

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
COSTOS EN HORAS EXTRAS Y RECARGOS EN AUDIFARMA S.A

VIANIS HELENA MENDOZA ELLES



Universidad
Tecnológica
de Pereira

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL.
FACULTAD DE TECNOLOGÍA
PEREIRA 2014

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE
COSTOS EN HORAS EXTRAS Y RECARGOS EN AUDIFARMA S.A

PRESENTADO POR:
VIANIS HELENA MENDOZA ELLES
TECNÓLOGA INDUSTRIAL

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el
título de tecnóloga industrial

Asesor:
Conrado Escobar Zuluaga

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL.
FACULTAD DE TECNOLOGÍA
PEREIRA
2015

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto a Dios, quién me dio la bendición y la oportunidad de participar en este Proyecto y la fuerza para llevarlo a cabo.

A mi familia, quienes amo, sin ellos no hubiera sido posible culminar este sueño.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, quiero agradecer a Dios, fuente de la sabiduría, el conocimiento y la inteligencia y por supuesto a quienes hicieron este proyecto posible, mi asesor Conrado Escobar y mi jefe Diego Montoya quienes me guiaron a través de este proceso con sus invaluable consejos y recomendaciones. Gracias por su apoyo y el tiempo invertido para revisar este proyecto toda vez que fue necesario. Finalmente agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, amor y esfuerzo.

CONTENIDO

INTRODUCCION	7
1. TITULO DEL PROYECTO	8
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	9
3. JUSTIFICACIÓN	10
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	11
4.1 OBJETIVO GENERAL	11
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.	11
5. MARCO REFERENCIAL.	12
5.1 MARCO TEÓRICO	12
5.2 MARCO CONCEPTUAL	13
5.3 MARCO SITUACIONAL.	16
5.4. MARCO LEGAL	17
6. ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	19
6.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	20
7. DISEÑO METODOLÓGICO	21
7.1 Tipo de investigación	21
7.2 Delimitación Temática	21
7.3 Delimitación Espacial	21
8. ETAPA 1 RECOLECCION DE INFORMACION Y ANÁLISIS	22
9. ETAPA 2 DIAGNÓSTICO	35
9.1 Propuestas de Mejoramiento	39
9.1.1Causas principales de sobrecostos horas extras y recargos UEN Hospitalaria.....	43
9.1.2 Causas principales de sobrecostos horas extras y recargos UEN Ambulatoria.....	43
10. ETAPA 3 PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA.....	47
11. ETAPA 4 SOCIALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN.....	56
12. CONCLUSIONES.....	58

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Caracterización de proceso Reporte y pago de horas ex.	22
Cuadro 1. Flujograma procedimiento de horas extras	23
Cuadro 2. Diagrama Causa-Efecto	35
Cuadro 3. Diagrama Causa-Efecto parte 2	39
Cuadro 4. Plan de acción de mejoras realizadas	47
Tabla 1. Cuenta de gasto total Audifarma año 2014	27
Tabla 2. Pareto de CAF desatraso formulación	45

INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, Audifarma como empresa dispensadora de medicamentos y dispositivos médicos ha requerido suministrar este servicio a pacientes con tratamientos especiales. Esto conlleva a la realización de jornadas continuas por parte de los colaboradores con el fin de brindar apoyo al sector de la salud de una manera eficiente.

Por lo anterior, para Audifarma es indispensable la participación de horas extras y recargos en las jornadas de los colaboradores.

Durante los últimos meses el departamento de costos, presupuestos y riesgos de Audifarma ha consolidado una importante variación en el informe anual de las cuentas de gasto de personal. Reportando un aumento continuo de los gastos en horas extra y recargo de los trabajadores lo cual ha producido un sobrepaso en el presupuesto.

Debido a dicha situación, el presente proyecto intenta crear una propuesta de mejoramiento para aminorar los gastos representados por conceptos de horas extra y recargos. De igual manera, se pretende hacer un diagnóstico que permita identificar el origen del problema y realizar un análisis detallado de las cuentas de gastos del personal por dicho concepto.

Este proyecto se encuentra estructurado en varias secciones presentadas a continuación:

En primer lugar encontramos la descripción del problema de investigación, la cual plantea la necesidad de laborar en horas extras.

Seguidamente, en el marco teórico se describen conceptos importantes para el desarrollo del proyecto.

Finalmente en la siguiente sección se presenta información importante acerca del diseño del proyecto, el tipo de investigación, la demarcación temática y espacial.

TITULO DEL PROYECTO

Diagnóstico y propuesta de mejoramiento para la optimización de costos en la empresa Audifarma S.A por concepto de horas extras y recargos

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

Uno de los conceptos que más afecta la condición de vida de los funcionarios en Colombia en el mundo laboral ha sido el tratamiento que se le ha dado al trabajo suplementario, denominado como horas extras, cuyo origen sobresale por laborar en tiempos fuera de lo normal dentro de una organización,

La clara diferencia en el nivel de complejidad que realizan las personas en sus distintos cargos laborales hace notar la necesidad de laborar en horarios no acostumbrados, tal como lo hace las unidades hospitalarias y ambulatorias que por la naturaleza de su trabajo incurre en la necesidad de laborar horas extras y en ocasiones 24 horas de atención hace que los recargos por laborar en horarios continuos sean obligatorios.

Es por tanto que Audifarma por ser la empresa líder en dispensación de medicamentos y dispositivos médicos del país requiere de una alta participación de las horas extras y recargos presentes en los horarios de trabajo de sus colaboradores; sin embargo con el auge en la evolución del conocimiento las organizaciones a nivel mundial han venido entrando en una esfuerzo por mejorar continuamente sus procesos y así permitir que la organización cumpla con su misión y visión de la manera más eficiente y eficaz posible.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

¿De qué manera se permitirá alcanzar una optimización en los costos de la empresa Audifarma S.A por concepto de horas extras y recargos?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Qué causas están generando el aumento en los costos por horas extras y recargos en la organización?

¿Cómo se pueden atacar estas causas?

¿Cuál es el plan de acción que permitirá dominar el problema e implementar una mejora?

JUSTIFICACIÓN:

Debido a la gran competitividad en el mercado de la industria farmacéutica en Colombia y las múltiples regulaciones normativas referentes al tema en cuestión, Audifarma S.A ha evolucionado en el esfuerzo por mantener un desarrollo sostenible, eficaz y eficiente en la productividad de sus acciones, a través del tiempo, por tanto todo su equipo de colaboradores ha emprendido un proyecto denominado “optimización de costos” que lleva sus bases con el trabajo desarrollado por el equipo de mejoramiento.

Es así que, se ha determinado dentro de los objetivos específicos por alcanzar la meta de este proyecto la optimización de los recursos para reducir la participación de horas extras y recargos nocturnos en la organización y por ende la disminución en las cuentas al regular el comportamiento de estas.

Con el objeto de que se de este cumplimiento en las metas de la organización, se hace necesario realizar un trabajo de análisis detallado para determinar las causas y raíces que están generando el aumento y la variación descomedida en los costos por trabajo suplementario y así presentar estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo en los procesos de la empresa.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar diagnóstico y propuesta de mejoramiento en cuanto al manejo de horas extras y recargos, de tal manera que se proyecte una optimización en los costos de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar análisis detallado de las cuentas del personal por horas extras y recargos
- Hacer diagnóstico que permita identificar la causa-raíz del problema
- Generar un plan de acción que permita mitigar o eliminar la causa-raíz del problema
- Establecer un plan de seguimiento a las mejoras implementadas en el plan de acción.

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

Durante los últimos años Colombia ha tenido varios cambios concernientes al trabajo suplementario, entre estos el cambio de jornada laboral presentado por el presidente Álvaro Uribe Vélez en su período presidencial 2002-2010 al pasar la jornada diurna que terminaba a las 6 de la tarde ahora a las 10 de la noche. Esto entre otras situaciones ha causado un desequilibrio en la flexibilidad laboral de los trabajadores. Sin embargo, aunque las horas extras ha podido ser una salida útil para muchos empresarios y empleadores, no es el ideal al que se quiere llegar, toda empresa se visualiza generando ingresos que abastezcan su producción y contar con los recursos necesarios para seguir escalando y dando cubrimiento a la demanda, sin necesidad de recurrir al trabajo suplementario. Según un estudio realizado por el departamento de estudios de la ciudad de Santiago de Chile en el año 2005, denominado “Beneficios de reducir la jornada e inequidades por resolver”; se comenta la apuesta que se le hizo al modelo de desarrollo a través del cual los trabajadores, reduciendo su jornada, se aumente la productividad del trabajo y se mejore la calidad de vida, basándose en un modelo de producción más intensivo con un peso mayor de la tecnología, la informatización y la calificación de los trabajadores.¹

Por otro lado, también existen documentos que prueban que el trabajo suplementario genera condiciones de riesgo psicosocial en las personas, afectando no solo económicamente a la empresa sino también en la salud de los trabajadores y en la productividad de los mismos; según la tesis de grado de la universidad CES en Medellín realizada en el 2010, se identifica como principales hallazgos de la investigación que según los autores French Caplan (1973) y Kroes et al (1974), se comprueba que la sobrecarga de trabajo influye en la disminución de la estima propia, insatisfacción con el mundo laboral, sensación de amenaza, tasa elevada de colesterol y aumento del ritmo cardíaco.²

También se resaltan otros estudios internacionales tales como Kiseek y Zollman (1958), manifiestan conclusiones que tienden a demostrar la relación que existe entre la duración del trabajo y las enfermedades laborales.

En Audifarma S.A, se tiene la práctica de poner por encima el bienestar de los empleados y el conocimiento de que una mayor

¹ Temas Laborales: “Beneficios de reducir la jornada y temas por resolver”
http://www.dt.gob.cl/m/1620/articles-86658_recurso_1.pdf

² Tesis de grado-universidad CES, Medellín, 2010-
http://bdigital.ces.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/1002/1/Diagnostico_riesgo.pdf

productividad proviene de una mejor calidad de vida que se le da a sus funcionarios.

MARCO CONCEPTUAL

Conforme al contexto al que se refiere el presente ante proyecto, se hace necesario definir y entender los conceptos de trabajo suplementario en Colombia y otros relacionados.

CAF: Centros de Atención Farmacéutica (CAFH); Centros de Atención Farmacéutica Hospitalaria.

Hora Extra: Hora extra es aquella hora que se trabaja adicional a las 8 horas diarias o a la jornada pactada entre la partes. Si en un día se trabajan 10 horas, y se ha pactado la jornada máxima legal (8 horas), entonces tendremos 2 horas extras, que son la que han superado el límite de las 8 diarias. Si la jornada pactada es de medio tiempo, es decir 4 horas diarias y se trabajan 6 horas, se tienen dos horas extra.

Hora extra diurna: La hora extra diurna es la que se labora entre las 6 de la mañana y las 10 de la noche y tiene un recargo del 25% sobre el valor ordinario. Por ejemplo, si la hora ordinaria cuesta \$5.000 la hora extra diurna costará \$6.250 (5.000×1.25).

Hora extra nocturna: Si la hora extra es nocturna, es decir entre la 10 de la noche y las 6 de la mañana, el recargo será del 75% sobre la hora ordinaria. Ejemplo: si la hora ordinaria cuesta \$5.000 la hora extra nocturna costará \$8.750 (5.000×1.75).

Hora extra diurna dominical o festiva

Se puede dar también el caso de trabajar una hora extra diurna dominical o festiva, caso en el cual el recargo será del 100% que corresponde al recargo del 75% por ser dominical más el recargo del 25% por ser extra diurna ($75\% + 25\% = 100\%$).

Hora extra nocturna dominical o festiva

Si el trabajador labora una hora extra nocturna en un domingo o un festivo, el recargo es del 150%, que está compuesto por el recargo

dominical o festivo que es del 75% más el recargo por ser hora extra nocturna que es del 75%, suma que da un 150%.

Hora dominical o festiva nocturna

Si el trabajador, además de laborar un domingo o un festivo, labora en las noches, es decir, después de las 10 de la noche, el recargo es del 110%, el cual está compuesto por el recargo dominical del 75% más el recargo nocturno que es del 35%, sumatoria que da el 110%.

Jornada laboral: La jornada laboral es de 8 horas diarias o menos si así lo han pactado las partes, y por regla general las 8 horas se deben trabajar durante el día, así que si se trabaja más de las 8 horas al día, o se trabaja de noche o un festivo o domingo, se debe pagar un recargo por ello.

Recargo nocturno: Hace referencia al recargo que se debe pagar sobre la hora ordinaria, por el hecho de laborar en horas nocturnas. El recargo corresponde al 35% sobre la hora ordinaria según lo estipula el numeral 1 del artículo 168 del código sustantivo del trabajo.

El recargo nocturno se paga después de las 10 de la noche hasta las 6 de la mañana, y corresponde al solo hecho de trabajar de noche, puesto que la jornada ordinaria se puede trabajar o bien de día o bien de noche, pero en este último caso se debe pagar un recargo del 35%

Recargo Dominical o festivo: Si un trabajador debe laborar un domingo o un festivo, debe reconocérsele un recargo del 75% sobre la hora ordinaria, por el sólo hecho de trabajar en esos días. Así lo dispone el artículo 171 del código sustantivo del trabajo.

Hasta aquí se han expuesto los casos individuales, pero se puede dar una serie de combinaciones entre los diferentes conceptos.

Supernumerario: Funcionario capacitado para desempeñarse en varios cargos relacionados en la organización. Se rescatan en dos oportunidades, cuando se requieren para reemplazo de vacaciones y

cuando se requieren para reemplazo de incapacidades y otras novedades.

UEN: Unidad Estratégica de Negocio, se refiere a las frentes de trabajo que confiere Audifarma, tales como, la UEN Hospitalaria, la UEN Ambulatoria, La UEN de alta complejidad y la UEN de venta al público.

Con el fin de darle mayor claridad al presente proyecto a continuación se presenta una lista de los conceptos y siglas que se han de usar en lo corrido de esta tesis.

HE: Horas Extras

R: Recargos

RN: Recargos Nocturnos

CAVA: Centro de Atención Virtual Audifarma

HOS: Hospitalaria

AMB: Ambulatoria

RDSC: Recargo Dominical Sin Compensatorio

RRHH: Recurso Humano

Inc y Nov: Incapacidades y Novedades

GSO02: Gerencia de Soporte (GSO), Proyecto 2 (02)

MAC: Medicamentos de Alto Costo

POS: Plan Obligatorio de Salud.

MARCO SITUACIONAL

Audifarma se caracteriza por ser una empresa que contribuye con el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la salud de sus usuarios, por ende requiere de personal altamente capacitado para cumplir con sus labores. Por tanto, para que se dé este cumplimiento de calidad y oportunidad con sus clientes, requieren de un manejo extraordinario en sus jornadas laborales, ya que al ser apoyo para el sector de la salud en cuanto a la administración y suministro de medicamentos y dispositivos médicos, le es indispensable mantener un horario de trabajo en ocasiones continuo.

Audifarma cuenta con varias unidades estratégicas de negocios de administración de medicamentos, entre las cuales se encuentran la UEN Hospitalaria, la cual se encarga de administrar los medicamentos y tratamientos formulados a pacientes que se encuentren remitidos en hospitales y la UEN Ambulatoria, la cual se encarga de suministrar medicamentos y todo lo relacionado con la salud en farmacias ubicadas en establecimientos públicos.

Es por la misión y naturaleza de los cargos que representa para la organización la obligación de tener horarios continuos de 24 horas y en otros casos el trabajo en jornadas especiales como lo son las nocturnas, domingos y festivos.

En consecuencia de esto los costos por cronogramas, turnos y jornadas laborales de los colaboradores son una de las cuentas más representativas para la organización, la cual debe ser atendida y controlada con prioridad.

MARCO LEGAL

Para garantizar una viabilidad normativa, la ejecución del proyecto planteado en ésta investigación debe estar acorde con los requisitos legales y normativos de la actualidad. La normatividad del presente proyecto puede dividirse en dos categorías: Normas que rigen a los establecimientos que administran y suministran medicamentos y normas que rigen el trabajo suplementario en Colombia.

Normas que rigen a los establecimientos farmacéuticos:

Ley 47 de 1967³

Resolución Número 1403 De 2007⁴

Ley 8 de 1971⁵

Resolución 1487 de 2006⁶

Resolución 4445 de 1996 art. 33 Num. 2⁷

Normas que rigen el trabajo suplementario en Colombia:

Ley 782 de 2002⁸

Código Sustantivo del trabajo⁹

La aparición oficial de las horas extras en Colombia se dio con la labor realizada por la Confederación de Trabajadores de Colombia, “CTC”, cuando en su primera década de existencia lograron conquistar varias metas, tales como auxilios de cesantías, honorarios de ocho horas, vacaciones remuneradas y entre otras tales como las horas extras, todas ellas consignadas en la Ley 6ª de 1945; todas estas reivindicaciones pasaron posteriormente a formar parte del Código Sustantivo de trabajo para todos los trabajadores Colombianos.¹⁰

³ http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104798_archivo_pdf.pdf

⁴ <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/RESOLUCION%201403%20DE%202007.pdf>

⁵ http://www.putumayo.gov.co/images/documentos/normas/nacionales/LEY_8_DE_1971.pdf

⁶ <http://es.slideshare.net/fabioalberto/servicio-farmaceutico-decreto-2200>

⁷ <http://es.slideshare.net/fabioalberto/servicio-farmaceutico-decreto-2200>

⁸ <http://www.encolombia.com/medicina/revistas-medicas/enfermeria/ve-71/enfermeria7104-enfermeria2>

⁹ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

¹⁰ CONFEDERACION DE TRABAJADORES DE COLOMBIA. Página Web. http://www.ctc-colombia.com.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=30

En este mismo orden de ideas se presenta como otro hecho importante la aparición de la Ley 789 de 2002, la cual modifica artículos específicos del código sustantivo de trabajo en cuanto al horario laboral, que repercute directa y/o indirectamente en las horas extras o recargos por el trabajo suplementario realizado. Así, la ley expone los siguientes artículos:

“Artículo 25. Trabajo ordinario y nocturno. El artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo quedará así:

Artículo 160. 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 26. Trabajo dominical y festivo. El artículo 179 del Código Sustantivo del Trabajo, subrogado por el artículo 29 de la Ley 50 de 1990, quedará así:

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.
2. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior.
3. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.

Parágrafo 1°. El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio el día sábado o domingo, que será reconocido en todos sus aspectos como descanso dominical obligatorio institucionalizado. Interprétese la expresión dominical contenida en el régimen laboral en este sentido exclusivamente para el efecto del descanso obligatorio. Las disposiciones contenidas en los artículos 25 y 26 se aplazarán en su aplicación frente a los contratos celebrados antes de la vigencia de la presente ley hasta el 1° de abril del año 2003.

Parágrafo 2°. Se entiende que el trabajo dominical es ocasional cuando el trabajador labora hasta dos domingos durante el mes

calendario. Se entiende que el trabajo dominical es habitual cuando el trabajador labore tres o más domingos durante el mes calendario.”¹¹

Por otro lado, teniendo en cuenta algunos de los conceptos más relevantes en cuanto al tema de la jornada laboral, es importante conocer lo que dice la ley colombiana acerca de esto, ya que en muchas ocasiones se presenta confusión en cuanto a temas tan puntuales como lo es una jornada laboral ordinaria, la cual debe ser de 48 horas semanales, las cuales pueden ser distribuidas de Lunes a Viernes o de Lunes a sábado.

En adición a esto se tiene que la jornada de trabajo diurna es la que se desarrolla entre las 6 de la mañana y las 10 de la noche, ahora, si el labor que cumple un funcionario debe extenderse por fuera de este rango se aplicarán cargos respectivos, comprendidas de la siguiente manera; entre las 10 de la noche y las 6 de la mañana su trabajo debe remunerarse con recargo nocturno de 35% adicional sobre el valor de la hora diurna.

Del mismo modo, si el horario de trabajo se extiende a más de 8 horas al día, éstas se consideran como horas extras, teniendo en cuenta que no se puede sobrepasar un límite de 2 horas extras al día. Si el trabajo extra se desarrolla dentro de la jornada diurna, cada hora extra de debe pagar con un recargo del 25%; si por el contrario se desarrollan en la jornada nocturna éstas se deben causar con un recargo del 75%.

ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Audifarma S.A cuenta con un equipo de mejoramiento continuo que se encarga de revisar, analizar y gestionar todo lo relacionado con los procesos que intervienen en la organización para controlar y mantener un buen funcionamiento en la misma, localizando puntos críticos que representen una amenaza para la empresa e implementando soluciones de mejora para los mismos; así en un análisis preliminar de la organización se evidenció que los procesos de trabajo en horas extras y recargos presentaban dificultades y un gasto representativo para la organización por lo cual se vio la necesidad de presentar informes con datos que apoyaran una decisión más asertiva en cuanto al inicio de este análisis.

¹¹ Ley 789 de 2002. Capítulo VI.

http://www.fondoemprender.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Ley_789-2002.pdf

Para esto el área de desarrollo humano presenta un consolidado de los gastos del personal efectuado en el año 2014 desde Enero hasta Octubre del mismo, donde se presentan las cantidades presupuestadas para los meses anteriormente mencionados confrontándolas con las cantidades ejecutadas, dentro de los cuales se presenta que para los meses de Enero a Octubre del 2014 el indicador del presupuesto en la Unidad hospitalaria es de un 200% sobre el cumplimiento y para la Unidad ambulatoria un 160%; lo cual evidencia la necesidad de atender con prelación estas áreas y definir las razones que están proporcionando estos resultados.

Según un informe presentado por el área de Costos, Presupuestos y Riesgos de Audifarma, entre todos los procesos que generan horas extras se identifica el Pareto que representa el 80% de los gastos por recargos y horas extras en la empresa, así para la unidad hospitalaria, se presenta un 51,8% sobre el total de gastos y un 24.7% y 11.8% para la unidad ambulatoria y la gerencia de cadena de suministro, respectivamente.

Hipótesis

Frente a los resultados previos que arrojan los informes de los departamentos de costos y desarrollo humano, se plantea que el aumento y el costo representativo de esta cuenta se deben a la naturaleza de la operación de las unidades hospitalaria y ambulatoria en cuanto a sus turnos de trabajo.

Debido a esto es posible, según sea la evolución del proyecto presentar un plan de mejoramiento para la distribución de cronogramas para la atención de la demanda y evitar incurrir en sobrecostos por horas extras.

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo analítica con un referente estadístico sustentado en análisis de áreas relacionadas que permitan describir y proponer un plan de mejora para la empresa Audifarma y así contribuir a la sostenibilidad de la organización a través del tiempo.

DEMARCACIÓN TEMÁTICA

Partiendo de la situación planteada en cuanto al manejo de las horas extras y los recargos en la organización, se pretende plantear una propuesta de mejoramiento contando con los conocimientos previamente aprendidos en el campo de formación académica y la información recolectada a través de la investigación. La propuesta es abarcar este proyecto por etapas, organizadas de la siguiente manera:

Etapas 1: Recolección de información y análisis

Etapas 2: Diagnóstico

Etapas 3: Propuesta de Mejoramiento

Etapas 4: Socialización para su Implementación

DEMARCACIÓN ESPACIAL

Esta investigación se llevará a cabo en la empresa AUDIFARMA S.A, ubicada en el sector industrial de occidente en la ciudad de Pereira, analizando las áreas más críticas de la organización tales como Las unidades hospitalaria y ambulatoria, quienes representan un alto porcentaje de participación en horas extras y recargos.

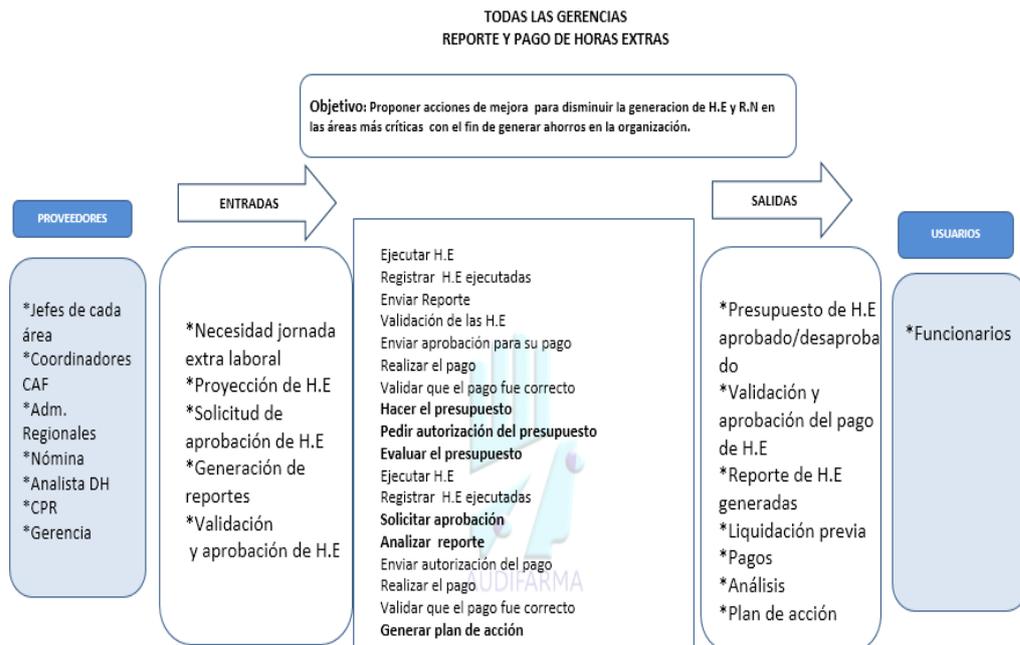
ETAPA 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO, PROYECCIÓN, EJECUCIÓN Y PAGO DE HORAS EXTRAS

En esta etapa se pretende conocer de manera más detallada el tema de horas extras y recargos y todo lo que involucra el proceso desde el porque se generan, pasando por su proyección hasta el momento en que se pagan. En este mismo orden de ideas se presenta en el anexo 1 un cuadro que permite conocer un diagnóstico inicial de la situación.

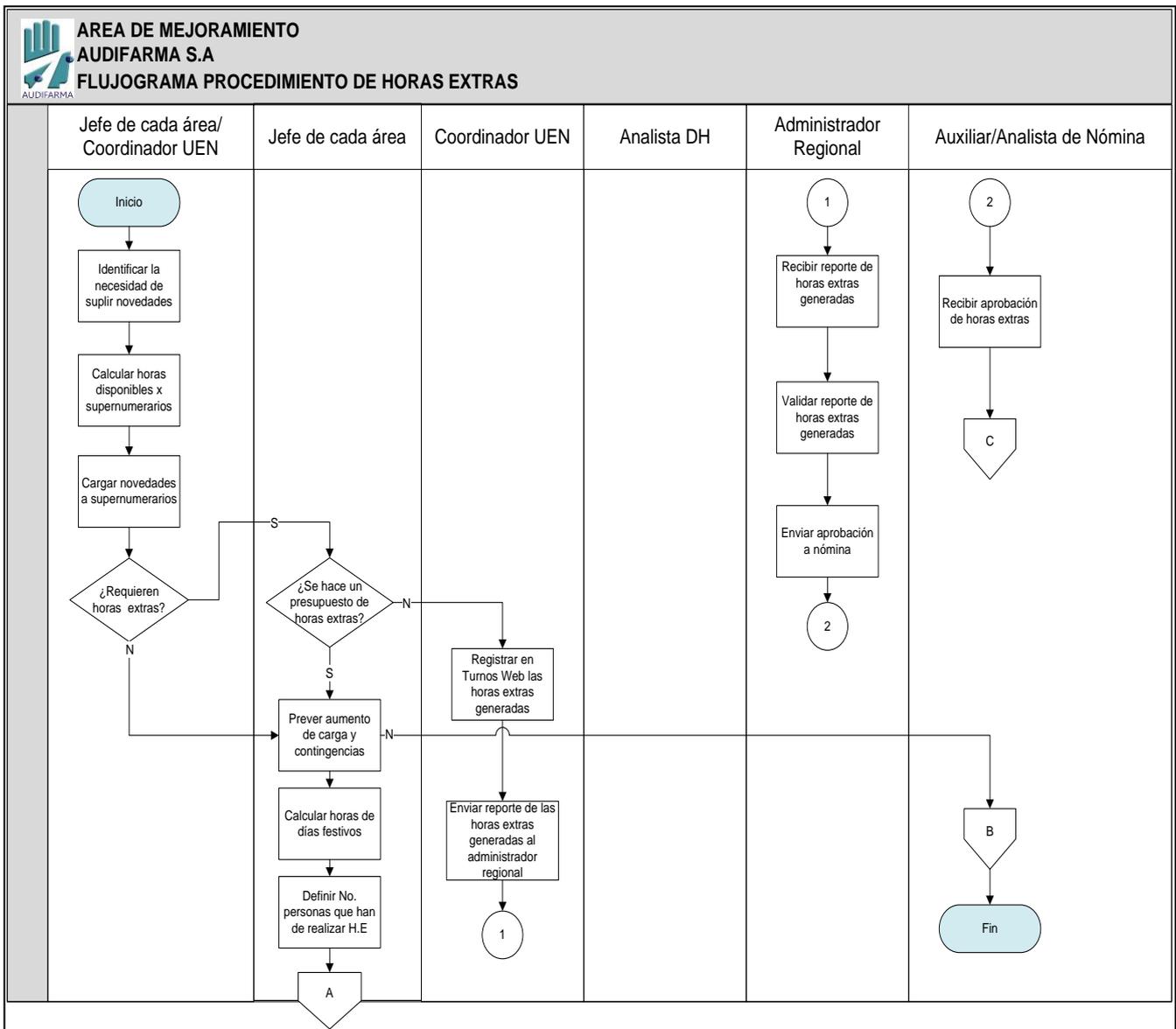
A partir de este primer acercamiento se identifica que el procedimiento no se encuentra documentado y que por tanto identificar puntos débiles en el proceso para generar propuestas de mejora se hace complicado, es así que se genera la necesidad de documentar esta actividad mediante una caracterización del proceso, el cual se estructura en la figura 1.

Figura 1. Caracterización de proceso Reporte y pago de horas extras



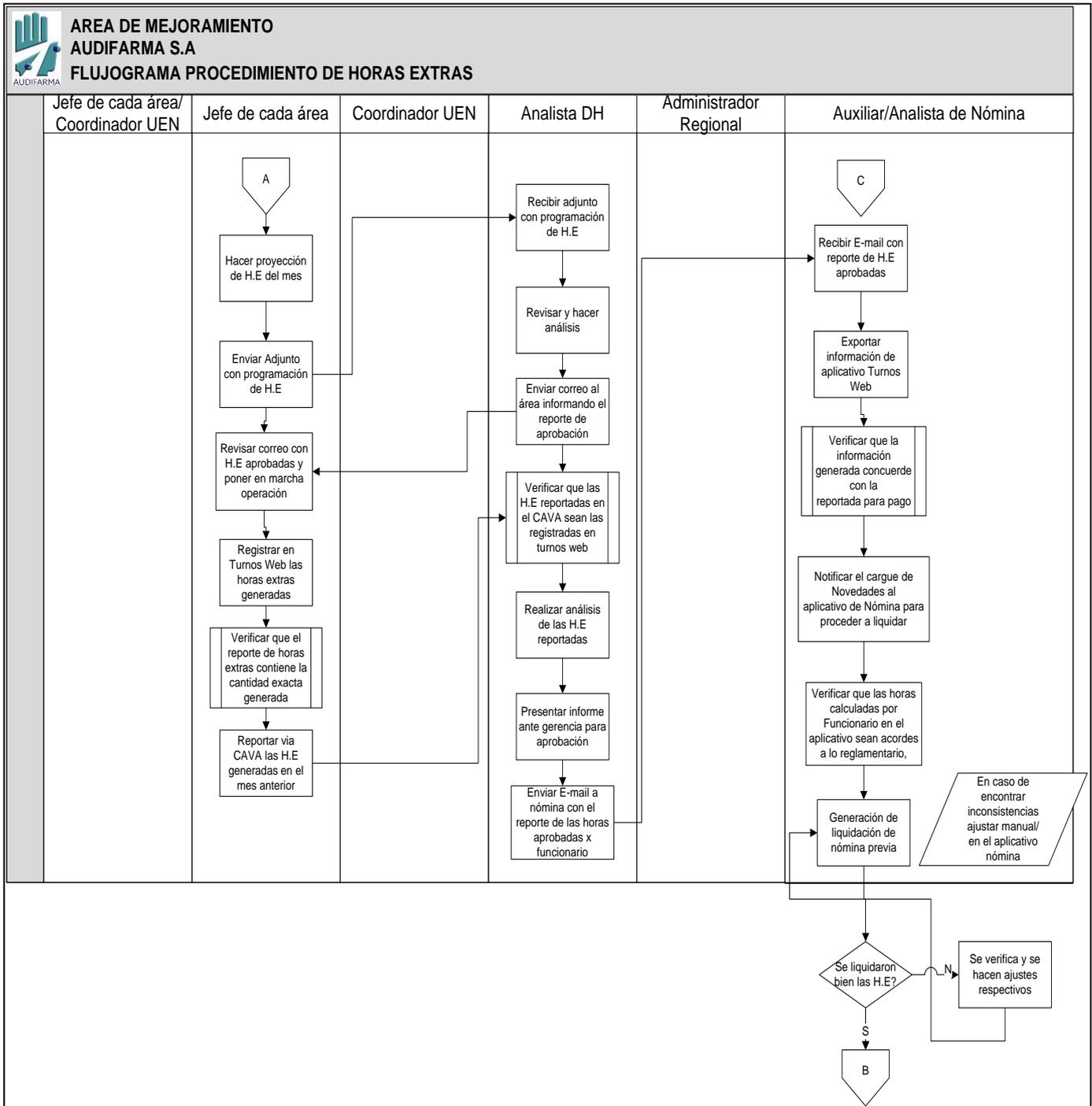
Fuente: Construcción propia con base en información de gestión de documentos Audifarma S.A

CUADRO 1. FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE HORAS



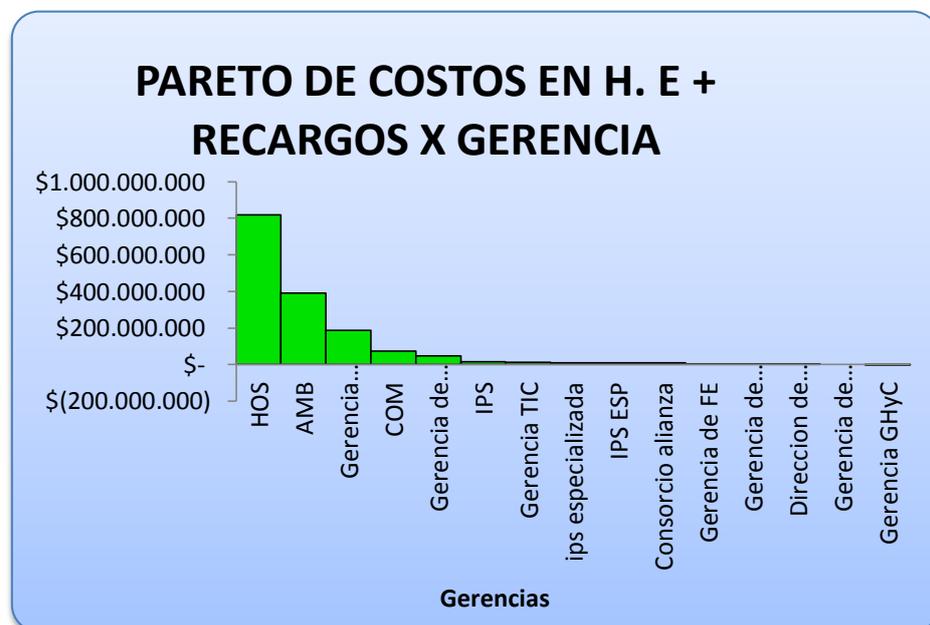
Convenciones	Descripción
	Inicio y Fin del procedimiento
	Actividad/Operación
	Decisión
	Conecta las actividades dentro de una misma hoja/sección
	Conecta las actividades que están en diferentes secciones u hojas

CUADRO 1. CONTINUACIÓN FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE HORAS EXTRAS



En conclusión se puede identificar mediante la construcción del flujograma del procedimiento y la encuesta que, existe un punto débil en cuanto a la estimación de las horas extras necesarias para cumplir con cronograma, en cuanto a las actividades de registro para pago de recargos se generan inconsistencias, tales como faltantes, ya que no hay una comunicación adecuada para cumplir con los requisitos necesarios a la hora de solicitar el pago correspondiente; esto se demuestra al momento de que el área de nómina procede a liquidar y los requisitos que deben proporcionar los administradores regionales están incompletos.

Frente a estos resultados preliminares se prosigue a profundizar estos temas mediante un análisis más detallado, donde se evalúa las cuentas Pareto de las gerencias que más horas extras y recargos generan, las cuales se muestran mejor en el siguiente gráfico.



Este Pareto muestra que el 80% de las horas extras y los recargos generados están en las UEN Hospitalaria, UEN Ambulatoria y en una menor proporción en la Gerencia de Cadena de Suministro.

ANÁLISIS PRELIMINAR DEL PARETO DE HORAS EXTRAS Y RECARGOS

En la siguiente tabla se muestra el gasto total de Audifarma S.A mes a mes del año 2014, mientras que el gasto total del año 2014 en la cuenta de horas extras y recargos es de \$1.932.691.769 pesos, lo cual corresponde a 1,6% del gasto total de Audifarma. Esta situación justifica el análisis y el plan de mejoramiento que se le debe hacer a esta cuenta.

Tabla 1. Cuenta de gasto total Audifarma año 2014

MES	GASTO TOTAL
ENERO	\$ 9.528.328.054
FEBRERO	\$ 9.649.441.007
MARZO	\$ 9.726.294.948
ABRIL	\$ 10.282.892.050
MAYO	\$ 9.930.083.435
JUNIO	\$ 10.637.587.282
JULIO	\$ 11.143.731.844
AGOSTO	\$ 10.370.849.421
SEPTIEMBRE	\$ 10.796.070.148
OCTUBRE	\$ 10.396.907.673
NOVIEMBRE	\$ 10.671.166.385
DICIEMBRE	\$ 10.916.309.290
TOTAL	\$124.049.661.537

Fuente: Base de Datos área de Costos presupuestos y riesgos Audifarma

La gerencia de cadena de suministro ha tenido una fuerte intervención por parte del equipo de mejoramiento en ocasiones anteriores, por tal razón se decide trabajar en su totalidad las Unidades Hospitalaria y

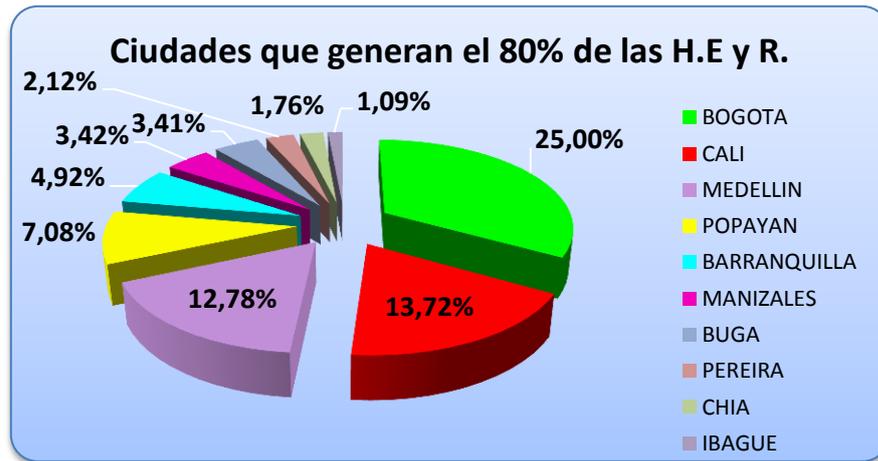
Ambulatoria, quienes encierran la mayor cantidad de generación de horas extras y recargos.

En este mismo orden de ideas se detalla a continuación el análisis que corresponde a la UEN Hospitalaria.

Análisis UEN Hospitalaria

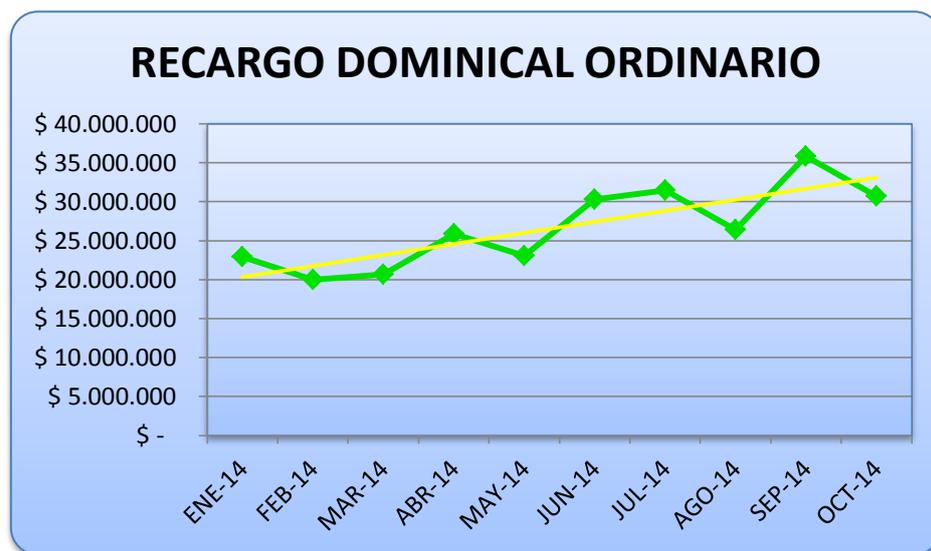
En primer lugar se identifica el Pareto de las ciudades que más generan horas extras y recargos en esta UEN, dando como resultado a la ciudad de Bogotá con un 25%, Cali con un 13,7% y Medellín con un 12.7%, con los porcentajes más representativos como lo muestra a continuación.

Row Labels	Sum of %Pareto
BOGOTA	25,00%
CALI	13,72%
MEDELLIN	12,78%
POPAYAN	7,08%
BARRANQUILLA	4,92%
MANIZALES	3,42%
BUGA	3,41%
PEREIRA	2,12%
CHIA	1,76%
IBAGUE	1,09%
Grand Total	75,3%



En este primer acercamiento se nota que el mayor porcentaje se encuentra en las tres primeras ciudades, Bogotá, Cali y Medellín, donde a su vez se encuentran los CAF más grandes y de mayor complejidad de las regionales, por lo cual se considera razonable este resultado.

Para este análisis se tomó también desde la perspectiva de cada concepto de recargos para determinar en cuál de ellos se estaba dando la mayor desviación y por ende abordar como prioridad esta cuenta, así se tiene lo siguiente:



*El recargo nocturno presenta una tendencia al alza

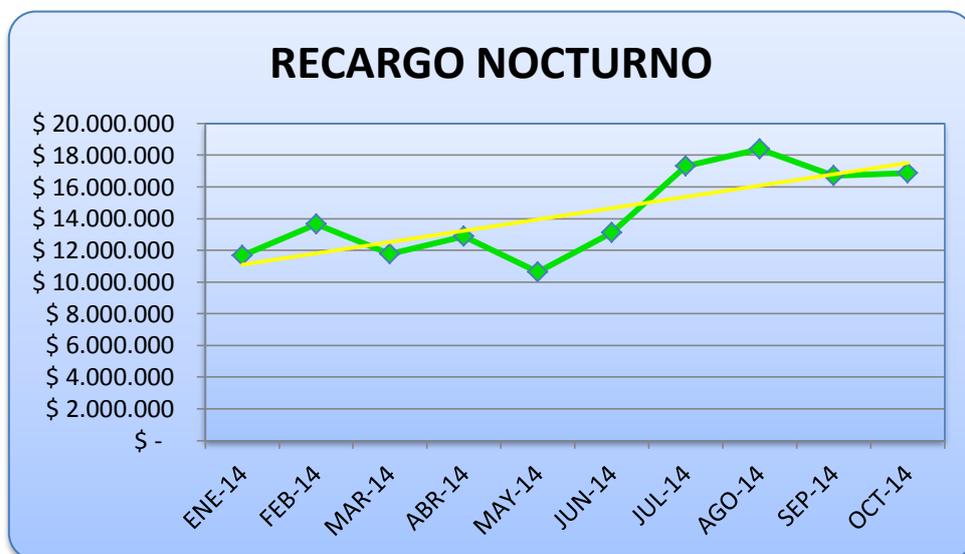
*Se puede observar que mes a mes existe una variación en sus totales, teniendo un rango entre los \$10 y los \$14 millones, esto hasta el mes de Junio.

*A partir del mes de Julio se observa un cambio que se inclina al alza, donde el punto más alto se encuentra en el mes de Agosto con un valor de \$18.372.631

*En los meses Septiembre y Octubre, disminuye el gasto, pero no vuelve a tener el mismo rango de antes, sino uno más alto entre los \$16 millones.



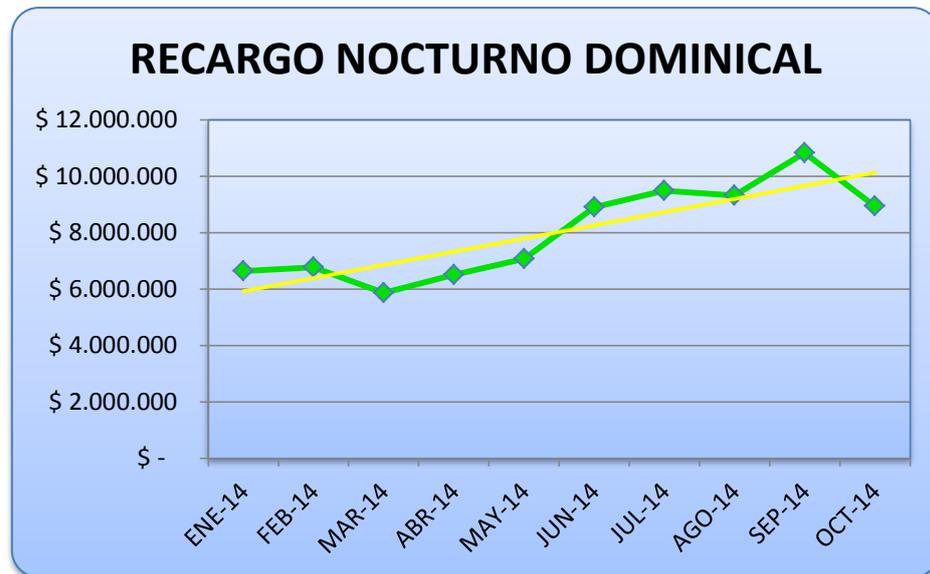
*EL recargo dominical ordinario es la cuenta más alta, en cuanto a recargos se refiere; presentando también una tendencia al alza se identifica un variación mes a mes entre un rango de \$20 y \$25 millones entre los meses de Enero y Mayo, y un rango de \$25 y \$35 millones entre los meses de Junio y Octubre.



*El recargo nocturno dominical es la cuenta que totaliza el menor valor entre los recargos, sin embargo como todas las anteriores también muestra una tendencia al alza.

*El punto más alto se ubica en el mes de Septiembre con \$10.828.700 millones de pesos,

*La diferencia empieza a marcarse a partir del mes de Junio en adelante.



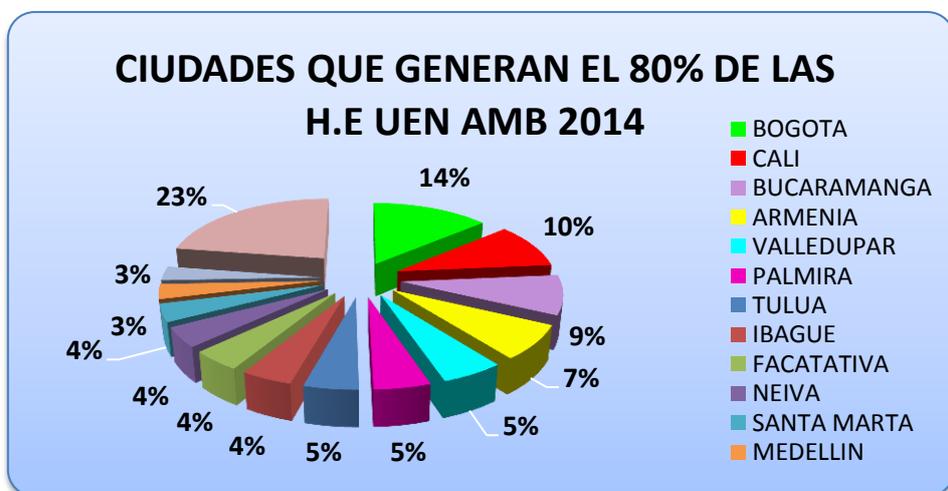
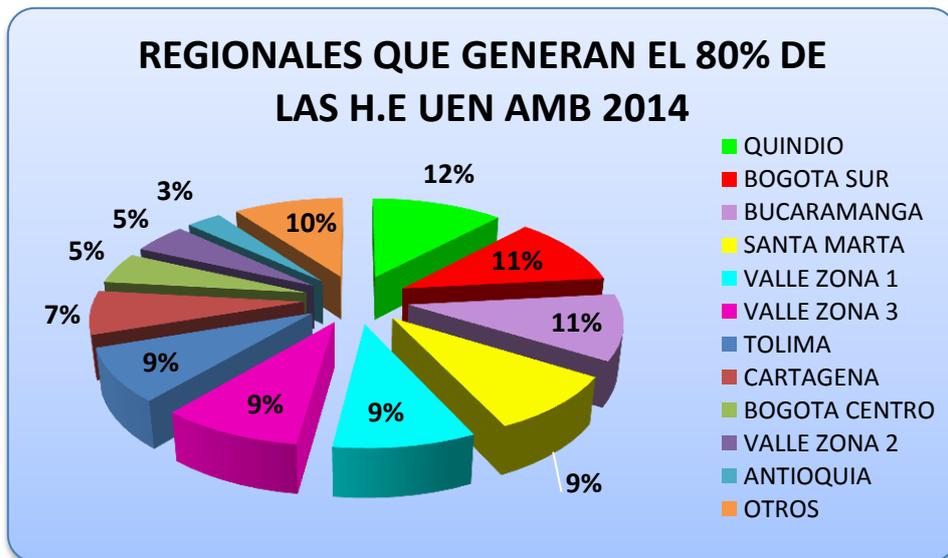
Esta gráfica muestra un comportamiento similar a los anteriores, aunque es la cuenta más baja también tiene una tendencia a crecer a medida que avanza el tiempo. El punto más alto se encuentra en el mes de Septiembre y la diferencia en el aumento se empieza a hacer notar más entre los meses de Mayo y Junio.

Análisis UEN Ambulatoria

Para fines de este análisis se identificó la forma de escalar desde lo general a lo particular para así determinar resultados más específicos, de la siguiente manera; en primer lugar se toma el Pareto de los CAF más representativos separándolos por ciudad y por regional, se aclara que las regionales son centros que agrupan varios CAF que se ubican en una misma zona o región, también se trata por separado lo que corresponde a horas extras y a lo que recargos se refiere.

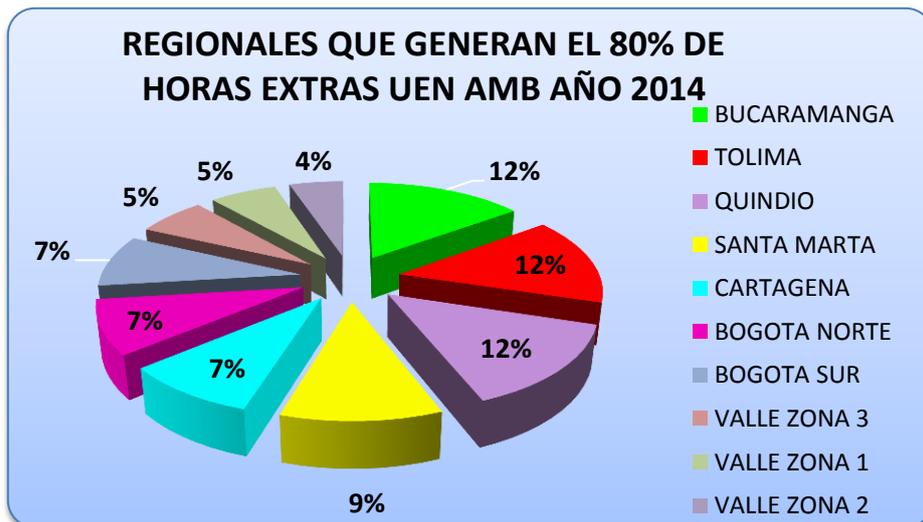
En este orden de ideas se presentan los siguientes resultados:

1. Análisis de Horas Extras por Regional y por Ciudad (Observación 1)

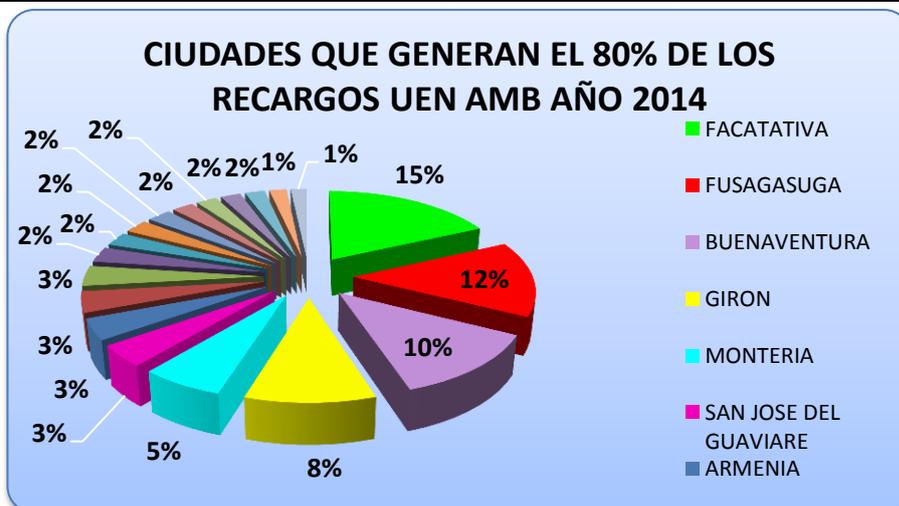


Debido a que cada CAF (centro de atención farmacéutico) es de diferente complejidad y tamaño, se hizo una revisión más profunda, teniendo en cuenta estas variables, para así obtener una tasa proporcional.

Observación 2



CAF	FUNCIONARIOS	VALOR	TASA	
BUCARAMANGA	34	\$ 5.194.411	\$ 152.777	12%
TOLIMA	29	\$ 4.429.235	\$ 152.732	12%
QUINDIO	41	\$ 5.989.970	\$ 146.097	12%
TOTAL		\$ 55.938.089		80%

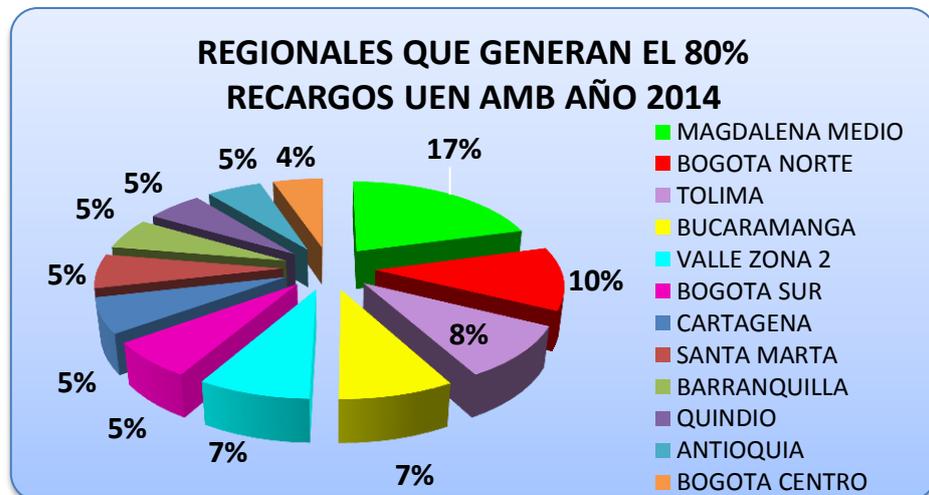


FACATATIVA	2	\$ 2.000.341	\$ 1.000.171	15%
FUSAGASUGA	1	\$ 795.146	\$ 795.146	12%
BUENAVENTURA	2	\$ 1.383.520	\$ 691.760	10%

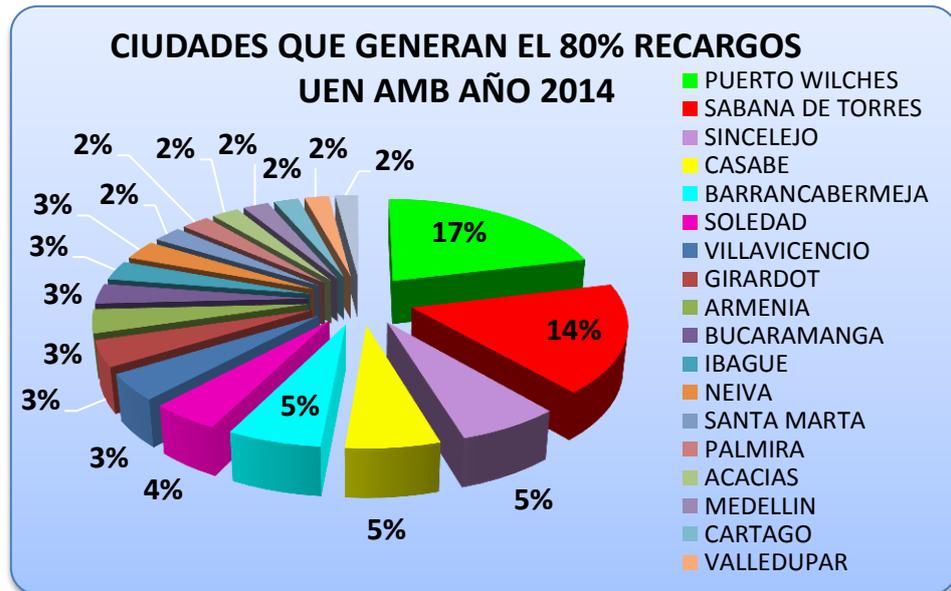
De este análisis se puede concluir que con las gráficas que se tomaron para la observación 1, la regional Quindío ocupaba el primer lugar como generadora de horas extras con un 12% de participación, sin embargo luego de haber sacado la tasa proporcional se torna un resultado diferente dándole el primer lugar a la regional de Bucaramanga quien con 34 funcionarios generó \$5.194.411 millones

de pesos en recargos, teniéndola tasa más alta de \$152.777 pesos por funcionario; mientras que para las ciudades donde la observación 1 Bogotá tuvo el primer lugar en la observación 2 la tasa arrojó como resultado la ciudad de Facatativá en primer lugar con 2 funcionarios generando \$1.00.171 pesos por cada uno. De lo que se puede concluir que aunque lo esperado es que entre más personal sea en un CAF más horas extras debería generar por la cantidad de personas que laboran, es lo contrario, entre menos personas haya, más es la generación de horas extras, por lo que se percibe a primera vista que la capacidad de trabajo representada en personal no es suficiente, o por el contrario lo es y el problema es de distribución del personal de trabajo.

1. Análisis de Recargos por Regionales y Ciudades



CAF	FUNCIONARIOS	RECARGOS	TASA	PARETO
MAGDALENA MEDIO	43	\$ 55.211.578	\$ 1.283.990	17%
BOGOTA NORTE	84	\$ 60.518.131	\$ 720.454	10%
TOLIMA	54	\$ 32.248.987	\$ 597.203	8%
TOTAL		\$ 411.567.727		80%



CAF	FUNCIONARIOS	RECARGOS	TASA	PARETO
PUERTO WILCHES	2	\$ 7.604.160	\$ 3.802.080	17%
SABANA DE TORRES	2	\$ 6.261.865	\$ 3.130.933	14%

De este análisis se puede concluir que con las gráficas que se tomaron para la observación de recargos la regional Magdalena Medio ocupaba el primer lugar como generadora de recargos con un 17% de participación, 43 funcionarios genero \$55.211.578 millones de pesos en recargos, teniéndola tasa más alta de \$1.283.000 pesos por funcionario. Por otro lado tomando en cuenta la tasa proporcional se torna un resultado similar para las ciudades quedando con el primer lugar Puerto Wilches con una tasa de \$3.802.080 millones de pesos por funcionario.

ETAPA 2 DIAGNÓSTICO

En esta etapa se tiene como objetivo identificar las causas principales y subcausas que están generando el problema de sobre costo en horas extras y recargos para la organización, para esto se decidió que la herramienta más adecuada sería la espina de pescado el diagrama de causa-efecto que a continuación se presenta:

Cuadro 1. Diagrama Causa-Efecto

ORIGEN	CAUSAS	SUB-CAUSAS
TECNOLOGIA	INCONSISTENCIAS EN EL APLICATIVO TW	EN ALGUNAS OCASIONES NO SE EVIDENCIAN TODOS LOS PERMISOS AL MOMENTO DE REVISAR PARA EL PAGO DE NÒMINA, EN EL CASO DE LOS CAF QUE MARCAN CON HUELLERO
		EL SISTEMA NO REGISTRA LAS HORAS EXTRAS QUE SE DEBEN PAGAR CUANDO SE REALIZARN TURNOS CONTINUOS
	INCONSISTENCIAS EN EL SISTEMA AUDITOR Y ATRASO EN DIGITACION DE FÓRMULAS	EL APLICATIVO SE PONE LENTO O NO ABRE
		FUNCIONAMIENTO IRREGULAR DE LA RED
	INCONSISTENCIAS CON INTERFACES Y APLICATIVOS DE LOS CLIENTES HOSPITALARIOS	NO HAY UNA OPORTUNA SOLUCIÓN A LAS INCONSISTENCIAS PRESENTADAS
LA UBICACIÓN DEL CAF NO PERMITE UN OPTIMO DESEMPEÑO DE LA RED		
INFORMACION	INCONSISTENCIAS EN EL REGISTRO DE LAS NOVEDADES POR CONCEPTO DE HE Y R	NO SE DA UN ADECUADO MANEJO AL RECARGO DOMINICAL SIN COMPENSATORIO
		NO SE REPORTA OPORTUNAMENTE LOS PERMISOS EN LOS INFORMES QUE SE ENVIAN COMO SOPORTE PARA EL PAGO DE HORAS EXTRAS

	INCONSISTENCIAS EN LA INFORMACION DE DIFERENTES FUENTES PARA CONSOLIDAR Y ANALIZAR HE	MANEJAN DIFERENTES NOMBRES REFERENTE A CAF EN LAS BASES DE DATOS
EXTERNOS	RIESGOS EN EL CAMBIO DE LA NORMATIVA LABORAL LEGAL VIGENTE	CAMBIOS EN LOS PORCENTAJES DE VALOR ASIGANDO A CADA CONCEPTO, EN LA REGULACIÓN DE DÍAS Y HORARIOS DE JORNADA LABORAL NORMAL,
	HORAS EXTRAS POR INGRESO DE NUEVOS CLIENTES	PRESTACION DEL SERVICIO CON FUNCIONARIOS DE OTROS CAF MIENTRAS EL NUEVO SE HABILITA COMPLETAMENTE
		TOMA MAS TIEMPO CAPACITACION DE LOS FUNCIONARIOS NUEVOS CON RESPECTO AL SISTEMA
	HORAS EXTRAS POR INGRESO DE NUEVOS CLIENTES	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL CLIENTE EN CUANTO A CUBRIMIENTOS DE HORARIO (RECARGOS NOCTURNOS Y DOMINICALES)
PERSONAS	AUMENTO DE LA CARGA OPERACIONAL	CRECIMIENTO DE LA DEMANDA
		CRECIMIENTO DE LA OPERACIÓN CON EL MISMO PERSONAL
		CRECIMIENTO DE LA COMPLEJIDAD EN LAS MISMAS TAREAS
	INCREMENTO POR LABORES NOCTURNAS	PRESTACION DEL SERVICIO 24 H EN AMB Y PRESTACION DE SERVICIOS HOSPITALARIOS
	INCREMENTO POR LICENCIAS	PAGAR LAS HORAS EXTRAS GENERADAS CON DINERO EN SU TOTALIDAD
	INCREMENTO POR INCAPACIDADES	INCAPACIDADES MAYORES A 15 DIAS
		INCAPACIDADES RECURRENTES Y DESCONOCIMIENTO DE POLITICA DE REEMPLAZO DE INCAPACIDADES
ALTO VOLUMEN DE FUNCIONARIOS CON RESTRICCIONES MÉDICAS		

		INCAPACIDADES NORMALES
	INCREMENTOS POR PERMISOS	ASIGNACION DE PERMISOS NO AUTORIZADOS POR LA EMPRESA
		ALTO VOLUMEN DE ASIGNACION DE PERMISOS SIN REPOSICIÓN DE TIEMPO.
	INCREMENTO POR LABORES DOMINICALES	LABORAR DIAS EXTRAS A LOS PACTADOS CON ANTERIORIDAD
		INCREMENTO EN COSTOS POR RECARGOS DOMINICALES SIN COMPENSATORIO
		PAGAR LOS RECARGOS DOMINICALES SIN COMPENSATORIO EN VEZ DE PAGAR UN DOMINICAL ORDINARIO DANDO UN DIA LIBRE
	GENERACION DE HORAS EXTRAS POR REPOSICION DE HORA DE LACTANCIA	LA LEY OBLIGA A DAR UNA HORA DIARIA A LAS MADRES EN ETAPA DE LACTANCIA
	FALENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	INGRESO DE PERSONAL CON DIFICULTADES DE SALUD
		INGRESO DE PERSONAL EN ESTADO DE EMBARAZO
		INGRESO DE PERSONAL CON FALTA DE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES SUFICIENTES MÍNIMAS PARA REALIZAR LA LABOR.
	DESCONOCIMIENTO DE POLITICA DE REEMPLAZO DE INCAPACIDADES	UN PORCENTAJE DE ADMIINSTRADORES Y/O COORDINADORES NO APLICA LA POLITICA DE REEMPLAZO A INCAPACIDADES > 15 DIAS
	FALTA DE FUNCIONARIOS SUPERNUMERARIOS	DEMORAS EN EL ANÁLISIS Y APROBACIÓN DEL MODELO DE SUPERNUMERARIOS
METODO	NO EXISTE PROYECCIÓN DE HORAS EXTRAS PARA INVENTARIOS	FALTA DE ESTANDARIZACION EN LA PROYECCIÓN DE HORAS EXTRAS DEL MES
	INCREMENTO DE HORAS EXTRAS POR INVENTARIOS	INVENTARIOS QUE SE REALIZAN DE UN DIA PARA OTRO, NO SE ESTIPULA EL TIEMPO PARA LOS INVENTARIOS
	CUADRES DE TURNOS CON TURNOS DE 12 HORAS	FALTA DE ANALISIS PARA EVALUAR LOS METODOS

	CONTINUAS	ACTUALES DE CUADRE DE TURNOS
	OPORTUNIDAD DE MEJORA EN LA DISTRIBUCION DEL RECURSO DE SUPERNUMERARIOS	DESCONOCIMIENTO DE METODOS APROPIADOS PARA LA DISTRIBUCION DEL RECURSO
		PROGRAMACIÓN DE CRONOGRAMAS DEJANDO ESPACIOS ENTRE FUNCIONARIOS QUE SALEN Y ENTRAN DE VACACIONES
		UTILIZACIÓN DEL RRHH SUPERNUMERARIO EN OTRAS LABORES PARA LAS CUALES NO HAN SIDO CONTRATADOS.
	CARGUE DE COSTOS POR CONCEPTO DE HE Y R EN LOS CENTROS DE COSTOS INCORRECTOS	EL APLICATIVO DE NÓMINA NO PERMITE HACER CAMBIOS DE CAF
		SE DESCONOCEN LOS CENTROS DE COSTOS Y DE OPERACIÓN A LOS CUALES SE CARGA EL RRHH.
OTROS	DESATRASSO DE FUNCIONES VARIAS	INEFICIENCIA EN LA DISTRIBUCION DEL TIEMPO Y DE LAS ACTIVIDADES DE LOS FUNCIONARIOS
	COBERTURA DE REDES INADECUADAS EN DETERMINADAS CIUDADES	LOS CAF ESTAN UBICADOS EN ESPACIOS DONDE LA COBERTURA NO ABARCA

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Cuadro 3. Diagrama Causa-Efecto parte 2

TECNOLOGIA	OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DEL SOFTWARE	SOCIALIZAR A GTIC LAS INCONSISTENCIAS GENERADAS PARA INDAGAR PROPUESTAS DE SOLUCION
	CONTROLES PUNTUALES Y OPORTUNOS AL SISTEMA	MONITOREAR A TRAVES DE PANTALLAS QUE PERMITAN VISUALIZAR EN QUE MOMENTO Y DONDE ESTA CAIDO EL SISTEMA PARA ATENDER CON MAYOR RAPIDEZ Y OPORTUNIDAD
		IDENTIFICAR CAF QUE PRESENTAN PROBLEMAS CON LENTITUD DE AUDITOR E INTERNET PARA GESTIONAR AMPLIACIONES DE BANDA ANCHA
	IMPLEMENTACION DE CONTROLES ASERTIVOS PARA DAR SOLUCION A LAS INCONSISTENCIAS PRESENTADAS	IMPLEMENTACION DE LINEA DIRECTA PARA ATENDER CUALQUIER EMERGENCIA PRESENTADA EN UN CAF
PARAMETROS PARA DETERMINAR EL RANGO DE LENTITUD DE UNA FORMULA Y CONOCER EN TIEMPO REAL CUANTAS FORMULAS HA DISPENSADO UN CAF PARA TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS		
DEFINIR CON BIENES Y SERVICIOS OPCIONES DE MEJORA		
INFORMACION	CAPACITAR A ADMINISTRADORES Y COORDINADORES CON RESPECTO AL MANEJO DE ESTOS TEMAS	CAPACITACION MEDIANTE UN CURSO VIRTUAL PARA SENSIBILIZAR A ADMINISTRADORES Y COORDINADORES DE LA IMPORTANCIA DE REPORTAR A TIEMPO PERMISOS
		SOCIALIZAR EN LAS UEN EL DEBER SER DE UN RECARGO DOMINICAL SIN COMPENSATORIO
	UNIFICACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN Y BASES DE DATOS	SOCIALIZAR CUALES SON LAS FUENTES DE INFORMACION OFICIALES, COLOCAR CONTROLES EN EL MANEJO DE LA INFORMACION DE BASES DE DATOS PARA UNIFICAR INFORMACION

EXTERNOS	GENERAR PLAN DE CONTINGENCIA PARA LOS POSIBLES CAMBIOS EN NORMATIVIDAD	CONSIDERAR LA PROPUESTA DE UN PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA/PANIFICACION DE PROPUESTAS QUE PERMITAN ASEGURAR LA PERMANENCIA SI SURGE UN CAMBIO DRÁSTICO EN LA LEY
	PLANIFICAR MEDIDAS DE ACCIONES PREVENTIVAS FRENTE AL INGRESO DE NUEVOS CLIENTES	REGISTRAR LECCIONES APRENDIDAS DE ÚLTIMAS CONTINGENCIAS PRESENTADAS EN LAS UEN Y PLANIFICAR ACCIONES QUE PREVENGAN MALOS RESULTADOS A PARTIR DE ESTAS.
		NEGOCIAR CON EL CLIENTE OTRAS OPCIONES QUE TRAIGAN MUTUO BENEFICIO
PERSONAS	AVANZAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL MODELO DE RECATEGORIZACION UEN	ANALIZAR AL DETALLE LA FORMA EN QUE SE REALIZA EL CRONOGRAMA ACTUALMENTE PARA PROPONER NUEVA PROGRAMACION DE TURNOS Y DISMINUIR LOS RECARGOS NOCTURNOS.
	AVANZAR Y MANTENER ACTUALIZADO EL MODELO DE RECATEGORIZACION UEN	INICIAR PROCESO DE ANÁLISIS PARA RECATEGORIZACIÓN
		INTERVENCIONES EN MEJORAMIENTO DE PROCESOS, REINGENIERÍA.
	EVALUAR EN AMB LA PROPUESTA DE DISMINUIR EL PERSONAL POR LA NOCHE	HACER ANÁLISIS DEL COSTO DE FUNCIONARIOS POR NOCHE Y VERIFICAR QUE SI SE DISMINUYE EL PERSONAL N O AFECTE LA OPERACIÓN
	EVALUAR LA POSIBILIDAD DE NEGOCIACION EN EL MODO DE PAGO	EN LOS CASOS DONDE SE GENEREN HORAS EXTRAS, NEGOCIAR ANTES DE REPORTAR PARA PAGO SI SE QUIERE CAUSAR EN DINERO O EN TIEMPO
	IMPLEMENTAR ACCIONES QUE PERMITAN LLEVAR UN CONTROL DE LAS INCAPACIDADES	AUTOMATIZAR DESDE LA GHC UN PROCEDIMIENTO QUE PERMITA REEMPLAZAR LAS INCAPACIDADES DE MANERA AUTOMÁTICA
INCLUIR TEMA EN CURSO DE CAPACITACION VIRTUAL PARA SOCIALIZACIÓN DE ESTA PROPUESTA		
VALIDAR EL NUMERO DE FUNCIONARIOS CON RESTRICCIONES QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRAN		

	EN LA UEN HOS E IDENTIFICAR ACCIONES A TOMAR
	PLANES DE ACCIÓN DESDE S.O PARA PREVENIR CAUSAS MAS COMUNES DE INCAPACIDADES EN EL TRABAJO.
DISMINUCIÓN Y CONTROL EN ASIGNACION DE PERMISOS	REFORZAR ESTANDARIZACION DE PERMISOS Y COLOCAR CONTROLES PARA SUPERVISAR COMPORTAMIENTO
	NEGOCIAR REPOSICION DE HORAS OTORGADAS DE MANERA QUE SE CUMPLA EL CRONOGRAMA DEFINIDO AL INICIO
NEGOCIAR MODO DE PAGO CON TIEMPO	NEGOCIAR LA FORMA DE PAGO SI SE TIENE QUE LABORAR UN DIA EXTRA, PAGARLO CON UNA HORA LIBRE DIARIA EN LA SEMANA
VALIDAR CAUSAS DE INCONSISTENCIAS EN EL VALOR PAGADO VS HORA LABORADA	REVISAR CONSOLIDADO DE GASTOS POR RECARGO DOM SIN COMP. Y ANALIZAR AUMENTO DEL MISMO PARA GENERAR PROPUESTAS QUE MITIGUEN ESTOS ERRORES
PAGAR CON UN DIA LIBRE Y SOLO EL 75% POR RECARGO DE LABORAR UN DOMINICAL	PRESENTAR LA PROPUESTA DE NEGOCIACION ANTE GERENCIA
REPONER ESTA HORA SIN NECESIDAD DE HACER HORAS EXTRAS	INCLUIR ESTA CAUSA EN EL MODELO DE SUPERNUMERARIOS PARA DAR REPOSICION A ESTA HORA SIN GENERAR HORAS EXTRAS
SELECCIÓN DE PERSONAL EM OPTIMAS CONDICIONES PARA EJERCER SU CARGO EN LA OPERACIÓN	GARANTIZAR QUE LOS EXAMENES MEDICOS CUMPLAN CON LOS REQUISITOS PARA EL INGRESO A LA ORGANIZACIÓN
SELECCIÓN DE PERSONAL EM OPTIMAS CONDICIONES PARA EJERCER SU CARGO EN LA OPERACIÓN	ENFATIZAR LOS RESULTADOS DE LOS EXAMENES MEDICOS DE CEROLOGIA
	REFUERZOS EN PRUEBAS DE SELECCIÓN, PRUEBAS DE HABILIDAD Y PRUEBAS DE CONOCIMIENTO
IMPLEMENTAR ESTA POLITICA PARA QUE SE CUMPLA AUTOMÁTICAMENTE	HACER UN PROCEDIMEINTO Y SOCIALIZAR IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR POLITICA AUTOMATICA

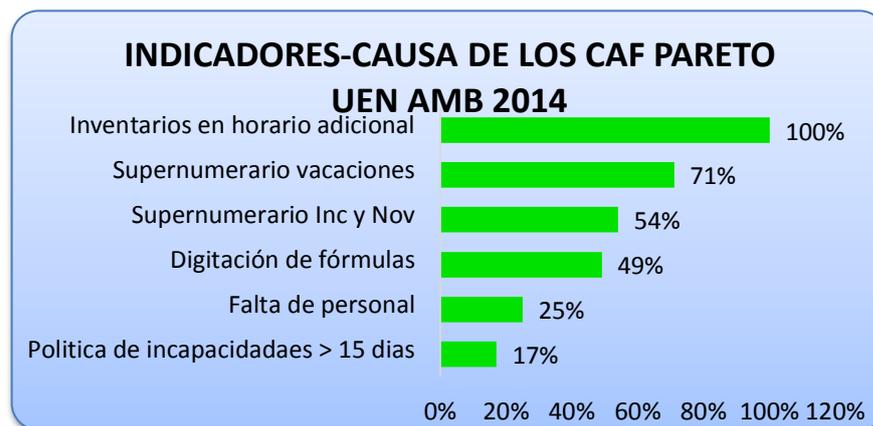
	EVALUAR EL MODELOS DE SUPERNUMERARIOS	HACER ANÁLISIS COSTO-EFECTIVO DE LOS FUNCIONARIOS SUPERNUMERARIOS QUE HACE FALTA PARA COMPLETAR CRONOGRAMA (UEN HOS)
METODO	ESTANDARIZAR MODELO DE PROYECCION DE HORAS EXTRAS	IMPLEMENTAR MODELO DE PROYECCION DE HORAS EXTRAS EN LAS UEN
	MEJORAR LA DISTRIBUCION DEL RRHH PARA DISMINUIR LAS HORAS EXTRAS POR INVENTARIO	QUE LOS FUNCIONARIOS DE LOS CAF REALICEN LOS INVENTARIOS DENTRO DEL HORARIO LABORAL, PREVIAMENTE PRESUPUESTADAS LAS HORAS Y EL RECURSO NECESARIO PARA HACERLO
	VALIDAR POSIBLES MEJORAS EN LA DISTRIBUCION DE LOS TURNOS	ANALISIS DE METODOS ADECUADOS PARA REDUCIR LOS TURNOS DE 12 HORAS A MINIMO DE 10
		TENER EN CUENTA LOS COSTOS EN EL ANÁLISIS DE LOS CUADRES DE TURNO
	NUEVO METODO PARA LA DISTRIBUCION DEL RECURSO DE SUPERNUMERARIOS EN LAS REGIONALES	ANÁLISIS COSTO EFECTIVO DE HORAS EXTRAS FRENTE SUPERNUMERARIOS
		REORGANIZAR MODELO DE SUPERNUMERARIOS
CARGUE DE HORAS EXTRAS EN EL CAF CORRESPONDIENTE	VALIDAR EL IMPACTO DE ESTA VARIABLE EN LO MACRO DE LO CONTRARIO DEJARLA IGUAL	
	IMPLEMENTAR BUENAS PRACTICAS DE OTROS CAF	EVALUAR OTROS CAF QUE GENERARON NUEVAS PROPUESTAS PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO DE ATENCION A SUS USUARIOS (AMB)
	PROPONER CAMBIO Y/O TRASLADO DE CAF	ANALIZAR LA PROPUESTA DE CAMBIO DE ESPACIO A LOS CAF PARA UN LUGAR CON MEJOR COBERTURA DE REDES

Causas principales de sobrecostos horas extras y recargos UEN Hospitalaria



CAUSAS	%
Inventarios en Horario Adicional	100%
Desatraso en Digitación de Fórmulas	63%
Falta de supernumerario de Inc. Y Nov.	13%

Causas principales de sobrecostos Horas Extras y Recargos UEN Ambulatoria



Cabe resaltar la manera en que fueron obtenidos los resultados anteriores, en el entendido que mediante la encuesta que se realizó a los CAF Pareto (64), el 100% de los CAF reportó haber tenido que usar horario adicional para hacer inventarios, el 71% de los CAF no tenían el recurso de supernumerarios-vacaciones suficiente para realizar su labor, y así sucesivamente con las siguientes 4 causales, donde la última referente a políticas de incapacidades mayores a 15 días, se refiere a que un 17% de los CAF no tenía conocimiento

previo de esta política que le permitía pedir un reemplazo por el funcionario que tenía una incapacidad mayor a 15 días.

Para mejor manejo de la información se le asignó a cada indicador-causa un peso porcentual distribuido de la siguiente manera para la UEN ambulatoria:

CAUSAS	Porcentaje	Peso
Inventarios en horario adicional	100%	32%
Supernumerario vacaciones	71%	22%
Supernumerario Inc y Nov	54%	17%
Digitación de fórmulas	49%	16%
Falta de personal	25%	8%
Política de incapacidades > 15 días	17%	5%
Total	316%	100%

Siguiendo este mismo orden de ideas, se presenta para este caso específico la causa “digitación de fórmulas” con un peso del 16%, el cual fue asignado a las cuentas totales de los CAF Pareto, para así obtener un estimado de lo que puede representar estas causas de horas extras y recargos en dinero, tal cual como se muestra a continuación, donde también se describe los CAF que tienen interfaz con los clientes y si los que no lo tienen son causal de generación de horas extras por desatraso en digitación de fórmulas o por el contrario no.

Tabla 2. Pareto de CAF desatraso formulación

CAF PARETO QUE REALIZAN DESATRASA DE FORMULACIÓN	# clientes	\$ en Horas Extras	Peso
BUCARAMANGA			
ESPECIALIZADO MAC	7	\$ 1.710.660	\$ 838.223
12 DE OCTUBRE	1	\$ 1.309.238	\$ 641.527
ARMENIA ESPECIALIZADO MAC	1	\$ 1.662.359	\$ 814.556
CABECERA	6	\$ 1.850.660	\$ 906.823
BERNA	4	\$ 1.323.654	\$ 648.590
ALTAMIRA	7	\$ 1.743.499	\$ 854.315
PORTOFINO	2	\$ 1.383.520	\$ 677.925
TAYRONA	2	\$ 1.113.056	\$ 545.397
CALIMA	7	\$ 530.976	\$ 260.178
BILBAO	7	\$ 522.704	\$ 256.125
TEQUENDAMA			
ESPECIALIZADO MAC	7	\$ 672.038	\$ 329.299
PEREIRA ESPECIALIZADO MAC	7	\$ 640.908	\$ 314.045
VICTORIA	6	\$ 81.099	\$ 39.739
LAURELES	6	\$ 551.621	\$ 270.294
GIRON	2	\$ 544.574	\$ 266.841
CALIMA	7	\$ 530.976	\$ 260.178
MANIZALES ESPECIALIZADO MAC	6	\$ 530.454	\$ 259.922
BILBAO	7	\$ 522.704	\$ 256.125
LISBOA	5	\$ 642.221	\$ 314.688
CANAVERAL	2	\$ 487.163	\$ 238.710
CENTRO EMPRESARIAL MAC	1	\$ 477.293	\$ 233.874
CFV CALI POS	1	\$ 440.631	\$ 215.909
ALTOS DE PRADO ESPECIAL MAC	6	\$ 396.789	\$ 194.427
SAN PEDRO	1	\$ 371.000	\$ 181.790
SANTANDER	2	\$ 339.736	\$ 166.471
PUERTO TEJADA	4	\$ 448.147	\$ 219.592
CFV NUEVA BASE	2	\$ 289.501	\$ 141.855
ILARCO	3	\$ 238.289	\$ 116.762
YUMBO	3	\$ 228.571	\$ 112.000
AVENIDA QUINTA	7	\$ 324.201	\$ 158.858
SAN PIO	2	\$ 207.298	\$ 101.576

Frente a estos resultados que mostraron las gráficas anteriores se socializa a gerentes y jefes de la operación lo encontrados, así se determina un plan de acción que dará pie a la implementación de acciones de mejora que permitan alcanzar el objetivo planteado de este problema, el cual es optimizar los costos de la organización a través de la intervención en cuentas específicas. Por tal razón se despliega en la siguiente tabla el plan de acción con sus respectivas propuestas de mejoramiento.

ETAPA 3 PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA

Cuadro 4. Plan de acción de mejoras realizadas y a realizar

ACCIONES	AREA RESPON- SABLE	INDICADOR	ESTADO
GSO02-A381-HE-Socializar inconsistencias de TW a GTIC OBJETIVO: Identificar oportunidades de mejora para minimizar errores en el registro de novedades por horas extras en Turnos Web. DESCRIPCION: socializar a TIC inconsistencias encontradas en registro de novedades en TW.	Mejoramiento Continuo-GTIC	Disminuir más del 50% de errores en el registro de novedades	Finalizado 14/04/2015
Monitorear a través de pantallas que permitan visualizar en que momento y donde está caído el sistema para atender con mayor rapidez y oportunidad estas inconsistencias.	GTIC	Inconsistencias atendidas/Total de inconsistencias recibidas	Aprobado y en proceso de implementación
Identificar CAF que presentan problemas con lentitud de auditor e internet para gestionar ampliaciones de banda ancha.	GTIC	Ampliaciones hechas/Total de ampliaciones requeridas	Aprobado y en proceso de implementación
Implementación de una línea directa para atender cualquier emergencia presentada en un CAF	GTIC	NA	Aprobado y en proceso de implementación
Implementar parámetros para determinar un rango de lentitud de una fórmula y conocer en tiempo real cuantas fórmulas ha dispensado un CAF para tomar acciones correctivas	GTIC	Acciones correctivas implementadas/ Total de quejas recibidas	Aprobado y en proceso de implementación
Definir opciones de mejora o solución para aquellos CAF que no tienen óptimo desempeño del aplicativo por temas de ubicación, donde la señal no es suficiente.	Bienes y Servicios	No. De CAF reubicados por este tema	En espera de aprobación

<p>NOMBRE: GSO02-A345-HE- Planificar tema de recargos a incluir en video. DESCRIPCIÓN: Definir los temas a incluir en el video y organizar la ejecución del mismo. OBJETIVO A: Concientizar a administradores y coordinadores el deber ser de reportar cada tipo de recargo.</p>	Mejoramiento Continuo	No. De personas alcanzadas por el video/Total de personas a alcanzar	Finalizado 15/04/2015
<p>NOMBRE: GSO02-A354-HE- Estructurar temas a socializar en video de curso virtual OBJETIVO A: Identificar los subtemas principales a incluir en el video, para dar claridad al tema de reporte y pago de horas extras y recargos. DESCRIPCION: Estructurar con base en bosquejo el guión y temas a reforzar en cuanto al deber ser de los recargos y horas extras para proseguir a la creación del curso virtual.</p>	Nómina y Vinculación	NA	Finalizado 24/04/2015
<p>NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Creación de video/Voz en off para reforzar tema de novedades en TW</p>	GCO- Nómina- Mejoramiento	NA	Finalizado 14/05/2015
<p>NOMBRE: GSO02-A394-HE- Realizar presentación para convención de administradores OBJETIVO: Dar un mensaje que genere conciencia a administradores regionales y jefes para dar mayor claridad a la hora de manejar novedades. DESCRIPCIÓN: Crear diapositivas a manera de presentación que contenga definiciones claras y concisas sobre los temas de recargos y horas extras.</p>	Mejoramiento continuo	Identificar a través de retroalimentación si el mensaje fue comprendido	Finalizado 10/05/2015
<p>NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Socializar las fuentes de información oficiales. OBJETIVO: Evitar confusiones en</p>	UEN-	NA	En espera de aprobación

cuanto al manejo de los nombres de CAF. DESCRIPCIÓN: Definir nombres oficiales de centros de operación y socializar a involucrados en manejo de bases de datos.			
NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Colocar controles en el manejo de la información de bases de datos para unificar información. DESCRIPCIÓN: Unificar fuentes de información relacionadas al manejo de centros de operación.	GTIC	NA	En espera de aprobación
Considerar la propuesta de implementar un plan de vigilancia tecnológica o propuestas que permitan asegurar la permanencia si surge un cambio drástico en la ley que afecte a la organización.		Control en la toma de decisiones a futuro	En espera de aprobación
NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Identificar y Documentar lecciones aprendidas de últimas contingencias presentadas en las UEN y planificar acciones preventivas a partir de estas. OBJETIVO: Planificar acciones que prevengan resultados no deseados en cuanto a sobrecostos, uso inadecuado del tiempo, entre otras.	UEN HOSPITALARIA- UEN AMBULATORIA	Control en la toma de decisiones a futuro	Aprobado y en espera de implementación
NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Analizar y proponer nuevo cronograma de turnos para optimizar el tiempo de atención y disminuir recargos nocturnos. OBJETIVO A: Minimizar tiempos de espera y disminuir recargos nocturnos y dominicales.	Montajes y Estándares	Minimizar en un 40% el tiempo de atención en los CAF	Finalizado 25/05/2015
NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Actualizar modelo de recategorización para la UEN Ambulatoria. OBJETIVO: Evitar sobrecostos por trabajo extra o suplementario al tener que cubrir demanda.	Montajes y Estándares	NA	Finalizado 07/05/2015
NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Socializar a gerencia de operaciones análisis de costo de funcionarios por	Mejoramiento Continuo	NA	No Aprobado

	noche y verificar que no afecte la operación.			
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Negociar el pago del trabajo suplementario en tiempo antes de reportar para pago. OBJETIVO: Reducir el costo de pagar a los funcionarios en dinero el trabajo suplementario.	UEN AMBULA TORIA- UEN HOSPITA LARIA	# de horas extras pagadas en tiempo/Total de horas extras generadas	Aprobado en espera de implementación
	NOMBRE: GSO02-A323-HE- Implementar modelo de reemplazo por incapacidades mayores a 15 días y recurrentes. DESCRIPCIÓN: Hacer procedimiento para la implementación del modelo de reemplazo por incapacidades mayores a 15 días y recurrentes, de manera tal que quede estipulado y debidamente socializado a todos los involucrados. PROYECTO ESTRATÉGICO: Optimización de Costos.	Mejoramie nto Continuo	# incapacidades Cubiertas/Total de incapacidades reportadas	Finalizado 14/04/2015
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Validar el número de funcionarios con restricciones médicas en la UEN Hos. OBJETIVO: Identificar inconsistencias por horas extras relacionadas a la validación de este tema.	Salud Ocupacion al	NA	Finalizado 25/05/2015
	NOMBRE: GSO02-A406-HE- Revisar el archivo de Salud Ocupacional para identificar posibles acciones de mejora en casos específicos de la UEN Hospitalaria.	Mejoramie nto Continuo	NA	Aprobado en espera de implementación
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Identificar planes de acción para prevenir causas más comunes de incapacidades en el trabajo. OBJETIVO A: Prevenir incapacidades que generen horas extras por suplir trabajo adicional.	Salud Ocupacion al	NA	Aprobado en espera de implementación
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Reforzar estandarización de permisos y colocar controles para supervisar comportamiento. OBJETIVO: Evitar desorganización		#permisos autorizados/Total de permisos requeridos	En espera de aprobación

	en cuadros de turno que puede generar la posibilidad de necesitar trabajo suplementario.			
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Negociar la forma de pago si se tiene que laborar un día extra pagarlo con una hora libre diaria en la semana.	UEN AMBULA TORIA- UEN HOSPITA LARIA	Cantidad de horas pagadas en tiempo/Total de horas requeridas	Aprobado en proceso de implementación
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Revisar consolidado de gastos por recargo dom. Sin Comp. Y analizar aumento del mismo para generar propuestas que mitiguen estos errores. OBJETIVO: Identificar causas de desviaciones en el pago de los recargos sin compensatorio y presentar propuestas de mejora para disminuir o eliminar estas desviaciones. DESCRIPCIÓN: Revisar al detalle consolidado de recargos pagados en últimos meses y validar contra horas de recargo registradas y a su vez con las novedades registradas para hallar motivo de las diferencias tan altas.	UEN AMBULA TORIA	#Horas RDSC reportadas para pago siendo recargo ordinario	Finalizado 23/05/2015
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Realizar análisis de campo de fuerzas para determinar viabilidad de eliminar el dominical sin compensatorio y dejar solo el dominical ordinario.	Mejoramie nto continuo	Eliminar o permitir el RDSC	Finalizado 27/05/2015
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Presentar resultado de análisis de campo de fuerzas ante gerencia.	Mejoramie nto continuo	NA	Finalizado 28/05/2015
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Incluir variable de hora de lactancia en el modelo de supernumerario. OBJETIVO A: Dar reposición de esta hora sin necesidad de generar horas extras.	Desarrollo Humano	# supernumerarios aprobados Vs Horas Extras a pagar	Aprobado en espera de implementación
	NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Reforzar filtros en pruebas de selección, de habilidad y de conocimiento. OBJETIVO A: Evitar ingreso de personal con falencias que requieren tiempo extra para	Desarrollo Humano	#personal que aprueba el periodo de evaluación/Total de personal ingresado	En espera de aprobación

capacitaciones repetitivas y continuas.			
<p>NOMBRE: GSO02- A343- HE- Hacer análisis al modelo de supernumerarios.</p> <p>OBJETIVO A: Determinar la inclusión o no de los supernumerarios faltantes en las UEN, para contribuir a la no generación de horas extras.</p> <p>FECHA DE ENTREGA: 21 de Abril de 2015</p> <p>PROYECTO ESTRATÉGICO: Optimización de Costos</p>	Mejoramiento Continuo	# supernumerarios aprobados Vs Horas Extras a pagar	Finalizado 31/03/2015
<p>NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Documentar procedimiento de proyección de Horas Extras específico para las UEN</p>	Nómina- Mejoramiento	NA	Finalizado 24/03/2015
<p>NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Planificar acciones para la implementación del modelo de proyección y aprobación de Horas extras en las UEN</p>	Nómina	NA	Aprobado en proceso de implementación
<p>NOMBRE: GSO02-A329-HE- Realizar modelo de supernumerarios vacaciones.</p> <p>DESCRIPCIÓN: Verificar y realizar el modelo de supernumerario vacaciones (UEN Hospitalaria) PROYECTO ESTRATÉGICO: Optimización de Costos.</p>	Desarrollo Humano	# supernumerarios aprobados Vs Horas Extras a pagar	Finalizado 01/04/2015
<p>NOMBRE: GSO02-A330-HE- Realizar modelo de supernumerarios vacaciones</p> <p>DESCRIPCIÓN: Verificar y realizar el modelo de supernumerario vacaciones (UEN Hospitalaria)</p> <p>PROYECTO ESTRATÉGICO: Optimización de Costos.</p>	Mejoramiento Continuo	# supernumerarios aprobados Vs Horas Extras a pagar	Finalizado 01/04/2015
<p>NOMBRE: GSO02-A344-HE- Realizar modelo de supernumerarios Incapacidades</p> <p>OBJETIVO A: Determinar la inclusión o no de los</p>	Desarrollo Humano	# supernumerarios aprobados Vs Horas Extras a pagar.	Finalizado 17/04/2015

<p>supernumerarios faltantes en las UEN, para contribuir a la no generación de horas extras. DESCRIPCIÓN: Realizar modelo de supernumerarios de incapacidades para UEN Hospitalaria, incluyendo variable hora de lactancia. FECHA DE ENTREGA: 21/04/2015</p>			
<p>NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Validar el impacto de las mejoras en el sistema para realizar inventarios y determinar plan de acción a partir de esta.</p>		Tiempo ahorrado con mejoras en aplicativo de inventarios	En espera de aprobación
<p>NOMBRE: GSO02-AXXX-HE- Analizar la propuesta de cambio de espacio a los CAF para un lugar con mejor cobertura de redes.</p>	Bienes y Servicios	NA	En espera de aprobación
<p>Promocionar concurso para promover la disminución de horas extras y mejores prácticas en los CAF</p>		NA	Aprobado en proceso de implementación
<p>NOMBRE: GSO02-A331-HE Socializar a UEN Ambulatoria plan de mejoramiento Horas Extras y Rec. DESCRIPCIÓN: Socializar a Jefes y gerente de la UEN Ambulatoria plan de mejoramiento y propuestas para definir plan de acción. PROYECTO ESTRATÉGICO: Optimización de Costos</p>	Mejoramiento Continuo	NA	Finalizado 31/03/2015
<p>NOMBRE: GSO02-A332-HE- Socializar a UEN Hospitalaria Plan de mejoramiento Horas Extras y Recargos</p>	Mejoramiento Continuo	NA	Finalizado 18/03/2015
<p>Socializar y definir aprobación con GOP: posibilidad de eliminar de Turnos Web novedad “RDSC” para Ambulatorio -Definir procedimiento para validación y control entre nómina y operaciones de información de HEyR que se van a liquidar</p>	Coordinación Nómina	Control de recargos y de horas extras	Finalizado 05/06/2015

Validar con Hospitalario si se puede restringir novedad "RDSC", debido a que ya cuentan con el modelo de supernumerario	Practicante de mejoramiento	NA	En espera de aprobación
Validar con TIC y Nómina si se puede restringir "RDSC" por UEN y cómo hacerlo.	Juan David Hernández	RDSC restringido	Finalizado 05/06/2015
Revisar mejoras aplicativo Turnos Web: -Por qué se generan reportes diferentes cada vez que se genera. -Ajustar que el aplicativo realice cálculos exactos de las novedades. -Validación para evitar desviaciones (Recargos Dominicales entre semana) -Se presentan registros dobles (Jorge Quintero-TIC)	Daniel Cardona	Mejoras al aplicativo implementadas/ Mejoras propuestas	Aprobado en espera de implementación 19/06/2015
Costear cuánto se ha pagado adicional de HE y Recargos por restricción que tiene el aplicativo de dividir horarios	Juan David Hernández	Sobrecostos por restricción del sistema	En espera de implementación
Validar HeyR nómina VS UEN Amb y explicar diferencias	Juan Diego González	NA	En espera de aprobación

Del total de actividades propuestas en el plan de mejoramiento (46), se tiene como resultado lo siguiente:

Finalizados: 21

Aprobados y en proceso de implementación: 7

Aprobados y en espera de implementación: 7

En espera de Aprobación: 10

No aprobados: 1

De las 21 tareas finalizadas se puede concluir que cada una de ellas ha contribuido a la disminución de las horas extras y los recargos de manera general, soportando esta información se presenta la siguiente gráfica que muestra la tendencia de las horas extras y los recargos hasta el mes de Marzo de 2015, ésta última construida con base en información proporcionada por cuentas específicas e información validada por el área de Costos, presupuestos y Riesgos de la empresa Audifarma.



Aprobados y en proceso de implementación, quiere decir que las propuestas ya fueron debidamente socializadas y aprobadas y actualmente se encuentran en proceso de implementación, por ende no permite obtener resultados inmediatos.

Aprobados y en espera de implementación, difiere de la anterior en que éstas ya fueron aprobadas pero su implementación no ha iniciado todavía.

En espera de aprobación indica que estas actividades no se han socializado a los responsables de aprobarlas y por tanto no se tiene un resultado todavía.

No aprobado, indica que una de las propuestas no fue aprobada debido a la naturaleza de la operación que indica que por razones legales y de políticas de la empresa, la organización no puede dejar de atender en turnos nocturnos así no exista demanda, ya que por reglamento y prevención una persona debe estar disponible para atender cualquier evento que se pueda presentar.

Cabe resaltar que el propósito de este proyecto es plantear las propuestas necesarias para optimizar los costos de la organización en cuanto a horas extras y recargos, sin embargo para darle celeridad al proyecto en la organización se logró como valor agregado finalizar la implementación de las primeras 21 tareas mencionadas anteriormente.

ETAPA 4 SOCIALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

En esta fase se socializó a los jefes, gerentes y funcionarios involucrados en el tema de recargos y horas extras todo lo expuesto en los capítulos anteriores, presentando los resultados encontrados en el análisis, las principales causas de las horas extras y las propuestas de mejoramiento que se tienen como plan de acción para cada una.

Para la primera causa en ambas unidades tanto Hospitalaria como Ambulatoria se presenta el tema de inventarios; en la organización Audifarma existen tres tipos de inventarios, inventarios generales que se realizan 1 vez al año en CAF POS y 2 veces al año en CAF MAC¹², los inventarios cíclicos que se realizan una vez al mes y los conteos que son diarios. En este caso los más representativos son los inventarios generales como los más generadores de horas extras ya que existen CAF con cantidades diferentes de ítems a contar (entre 100 y 3000 ítems) que se pueden tardar hasta 8 horas con todos los funcionarios del CAF, invirtiendo así una cantidad importante de recurso de la organización en éste trabajo. Dado la importancia de este tema, se ha venido trabajando en la reducción del tiempo empleado en los inventarios; en este análisis se encontró lo siguiente:

Los CAF más grandes tienen en promedio un gasto de \$1.000.000 a \$1.500.000 pesos con personal de 10 a 15 funcionarios y entre 6 a 8 horas en inventario general aproximadamente. En la evaluación que se le hizo a los CAF, se encontró que en el procedimiento existen muchos tiempos de espera que pueden ser reducidos implementando mejoras en los aplicativos del sistema que usan para ingresar la información de las cantidades y cruces de inventarios.

Por otro lado, en cuanto a la segunda causante de horas extras y recargos, es decir la digitación de fórmulas, a través de una profundización que se hizo a esta causante, se determinó que estos retrasos en la digitación de fórmulas se presentan principalmente debido a problemas con el software (Auditor), que ha presentado lentitud y en ocasiones se dilata el tiempo de espera para ingresar datos de los clientes, en otras oportunidades se presenta este retraso debido al aumento de la demanda en tiempos específicos que

¹² MAC: Centros de atención de alto costo

antecede la acumulación de fórmulas que no fueron digitadas en su debido tiempo por las causas anteriormente expuestas.

En cuanto al personal requerido en cada CAF de acuerdo a su demanda, se realizó un análisis costo-efectivo acerca del personal versus las horas extras que se estaban pagando para así determinar cuál de los dos es más efectivo, del cual se dio como respuesta que contratar el personal que estaba haciendo falta resulta menos costoso para la organización. Ya que una hora de un supernumerario CAF cuesta alrededor de \$8.000 pesos, mientras que una hora extra de un auxiliar CAF cuesta \$9.000 pesos aproximadamente.

Teniendo en cuenta el número de supernumerarios a reemplazar por el tiempo en horas a cubrir, se determinó un total de \$265.862.808 millones de pesos, que en el caso de que no se diera este recurso faltante, los auxiliares CAF tendrían que doblar jornada, generando un gasto en horas extras diurnas de \$273.689.229 millones de pesos; por tanto el ahorro sería un aproximado de \$7.826.241 millones de pesos.

CONCLUSIONES

Al enfocar los esfuerzos en mitigar las causas más grandes de la generación de sobrecostos por horas extras y recargos, resulta lo expuesto a continuación.

1. Se identifican retrasos en el sistema o software utilizado para hacer los inventarios, estos retrasos generan un tiempo muerto que por ende finaliza en sobrecostos, frente a esto se plantea implementar un nuevo diseño o mejora para el aplicativo que se usa para hacer los inventarios y así eliminar o disminuir al máximo estos tiempos muertos para agilizar el procedimiento y disminuir el tiempo adicional que se usa para esto.
2. Se encontró que los CAF que están generando horas extras por desatraso en digitación de fórmulas tiene que ver con el aplicativo y la interfaz que se usa con clientes, que al generar retrasos en el sistema provoca cuellos de botella, se propone que se haga un seguimiento más cercano a los CAF que no tienen interfaz con clientes para conocer su desempeño.
3. Para el tema de falta de personal, se propuso la actualización del modelo de recategorización que busca mantener al tanto el personal requerido de acuerdo a la variación de la demanda.
4. En cuanto a la falta de supernumerarios por vacaciones e incapacidades y novedades se hizo la reestructuración del modelo de supernumerarios para ambas UEN, teniendo en cuenta variables recomendadas por los gerentes y jefes de operación; basados en el resultado del análisis costo-efectivo que demostró ser más efectivo el tener los supernumerarios necesarios a pagar horas extras.
5. Para evitar retrasos en el proceso de reemplazo de funcionarios de CAF por incapacidades mayores a 15 días se implementó la política de automatizar los reemplazos a los auxiliares CAF que requieran del mismo, y así lograr mayor inmediatez en cubrir el personal.

BIBLIOGRAFIA

- CONFEDERACION DE TRABAJADORES DE COLOMBIA. Página Web. http://www.ctccolombia.com.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=30
- Ley 789 de 2002. Capítulo VI. http://www.fondoemprender.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Ley_789-2002.pdf
- Código Sustantivo del Trabajo . Consulta de la norma. Artículos 161 al 181.
- Página web. Derecho Laboral. www.gerencie.com ›
- http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-104798_archivo_pdf.pdf
- <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/RESOLUCION%201403%20DE%202007.pdf>
- http://www.putumayo.gov.co/images/documentos/normas/nacionales/LEY_8_DE_1971.pdf
- <http://es.slideshare.net/fabioalberto/servicio-farmaceutico-decreto-2200>
- <http://es.slideshare.net/fabioalberto/servicio-farmaceutico-decreto-2200>
- <http://www.encolombia.com/medicina/revistas-medicas/enfermeria/ve-71/enfermeria7104-enfermeria2>
- http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Base de datos proporcionada por las áreas de Costos, presupuestos y Riesgos; UEN Ambulatoria; UEN Hospitalaria; Nómina y vinculación; desarrollo humano y cargas.

ANEXOS

DIAGNÓSTICO INICIAL PROCEDIMIENTO DE REPORTE Y PAGO DE HORAS EXTRAS



AREA DE MEJORAMIENTO AUDIFARMA S.A CUESTIONARIO TIPO DIAGNÓSTICO INICIAL

1. ¿Existe información ya documentada en nuestro SGC o informal sobre el sub-proceso a diagnosticar?

No existe documentación formal en el SGC sobre las horas extras. Se encuentra el procedimiento de liquidación de nómina e información informal en la ECO, tal como procedimiento de reporte, presupuesto, análisis y autorización de las horas extras.

2. ¿Cuál es el objetivo del análisis?

Proponer acciones de mejora para disminuir la generación de H.E y R.N en las áreas más críticas con el fin de generar ahorros en la organización.

3. ¿Qué se hace en este sub-proceso?

Reporte, análisis, evaluación, y liquidación de horas extras, las cuales pueden ser pagadas en dinero o en tiempo.

4. ¿Cómo se hace?

Para la notificación de horas extras sede, se reporta a nómina por correo electrónico y actualización aplicativo turnos web, mensual con 5 días hábiles antes del pago de nómina. En el caso de las horas extras regionales, se procede de la misma manera con el cambio de que el plazo es de 2 días hábiles después del pago de nómina del 15 de cada mes.

5. ¿Para qué lo hacen?

Para garantizar el cumplimiento debido y oportuno de los pagos por el respectivo concepto de H.E a cada funcionario de la organización.

6. Por qué se hace así?

Al realizar este presupuesto y análisis se pretende que se generen estrategias que permitan asumir las cargas extras con la debida oportunidad y no luego de las contingencias.

7. ¿Qué pasa si no se hace?

Al no asumir las cargas extras con la debida oportunidad (realizando presupuestos y/o proyecciones) se puede generar mala optimización del tiempo, horas extras innecesarias, y sobrecostos a la organización.

8. ¿Con qué frecuencia se hace? (Evidenciar apoyando con estudios de frecuencias y estadística)

Mensualmente las áreas que siempre incurrn en la generación de Horas extras deben enviar a planeación un presupuesto de las horas adicionales que van a generar con su debida justificación.

