

 <b>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</b> Ciencia, educación y desarrollo <small>Vigilada Mineducación</small>	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	<b>Código:</b> F-DO-0021
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página</b> 1 de 27

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
COORDINACIÓN DE PRÁCTICAS**

**ASPECTOS GENERALES DE LA PRÁCTICA.**

<b>Nombre del estudiante</b>	<b>Eliana Mejia Henao</b>
<b>Programa académico</b>	<b>Administración Financiera</b>
<b>Nombre de la Agencia o Centro de Práctica</b>	<b>Emtelco S.A.S</b>
<b>NIT.</b>	<b>800.237.456-5</b>
<b>Dirección</b>	<b>Cl. 17A Sur #48-35</b>
<b>Teléfono</b>	<b>43897000</b>
<b>Dependencia o Área</b>	<b>Gerencia de gestión y control</b>
<b>Nombre Completo del jefe del estudiante</b>	<b>Diana Constanza Bermúdez</b>
<b>Cargo</b>	<b>Gerente de Work force y excelencia operativa</b>
<b>Labor que desempeña el estudiante</b>	<b>Auxiliar</b>
<b>Nombre del asesor de práctica</b>	<b>Durlandy De Jesús Chaverra Muñoz</b>
<b>Fecha de inicio de la práctica</b>	<b>13 de junio de 2023</b>
<b>Fecha de finalización de la práctica</b>	<b>12 de diciembre de 2023</b>

**1. ASPECTOS GENERALES DE LA PRÁCTICA.**

**1.1. Centro de práctica.**

**Nombre o razón social:** Emtelco S.A.S.

**Visión:** Nuestra filosofía corporativa se soporta en la cultura Emtelco, en la que nos trazamos metas, eliminando los límites de nuestras mentes, porque sabemos que estamos hechos para facilitar la construcción de una vida de prosperidad y bienestar. (Emtelco SAS, 2021)

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilado Mineducación</p>	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 2 de 27

**Misión:** En Emtelco emprendimos el camino que nos permitirá liderar el estilo de vida digital de los colombianos y continuar siendo memorables; por eso, nuestra esencia evolucionó para adaptarse a las nuevas realidades del entorno empresarial. (Emtelco SAS, 2021)

**Posicionamiento:** Estamos convencidos de que compartiendo un mismo norte enriqueceremos la experiencia de nuestros usuarios y clientes y les brindaremos herramientas para avanzar. (Emtelco SAS, 2021)

**Ambición:** Somos talento creador de experiencias que acercan y enamoran personas y marcas. Y buscamos ser reconocidos por el mercado como líderes en co- desarrollo de la experiencia de servicio y expertos en soluciones digitales. (Emtelco SAS, 2021)

**Valores:** Pasión – Confianza – Integridad – Innovación – Simplicidad. (Emtelco SAS, 2021)

#### **Información sobre la empresa:**

Emtelco cuenta con más de 18 años de experiencia ofreciendo soluciones de BPO y Contact Center a clientes corporativos que han confiado en nuestra experiencia para el mejoramiento de sus procesos de preventa, venta y posventa. Generamos valor a su negocio, asegurando que los usuarios finales tengan experiencias memorables con su marca.

Somos una empresa de CX & BPO enfocada en el cocrear la experiencia del servicio a través de la generación de momentos memorables que impactan en la lealtad de los usuarios.

Contamos con un equipo de talento humano que se preocupa por cumplir con nuestra promesa de valor para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes y brindar gratas experiencias en cada punto de contacto.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 3 de 27

El cliente es el centro de nuestro negocio; por eso, trabajamos diariamente para ofrecerle momentos inolvidables. (Eutelco SAS, 2021)

Eutelco cuenta con 3 sedes en Medellín (Aguacatala, Olaya, Industriales), una sede en Bogotá y un pequeño centro de operación en barranquilla, y cuatro bodegas distribuidas en Cali, Dosquebradas, Buga y Pereira, en las cuales se prestan los servicios de atención al cliente, ventas, cobranzas, back office y mesa de servicios.

## **1.2. Objetivo de la práctica empresarial.**

Aplicar y desarrollar habilidades en el campo de la administración financiera en la empresa Eutelco. Aprender la aplicación de conceptos financieros, la participación en proyectos y la contribución a la mejora del rendimiento financiero y operativo de la empresa. Además, participar en la identificación, seguimiento y control de los costos operativos, poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos.

## **1.3. Funciones**

**1.3.1.** Crear y mantener actualizadas las bases de datos para consolidar información de clientes.

**1.3.2.** Informar y subir información sobre la toma decisiones de las solicitudes de permisos y días libres a los creadores de experiencia, incluyendo la generación de informes y la comunicación con el equipo, en esta actividad se descarga una base de datos de la plataforma de conexión, en esta los CE suben su novedad de permiso, se procede a enviar la información al equipo de Workforce, cuando ellos tomaban la decisión después

	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 4 de 27

de ver los horarios, se aceptaba o rechazaba las solicitudes desde la plataforma, luego de esto se hace una base de datos con toda la información, en donde se evalúa cómo se gestionaron las solicitudes, cuantas se aceptaron, cuantos rechazos, cual fue el motivo de rechazo, reportar anomalías, también debía hacer un reporte a nómina de cuales personas se les aprobó y cuál fue el día de descanso, para que así se descontara el pago de este.

**1.3.3.** Colaborar en el desarrollo y ejecución del proyecto de gamificación para mejorar el rendimiento del equipo; este proyecto se basa en mejorar el rendimiento a través de actividades lúdicas, en esta se le evalúa a los creadores de experiencia unos indicadores para observar el comportamiento con los objetivos de la compañía, este proyecto está en desarrollo junto a los programadores, se hacen reuniones de capacitación para aprender a utilizar la herramienta, tenemos acceso desde el perfil de administrador donde se crean métricas que se establecieron para medir los indicadores de los trabajadores, algunas de estas son la puntualidad, adherencia, tiempo de llamada, efectividad, número de llamadas atendidas, entre otras, con esto se busca mejorar el rendimiento de los creadores, crear una cultura de aprendizaje, una competencia sana basada en objetivos, para la motivación de los CE (creadores de experiencia), los mejores del ranking tendrán premios, desde este proyecto se hace una revisión de indicadores, se observan las fallas y posibles mejoras para tener más eficiencia en los procesos, se está haciendo una prueba piloto con uno de los clientes de la empresa, participó activamente en el planteamiento de preguntas, de organización, de evaluación de métricas y objetivos.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 5 de 27

Cada indicador tiene una configuración y objetivos diferentes, dependerá de esto la puntuación. Este proyecto tiene una serie de ventajas, entre esta esta que los líderes podrán tomar acciones correctivas, ya que tendrán la información de cuáles son los problemas de cada trabajador y podrá mejorar esto de manera inmediata.

**1.3.4.** Participar en el proyecto de costos y mejora, identificando oportunidades para optimizar los recursos y controlar los gastos; en este proyecto se busca minimizar la brecha entre el tiempo de programación de horas de trabajo de los creadores de experiencia, con el cumplimiento de las mismas, y a su vez minimizar los costos, el principal problema es que se contrata mucha más gente de la que se necesita y a su vez se les programa menos horas de trabajo, un creador de experiencia debe cumplir máximo con 45 horas semanales de trabajo, lo que está ocurriendo es que se programan entre 37 a 39 horas semanales, así contratando a más personas para que se cumplan las metas de la operación, por lo tanto se busca controlar esos costos que están dando grandes pérdidas en la compañía por su alto coste, a continuación veremos un ejemplo de lo que está sucediendo:

En el escenario 1 la persona contratada trabaja 38 horas semanales, el salario de esta persona incluye el pago de salud, ARL, pensión, parafiscales, entre otros, el costo de una sola persona es de \$1.332.225.

En el escenario 2 se observa que la persona hace 45 horas semanales, su salario aumenta un poco a \$1.550.877, pero este cumple con el objetivo de la empresa.

En el escenario 1 se tienen contratadas a 7300 personas de las cuales solo son necesarias 6866, con una diferencia de 434 personas, a estas se les paga por cumplir entre 37

a 39 horas, lo cual da un costo de \$10.648.321.235, lo que se está perdiendo por la falta de organización son \$923.081.001 millones al mes, cada mes se podría estar perdiendo más que esto, para esto se está buscando tener el control de cuantas personas son las que realmente se necesitan y cuantas se deben reubicar en otras campañas o cancelar sus contratos.

Observemos la siguiente tabla:

**Tabla 1**

	Hrs semana	hrs mes	descanso remunerado	hrs nomina mes	salario mes	costo
Escenario 1	38	162,64	32,528	195,168	\$ 1.160.000	\$ 786.093
Escenario 2	45	192,6	38,52	231,12	\$ 1.160.000	\$ 930.900

Salario Mes \$ 1.160.000

	Valor Salario Mes	Pensión	ARL	Parafiscales	Total Seg Social	Prestaciones sociales	Total costo
CE 1	\$ 943.312	\$ 139.200	\$ 6.055	\$ 37.732	\$ 182.988	\$ 205.925	\$ 1.332.225
CE 2	\$ 1.117.080	\$ 139.200	\$ 6.055	\$ 44.683	\$ 189.938	\$ 243.859	\$ 1.550.877

	CE Requeridos	Nómina CE		Hrs por CE requeridos
escenario 1	7300	\$ 9.725.240.234		277400
escenario2	6866	\$ 10.648.321.235		308970
	<b>Diferencia</b>	<b>\$ 923.081.001</b>	9%	

*Fuente: Gerencia de gestión y control Emtelco*

Se observa que, aunque los trabajadores cumplan con un horario de menos horas, las prestaciones sociales se deben pagar igual, esto genera un costo indirecto.

Para la solución de este se observan cuantas personas son requeridas en cada área operación, sus horas programadas, este debería de ser el horario completo para ser más eficientes, para tener un control de esto se observa el número de personas que están contratadas para cada operación y cuantas se necesitan, por medio del plan de capacidad.

### 1.3.5. Manejo y control de la información.

### 1.4. Justificación de la práctica empresarial.

 <p><b>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</b> Ciencia, educación y desarrollo Vigilado Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	<p><b>Código:</b> F-DO-0021</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 7 de 27</p>

Es necesaria mi participación en la organización, ya que aportó a la ejecución de proyectos asignados como Gamification y la minimización de costos, colaboré en la organización, monitoreo y análisis de datos para que el funcionamiento de la compañía sea óptimo, buscando el bienestar de esta y dando mi conocimiento teórico en los cuales se brinda una diferente perspectiva que ayuda para solución de conflictos en la organización.

## **2. PROPUESTA PARA LA AGENCIA O CENTRO DE PRÁCTICAS**

### **2.1. Título de la propuesta**

Estrategias de eficiencia en la administración de personal para la minimización de costos

### **2.2. Planteamiento del problema.**

El problema actual se centra en la contratación excesiva de empleados en la empresa, quienes reciben asignaciones de horas de trabajo por debajo de lo necesario para alcanzar los objetivos operativos. Se observa una falta de coincidencia entre la capacidad laboral y las demandas operativas reales, generando tanto ineficiencias como costos excesivos en la mano de obra.

### **2.3. Justificación.**

Actualmente, la empresa está contratando un número mayor de empleados de lo necesario para cumplir con los objetivos operativos. Sin embargo, se les asigna un número de horas de trabajo que es inferior a lo requerido para garantizar un cumplimiento efectivo de las metas de la operación. En este sentido, los creadores de experiencia, quienes tienen una carga máxima de trabajo de 45 horas semanales, están siendo programados para trabajar entre 37 y 39 horas por

	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 8 de 27

semana. Esta situación está mostrando una falta de alineación entre la capacidad laboral disponible y las demandas operativas reales, además de un costo excesivo de mano de obra.

Como resultado directo de esta situación, la compañía enfrenta una serie de problemas financieros. La contratación excesiva de personal aumenta los costos laborales necesarios, ya que se está pagando a un número mayor de empleados de lo requerido para cumplir con los objetivos de la operación. Al mismo tiempo, la programación insuficiente de horas de trabajo contribuye a una menor productividad y eficiencia operativa, ya que los creadores de experiencia no están trabajando el tiempo necesario para maximizar su rendimiento y contribución a la empresa.

Esta brecha está causando desequilibrios financieros y operativos, lo que resulta en costos elevados y un rendimiento negativo de los empleados. Resolver este problema es esencial para optimizar los recursos, reducir los costos laborales y mejorar la eficiencia operativa.

#### **2.4. Objetivos (Objetivo General y Objetivos Específicos).**

##### **2.4.1. General:**

Analizar la contratación de personal con el propósito de minimizar la brecha entre las personas requeridas y las contratadas, para así tener manejo de los recursos y costos operativos de la compañía.

##### **2.4.2. Específicos:**

**2.4.2.1.** Diagnosticar el proceso de contratación de los creadores de experiencia (personal que atiende llamadas de los clientes).

**2.4.2.2.** Identificar la demanda del recurso de talento humano para la atención de la creación de experiencia.



	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 10 de 27

**Tabla 3**

FICHA DE PRESUPUESTO POR SEIS MESES		
RUBROS	VALOR	METODOS DE FINANCIACIÓN
ALIMENTACIÓN	\$ 868.000	RECURSOS PROPIOS
TRANSPORTE	\$ 250.000	RECURSOS PROPIOS
INTERNET EN CASA	\$ 390.000	RECURSOS PROPIOS
SERVICIO DE DATOS	\$ 60.000	RECURSOS PROPIOS
INTERNET Y SERVICIOS BASICOS EN OFICINA	\$ 130.000	RECURSOS DE LA OFICINA
TOTAL	\$ 1.568.000	

*Fuente: Elaboración propia*

### **3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Marco de referencia.**

##### **3.1.1. Antecedentes:**

La problemática de la contratación excesiva de empleados y la asignación insuficiente de horas de trabajo en las empresas ha sido objeto de estudio en diversos contextos. Anteriormente, en este caso se ha observado que un desequilibrio entre la capacidad laboral y las demandas operativas reales puede conducir a ineficiencias y costos excesivos en la mano de obra. También, se ha demostrado que una mala gestión de los recursos humanos puede impactar negativamente en el rendimiento y la eficacia organizacional.

La literatura en el campo de la Gestión de Recursos Humanos ha destacado consistentemente la relación entre la gestión efectiva del personal y el rendimiento

 <p><b>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</b> Ciencia, educación y desarrollo Vigilado Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	<p><b>Código:</b> F-DO-0021</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 11 de 27</p>

empresarial, autores como Michael Armstrong han subrayado la importancia de la gestión de los recursos humanos en la optimización de la fuerza laboral y la consecución de los objetivos organizacionales.

La administración de recursos humanos debe contribuir de forma razonable a la organización, un uso insuficiente o excesivo de los recursos puede desequilibrar la empresa (Davis, 2008). La reducción de costos es una preocupación constante en las empresas, Dessler ha argumentado que la gestión eficaz de la fuerza laboral puede contribuir de manera significativa a la disminución de los costos laborales y, al mismo tiempo, mejorar la eficiencia operativa.

En estos tiempos las empresas enfrentan un cambio continuo en el mercado, Emtelco no es la excepción, en tiempos donde la economía está viéndose afectada por cambios políticos, sociales, económicos se llegan a tomar decisiones difíciles para la supervivencia de las empresas, al bajar el flujo de trabajo en la organización y el tráfico de llamadas, es indispensable hacer recortes de personal, para adaptarse y no tener grandes pérdidas, en estos casos no solo se ven afectados quienes son despedidos, sino también aquellos que permanecen en las empresas, ya que sienten la incertidumbre de que pueden ser despedidos en cualquier momento.

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del

	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 12 de 27

departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización (Davis, 2008).

En la investigación realizada a cabo por Letty Elizalde Marín, se analizó la contabilidad como una herramienta clave para la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales. La investigación se enfocó en explorar diversos métodos utilizados para reconocer y gestionar activos intangibles, especialmente en el contexto de la economía mundial en constante evolución.

Dado que el conocimiento se ha convertido en un elemento fundamental en la economía global, es natural que las organizaciones estén interesadas en controlar y gestionar este recurso, ante situaciones del mercado. La investigación de Letty Elizalde Marín destaca la importancia de la contabilidad como un medio para abordar este desafío y asegurarse de que el talento humano sea reconocido y gestionado de manera eficiente en el entorno empresarial.

Los libros y la investigación en gestión empresarial respaldan la importancia de optimizar el personal como una estrategia efectiva para reducir los costos laborales y mejorar la eficiencia y la eficacia de una organización. A través de enfoques como la gestión de recursos humanos eficaz la toma de decisiones basada en datos, las empresas pueden lograr una gestión más eficiente de su fuerza laboral y, en última instancia, mejorar su competitividad en el mercado, además de cuidar los recursos de la empresa para posibles crisis.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilado Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	<p><b>Código:</b> F-DO-0021</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 13 de 27</p>

### 3.1.2. Marco teórico:

Para el análisis de los conceptos vistos en este trabajo es sumamente importante revisar la teoría que nos guíe en el proceso de comprender la diferente información que interviene en el problema que se lleva a cabo. La mayor motivación para efectuar este proyecto es un recorte de gastos y mejorar sus niveles de eficiencia.

En el libro de Isidro Chambergo, Introducción a los costos empresariales, está la definición de Edward Menesby (2009), la cual explica que “el costo se define como la medición en términos monetarios de la cantidad de recursos usados para algún propósito u objetivo”, basándonos en esto todo recurso que la empresa este utilizando debe tener un beneficio para la misma, generando un grado alto de importancia su destino, por lo cual se debe tener un seguimiento de como se utiliza y estar en constante monitoreo para que sea eficiente el uso de este recurso.

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva. (Davis, 2008)

Para Emtelco el plan de capacidad es un pronóstico en el cual se observan cuantas personas son requeridas para responder la demanda de llamadas por mes, en este se observa cada cliente y cuanto personal se requerirá mes a mes, se hace por 6

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	<p><b>Código:</b> F-DO-0021</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 14 de 27</p>

meses y cada mes se actualiza dependiendo a cambios de comportamiento. Quienes responden a estas demandas son los creadores de experiencia, son aquellas personas que atiende las llamadas entrantes o salientes de los clientes, brindando una experiencia y soluciones.

También se tiene la definición de estrategias de reducción de costos a través de dos enfoques de análisis, uno interno (relativo al margen y a la rentabilidad) y otro externo a la empresa (relativo al cliente y la competitividad), por entender que la estrategia de reducción de costos debe inscribirse en la definición estratégica general del negocio. Cualquiera sea la estrategia general y la específica de costos, no tendrá otro objetivo que la maximización de las utilidades, y se sintetizaran en la supervivencia y el desarrollo de la empresa. (Mowen, 1996) (Govindarajan, 1995)

Toda organización busca incrementar sus márgenes de ganancia y disminuir sus costos (Córdoba & Moreno, 2017), esto puede lograrse mediante un proceso de mejora continua y una eficiente redistribución de recursos y esfuerzos. Por lo tanto, esto implica la necesidad de una constante cambiar de actividades y procesos con el fin de reducir los costos.

El desequilibrio entre la capacidad laboral y las demandas operativas reales es un desafío común en la gestión de recursos humanos. Su comprensión y abordaje son fundamentales para lograr una eficiencia laboral óptima y reducir costos innecesarios en las organizaciones. La planificación estratégica, el monitoreo

	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 15 de 27

constante y las estrategias de gestión son herramientas clave para abordar este problema de manera efectiva.

### **3.1.3. Marco conceptual:**

La eficiente gestión de los recursos humanos desempeña un papel crucial en la reducción de costos en las organizaciones. La contratación de empleados y la asignación adecuada de horas de trabajo impactan directamente en los costos laborales, por lo cual este marco conceptual se centra en comprender cómo una gestión eficiente de recursos humanos puede contribuir a la reducción de costos empresariales.

**3.1.3.1. Gestión del recurso:** Implica estrategias de selección, capacitación y programación de personal que maximizan la productividad y minimizan los costos laborales innecesarios, generando estrategias junto al plan de capacidad para ver la verdadera demanda de la empresa, el impacto de una mala gestión puede resultar en costos laborales excesivos, sobrecarga de trabajo o personal sobrante sin ocupación.

**3.1.3.2. Contratación de empleados:** La selección cuidadosa de empleados en función de las necesidades operativas y la capacidad laboral es esencial para la reducción de costos. La contratación en exceso puede generar gastos innecesarios y cargas financieras adicionales para la empresa. Además, una mala asignación puede generar alta rotación de personal, haciendo que la

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	<p><b>Código:</b> F-DO-0021</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 16 de 27</p>

empresa entre en procesos de contratación y capacitación muy constantemente generando así otros costos.

**3.1.3.3. Planificación eficiente:** La programación de horas de trabajo debe ser óptima y alineada con las demandas operativas reales para minimizar costos laborales innecesarios, los analistas se hacen cargo de estas funciones, aun así, hay que tener control de estas y tomar decisiones precisas. Una asignación inadecuada de horas de trabajo puede llevar a costos adicionales debido a horas extras no planificadas o la necesidad de otros empleados.

**3.1.3.4. Reducción de costos:** La gestión eficiente de recursos humanos tiene un impacto directo en la reducción de costos laborales y en los costos generales de la empresa. Las estrategias como la optimización de la fuerza laboral, la reducción de rotación de empleados y la planificación de horarios eficiente contribuyen a la reducción de costos, por lo cual este proyecto busca que la implementación de todos estos pasos cumpla con el objetivo de la mejora del ingreso-nomina y que la empresa tenga mejores indicadores de eficiencia.

**3.1.4. Marco legal:**

El marco legal para la reducción de personal en Colombia esta principalmente regulado por el Código Sustantivo del trabajo y la Ley 50 de 1990. Estos documentos establecen los procedimientos y requisitos que los beneficios deben seguir al realizar despidos o reducciones del personal incluyendo temas de indemnización, previo aviso y justificaciones legales de los despidos.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilado Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	<p><b>Código:</b> F-DO-0021</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 17 de 27</p>

Acudiendo a el Artículo 61. Terminación del contrato de la ley 50 de 1990, este articulo establece que un contrato de trabajo puede ser terminado por cualquiera de las partes (empleado o empleador) por diversas razones, como el mutuo acuerdo, la renuncia voluntaria del empleado, o la terminación por justa causa, entre otras. También regula el aviso previo que debe darse en caso de terminación y los derechos y responsabilidades asociados con la terminación del contrato laboral.

Teniendo en cuenta este artículo, si se aplica una reducción del personal debe tener en cuenta el marco de la ley para no afectar a ninguna persona involucrada.

### **3.2. Desarrollo y logro de objetivos**

**3.2.1. Objetivo 1:** Diagnosticar el proceso de contratación de los creadores de experiencia (personal que atiende llamadas de los clientes).

Este busca minimizar la Brecha entre Personal Requerido y Contratado, para lograr este objetivo, se ha implementado un reporte mensual en la revisión del plan de capacidad. Esto permite ajustar el número de empleados contratados de acuerdo con las necesidades reales de la empresa en cada mes. Al considerar la variabilidad en la demanda de personal, se ha evitado el gasto innecesario de contratar y despedir empleados. El enfoque proactivo en la gestión del personal sobrante o faltante ha contribuido a un uso más eficiente de los recursos y una optimización de los costos operativos, hay tres opciones con el personal ocioso, una es dar vacaciones, la segunda es cambiarlos para campañas donde se requiera personal y como última opción están los despidos.

 <b>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</b> Ciencia, educación y desarrollo Vigilado Mineducación	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 18 de 27

Objetivo 2: Identificar la demanda del recurso de talento humano para la atención de la creación de experiencia (Análisis de la Demanda Operativa y Patrones de Trabajo)

Se ha profundizado en el análisis de la demanda operativa y los patrones de trabajo. Esto permite identificar de manera más precisa las necesidades reales de personal y las horas de trabajo requeridas para cumplir con los objetivos de la operación.

El líder de planeación y capacidad operativa brindo la información de los pronósticos del plan de capacidad, en la cual se evidenciaron varios puntos.

El primero, se está haciendo un mal manejo en la contratación del personal por los pronósticos, observemos en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

CLIENTE 2	GERENTE	Sobrante		Julio 2023		Variación %
		Agosto	Septiembre	Relacion Nomina/Ingreso % Proyectado	real	
CC - TIGO EDATEL	MAUREN ELIANA PRIETO CALDONO	-7	-3	48,3%	43,0%	<b>5,30%</b>
CC - TIGO MDS HOG NUAC_2	HENRY HANNS PEREZ GALEANO	-40	-27	56,3%	60,2%	<b>-3,90%</b>
TIGO SAC HOGARES EJECUTIVO VII	MAUREN ELIANA PRIETO CALDONO	-1	0	45,7%	61,4%	<b>-15,70%</b>
CC - TIGO VTA B2B	JONATHAN NUÑEZ GUTIERREZ	-3	-1	53,3%	46,2%	<b>7,12%</b>
CC - TIGO VTA HOGARES	JONATHAN NUÑEZ GUTIERREZ	-11	-7	49,1%	50,2%	<b>-1,05%</b>
CC - TIGO VTA HOGARES DIGITALE	JONATHAN NUÑEZ GUTIERREZ	-31	-19	55,2%	35,8%	<b>19,40%</b>
CC - TIGO VTA MOVIL DIGITALES	JONATHAN NUÑEZ GUTIERREZ	-9	-12	58,1%	47,0%	<b>11,10%</b>
CC - COBELEN	ESTEBAN OSORIO LONDOÑO	-1	0	0,0%	29,8%	<b>-29,80%</b>
CC - COLTEFINANCIERA	EDWIN ANDRES VILLADA ACEVEDO	-1	-2	55,8%	50,8%	<b>4,97%</b>
CC - COMFAMA	ESTEBAN OSORIO LONDOÑO	-8	-15	58,4%	51,7%	<b>6,66%</b>
COOPERATIVA FINANCIERA DE A	EDWIN ANDRES VILLADA ACEVEDO	-2	-2	52,6%	36,3%	<b>16,30%</b>
CC - EPM	SANDRA MIREYA GIRALDO ARELLANO	-16	-17	49,3%	54,9%	<b>-5,60%</b>
CC - ESSA	SANDRA MIREYA GIRALDO ARELLANO	1	-3	51,1%	50,3%	<b>0,80%</b>
CC - MABE	SANDRA MIREYA GIRALDO ARELLANO	-1	-1	37,0%	27,0%	<b>10,00%</b>
CC - MUNICIPIO DE MEDELLIN	EDWIN ANDRES VILLADA ACEVEDO	-4	-5	42,3%	40,4%	<b>1,90%</b>
CC - LA PREVISORA	JOHN WALTER CASTRO BERMUDEZ	-3	-2	50,3%	52,8%	<b>-2,50%</b>
CC - PAPAJOHNS	CAMILO ANDRES CORCHUELO BARON	-9	-9	67,2%	66,0%	<b>1,20%</b>
Total sobrantes		<b>-146</b>	<b>-124</b>			

Fuente: Planeación y capacidad operativa Emtelco

Para el mes de agosto de la lista de clientes que se muestra están sobrando en total 146 personas y para el mes de septiembre 124, varias de estas operaciones tienen una

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilado Mineducación</p>	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 19 de 27

variación negativa frente a su relación Nomina/Ingreso, y esto es un efecto de la contratación, ya que se está gastando más de lo que está ingresando por los servicios.

Segundo, algunas operaciones necesitan contratar a cierta cantidad de personas, pero al hacer el análisis se observa que las cifras están infladas, observemos:

**Tabla 5**

CLIENTE 2	CE Actuales y/o Proyectados		Ces Requeridos		CE a ingresar		Sobranante o faltante	
	Agosto	Septiembre	Agosto	Septiembre	Agosto	Septiembre	Agosto	Septiembre
☐ CC - COMFAMA	269	238	261	223	5	0	-8	-15
☐ CC - EPM	493	489	477	472	7	8	-16	-17
☐ CC - ESSA	97	97	98	93	7	4	1	-3
☐ CC - GRUPO EXITO	128	106	133	128	15	24	5	22
☐ CC - HACEB	113	109	128	130	19	22	15	21
☐ CC - ALKOSTO	60	60	70	69	16	13	10	9
☐ CC - COLMEDICA	253	253	266	266	15	15	13	13
☐ CC - KERALTY BPO CLINICAS	396	396	423	465	39	73	27	69
☐ CC - KERALTY BPO EPS	653	618	701	678	54	60	48	60
☐ CC - TIGO SAC HOG RED SOC	624	601	727	736	142	161	103	135
☐ CC - TIGO SAC HOGARES	455	422	517	526	63	104	62	104
☐ CC - TIGO SAC HOGARES EJECUTIVO	89	88	88	88	4	5	-1	0
☐ CC - TIGO VTA B2B	27	25	24	24	2	2	-3	-1
☐ CC - TIGO VTA HOGARES DIGITALES	243	238	212	219	12	11	-31	-19
☐ CC - TIGO VTA MOVIL HOG	66	61	72	79	9	18	6	18
	<b>6299</b>	<b>6081</b>	<b>6619</b>	<b>6627</b>	<b>588</b>	<b>741</b>	<b>320</b>	<b>546</b>
					personas que van a contratar de mas		<b>-268</b>	<b>-195</b>

Fuente: Planeación y capacidad operativa Emtelco

En la operación de Comfama están sobrando 8 personas para el mes de agosto y 15 para septiembre, pero se pide ingresar a 5 para el mes de agosto lo cual no tiene sentido puesto que serían 13 personas sobrantes, ahora también podemos ver que el cliente Tigo SAC HOGARES SOC requiere a 103 personas para su operación en el mes de agosto y 135 para el mes de septiembre, se están pidiendo 39 personas de más para el mes de agosto y 26 para septiembre, lo cual aumentaría el costo excesivamente. Por lo cual se concluye que se están haciendo malos análisis de cuantas personas se deben contratar cada mes.

Entonces en total para el mes de agosto se está pidiendo ingresar a 268 personas no necesarias, a continuación, se mostrará una aproximación de cuánto dinero se estaría

perdiendo, en este escenario al haber un mayor número de personas se estaría trabajando menor tiempo, por lo cual se observará el valor total de nómina si se ocupan 38 horas semanales.

**Tabla 6**

	Hrs semana	hrs mes	descanso remunerado	hrs nomina mes	salario mes	costo		
Escenario 1	38	162,64	32,528	195,168	\$ 1.160.000	\$ 786.093		
	<b>Valor Salario Mes</b>	<b>Pensión</b>	<b>ARL</b>	<b>Parafiscales</b>	<b>Total Seg Social</b>	<b>Prestaciones sociales</b>	<b>Total costo</b>	
CE 1	\$ 943.312	\$ 139.200	\$ 6.055	\$ 37.732	\$ 182.988	\$ 205.925	\$ 1.332.225	
	<b>CE Requeridos</b>	<b>Nómina CE</b>		Salario Mes	\$ 1.160.000			
escenario 1	268	\$ 357.036.217						

*Fuente: Elaboración propia*

Se estarían pagando \$357.036.217 millones de pesos solo en el mes de agosto por personal no requerido.

Ahora bien, si observamos los gastos de estos 5 meses en personal no requerido en total podemos observar que el 10,45% de pagos por nomina se estarían malgastando, observemos la siguiente tabla, en esta podemos observar que cada mes hay un numero de personas por contratar, cuando se hace una contratación excesiva los valores varían entre un 9% y 11% de incremento en pagos de nomina por personal ocioso, entonces al dar un mal manejo de estos recursos la compañía estaría perdiendo en 5 meses \$4.524.843.071 (cuatro mil quinientos veinticuatro millones ochocientos cuarenta y tres mil setenta y uno)

**Tabla 5**

	Hrs semana	hrs mes	descanso remunerado	hrs nomina mes	salario mes	costo
Escenario 1	38	162,64	32,528	195,168	\$ 1.160.000	\$ 786.093
Escenario 2	45	192,6	38,52	231,12	\$ 1.160.000	\$ 930.900

Salario Mes \$ 1.160.000

	Valor Salario Mes	Pensión	ARL	Parafiscales	Total Seg Social	Prestaciones sociales	Total costo
Ce 1	\$ 943.312	\$ 139.200	\$ 6.055	\$ 37.732	\$ 182.988	\$ 205.925	\$ 1.332.225
Ce 2	\$ 1.117.080	\$ 139.200	\$ 6.055	\$ 44.683	\$ 189.938	\$ 243.859	\$ 1.550.877

	Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	CE Requeridos	Nómina CE	CE Requeridos	Nómina CE						
escenario 1	6879	\$ 9.164.373.640	6729	\$ 8.964.539.936	6375	\$ 8.492.932.396	6500	\$ 8.659.460.482	6028	\$ 8.030.650.429
escenario2	6459	\$ 10.017.114.310	6301	\$ 9.772.075.750	6068	\$ 9.410.721.418	6263	\$ 9.713.142.426	5754	\$ 8.923.746.051
	<b>Diferencia</b>	<b>\$ 852.740.671</b>	<b>Diferencia</b>	<b>\$ 807.535.814</b>	<b>Diferencia</b>	<b>\$ 917.789.021</b>	<b>Diferencia</b>	<b>\$ 1.053.681.943</b>	<b>Diferencia</b>	<b>\$ 893.095.622</b>
		9%		9%		11%		12%		11%

	Total Nómina
escenario 1	\$ 43.311.956.884
escenario2	\$ 47.836.799.955
<b>Diferencia</b>	<b>\$ 4.524.843.071</b> <b>10,45%</b>

Fuente: Elaboración propia

Además, con los datos históricos se realizó una proyección de tres escenarios, en los cuales se observan los pronósticos de los 5 meses de agosto a diciembre en un escenario pesimista, optimista y moderado, observando los cambios tanto en los ingresos como en las nóminas, claro es que para la empresa es mejor obtener mayor cantidad de ingresos y menores pagos de nómina, por lo cual es bueno observar como mejorar los procesos y comenzar a tener mayor cuidado en el personal que se va a contratar.

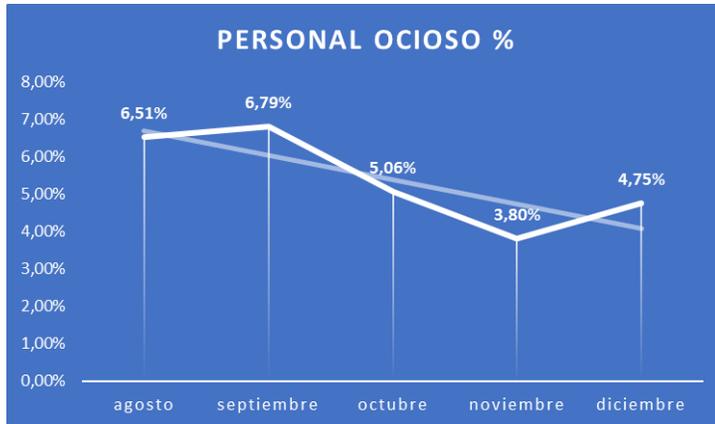
**Tabla 6**

<i>(En Millones) 2023</i>					
	Nº	Mes	Ingresos	Nómina	Relac. %
<b>Datos Historicos</b>	1	Enero	\$ 47.055	\$ 26.345	56,0%
	2	Febrero	\$ 46.403	\$ 26.239	56,5%
	3	Marzo	\$ 48.561	\$ 28.277	58,2%
	4	Abril	\$ 44.017	\$ 26.443	60,1%
	5	Mayo	\$ 45.240	\$ 26.318	58,2%
	6	Junio	\$ 42.845	\$ 24.695	57,6%
	7	Julio	\$ 41.343	\$ 23.425	56,7%
<b>Escenario 1 Pesimista</b>	8	Agosto	\$ 41.127	\$ 23.990	58,3%
	9	Septiembre	\$ 40.143	\$ 23.497	58,5%
	10	Octubre	\$ 39.158	\$ 23.004	58,7%
	11	Noviembre	\$ 38.173	\$ 22.511	59,0%
	12	Diciembre	\$ 37.188	\$ 22.017	59,2%
<b>Escenario 2 Moderado</b>	8	Agosto	\$ 53.079	\$ 31.059	58,5%
	9	Septiembre	\$ 53.127	\$ 30.045	56,6%
	10	Octubre	\$ 52.481	\$ 30.260	57,7%
	11	Noviembre	\$ 51.764	\$ 30.250	58,4%
	12	Diciembre	\$ 51.143	\$ 29.617	57,9%
<b>Escenario 3 Optimista</b>	8	Agosto	\$ 52.030	\$ 29.680	57,0%
	9	Septiembre	\$ 52.482	\$ 29.500	56,2%
	10	Octubre	\$ 51.389	\$ 28.629	55,7%
	11	Noviembre	\$ 50.345	\$ 28.534	56,7%
	12	Diciembre	\$ 49.902	\$ 27.421	54,9%

*Fuente: Elaboración propia*

También se realizó un conteo de cuanto personal ocioso tendría la empresa en 5 meses, donde observamos que los dos primeros meses en los cuales se estaba implementando el proyecto eran bastante altos los porcentajes de personal sobrante, a medida que se lleva a cabo el monitoreo a disminuido este positivamente.

**Tabla 7**



*Fuente: Elaboración propia*

### Objetivo 3: Monitoreo Continuo y Acción Proactiva

El monitoreo constante de los pronósticos del plan de capacidad y la relación entre la nómina e ingresos ha sido fundamental en la detección de anomalías y problemas potenciales, ahora se abordan de manera proactiva. Al entregar informes mensuales a la gerente de gestión de control con información detallada sobre estas anomalías, se han generado mejoras en la organización. Esto asegura una mejora continua y ajustes oportunamente realizados para optimizar la eficiencia y reducir costos.

Para la ejecución del análisis de la contratación del personal, se observo el plan de capacidad mes a mes, haciendo comparaciones entre el número de personas que son requeridas para lo meses siguientes y así tomar acción sobre el personal sobrante o faltante, es decir, si para el mes de septiembre se tiene como requeridas 40 personas, pero para el mes de octubre son necesarias 30 personas, estarían sobrando 10, pero para el mes de noviembre, se necesitan 35, se podrían mover estas 5 personas que me sobran, ya que no se pueden despedir las 10 personas y luego contratar a 5 para el mes en el cual se

 <p><b>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</b> Ciencia, educación y desarrollo Vigilada Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	<p><b>Código:</b> F-DO-0021</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 24 de 27</p>

requieren, porque esto conlleva un gasto y el tiempo de capacitarlas, donde proceso de contratación puede demorarse hasta 2 meses.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que solo se puede tomar acción sobre el personal sobrante teniendo en cuenta los meses siguientes, ya que el flujo es cambiante. Al hacer los análisis se observo que el pronóstico de muchas operaciones no se comporto de la manera esperada, ya que la crisis de algunas empresas hizo que sus operaciones migraran a el servicio de chat boots en los cuales se reduce el personal. Ahora bien, el trafico de llamadas esta variando de manera inesperada por factores externos, como lo son la crisis de las empresas como Tigo, por cambios políticos, entre otros.

Se observo que varias operaciones tenían exceso de personal, esto genera que la relación nomina-ingresos se vea afectada, ya que se estaba destinando mas dinero en nomina de lo que estaba ingresando a la compañía.

Los planes de capacidad están siendo revisados de manera continua y siendo ajustados para tener datos más cercanos a la realidad, esto ha disminuido las brechas entre el personal real y el necesario, cumpliendo con el objetivo.

Los reportes del informe mensual se le entrego a la gerente de gestión de control con la información de anomalías y ella toma acción sobre los casos, esto generando mejoras en la organización.

Por lo tanto, a través de la revisión mensual del plan de capacidad, el análisis detallado de la demanda operativa, y un enfoque proactivo en el monitoreo y la corrección de desviaciones, se ha logrado un uso más eficiente de los recursos humanos y

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO</p> <p>Ciencia, educación y desarrollo Vigilado Mineducación</p>	<p><b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b></p>	<p><b>Código:</b> F-DO-0021</p>
		<p><b>Versión:</b> 01</p>
		<p><b>Página</b> 25 de 27</p>

una reducción de costos. La empresa ha demostrado su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y tomar medidas adecuadas para mantener un equilibrio óptimo entre el personal requerido y contratado.

#### **4. CONCLUSIONES**

El proceso de práctica profesional que lleve a cabo este semestre en el área de Gestión y Control me dejó grandes aprendizajes en la elaboración de bases de datos de información, en el manejo de personal, en el análisis de los resultados financieros (nómina-ingreso), en proyectos nuevo como gamificación, además de nuevos conceptos y aprendizajes sobre el sector de las telecomunicaciones, además haber realizado mi práctica en esta área, me enseñó muchos temas de los cuales aún no tenía conocimiento y los cuales me servirán a la hora de desempeñar mis funciones como administradora financiera.

También, teniendo en cuenta el presente informe, queda como enseñanza que la investigación y el análisis continuo de estos aspectos es fundamental para lograr una gestión eficiente de los recursos humanos y la consecuente reducción de costos empresariales, tener control de estos es de gran ayuda para mantener mejores indicadores de gestión y control en la compañía.

La implementación de las estrategias efectivas en la gestión de recursos humanos puede tener un impacto positivo en la rentabilidad y la competitividad de una organización, esto generando que la empresa concentre sus esfuerzos en la mejora

	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 26 de 27

continua, los pequeños detalles también son importantes, tener un buen control y análisis de la empresa puede resultar en el éxito de la compañía.

## 5. RECOMENDACIONES

Antes de tomar cualquier decisión hay que tener en cuenta el impacto que tendrán las decisiones que se tomen, hay que supervisar y evaluar el impacto en el corto y largo plazo en donde se observen los posibles riesgos y beneficios de cada situación.

Tener comunicación asertiva para poder tomar planes de acción de manera mas eficiente, tener mejor manejo y prevención en la contratación excesiva de personal, ya que es importante recalcar, que es mejor no contratar personas que no son necesarias puesto que no es positivo tener gastos en contratación, vinculación, capacitación e indemnización del personal no requerido.

El trabajo desarrollado por mi parte en la gestión y control debe tener una continuidad, por las razones que ya han venido siendo mencionadas en el desarrollo de la propuesta, queda claro que esta área necesita a una persona para darle un control y un seguimiento al trabajo que se realizó durante el segundo semestre del presente año.

## 6. REFERENCIAS

Chambergó, I. (2000). *Introducción a los costos empresariales*. Lima : Editorial IDE primera edicion .

Córdoba, C. M. (2017). *La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados*.

	<b>INFORME FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	Código: F-DO-0021
		Versión: 01
		Página 27 de 27

Davis, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1999). *Fundamentos de la Gestion de Recursos Humanos*.

el empleo. (2023). *el empleo*. Obtenido de <https://www.empleo.com/co/sitio-empresarial/emtelco/compania#:~:text=Misi%C3%B3n%3A%20En%20emtelco%20emprendimos%20el,nuevas%20realidades%20del%20entorno%20empresarial>.

Elizalde-Marín, L. (2017). *La contabilidad como plataforma de gestión del talento humano en las organizaciones empresariales*. Revista de investigacion Sigma.

emtelco. (2021). *Emtelco*. Obtenido de <https://emtelco.com.co/puntos-de-atencion/>

Emtelco SAS. (2021). *Esencial*. Obtenido de Emtelco: [https://esencial.emtelco.co/pluginfile.php/395063/mod\\_resource/content/8/Pensamiento%20estrategico%20pdf1%20%281%29%20%281%29.pdf](https://esencial.emtelco.co/pluginfile.php/395063/mod_resource/content/8/Pensamiento%20estrategico%20pdf1%20%281%29%20%281%29.pdf)

Govindarajan, J. S. (1995). *Gerencia estratégica de costos*. Grupo editorial norma .

Hernández, M. I. (2022). *La gestion de recursos humanos en el centro de la responsabilidad social de las organizaciones*.

Mowen, H. y. (1996). *Administración de costos*. Internacional Thomson Editores.

TRUJILLO., C. G. (1 de enero de 1990). *Funcion Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Firma del estudiante: Eliana Mejía

Firma del asesor: \_\_\_\_\_

Firma del jefe en el Centro de Práctica: Diana C. Bermudez