, con la finalidad de respetar la privacidad de los mismos y velar por el cumplimiento de la ley.

Normas para el ejercicio del control interno en las entidades:

La ley 87 de 1993 establece que “el control es el sistema integrado por el esquema de organización, el conjunto de planes, métodos principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes.(Constitucion Politica de Colombia, 2007).

De acuerdo con esto, la empresa OneLink implementa todas las leyes del código del trabajo para hacer adecuado y de manera correcta el otorgamiento de las licencias y vacaciones a sus colaboradores, permitiendo esto así, que no se haga un acto injusto por parte del empleador al empleado.

Código Sustantivo del Trabajo

Contrato Laboral:

En el código sustantivo del trabajo adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, en el artículo 20 define el contrato de trabajo como aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario. (Codigo sustantivo del Trabajo, 1950). Esta ley es aplicada por la empresa Onelink, desde que una persona firma el contrato con la empresa.

Licencia Laboral:

En el Código laboral la licencia de trabajo son los permisos otorgados por el empleador al trabajador para que se ausente por un período determinado de sus funciones, sin que se origine una causal para finalizar el contrato. Las licencias de trabajo se dividen en dos: reglamentaria y no reglamentaria. La primera, son los permisos regulados por la ley, no negociables y de obligatorio otorgamiento cuando el trabajador lo solicite; la segunda, son los permisos que resultan del libre albedrío del empleador y no se obliga al pago del salario.(Licencias de trabajo, todos los permisos que tienen por ley, Sep, 2015). La empresa OneLink debe de respetar por ley todas las licencias reglamentarias, si no es así estaría infringiendo la ley y violando un derecho del colaborador.

Vacaciones:

En cuanto a las vacaciones, en el Código del trabajo en el artículo 177, establece que los empleadores tienen la obligación de conceder a todo trabajador un período de vacaciones de catorce días laborables, con disfrute de salario. (Codigo del Trabajo, Articulo 177)

5. METODOLOGÍA

5.1. Enfoque

El enfoque que se llevó a cabo para la presente propuesta de mejora es de carácter cualitativo, *entendido como una herramienta que utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación, o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación*(Sampieri, *Enfoque Cualitativo*, 2014). En este se presenta detalladamente los hallazgos que se hicieron en la empresa OneLink para descubrir el problema o falencia que atraviesa la organización, con el fin de identificar que posibles mejoras se pueden implementar para que el proceso sea más eficiente.

5.2. Modalidad

La modalidad que tuvo en cuenta para la realización de la propuesta del presente proyecto es el plan de mejora; entendido como “un esfuerzo teórico-práctico por solucionar o mejorar algunos problemas o procesos administrativos que resultan afines área de desempeño del practicante en la organización” (Facultad de Administración de Empresas UNAULA, 2016)

Lo anterior, con la finalidad de crear un manual enfocado al proceso de licencias y vacaciones, para que haya un eficaz procedimiento del mismo.

5.3. Técnica e Instrumentos de Recolección y Análisis

Observación

No es mera contemplación, implica adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanentemente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (Sampieri, 2015)

Esta técnica será aplicada para identificar si actualmente se presenta algún inconveniente en el área de UGA de la empresa OneLink, o si hay un proceso por mejorar, todo esto, con el fin de llevar a cabo mejoras en el área para el bien de todos los colaboradores y practicantes del área.

Revisión documental

La fuentes de archivos, tales como las memorias anuales y otras fuentes de documentación públicas e internas, pueden unirse para proporcionar medidas objetivas de las condiciones del entorno y de la organización, de los propósitos iniciales del cambio, de las actuaciones realizadas, de las variaciones en los resultados, etc., y proporcionan una referencia útil para construir una cronología de eventos clave. (Dawson, 1997)

El fin de esta técnica, es identificar los antecedentes, los procesos, las políticas y normas que tiene el área de UGA frente al proceso de licencias y vacaciones, el cual sirve de soporte para llevar a cabo la propuesta de mejora basada, de acuerdo a las formalidades que presenta el proceso de licencias y vacaciones.

Entrevista

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar. (Galindo, 1998).

Esta técnica es de vital importancia, para conocer el nivel de conocimiento que tienen las personas hacia un objeto de estudio, en este caso es el proceso de licencias y vacaciones, esto permite saber desde donde se debe partir y hasta donde se debe llegar con la propuesta de mejora.

Diagramas de flujo

Es importante los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura. (Chiavenato I. , 1993)

Los flujogramas o diagramas de flujo son importantes porque ayudan en la definición formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda al analista a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidas, le ayudará a analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración. (Gómez Rondón, 1995)

Por medio de esta herramienta, conocida como flujogramas o diagramas de flujo, es implementaba en el presente trabajo, dado que, permite visualizar y entender de manera más factible el proceso de licencias y vacaciones que actualmente presenta la empresa, y a su vez será utilizada para proveer por medio de una representación gráfica de cómo debería de ser el procedimiento para llevar a cabo su gestión, y disminuir errores y tener un pago oportuno para que no se vea afectada en la nómina los días ausentes.

5.4. Consideraciones Éticas

Al momento de realizar el proyecto de plan de mejora se tuvo como objetivo conocer como estaba funcionando el campo de interés a nivel interno de la empresa OneLink, en este caso, el proceso de las licencias y vacaciones.

Para ello, se hizo necesario una preparación educativa, una observación directa, y un análisis detallado, lo cual sirvió de base para proponer el plan de mejora, puesto que esto sirvió para realizar de manera satisfactoria un estudio respecto a la investigación en sujetos frente al proceso de licencias y vacaciones.

En este, se tuvieron aspectos como la participación de varios actores; unos fueron empleados de la empresa OneLink y otros actores fueron profesionales capacitados de la Universidad Autónoma Latinoamericana, ya que gracias a su preparación y conocimiento que tenían frente al campo de estudio y técnicas necesarias, fueron de gran ayuda para llevar a cabo la elaboración del plan de mejora.

Otro aspecto importante fueron los recursos utilizados para la preparación documental, en este, se incluyeron teorías, normas, políticas, dado que sin esto el plan de mejora no estaría soportado y no tendría gran credibilidad.

Con esto, se determina que para la eficaz realización de un proyecto, es fundamental el entorno, dado que es un factor que influye para los resultados que se pretende proporcionar a la empresa y a la facultad de Administración de Empresas.

6. HALLAZGOS Y PROPUESTA

6.1. Fase 1: Políticas y Normas Actuales para el Proceso de Licencias en la Organización OneLink

A partir de la observación directa en el área de UGA y de las responsabilidades de los diferentes practicantes, de los asesores y de la línea Staff se evidencia que no hay claridad frente al proceso de licencias y vacaciones dado que, al parecer, se desconocen las políticas y normas para la aplicación de las licencias⁸ remuneradas⁹(L.R), no remuneradas¹⁰(LNR) y vacaciones¹¹ de todos los colaboradores de la organización y en particular de dicha área, prueba de ello son estas situaciones que se presentan día a día, entre otras:

- Cuando un asesor solicita vacaciones, debe de hacer la solicitud por medio del supervisor a WFM¹², una vez aprobada las vacaciones, debe de llevar a cabo el diligenciamiento de un formato (novedades) donde informe la cantidad de días que estará ausente y así ser entregadas al área de UGA, y UGA pasa el informe a nomina, para que nómina pueda hacer la liquidación de éstos. Así, en el reporte debe indicar la cantidad de días hábiles para el período de vacaciones. Sin embargo, los colaboradores reportan el total de los días que estarán por fuera sin discriminar días calendario de los días no hábiles. Generando reprocesos dado que los días no coinciden con la fecha inicial y la fecha final de regreso a laborar.
- Los asesores tienen un tiempo determinado para entregar las novedades que deben de estar firmadas por la persona que se va a ausentar y así ser registradas por los practicantes de UGA. Sin embargo, muchas de estas personas no tienen claro que dicha novedad debe entregarse antes de ausentarse para no generar afectación en la ADH.
- Los colaboradores de la línea Staff evidencian desconocimiento al momento de diligenciar los formatos, y si los asesores se ausentan de la empresa sin llevar el formato a UGA, retrasan el registro de las novedades, ya que UGA no puede registrar un formato mal diligenciado, y sin la firma del empleado que se va a ausentar y del jefe inmediato que le autorizo el ausentismo así corrijan el formato nuevamente.

⁸ Licencias: La licencia es un permiso concedido por el empleador a su trabajador, cuyo efecto es la suspensión del contrato de trabajo.

⁹ Licencias remuneradas: Se encuentran desarrolladas dentro del derecho laboral colombiano.

¹⁰ Licencias no remuneradas: son aquellas licencias que no se encuentran reguladas dentro de la legislación laboral; pero que se encuentran reguladas dentro del reglamento interno del trabajo como unos beneficios especiales conferidos por el empleador a su trabajador. Estas pueden o no ser remuneradas y deben respetar todos los derechos fundamentales y adquiridos por el empleado dentro de la empresa.

¹¹ Vacaciones: El Ministerio del Trabajo en Colombia define las vacaciones laborales consisten en un período de descanso remunerado de 15 días hábiles, continuos o consecutivos, a los que tiene derecho todo trabajador que haya laborado durante un año calendario.

¹² WFM: Es el área encargada de velar por el cumplimiento de las funciones de los asesores, programarles el turno diario, y aprobar las solicitudes de vacaciones y Licencias con previo aviso para no programarles turno en los días ausentes.

- Cuando los colaboradores se ausentan de la empresa sin que el formato este diligenciado correctamente, posponen el tiempo de pago, ya que el área de nóminas puede liquidar unas vacaciones donde el documento este mal diligenciado, y no se puede corregir hasta que el colaborador regrese, debido a que si se corrige solo faltaría la firma del empleado para ser entregadas a UGA.
- Si es el caso de una licencia no remunerada, para que el formato este bien diligenciado, se debe de incluir las firmas, y colocar los días ausentes, sin que tenga que coincidir con el número de días, ya que este se cuenta con días calendario y no con días hábiles.
- Si es el caso de una licencia remunerada, si se debe coincidir los días, con la fecha inicial y la fecha final, ya que, si son días hábiles, no obstante, debe de tener un soporte que justifique los días forzosamente ausentes.

El proceso de vacaciones y licencias no están documentados, formalizados ni socializados en la organización para los asesores, línea Staff y para los practicantes de UGA. En este sentido, luego de una revisión documental de acuerdo a la ley legal vigente de la legislación colombiana, la organización OneLink se rige de acuerdo a la ley, los artículos y así las implementa, así mismo se rige también con base a las políticas y normas que tiene la empresa, con ello, se logra identificar la normatividad que aplica la organización frente a las licencias y vacaciones.

Tabla 1: Normatividad frente a las Licencias Remuneradas

La legislación colombiana	-Ejercicio del sufragio	La Empresa OneLink lo tiene implementado como licencias remuneradas, se lleva a cabo cuando la persona es requerida para llevar a cabo un ejercicio de votación
	-Calamidad doméstica grave comprobada	La Empresa OneLink lo tiene implementado como licencias remuneradas, este se da cuando al trabajador le ha ocurrido un suceso familiar o personal cuya gravedad afecte el normal desarrollo de las actividades del trabajador.
	-Cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación	La Empresa OneLink lo tiene implementado como licencias

<p>tiene implementado el Artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo (CST) determina como Licencias Remuneradas</p>		<p>remuneradas para aquellos casos en que el trabajador tiene la obligación de ser jurado de votación, éste, tiene el derecho de disfrutar 1 día de descanso remunerado, dentro de los cuarenta y cinco 45 días siguientes a la votación.</p>
	<p>-Práctica de comisiones sindicales</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado como licencias remuneradas cuando se da un permiso concedido al trabajador para que éste cuando sea integrante del sindicato, tenga el permiso remunerado de cumplir su gestión, siempre y cuando tal labor no conlleve un debilitamiento en el normal funcionamiento de la empresa.</p>
	<p>- Por el entierro de sus compañeros</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado como licencias remuneradas y este consta de un permiso concedido al trabajador para que cuando alguno de sus compañeros muera, éste pueda acompañarlo a su entierro siempre y cuando el permiso concedido no debilite el funcionamiento de la empresa. Esta licencia será remunerada y no será obligación compensar el tiempo que el trabajador utilice.</p>
	<p>-Licencia por luto</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado como licencias remuneradas cuando concede al</p>

		trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge o compañera permanente, el padre, el hijo o el hermano una licencia remunerada por luto por 5 días hábiles.
	-Licencias de Maternidad	La Empresa OneLink lo tiene implementado como licencias remuneradas y se da cuando la mujer ha dado a luz, esta licencia se caracteriza por dos aspectos, el primer aspecto, es un descanso de 14 semanas dentro de la época del parto, y el segundo aspecto, es el pago del salario durante el periodo de descanso.
	-Licencias de Paternidad	La Empresa OneLink lo tiene implementado como licencias remuneradas el cual se otorga como un beneficio legal para los hombres futuros a ser padres, para que disfruten por 8 días el acompañamiento al nacimiento del hijo y se da cuando se comprueba por medio del registro civil de nacimiento para efectuar el pago de tal licencia.

Fuente propia

Con lo anteriormente expuesto, se identificó que la legislación colombiana, en particular el código sustantivo del trabajo en su artículo 57, es la base fundamental para regir las licencias remuneradas en cualquier empresa colombiana, en este caso, en OneLink.

Sin embargo, OneLink implementa otro tipo de licencias no remuneradas las cuales no se encuentran reguladas dentro de la legislación laboral; Pero la empresa si las tienen reguladas dentro del reglamento interno del trabajo como unos beneficios especiales conferidos por el empleador a su trabajador. Pero si se llega a dar el caso de presentarse alguna reclamación por parte del trabajador al empleador de alguna licencia remunerada o no remunerada, para su regulación especial se soluciona de acuerdo a como esté regido el reglamento interno de la empresa OneLink, siempre y cuando no vaya en contra de lo estipulado dentro de la legislación y jurisprudencia.

Tabla 2: Normatividad frente las vacaciones

<p>La legislación colombiana de acuerdo al decreto 1072 de 2015 tiene establecido para las vacaciones:</p>	<p>-Las vacaciones se otorgan a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año de trabajo</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado cuando el trabajador labora 360 días.</p>
	<p>-En el caso de algunos trabajadores de la salud, las vacaciones son de 15 días por cada 6 meses de trabajo, pero esta es la excepción de la regla general de los 15 días por año trabajado.</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado cuando se da al caso.</p>
	<p>-Si el trabajador no lleva un año trabajando, las vacaciones se le reconocerán en proporción al tiempo laborado, sin importar cuánto sea este.</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado</p>
	<p>-Las vacaciones se remuneran con base al salario que el trabajador esté devengando al momento de salir a vacaciones, siendo el sueldo fijo.</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado de acuerdo al salario que firma en el contrato.</p>
	<p>-Las vacaciones se remuneran con base al salario que el trabajador esté devengando al momento de salir a vacaciones, siendo el sueldo variable, así se toma el promedio del último año, y si el trabajador no</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado</p>

	<p>lleva un año, se toma el promedio del tiempo que lleve vinculado con la empresa. Esto se da cuando el trabajador se retira sin haber disfrutado de sus vacaciones por no haber cumplido el año de servicios requerido.</p>	
	<p>-Solo se tienen en cuenta los días hábiles, de manera que los domingos y festivos no se contabilizan. Eventualmente tampoco los sábados; esto cuando en la empresa no se labora los sábados, tornándose el día sábado como no hábil.</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado, y como hay colaboradores que trabajan también los sábados también se tienen en cuenta.</p>
	<p>-El empleador tiene que dar a conocer al trabajador, con quince (15) días de anticipación, la fecha en que le concederá las vacaciones.</p>	<p>La Empresa OneLink lo tiene implementado, pero no formalizado dado que aun no se ha establecido, y no se ha documentado sanciones a quien no lo realice de acuerdo a la ley.</p>

Fuente propia

De acuerdo a la revisión documental, se identificó que en base a la legislación colombiana, la empresa OneLink se rige la mayor parte de acuerdo a al decreto 1072 de 2015, pero hay procedimientos que no los hace adecuadamente, como el hecho de dar a conocer al trabajador, con quince (15) días de anticipación, la fecha en que le concederá las vacaciones, no obstante también el empleado disfruta de las vacaciones y cuando regresa de los días disfrutados hace entrega de la solicitud de vacaciones, asumiendo un procedimiento no aprobado por la organización.

6.2 Fase 2: Caracterización de los procesos y procedimientos que se requieren establecer en la biblioteca virtual para las Licencias y Vacaciones

Luego de llevar a cabo la primer fase se elaboran dos entrevistas para identificar de qué manera está impactando el procedimiento que actualmente tiene el proceso de licencias y vacaciones, y a su vez se elabora dos flujogramas para comprender como es llevado dicho proceso, uno para las vacaciones y otro para las licencias que a su vez conforman un proceso en conjunto, para así determinar los procedimientos necesarios para llevar a cabo de manera satisfactoria el proceso de licencias y vacaciones.

Dicha entrevista se dirige a dos colaboradores, uno que es el supervisor del área de UGA y la persona del área de nómina delegada para liquidar todas las vacaciones de la empresa.

Tabla 3: Entrevista a la persona única persona encarga de liquidar las vacaciones.

Entrevistado 1: Liquidador de Vacaciones	
Preguntas	Respuestas
1. ¿son iguales las reglas de tiempo para los asesores y la línea Staff al momento de solicitar las vacaciones?	Sí, porque a partir de 3 meses laborados, cada uno puede solicitar las vacaciones requeridas, ya que por cada 24 días se tiene 1 día, y al año se tiene 15 días.
2. ¿Quiénes cuentan con días de beneficio?	Solo Staff y Administrativo tiene día de beneficio.
3. ¿Hasta cuándo se reciben las vacaciones solicitadas de un mes anterior al presente?.	No se reciben las vacaciones por tema de seguridad social, lo que se hace es cambiar las fechas al mes presente teniendo los días hábiles y no hábiles para efectuar debidamente el pago.
4. ¿Ustedes reciben algún formato de vacaciones, o solo debe de pasar por UGA?	Si es administrativo se recibe, de lo contrario debe de pasar por UGA.
5. ¿Cuándo UGA entrega el informe de las vacaciones solicitadas, al cuanto tiempo las vacaciones son liquidadas?	Si se entregan entre los primeros 4 días hábiles de la semana, el pago es efectuado al segundo día hábil de la otra semana.
6. ¿Es posible adelantar el pago, o posponerlo así haya disfrutado de las vacaciones?	No es posible adelantar el pago de las vacaciones si no han sido disfrutadas, pero si se puede posponer la fecha de pago después de haber disfrutado las vacaciones.
7. ¿Hay asesores que han hechos reclamos porque no les han efectuado el pago de las vacaciones?	Si, ya que no se les efectúa el pago porque muchas veces solicitan días que no tienen, por ende el formato queda mal diligenciado y aun así, se ausentan de la empresa, y por ello no es posible el pago, ya que tienen que diligenciar nuevamente el documento apenas regresen de los días disfrutados y así efectuarles el pago.
8. ¿Cuentan con un archivo a disponibilidad de los asesores, línea Staff y practicantes de UGA donde se especifique como debería sea la	Actualmente no se cuenta con un programa, o archivo donde se plantee como debería de hacerse el procedimiento para la solicitud de

solicitud de las vacaciones?	vacaciones, pero si sería de gran apoyo, ya que, como nosotros los administrativos que nos encargamos del área de nómina y yo que soy el encargado de liquidar las vacaciones, en muchas ocasiones para los asesores somos los culpables de que las vacaciones no se les liquide a tiempo, cuando en realidad la responsabilidad está en ellos diligenciar bien los formatos para así hacer un pago oportuno.
9. ¿En ocasiones debe de regresar formatos mal diligenciados? ¿Y si es así, porque motivos los regresa?	Sí, porque muchas veces los días que solicitan no los tienen, y en ocasiones los asesores ya se han ausentado de la empresa sin las vacaciones estar listas para ser liquidadas, y se van a disfrutan más de los días que tienen.

Fuente propia

Con lo anteriormente evidenciado, se hace un respectivo análisis de las preguntas número 2, 3, 4, 5, 6, y 7 en conjunto, pero la pregunta número 1 y 8 son individuales dado que tienen un mayor impacto en el actual plan de mejora del proceso de licencias y vacaciones.

Por lo tanto, se concluye que mediante la primera pregunta, todo el proceso de las vacaciones está estandarizado, pero no documentado, y con ello los asesores, línea Staff, supervisores y practicantes de UGA no conocen muy bien el procedimiento para llevar a cabo el pago de las vacaciones.

De acuerdo a las preguntas 2, 3, 4, 5, 6, y 7 se logra identificar como es llevado a cabo el proceso vacaciones en el área de nómina frente a los días que tiene cada trabajador cuando labora en la empresa después de cierto periodo de tiempo, y a su vez se identifica como se gestiona la liquidación, es decir, el pago de las vacaciones a cada empleado que haya solicitado dichas vacaciones.

De cierto modo, en la octava pregunta, se logra identificar frente a la experiencia que tiene el liquidador frente a dicho cargo, determina que los colaboradores no conocen muy bien el procedimiento del proceso, diligencian mal los formatos y retrasan el tiempo para ser liquidados, debido a que entregan el formato a UGA que es donde solicitan cierta cantidad de días, pero muchas veces esos días no han sido concedidos por el tiempo que llevan laborando en la compañía, y aun así se van a disfrutar más de los que tienen.

Con esto, al regreso de las vacaciones deben de diligenciar un nuevo formato justificándolo como licencia no remuneradas los días que se excedió como vacaciones, y estos errores continuamente se dan debido a que la empresa OneLink no cuenta con un archivo a disponibilidad de los colaboradores.

Tabla 4:Entrevista al supervisor del área de UGA

Entrevistado 2: supervisor UGA	
Preguntas	Respuestas
1. ¿En el tiempo que lleva como supervisor de UGA, cada cuanto se presenta eventualidades en el proceso de licencias y vacaciones?	Todos los días se presentan eventualidades, ya que los asesores y supervisores de cada área en su mayoría no conocen muy bien cómo se debe llevar el procedimiento para las solicitudes, no obstante, hay varios practicantes que desconocen algunas cosas del proceso.
2. ¿Los documentos mal diligenciados hace que se afecte la adherencia de los agentes?	Si se presenta afectación de adherencia debido a que entre más tiempo pase sin presentar la solicitud de la novedad, van transcurriendo las horas y así se afecta.
3. ¿En ocasiones llevan los formatos sin la firma de los colaboradores y esos ya se han ausentado de la empresa? Y que repercusiones trae?	En muchas ocasiones si sucede esto, y por ello, UGA no debe de recibir los formatos hasta que no está correctamente diligenciado. Las repercusiones que trae son muchas y afecta al asesor con la adherencia, ya que no se le registraría los días que va a estar ausente, y por ende se va a disfrutar de las vacaciones y no se les será liquidadas hasta que el formato este firmado por el colaborador, porque sin la firma, UGA no puede recibir el formato y por ende pasar el informe a nómina.
3. ¿Hay sanciones si no se presentan los documentos de licencias y vacaciones?	Si, ya que si pasan 3 días los cuales los asesores no se reportan, se toma como abandono de puesto.
4. ¿DeberíaOneLink contar con un plan de capacitación o un manual para el proceso de licencias y vacaciones para que no se presente eventualidades que afecte el proceso?	Si, ya que si hay un manual el que se especifique el procedimiento del proceso se evitarían todos los errores.
5. ¿Actualmente cuenta el área de UGA con un instructivo, donde se especifique todo el proceso de vacaciones?	Si cuenta con un instructivo, pero en el no se identifica claramente cómo se debe de llevar a cabo el proceso de licencias y vacaciones, ya que está muy superficial, pero no denota todas las políticas y normas que rigen dicho proceso.
6.¿Le interesaría que en el proyecto de investigación que está realizando actualmente la estudiante de la universidad autónoma latinoamericana, proponga un plan de mejora que vaya en pro de mejorar el proceso de licencias y vacaciones, el cual sea más comprensible para los asesores, línea Staff y practicantes de UGA para disminuir los errores y aumentar la eficiencia?	Desde que sea un plan de mejora, y que impacte positivamente a la empresa y principalmente en dicho proceso se acepta en un 100%, ya que siempre se ha evidenciado la falencia de conocimiento por parte de los asesores, línea Staff y practicantes de UGA.

Fuente propia

Se logra identificar mediante la pregunta número uno y dos, que el supervisor de UGA da a conocer que durante todo el tiempo que lleva el área de UGA se han presentado eventualidades por el hecho de los colaboradores y que algunos practicantes de UGA no tengan muy claro el procedimiento del proceso de licencias y vacaciones y por lo tanto se presenta una continua falencia de conocimiento.

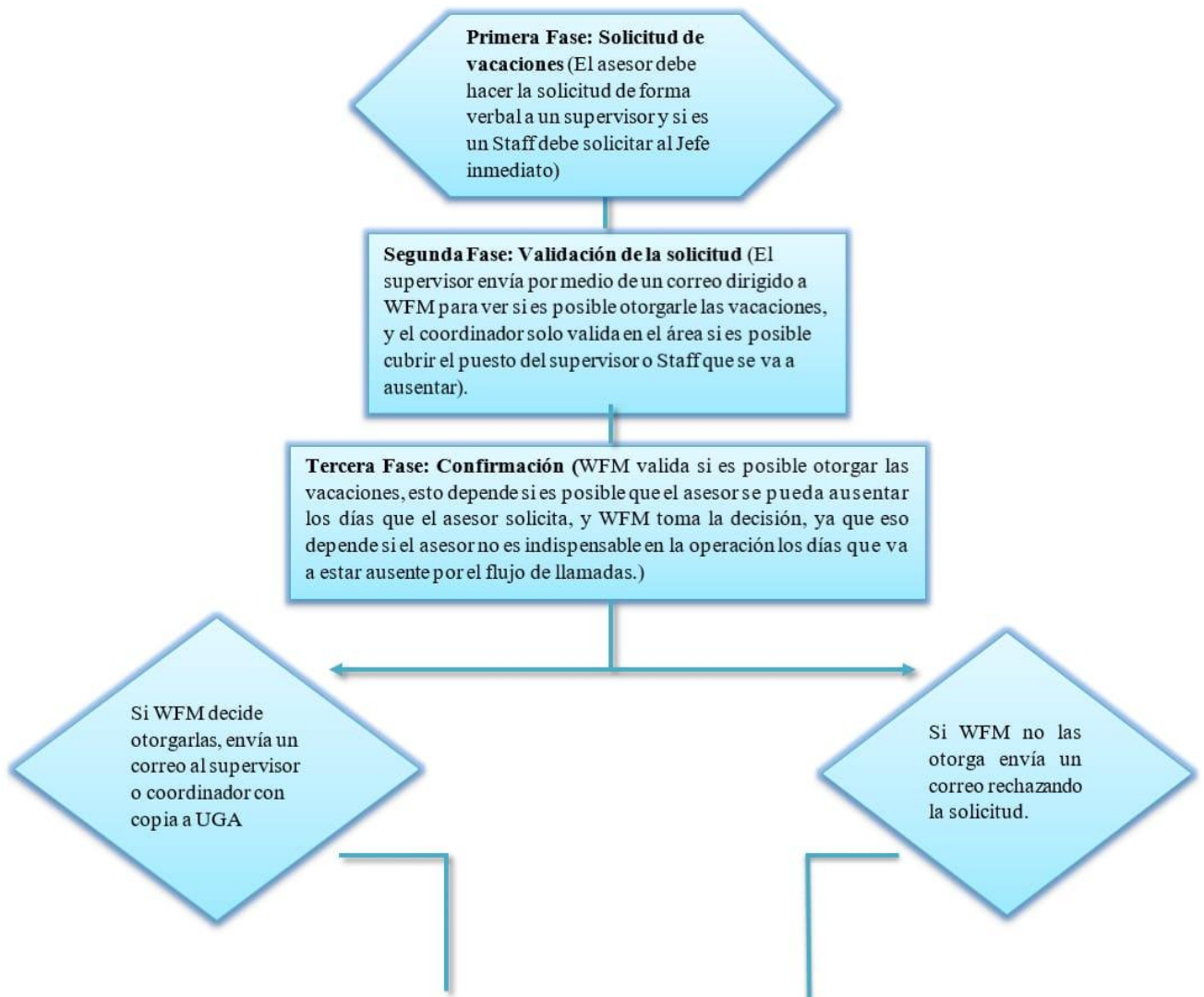
Por ello se evidencia problemas todos los días en cuanto al conocimiento del proceso a nivel general, donde los colaboradores cometen errores al momento de diligenciar los formatos sin saber que eso los va a perjudicar más adelante, con la afectación de adherencia, y en el pago de la nómina.

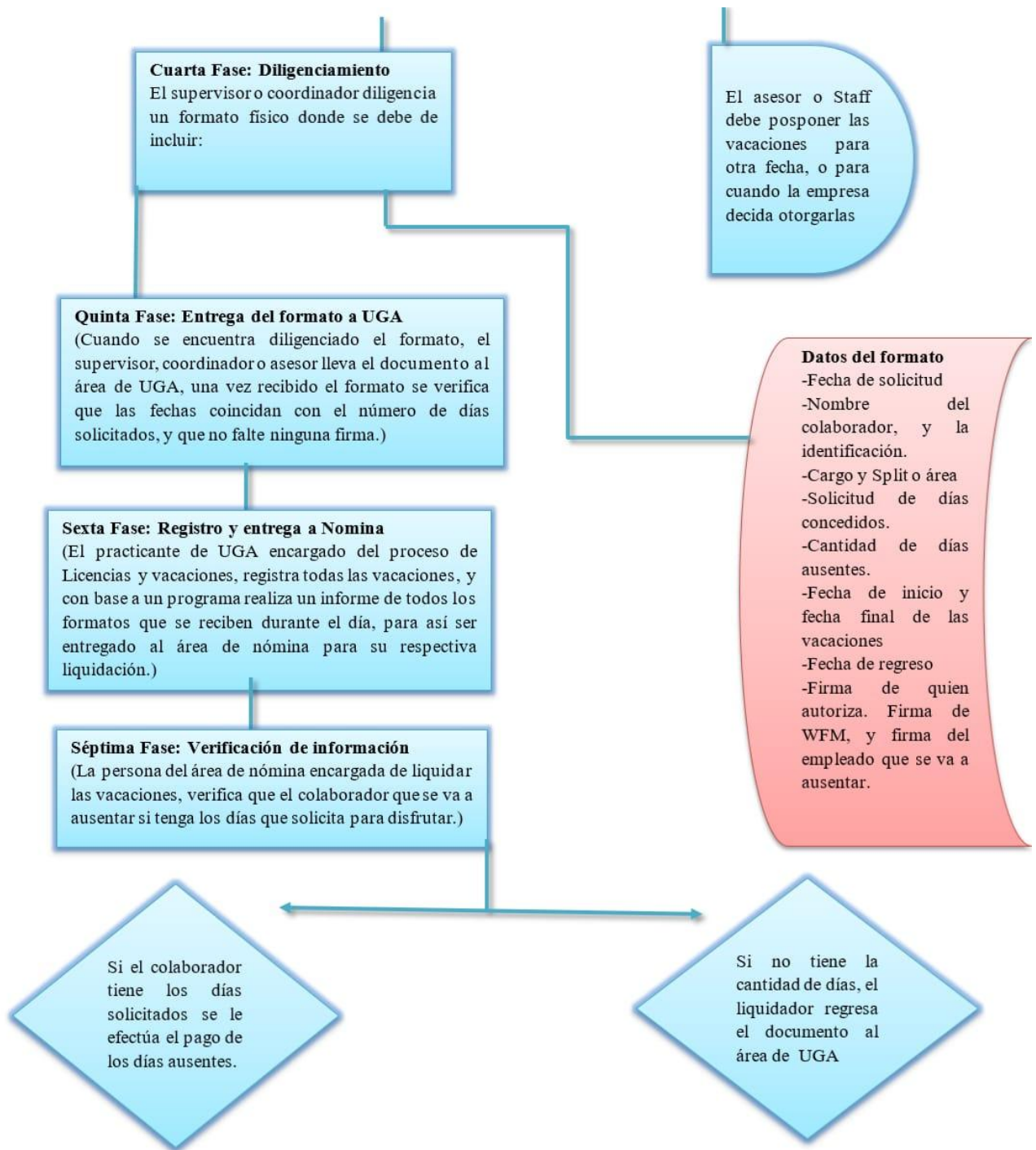
No obstante, frente la pregunta número tres, y cinco se concluye que actualmente la empresa OneLinkno tiene estipulado sanciones para los colaboradores es decir Asesores y Staff que comentan alguna infracción frente al proceso de vacaciones, y de acuerdo a esto se le da a cuestionarse al supervisor, si un manual evitaría las eventualidades que actualmente presenta la empresa frente al proceso, aunque tenga instructivos y dado esto la respuesta es positiva.

De acuerdo a ello, mediante la sexta pregunta se le explica la propuesta que se tiene en el presente plan de mejora, la cual es la elaboración de un manual enfocado al proceso de licencias y vacaciones, donde así beneficie a todos los colaboradores de OneLink, y con ello el supervisor la acepta.

FLUJOGRAMA

Se elabora un Flujograma para conocer el estado actual del procedimiento que se lleva a cabo en el proceso de las vacaciones.

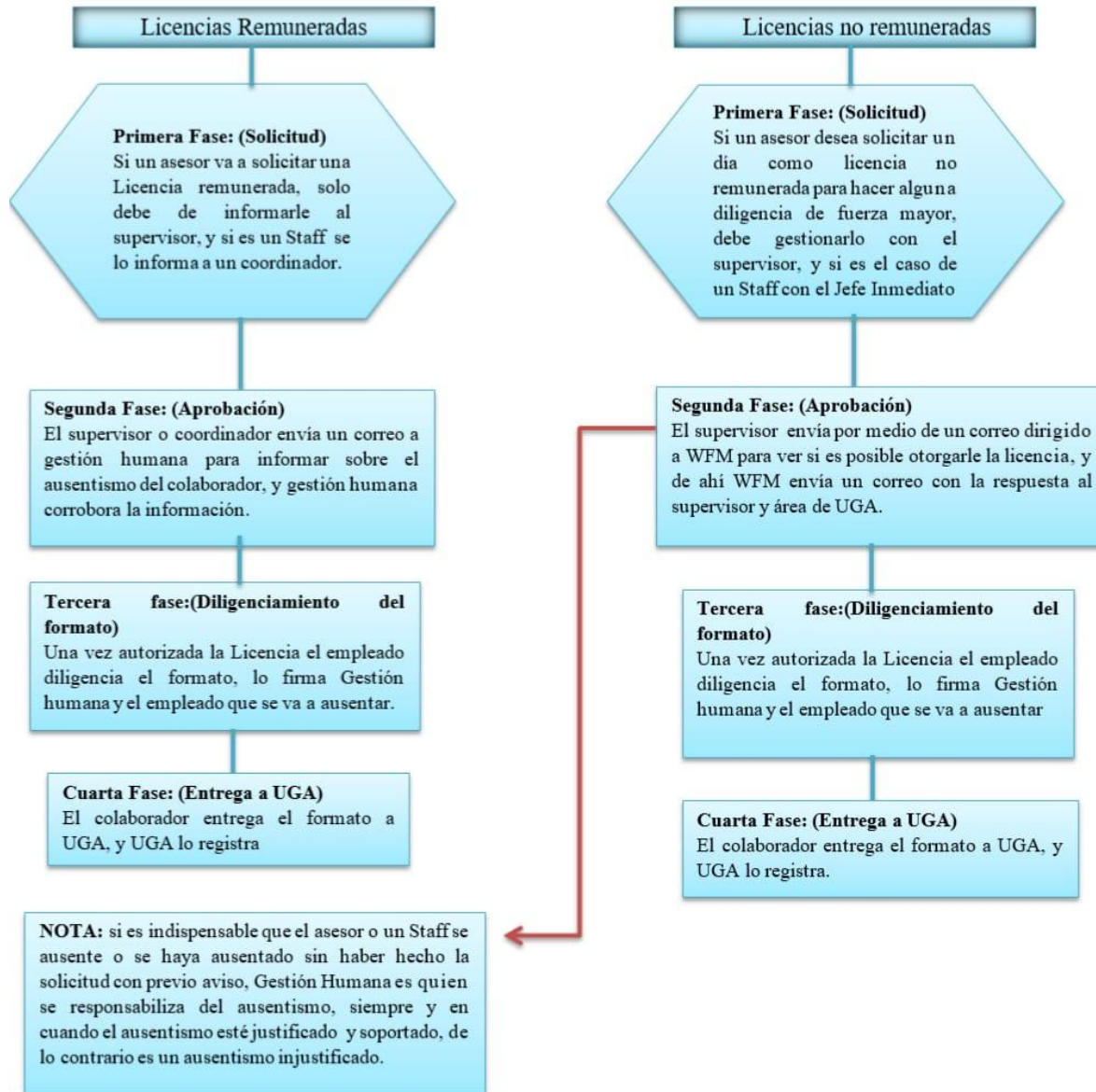




Fuente propia

De acuerdo al proceso de vacaciones que tiene implementado la empresa OneLink, se evidencia que en la mayoría de las fases, los procedimientos se hacen de manera informal, debido a que los asesores saben que deben de diligenciar el formato, pero no saben cómo deben de hacerlo y están sujetos a que les devuelvan el documento una vez estén en nómina.

Estado actual del procedimiento del proceso de Licencias remuneradas y no remuneradas



Fuente propia

Se logra identificar, que tanto el proceso de vacaciones como el de licencias esta estandarizado, y se lleva a cabo por medio de fases, pero no se encuentra en ningún archivo que se debe de tener en cuenta para saber cómo diligenciar el formato, ni a donde ir para que le brinden una adecuada información del procedimiento de licencias y vacaciones.

Fase 3. Propuesta: Manual enfocado al proceso de Licencias y Vacaciones, dirigido a los asesores, línea Staff, y practicantes de UGA

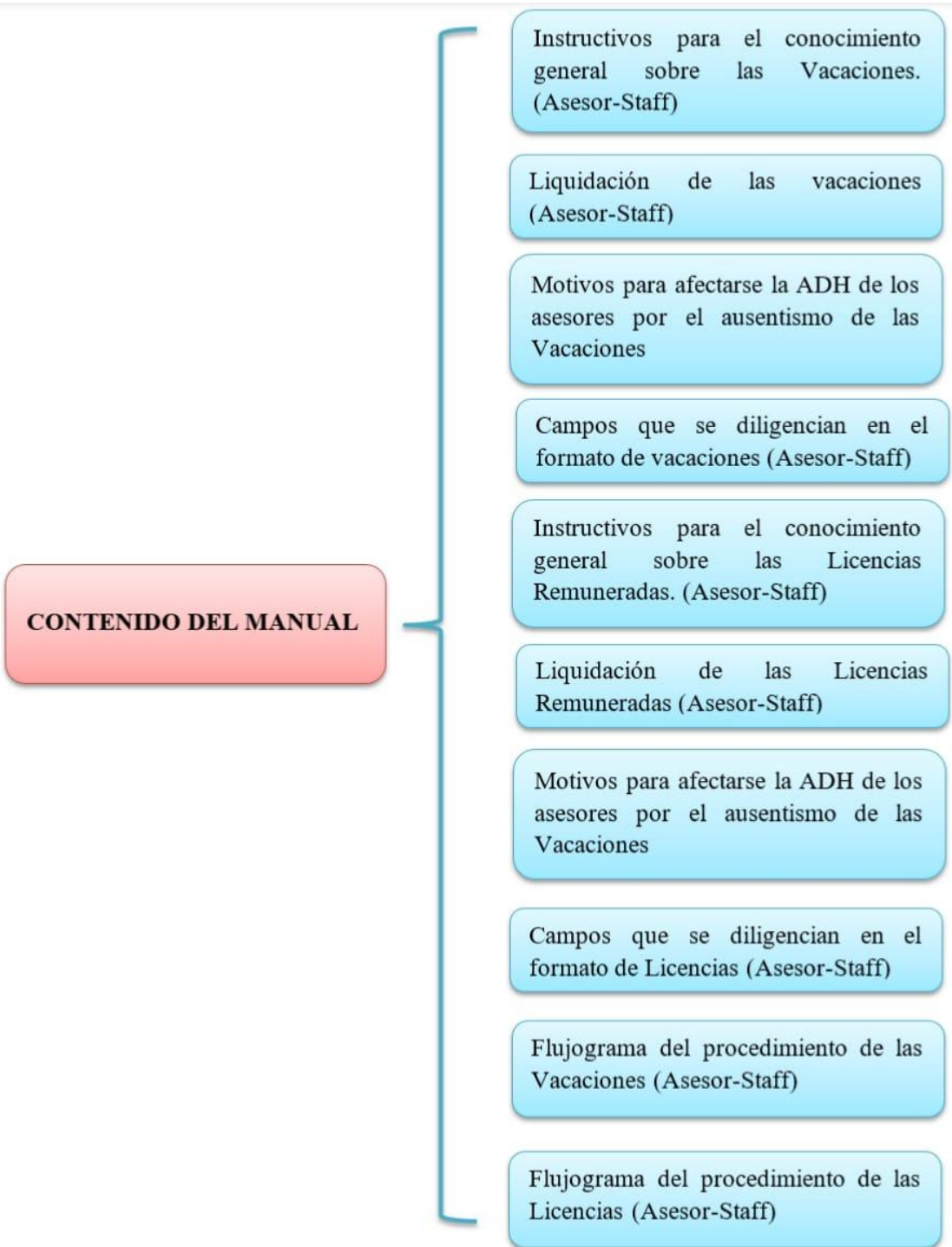
En esta última fase, por medio de las entrevistas, flujogramas y la revisión documental de las políticas y normas de la legislación colombiana que rigen actualmente el proceso de las licencias y vacaciones, se identificó que se hace necesario proponer un manual enfocado al proceso, donde denote toda la información necesaria para llevar a cabo de manera satisfactoria los procedimientos que se requieren para el proceso de licencias y vacaciones, permitiendo así, una mayor eficiencia y eficacia en todo el proceso.

No obstante, se propone dos flujogramas, uno para la gestión de las licencias y otro para la gestión de vacaciones, para que denoté los procedimientos que se debe de llevar a cabo con base al manual propuesto del proceso de las licencias y vacaciones.

Propuesta:

Manual de procedimiento para llevarse a cabo el proceso de Licencias y Vacaciones

A pesar de que las vacaciones y licencias se gestionan de diferente manera, la empresa OneLink lo tiene implementado como un solo un proceso ya que los dos justifican el ausentismo de los colaboradores, es por ello que se decide proponer el siguiente Manual:



Fuente propia

VACACIONES (APLICA PARA EL ASESOR)

Instructivos para el conocimiento general sobre las Vacaciones.

-Por cada 24 días laborados se tiene derecho a un día de vacaciones.

-Por cada 360 días laborados se tiene derecho a 15 días de vacaciones.

Nota: Si se tiene dudas sobre los días que tiene de vacaciones, se dirige al área de Nomina o UGA y preguntacuántos son los días que se tiene.

-Por política interna de la empresa, a partir del tercer mes laborado desde la fecha de ingreso se puedes solicitar los días que tienen pendientes por disfrutar en vacaciones (Esto, un total de 3,75 días, pero solo se otorga los tres, dado que aún no ha cumplido los 4 días.)

-Los días solicitados para vacaciones se entienden como el número de días hábiles (lunes a viernes o lunes a sábado)

Nota: Nunca se suman los domingos y festivos.

-El periodo de causación es entendido como los días o la secuencia cronológica de los días de trabajo, es decir, desde el día que firmó el contrato hasta el presente momento sin haber solicitado las vacaciones.

-El total días a favor se entendido como la cantidad de días que tiene de vacaciones antes de solicitarlas.

Ejemplo: por un año laborado en el cual no han solicitado vacaciones se deben de tener 15 días a favor.

-Los días que toma se entiende como la cantidad de días que está solicitando

Asesores

	-Los días que acumula, son los días que quedan pendientes por vacaciones después de haber solicitado. Ejemplo: se tienen 15 días de vacaciones, solicitan 3, nos quedan 12 días acumulados en vacaciones.
	-En N° de días, es el total de los días que se está ausente de la empresa, se deben tener en cuenta que se cuanta de manera calendarios (sábados, domingos y festivos)
	-La fecha inicial se entiende como el día que va a empezar a disfrutar las vacaciones, y la fecha final es el día que termina de disfrutar las vacaciones.
	-En la fecha de regreso de vacaciones, se entiende como el día que regresa a laborar, una vez terminadas las vacaciones.
	-La autorización de un analista de WFM, se entiende como el área que aprueba el ausentismo por un determinado periodo por motivo de las vacaciones.
	-La autorización del Jefe inmediato, se entiende como el supervisor que está a cargo del asesor en el momento que dicho asesor solicitó las vacaciones.

(Fuente propia)

Liquidación de vacaciones para un Asesor

Liquidación	-Las vacaciones se liquidan 8 días después de haber entregado la solicitud al área de UGA. Nota: Solo se pagan los días martes, y si a los 8 días solo faltan dos días para la quincena se dejan para liquidarlas con la quincena, así no sea martes.
	Al regresar de las vacaciones se debe de dirigir al área de nómina para firmar la liquidación. Nota: Se debe de tener en cuenta que si se diligenció mal el formato y aun así se disfrutó los días de vacaciones, dichas vacaciones no serán liquidadas hasta que no se entregue el formato correcto a UGA.

(Fuente propia)

Motivos para afectarse la ADH de un Asesor

<u>Motivos para afectarse la ADH a un Asesor</u>	-El tiempo máximo para hacer entrega de la solicitud de vacaciones al área de UGA es de 24 horas a partir del día de ausentismo.
	-Entregar a UGA mal diligenciado el formato, ya que si no se corrige antes de disfrutar las vacaciones, al regresar de las vacaciones se tendrá la ADH afectada, dado que por política de la empresa, UGA no puede registrar ninguna novedad si no está correcta.

(Fuente propia)

VACACIONES (APLICA PARA STAFF)

Instructivos para el conocimiento general sobre las Vacaciones para un Staff

<u>Staff</u>	-Por cada 24 días laborados se tiene derecho a un día de vacaciones.
	-Por cada 360 días laborados se tiene derecho a 15 días de vacaciones.
	Nota: Si se tiene dudas sobre los días que tiene de vacaciones, se dirige al área de Nomina y conocer cuántos son los días.
	-A partir del tercer mes se solicitan las vacaciones y a partir de ahí se tiene 3,75 días, pero solo se otorga los tres, dado que aún no ha cumplido los 4 días.
	-Los días concedidos se entiende como el número de días que solicitó, sumando solo los días que labora.
	Nota: Nunca se suman los domingos y festivos.
- El periodo de causación es entendido como los días o la secuencia cronológica de los días de trabajo, es decir, desde el día que firmó el contrato hasta el presente momento sin haber solicitado las vacaciones.	
-El total días a favor es entendido como los días que se solicita durante el tiempo que lleva laborando, pero de ese periodo no solicita todos los días que tiene de vacaciones, sino que se solicitan	

	menos.
	-Los días que toma, es entendido como los días que solicita sin tener en cuenta los domingos y festivos.
	-Los días que acumula, son entendidos como el tiempo que lleva laborando y no ha solicitado las vacaciones, con ello se suma todos los días que tiene para disfrutar.
	-En N° de días, se entiende como la suma de todos los días que va a disfrutar incluyendo domingos y festivos.
	-La fecha inicial se entiende como el día que va a empezar a disfrutar las vacaciones, y la fecha final es el día que termina de disfrutar las vacaciones.
	-En la fecha de regreso de vacaciones, se entiende como el día que regresa a laborar, una vez terminadas las vacaciones.
	-Los días beneficio se entiende como el día que otorgan a los Staff por cada año, es decir, para el primer año es un día, para el segundo año son dos, y así sucesivamente hasta el cuarto año, a partir del cuarto año siempre serán 4 días para cada año no siendo acumulables. Nota: Los días beneficio no son acumulables por todos los años, se deben sacar cada año, junto con las vacaciones, para que dichos días sean liquidados.

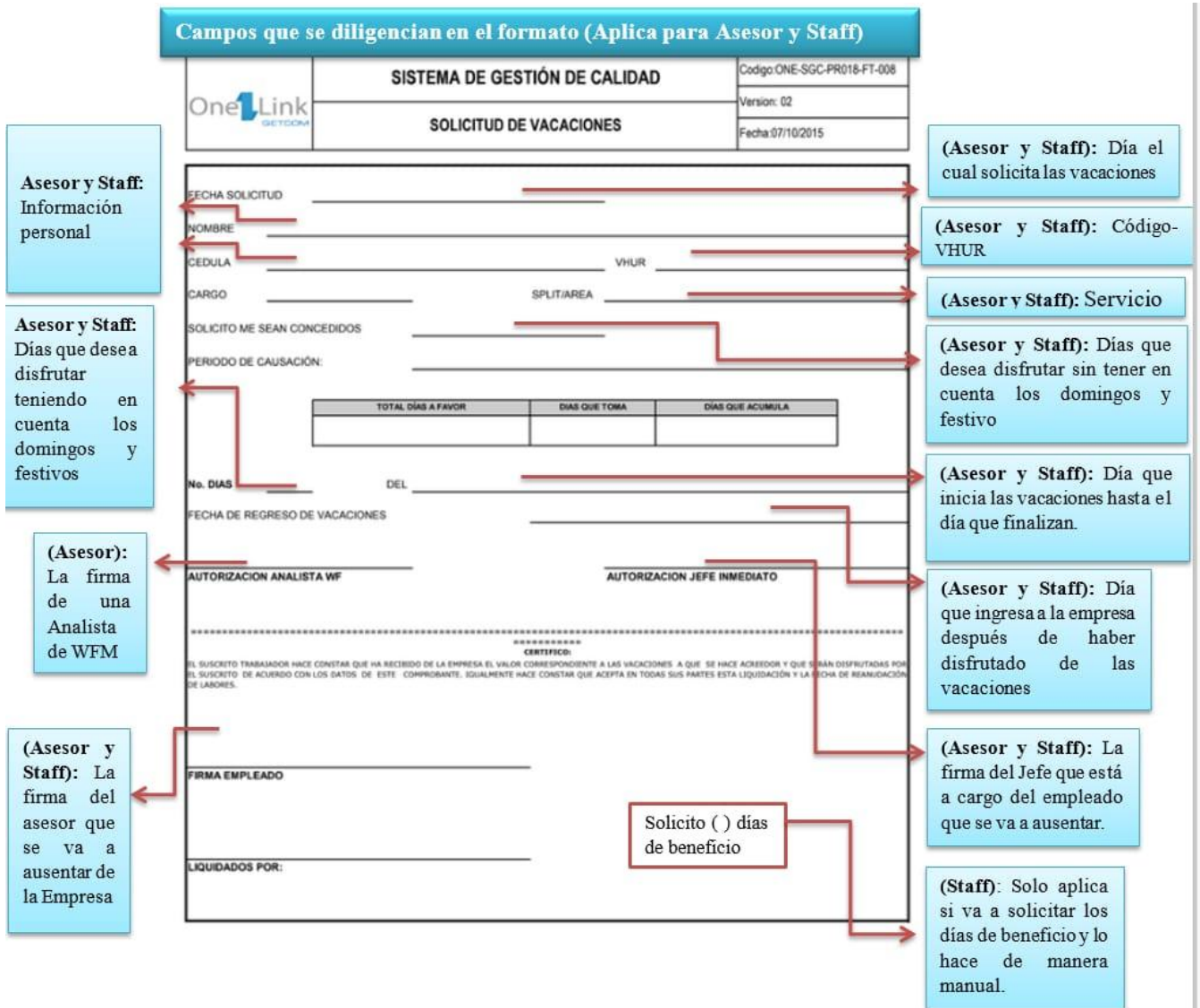
(Fuente propia)

Liquidación de vacaciones para un Staff

Liquidación	-Las vacaciones se liquidan 8 días después de haber entregado la solicitud al área de UGA. Nota: Solo se pagan los días martes, y si a los 8 días solo faltan dos días para la quincena se dejan para liquidarlas con la quincena, así no sea martes.
	Al regresar de las vacaciones se debe de dirigir al área de nómina para firmar la liquidación.

Nota: Se debe de tener en cuenta que si se diligenció mal el formato y aun así se disfrutó los días de vacaciones, dichas vacaciones no serán liquidadas hasta que no se entregue el formato correcto a UGA.

(Fuente propia)



**LICENCIAS REMUNERADAS Y NO
REMEUNERADAS (APLICA PARA ASESOR Y
STAFF)**

Instructivos para el diligenciamiento de Licencias Remuneradas

<u>Asesor</u> <u>Y</u> <u>Staff</u>	Ejercicio del sufragio
	Calamidad doméstica grave comprobada
	Cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación
	Práctica de comisiones sindicales
	Por el entierro de sus compañeros
	Licencia por luto
	Licencias de Maternidad
	Licencias de Paternidad

(Fuente propia)

Instructivos para Licencias no Remuneradas

<u>Asesor</u> <u>Y</u> <u>Staff</u>	<p>Las licencias no remuneradas las cuales no se encuentran reguladas dentro de la legislación laboral, la empresa las tienen reguladas dentro del reglamento interno del trabajo como unos beneficios especiales conferidos por el empleador a su trabajador.</p>
--	--

(Fuente propia)

Liquidación de Licencias Remuneradas

<u>Liquidación</u>	<p>-Las Licencias remuneradas se liquidan 8 días después de haber entregado la solicitud al área de UGA.</p> <p>Nota: Solo se pagan los días martes, y si a los 8 días solo faltan dos días para la quincena se dejan para liquidarlas con la quincena, así no sea martes.</p>
---------------------------	--

(Fuente propia)

Motivos para afectarse la ADH a un Asesor

Motivos para afectarse la ADH a un Asesor	-El tiempo máximo para hacer entrega de la solicitud de la licencia Remunerada o no Remunerada al área de UGA es de 24 horas a partir del día de ausentismo.
	-Entregar a UGA mal diligenciado el formato, ya que si no se corrige el formato a tiempo la licencia no puede ser registrada, por ende no se puede justificar el ausentismo.

Fuente propia)

(Asesor y Staff): Se adjunta en la parte posterior del formato el soporte que justifica el ausentismo.

(Asesor y Staff): Información personal

Asesor y Staff): Supervisor o Jefe Inmediato que está a cargo.

Asesor y Staff): Día que finaliza el ausentismo

Asesor y Staff): Firma de quien se va a ausentar

Campos que se diligencian en el formato

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Codigo: ONE-SGC-PR018-FT-007
	SOLICITUD DE LICENCIAS Y PERMISOS	Version: 01
LICENCIAS REMUNERADOS		LICENCIAS NO REMUNERADOS
NOMBRES COMPLETOS:		
IDENTIFICACION:		
EPLIT:		
SUPERVISOR:		
TURNO ACTUAL:		
FECHA INICIAL LICENCIA		
FECHA FINAL LICENCIA		
MOTIVO DE LA LICENCIA		
OBSERVACIONES: Para uso exclusivo del personal QH.		
FIRMA EMPLEADO CC:	FIRMA QUIEN AUTORIZA CC:	

Asesor y Staff): se marca con una X solo si la licencia es no remunerada

Asesor y Staff): se marca con una X solo si la licencia es remunerada

Asesor y Staff): Servicio

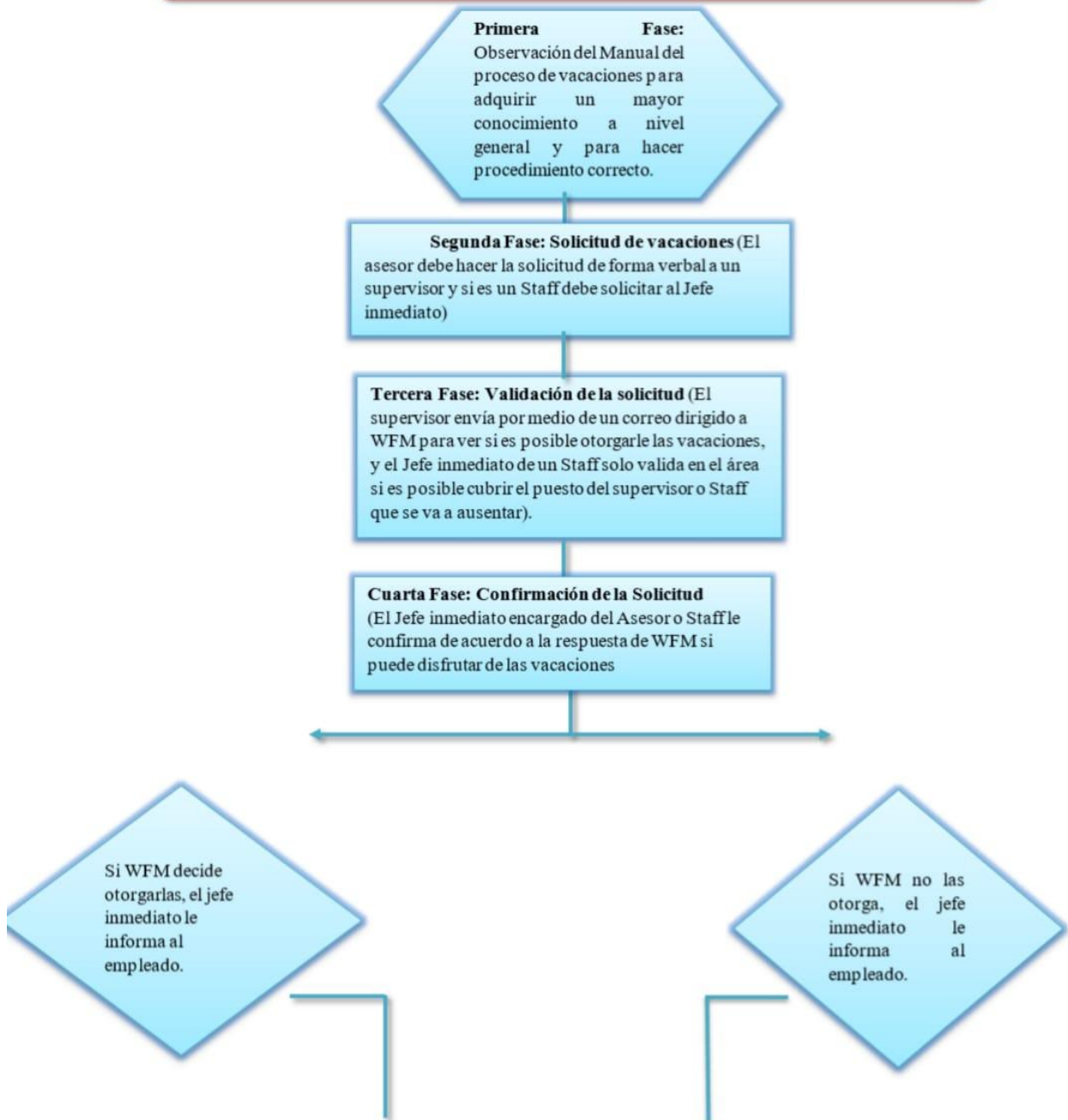
(Asesor): Turno que tiene programado actualmente.

Asesor y Staff): Día que inicia el ausentismo

Asesor y Staff): Firma de Gestión Humana

Fuente propia

Flujograma del procedimiento de las Vacaciones mediante el Manual (Asesor-Staff)



Cuarta Fase: Diligenciamiento del formato

El supervisor, asesor o coordinador diligencia el formato establecido.

Quinta Fase: Entrega del formato a UGA

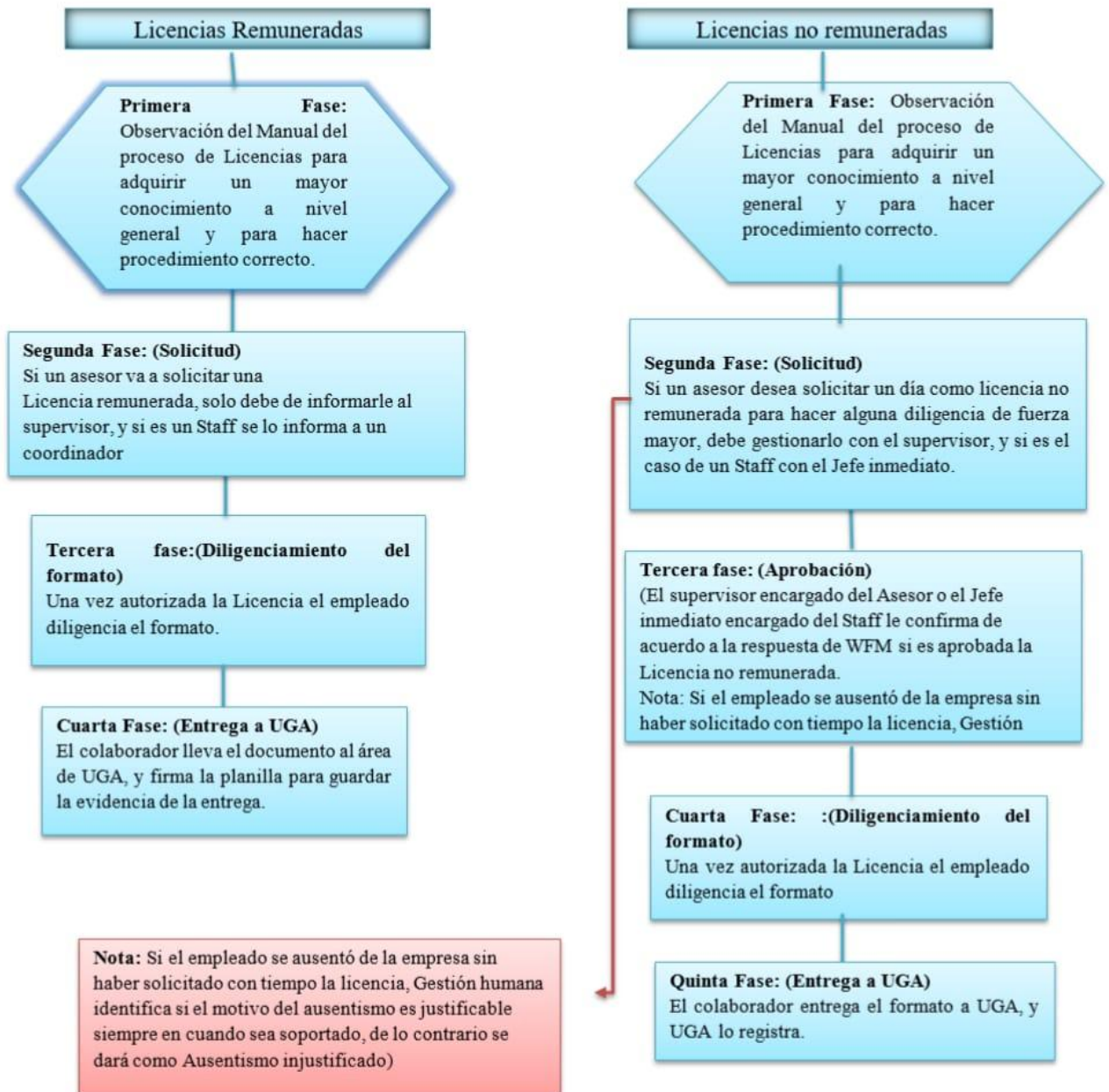
(Cuando se encuentra diligenciado el formato, el supervisor, Jefe inmediato o asesor lleva el documento al área de UGA, de ahí cualquier practicante de UGA, recibe el documento y hace firmar en una planilla a la persona que entrega las vacaciones para así tener evidencia de la entrega

Quinta Fase: Firma de la liquidación: (Una vez regrese el empleado de haber disfrutado de las vacaciones debe de dirigirse al área de nómina para firmar la liquidación).

El asesor o Staff debe posponer las vacaciones para otra fecha, o para cuando la empresa decida otorgarlas.

Fuente propia

Flujograma del procedimiento de las Licencias Remuneradas y no Remuneradas mediante el Manual (Aplica para Asesor-Staff)



Fuente propia

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa OneLink, y mediante la propuesta enfocada en un plan de mejora, el que tiene como objetivo un manual de procedimientos para el proceso de licencias y vacaciones, se le recomienda implementar el manual para optimizar errores a la hora de los colaboradores diligenciar el formato, también para que se le realice un pago oportuno, y que no se les afecte la adherencia. De cierto modo también es importante para los practicantes de UGA, ya que si todos los colaboradores como practicantes conocen a grosso modo toda la información pertinente sobre las licencias y vacaciones se evitara los reprocesos en la empresa y así se beneficiarían todos.

De igual manera, se le recomienda a la Empresa OneLink hacer una actualización en el manual propuesto cada que esté lo requiera, para que así, en el manual se refleje una información renovada y acorde al proceso en general de las licencias y vacaciones para evitar errores al momento de diligenciar el formato y proporcionar una información errada por parte de los practicantes de UGA.

De cierto modo, se le recomienda a OneLink implementar el manual de procedimientos para el proceso de licencias y vacaciones el cual es la propuesta que se realizó a la empresa dado que esta se realizó de manera observadora, analítica, reflexiva y propositiva de acuerdo a lo que se estaba presentado en el área de UGA, todo con el fin de optimizar los reprocesos en el proceso de licencias y vacaciones.

Finalmente, con lo anteriormente detallado, también se le recomienda a la empresa OneLink tener en cuenta en implementar en el sistema un programa donde se identifique los días que tiene disponible cada asesor para disfrutar de las vacaciones, el cual sea visible solo para cada supervisor con su respectivo Split, y así mismo diligenciar el formato vía electrónica, donde se incluyan todos los datos del asesor, y que el sistema arroje si hay algún error en donde no coincida la fecha de inicio y regreso de vacaciones con el total de días a disfrutar. Con esto, solo sería firmar el documento y ser entregado al área de UGA, con el fin de optimizar el tiempo en su diligenciamiento y disminuir errores, aumentando la eficacia y eficiencia en el proceso.

8. CONCLUSIONES

Conocer actualmente las políticas y normas que rigen el proceso de licencias y vacaciones fue fundamental para identificar como la empresa OneLink lleva a cabo dichas gestiones, aún más para determinar si se rigen de acuerdo a la ley y si infringen algunas de ellas, ya que si no están establecidas dentro de la Ley, se identifica que políticas tienen implementadas para llevar a cabo un proceso eficiente.

Identificar los procesos y procedimientos que actualmente tiene implementado la empresa fue fundamental, para así analizar de qué manera se podía proponer un plan de mejora en base a lo previamente identificado y caracterizado, ya que sin un estudio de campo hubiese sido imposible.

De acuerdo a ello, se concluye que se debe de proponer un manual, donde denote cada procedimiento a seguir para un eficiente proceso de las licencias y vacaciones, evitando reprocesos en su respectiva gestión.

9. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Bibliografía

- Codigo sustantivo del Trabajo*. (1950).
- Akifrases. (29 de 1 de 2018). *Frida Kahlo*. Obtenido de Frida Kahlo: <https://akifrases.com/frase/117634>
- Bonet, J. (Enero de 2006). *Banco de la Republica Colombia*. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/terciarizaci-n-las-estructuras-econ-micas-regionales-colombia>
- Chiavenato, I. (1993). Diagramas de flujo. En I. Chiavenato.
- Chiavenato, I. (2011). la capacitacion como responsabilidad de linea y funcion de Staff. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 402). Rio de janeiro Brasil : MC Graw Hill.
- Chiavenato, Idalverto. (2011). La capacitacion como estrategia de intervencion . En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 402). Rio de janeiro, Brasil: Mc Draw Hill.
- Codigo del Trabajo, Articulo 177*. (s.f.).
- Congreso de la Republica. (31 de Diciembre de 2008). *Alcaldia de Bogota*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3448>
- Constitucion Politica de Colombia, 1. (2007). Marco legal de los procesos. En B. M. Garcia, *Gerencia de procesos* (pág. 220). Bogota: Eco ediciones .
- Constituyente, A. N. (1991). *Constitución Política de Colombia*. 116.
- Dawson, R. y. (1997). En R. y. Dawson.
- Dinero, E. (22 de 6 de 2017). *Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia*. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de Artículo El Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>
- Facultad de Administración de Empresas UNAULA. (2016). *Reglamento de Prácticas Facultad de Administración*. Medellín: Ediciones UNAULA.
- Facultad de Admistración de Empresas UNAULA. (2016). *Reglamento de Prácticas Facultad de Administración* . Medellín UNAULA: Ediciones UNAULA.
- Franklin. (2009).
- Galindo. (1998). Entrevista.
- Garcia, B. M. (2007). Componenetes de los procesos. En B. M. Garcia, *Gerencia de procesos* (pág. 220). Bogota: Eco ediciones.
- Garcia, B. M. (2007). Procedimientos. En B. M. Garcia, *Gerencia de procesos* (pág. 220). Bogota: Ecoe ediciones .
- Gómez Rondón, F. (1995). Diagramas de flujo. En F. Gómez Rondón.

Historia. (s.f.). *Influencia de las nuevas tecnologia en el sector terciario Internet*. Recuperado el 11 de Mayo de 2018, de https://historiaybiografias.com/actividad_terciaria2/

(2008). Manual de procedimientos. En F. y. Knowledge.

Montes, C. A. (2014). Modelos de informacion efectivos. En C. A. Montes, *Control y gestion de la evaluacion organizacional* (pág. 313). Bogota: Afílfomega.

Múnera. (2002).

Rodriguez, M. D. (2016). Diagnostico y desarrollo organizacional. En M. D. Rodriguez, *Diagnostico Organizacional* (pág. 300). Bogota: Ediciones UC.

Sampieri, R. H. (2014). Enfoque Cualitativo. En R. H. Sampieri, *Metodologia de la investigacion* (pág. 597). Mexico: Mc Graw Hill.

Sampieri, R. H. (2015). Observacion cualitativa. En R. H. Sampieri, *Metodologia de la investigacion* (pág. 589). Mexico: Mc Graw Hill.

Licencias de trabajo, todos los permisos que tienen por ley. (Sep, 2015).