

**PRINCIPALES CAMBIOS OCURRIDOS EN EL QUEHACER GERENCIAL DE LA  
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE” DE  
SINCELEJO, ANTES Y DESPUÉS DE LA CERTIFICACIÓN DEL SGC ISO  
9001:2000**

**Línea de Profundización**

**TEORIA ORGANIZACIONAL**

**MARIA ALEJANDRA PINEDO PAYARES**

**UNIVERSIDAD DE SUCRE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SINCELEJO – SUCRE  
2010**

**PRINCIPALES CAMBIOS OCURRIDOS EN EL QUEHACER GERENCIAL DE LA  
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE” DE  
SINCELEJO, ANTES Y DESPUÉS DE LA CERTIFICACIÓN DEL SGC ISO  
9001:2000**

**Línea De Profundización  
TEORIA ORGANIZACIONAL**

**MARIA ALEJANDRA PINEDO PAYARES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título  
Administrador De Empresas**

**Director  
WILSON CADRAZCO PARRA**

**Codirector  
ALVARO SANTAMARIA ESCOBAR**

**UNIVERSIDAD DE SUCRE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SINCELEJO – SUCRE  
2010**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Sincelejo, 14 de Mayo de 2010.

**“Únicamente la autora es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”.**

## DEDICATORIA

*Esta tesis es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas, por esto y más, la dedico a DIOS, por ser mi guía y compañía eterna.*

También dedico este proyecto y mi carrera universitaria a las personas que han hecho todo lo humanamente posible para formarme como un ser integral, y de las cuales me siento muy orgullosa:

*A mi madre TERESA, su lucha y esfuerzos han logrado todo lo que soy hoy en día.*

*A mi abuela SOFIA, ejemplo de entereza y fuerza incansable.*

*A mi padre LUIS ALBERTO, velar por mis estudios, educación y bienestar son muestra de lo importante que soy para ti.*

*A mi abuelo ORLANDO, fuente de inspiración para todos los propósitos de mi vida.*

*A mi hermano LUIS ALBERTO y a mi prima GLORIA, apoyo incondicional en todas mis batallas.*

*A mi familia PAYARES HERNANDEZ, en especial a mis tíos NICOLAS y MARGARITA, confiar en todas mis capacidades y apoyarme para que cumpliera mis sueños es muestra del gran cariño que sienten por mí.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, por derramar infinitas bendiciones en mi carrera como profesional, y por darme las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día.

A mi abuela SOFIA y a mi madre TERESA por su incondicional apoyo en todos los momentos de mi vida. Infinitas gracias por darme siempre lo mejor.

A mis AMIGAS con quienes he contado desde que las conocí en mi carrera universitaria, gracias por acompañarme y brindarme siempre su amistad, y por compartir conmigo valiosos e inolvidables momentos.

A LEOVANY por su amor, comprensión y compañía en cada etapa del camino recorrido juntos, gracias por apoyarme en este proceso.

Al personal de la Caja de Compensación Familiar de Sucre, que de alguna u otra forma participaron en la realización de esta investigación, por su cooperación, mi más sincero agradecimiento.

A los profesores WILSON CADRAZCO y ALVARO SANTAMARIA, por confiar en mis capacidades y hacerme participe del proyecto que me realiza como profesional. Gracias por su asesoría y dirección.

A la Universidad de Sucre por el soporte institucional y a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por la formación que me proporcionaron, y que hoy me permitió la realización de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1. MARCO TEORICO .....</b>	<b>15</b>
1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	15
1.1.1 Planeación.....	16
1.1.2 Organización.....	18
1.1.3 Dirección .....	18
1.1.4 Control. ....	20
1.1.5 Toma de decisiones.....	23
1.2 RELACION ENTRE CALIDAD Y QUEHACER GERENCIAL.....	24
1.2.1 Sistema de gestión de calidad.....	25
1.2.2 Normas ISO. ....	26
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
2.1 TIPO DE ESTUDIO .....	28
2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	28
2.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	29
2.4 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	29
<b>3. CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”.....</b>	<b>31</b>
<b>4. IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SGC ISO 9001:2000 EN COMFASUCRE.....</b>	<b>33</b>
4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	34
4.2 PROCESOS DEL SGC DE COMFASUCRE .....	36
<b>5. SITUACIÓN ENCONTRADA EN EL QUEHACER GERENCIAL DE COMFASUCRE ANTES Y DESPUES DE LA CERTIFICACIÓN .....</b>	<b>37</b>
5.1 PROCESO DE APORTES Y SUBSIDIO FAMILIAR MONETARIO .....	37
5.1.1 Situación actual.....	37
5.1.2 Situación antes de la certificación.....	57
5.2 PROCESO DE SERVICIOS GENERALES .....	60
5.2.1 Situación actual.....	60
5.2.2 Situación antes de la certificación.....	68
5.3 PROCESO DE TALENTO HUMANO .....	71
5.3.1 Situación actual.....	71
5.3.2 Situación antes de la certificación.....	79
5.4 PROCESO FINANCIERO-ADMINISTRATIVO.....	79
5.4.1 Situación actual.....	79
5.4.2 Situación antes de la certificación.....	86
<b>6. RESULTADOS .....</b>	<b>90</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>99</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Comparación entre las planeaciones estratégicas.....	34
Cuadro 2. Procedimiento para afiliación de empleadores, trabajadores, facultativos e independientes (GC-AS-AET).....	51
Cuadro 3. Procedimiento para registro de aportes (GC-AS-RDA).....	52
Cuadro 4. Procedimiento para liquidación y pago del subsidio familiar monetario (GC-AS-LPS).....	52
Cuadro 5. Procedimiento para cobro de empleadores morosos (GC-AS-CEM). ....	52
Cuadro 6. Procedimiento para desafiliaciones de empresas (GC-AS-DDE).....	53
Cuadro 7. Procedimiento para compra o contratación de servicios (GC-SG-CCS). ....	66
Cuadro 8. Procedimiento para selección e inducción del personal (GC-TH-SIP). ....	76
Cuadro 9. Procedimiento para evaluación del desempeño (GC-TH-EDD) .....	76
Cuadro 10. Procedimiento para expedición de cheques de subsidio familiar (GC-FA-ECS). ....	83
Cuadro 11. Procedimiento para instructivo de anulación de cheques (GC-FA-IAC). ....	84
Cuadro 12. Anulación de cheques. ....	89

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. El proceso administrativo. ....	15
Figura 2. Decisiones en las funciones administrativas. ....	23
Figura 3. Fases de la Investigación.....	30
Figura 4. Logo de COMFASUCRE.....	31

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Mapa de procesos del SGC.....	100
Anexo B. Organigrama de COMFASUCRE.....	101
Anexo C. Caracterización proceso de aportes y subsidio familiar. ....	102
Anexo D. Caracterización proceso de servicios generales.....	103
Anexo E. Caracterización proceso de talento humano.....	104
Anexo F. Caracterización proceso financiero – administrativo. ....	105
Anexo G. Fotografía edificio COMFASUCRE.....	106

## RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el propósito de describir los principales cambios ocurridos en el quehacer gerencial de la CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE” tras comparar la situación antes de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 con la situación después de la certificación.

Para alcanzar el anterior propósito, y bajo los preceptos de una investigación descriptiva, con una metodología de carácter inductivo, se entrevistaron cuatro (4) jefes de departamento, cada uno representante de un proceso específico del SGC de la empresa. La información se recolectó siguiendo un patrón de entrevistas semiestructuradas, a través de las cuales se indagaron las siguientes categorías: Planeación, Organización, Dirección, Control y Toma de Decisiones. Estas categorías se definieron de manera preliminar. No surgieron nuevas categorías a partir de las entrevistas ni de la observación.

**Palabras Claves:** Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, quehacer gerencial, certificación de calidad, proceso y procedimientos.

## **ABSTRACT**

The present research was carried out by the intention of describing the principal changes happened in the managerial labor of the CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE” after comparing the situation before the certification of the System of Management of ISO Quality 9001:2000 with the situation after the certification

To achieve the previous intention, and under the parameters of a descriptive research, with a methodology of inductive character, there met four (4) department heads , each one representative of a specific process of the QSM of the company. The information was collected following a pattern of semi-structured interviews, through which investigated the following categories: Planning, Organization, Direction, Control and Decision Making. These categories were defined in a preliminary way. It do not find new categories emerged from interviews or observation.

**Keywords:** Quality Management System ISO 9001:2000, managerial labor, quality certification, process and procedures.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el término gerencia; constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización, tanto el gerente como el personal que dirige la empresa, deben asumir una posición proactiva ante las necesidades de cambio, para así adoptar medios de operaciones más eficaces y eficientes que les permita a las organizaciones seguir siendo competitivas, lograr un impacto positivo en su permanencia y continuar en armonía con sus entornos.

Cambiar una organización representa un proceso constante y complejo que implica la participación de todo el personal de la organización, gran cantidad de recursos y un importante tiempo de dedicación.

Por lo anterior, el quehacer gerencial, requiere de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual se constituye como uno de los aspectos más importantes en las organizaciones que desean lograr una posición competitiva. Si un producto o servicio encierra un beneficio para el cliente, un sistema general de calidad acreditado logrará incrementarlo. La finalidad principal es cumplir los requerimientos del cliente y cerciorarse de que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades. Si los clientes están satisfechos con el producto y los estándares de servicio obtenidos, retornarán al mismo proveedor una y otra vez para todas sus adquisiciones.

Cada vez, son más los dirigentes sucreños interesados en alcanzar la certificación de calidad, porque les permite obtener una guía sistemática frente a su quehacer, además se encuentran motivados por las mejoras considerables que origina en la organización del trabajo.

El objetivo del presente trabajo consistió en investigar los cambios ocurridos en el que hacer gerencial de la Caja de Compensación Familiar de Sucre “COMFASUCRE” del municipio de Sincelejo del Departamento de Sucre, tras comparar la situación de la empresa antes y después de la certificación de calidad ISO 9001:2000. El propósito de la investigación consistió en plantear recomendaciones y/o estrategias tendientes al mejoramiento del desempeño empresarial a partir de los hallazgos encontrados.

Esta investigación permitió determinar que COMFASUCRE, a pesar de que antes de la certificación propendía por la buena prestación de sus servicios, dadas las exigencias impuestas por ley, existían aspectos en los que se debía mejorar. Por lo que, los requerimientos establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad han permitido la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual propende por el mejoramiento de la satisfacción del usuario, a través de la implementación de mecanismos de control y seguimiento que mejoran continuamente la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Los principales resultados de la investigación describen las mejoras encontradas en aspectos como: planeación y organización de los procesos, control y seguimiento, y toma de decisiones, entre otros especificados en el cuadro de resultados del presente documento.

# 1. MARCO TEORICO

## 1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Los gerentes en su quehacer desempeñan funciones que se constituyen en herramientas primordiales para el buen funcionamiento o desarrollo de su organización, estas funciones permitirán la toma de decisiones óptimas para la empresa y acorde con sus necesidades, capacidades y recursos.

Es así, como Chiavenato (1997) planteó que “básicamente, las funciones del administrador son: a) Planeación, b) Organización, c) Dirección y d) Control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas consideradas como un todo, y no de manera aislada constituyen el llamado *proceso administrativo*” (p.246).

**Figura 1. El proceso administrativo.**



Fuente: CHIAVENATO. Introducción a la teoría general de la administración. México, McGraw Hill Interamericana, 1997. P. 246.

**1.1.1 Planeación.** Principal función del proceso administrativo, cuyo fin es el establecimiento de derroteros claros y objetivos alcanzables en el tiempo, refiriéndose a estos aspectos, Stoner y Wankel (s.f.), plantean: “para que los gerentes puedan organizar dirigir y controlar, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan *qué* debe hacerse, *cuándo* y *cómo* ha de hacerse y *quién* lo hará” (p.100).

Así mismo, Weihrich y Koontz (1994) consideran que “la planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarla; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados” (p.118).

En la planeación intervienen una serie de aspectos a considerar para que esta se lleve a cabo de la manera más eficaz:

- **Propósitos o Misiones:** La misión de una organización proporciona el punto de partida y se constituye como su razón de ser; con el fin de orientar y optimizar la capacidad de respuesta que asuma ante las oportunidades del entorno.

De esta forma autores como Wheelen y Hunger (2007) razonan que una declaración de misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos y servicios que ofrece y los mercados que sirve. (p.12).

- **Objetivos:** Se entiende por objetivos el fin hacia el cual se orientan las acciones de una organización. Estos deben estar expresados como verbos de acción y plantear lo que la empresa desea lograr en

determinado tiempo. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización (Wheelen y Hunger, 2007, p.14). Si es posible, los objetivos deben ser verificables al finalizar el período para determinar si se han alcanzado o no (Koontz y Wehrich, 1994, p.161)

- **Estrategias:** Se refiere a la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos (Koontz y Wehrich 1994, p.169). En consecuencia para estos autores, el propósito de la estrategia es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar.
- **Políticas:** Las políticas son directrices que se trazan con el fin de guiar a los empleados a tomar decisiones consecuentes con la misión, los objetivos y la estrategia de la organización.

Koontz y Wehrich (1994) establecen que: Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problema, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y verifican otros planes, con lo cual permite a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados.(...) Normalmente existen políticas en todos los niveles de la organización, desde aquellas que son fundamentales tanto para la compañía como para los departamentos hasta políticas secundarias aplicables a los segmentos más pequeños de la organización.(...) Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones de ellos se desprende que necesitan tener cierta flexibilidad. De lo contrario serían reglas (p.124).

**1.1.2 Organización.** Otra función del proceso administrativo que llevan a cabo los gerentes, es la organización, la cual tiene como principal fin definir y asignar eficientemente las labores a los empleados de la organización, de modo que se logren las metas preestablecidas.

Robbins y Coulter (2005) definen organización como “función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quien y dónde se toman las decisiones” (p.9).

Como los empleados de la organización llevan a cabo las iniciativas de mejoramiento de la calidad, es importante que los gerentes analicen la manera en que pueden organizarlas y dirigir las mejor. (...) Cómo lograr la calidad de los productos es algo en lo que deben participar todos los empleados, desde los que ocupan los niveles superiores hasta los inferiores, no es sorprendente que organizaciones orientadas hacia la calidad dependan de empleados bien capacitados, flexibles y facultados. (Robbins y Coulter, 2005, p.503).

**1.1.3 Dirección.** La dirección es uno de los pilares más importantes del proceso administrativo, cuyo fin principal es guiar o coordinar las personas de la empresa para la obtención de las metas organizacionales. Mediante esta función se logra poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante la etapa de planeación.

La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo es comprensible que la dirección incluya motivación, liderazgo y comunicación. (Koontz y Weihrich, 1994, p.21).

- **Motivación:** La motivación que causa, canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano, ha sido siempre un concepto importante que los gerentes entiendan. Los gerentes, por definición, trabajan con personas y se sirven de ellas, pero estas son complejas y algunas veces, irracionales en su comportamiento. Sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir (Stoner y Wankel, s.f., p.475).

Según Herzberg (1966, citado por Chiavenato, 2000) la motivación de las personas depende de dos factores:

- a. **Factores higiénicos.** Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja (...). Comprende: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la empresa y la administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo y relaciones con los colegas.
  - b. **Factores motivacionales.** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí (...). Incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estas, simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña), amplificación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical) (pp.76-77).
- **Liderazgo:** Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente, las personas deben ser alentadas a desarrollar, no solo con disposición a trabajar sino a hacerlo con celo y confianza.

Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan detrás de un grupo para empujar e impulsar; se colocan ante el grupo para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas organizacionales. (Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M., 2008, pp.440-441).

- **Comunicación:** La comunicación es esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas porque integra las funciones gerenciales.

Especialmente, la comunicación es necesaria: 1) para establecer y diseminar las metas de una empresa; 2) desarrollar planes para su logro; 3) organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva; 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; 5) liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir, y 6) controlar el desempeño. (...). La comunicación no solo facilita las funciones gerenciales, sino además relaciona a una empresa con su ambiente *externo*. Es a través del intercambio de información que los gerentes se hacen conscientes de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las reclamaciones de los accionistas, los reglamentos de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad. Es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente (Koontz y otros, 2008, p.486).

**1.1.4 Control.** Una definición del *control gerencial* expuesta por Stoner y Wankel (s.f.) es: "proceso por el cual los gerentes se aseguran de que sus actividades reales correspondan a las planteadas". En la planeación de las actividades de la organización, se establecen las metas y los objetivos fundamentales, lo mismo que los métodos para lograrlos. El proceso de control mide el avance en la obtención de las metas y permite a los gerentes

detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctas antes de que sea demasiado tarde (p.656).

La definición dada por Robert J. Mockler (1972, citado por Stoner y Wankel s.f.) incluye los elementos esenciales del proceso de control: “El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales” (p.657).

Por lo tanto para que los gerentes puedan ejercer un buen control en las actividades de la empresa, deben implementar, por lo menos alguno de los tipos de control planteado por Robbins y Coulter (2005):

- **Control anticipado:** Evita los problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad real (...). La clave para el control anticipado es tomar medidas administrativas *antes* de que ocurra un problema. Los controles anticipados son deseables porque permiten a los gerentes impedir los problemas en vez de tener que corregirlos después de que el daño se haya hecho.
  
- **Control concurrente:** Como su nombre lo indica, ocurre mientras se lleva a cabo una actividad. Cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando los gerentes usan la administración caminando, termino para describir a un gerente que se encuentra en el área de trabajo, que interactúa en forma directa con los empleados están usando el control concurrente. Cuando un gerente supervisa directamente las acciones de los empleados, puede corregir los problemas conforme ocurren. Aunque, por supuesto, existen ciertos retrasos entre la actividad y la respuesta correctiva del gerente, el retraso es mínimo. Los problemas se pueden solucionar antes de que ocurra un gran daño o desperdicio de recursos. (...) Además, muchos programas de calidad organizacional se basan en controles concurrentes para informar a los trabajadores si su producción laboral tiene la calidad suficiente para cumplir con los estándares.

- **Control de retroalimentación:** El control se lleva a cabo después de realizada una actividad. (...) La desventaja principal de este tipo de control es que cuando el gerente recibe la información, los problemas ya ocurrieron, lo que produce un desgaste o daño. Pero para muchas actividades, la retroalimentación es el único tipo de control disponible. (...) Los controles de retroalimentación sí tienen dos ventajas. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que indica poca variación entre el estándar y el desempeño real es una evidencia de que la planeación se desarrolló según lo previsto. Si la desviación es importante, un gerente puede usar esa información al diseñar nuevos planes para que sean más eficaces. En segundo lugar, el control de retroalimentación puede mejorar la motivación de los empleados. Las personas desean información sobre qué tan bien se han desempeñado y el control de retroalimentación proporciona esa información (pp.468-469).

**1.1.5 Toma de decisiones.** Según Robbins y Coulter (2005): Todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero la toma de decisiones es particularmente importante en el trabajo de un gerente. (...) La toma de decisiones es una parte de las cuatro funciones gerenciales. Por esta razón los gerentes (cuando planean, organizan, dirigen y controlan) se definen como *quienes toman las decisiones* (p.139).

**Figura 2. Decisiones en las funciones administrativas.**

<p><b>Planear</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la organización?</li> <li>▪ ¿Con qué estrategias se alcanzarán mejor esos objetivos?</li> <li>▪ ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo de la organización?</li> <li>▪ ¿Qué dificultad deben tener las metas de los individuos?</li> </ul>	<p><b>Dirigir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cómo manejo a los empleados poco motivados?</li> <li>▪ ¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo para determinada situación?</li> <li>▪ ¿Qué efecto tendrá un cambio específico en la productividad de los trabajadores?</li> <li>▪ ¿Cuál es el momento correcto para estimular conflictos?</li> </ul>
<p><b>Organizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Cuántos subordinados deben rendirme cuentas?</li> <li>▪ ¿Qué grado de centralización debe haber en la organización?</li> <li>▪ ¿Cómo hay que diseñar los puestos?</li> <li>▪ ¿Cuándo debe la organización establecer una estructura distinta?</li> </ul>	<p><b>Controlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué actividades de la organización hay que controlar?</li> <li>▪ ¿Cómo deben controlarse esas actividades?</li> <li>▪ ¿Cuándo es significativa una desviación del desempeño?</li> <li>▪ ¿Qué sistema de información administrativa debe tener la organización?</li> </ul>

Fuente: ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración, México, Pearson Educación, 2005. P. 139.

Los gerentes deben modificar su método de tomar decisiones, según cada situación particular. Para ello Stoner y Wankel (s.f.), distinguen dos tipos de decisiones (p.165).

Las *decisiones programadas* son aquellas tomadas de acuerdo con algún hábito, regla o procedimiento. Toda organización posee políticas escritas o

no escritas que simplifican la toma de decisiones en situaciones recurrentes al limitar o excluir opciones. (...). Hay procedimientos sistemáticos para resolver problemas comunes.

En cambio, las *decisiones no programadas* son aquellas que se ocupan de problemas no habituales o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con suficiente frecuencia para ser incluido en una política o es tan importante que merece un tratamiento especial, habrá que manejarlo con una decisión no programada.

El proceso administrativo queda explicado cómo se concebirá dentro de la investigación.

## **1.2 RELACION ENTRE CALIDAD Y QUEHACER GERENCIAL**

Lefcovich, (2005)., expone que la búsqueda de la calidad es para los gerentes una tarea que se debe asumir responsablemente, para ello deben estar totalmente concientizados de la importancia estratégica y operativa de la calidad, para lo cual deberá comprometerse plenamente tanto en los aspectos de liderazgo y planificación, como en los vinculados con la capacitación, mejora continua de los procesos y, los sistemas de prevención y evaluación que permitan el mayor nivel de calidad y satisfacción. Ello implica destinar todos los recursos que sean necesarios para hacer factible la calidad, se trate tanto de recursos financieros como de tiempos de dedicación.

La calidad es considerada una estrategia para el mejoramiento continuo que abarca todos los niveles y áreas de responsabilidad. Combina técnicas fundamentales de administración, esfuerzos existentes de mejoramiento y herramientas técnicas especializadas. Es un proceso de mejora continua que

está dirigido a satisfacer conceptos amplios, tales como metas de costos, calidad, entrega y el incremento de la satisfacción del cliente, esto último como objetivo primordial.

Es esencial que la calidad sea uno de los elementos centrales de la planeación estratégica. Sólo cuando la calidad forma parte de la misión, visión y objetivos, de las estrategias y políticas de la empresa, será factible lograr un compromiso absoluto de toda la organización, sus proveedores y, distribuidores con la Calidad.

Los principios filosóficos de la calidad indican la forma de cómo se hace el trabajo en las empresas; Crosby (1979, citado por Evans y Lindsay, 2000) al igual que Deming considera los principios de la productividad y de la competitividad, y dice “los productos y servicios deben de hacerse bien desde la primera vez” y con “cero defectos” lo que significa concentrarse en evitar defectos, y en prevenirlos, más que en localizarlos y corregirlos, para lo cual se necesita la evaluación y la medición de los defectos (p.99).

Juran (1986, citado por Evans y Lindsay, 2000) agrega tres aspectos principales, que son conocidos como la trilogía de la calidad: 1) Planeación de la calidad; que considera al proceso de preparación de un plan de calidad, para cumplir con las metas establecidas de calidad. 2) Control de la calidad; que indica las actividades que se deben de hacer para buscar el cumplimiento las metas de calidad en el proceso de productivo. 3) Mejora de la calidad; que se refiere a los niveles de rendimiento y de superación de los estándares actuales de calidad de los procesos productivos. (p.97).

**1.2.1 Sistema de gestión de calidad.** La forma más efectiva para administrar la calidad en una organización, es mediante un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el cual permite interrelacionar el conjunto de

normas de la empresa, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes; para el establecimiento de un SGC es requerido el apoyo de la gerencia, porque en su quehacer facilita los recursos necesarios para la implementación de este sistema, y además a través de su liderazgo influencia a sus colaboradores y al resto de la organización para que asuman un compromiso con la certificación.

**1.2.2 Normas ISO.** De igual forma, la empresa debe cumplir con estándares de calidad preestablecidos por un organismo normalizador como la ISO, este término se deriva de sus iniciales en inglés de la Organización Internacional de Estandarización (International Standard Organization).

La familia de normas ISO 9000/2000 son un conjunto de normas de SGC que apoyan a las organizaciones en la implementación y operación de estos sistemas, con el propósito de mejorar continuamente su desempeño. En la versión del año 2000 la familia ISO 9000, queda definida en: ISO 9000 fundamentos y terminología de los sistemas de gestión, 9001 especificación de los requisitos (única norma certificable de la familia), 9004 directrices para la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad y 19011 orientación relativa a las auditorías de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

El aseguramiento de la gestión de la calidad, debería ser una decisión estratégica de las empresas, para proporcionar a sus clientes la confianza de que se les hará entrega de un producto de acuerdo a sus especificaciones, así como para lograr una mayor productividad y competitividad en el mercado. La norma ISO 9001:2000 bajo la cual fue certificada la CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”, especifica los requisitos para los SGC aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los

requisitos de sus clientes y los reglamentarios que les sean de aplicación, cuyo objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Los entes que expiden la certificación (certificadoras), deben estar acreditados por un organismo asignado para tal fin. En Colombia, la institución encargada de acreditar las certificadoras es la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), la cual ha autorizado a empresas como BVQI (Bureau Veritas Quality Internacional), SGS e ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas), para que realicen esta actividad dentro del país.

***“Este marco teórico es compartido con Judith Olascoaga Peroza, por lo tanto es igual”.***

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

La presente investigación es de tipo descriptivo, porque se identificaron componentes específicos del quehacer gerencial en la CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”.

Para poder describir el cambio en las funciones correspondientes al quehacer gerencial se elaboró un análisis comparativo de la situación inicial hallada en la empresa antes de la certificación con la situación final encontrada después de la certificación. Es decir, “esta investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado” (Hernández; Fernández y Baptista, 2003, p.119).

### **2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Dadas las características, diseño del estudio, y para propósitos de la investigación, se tomó como referencia el quehacer gerencial de los principales responsables o jefes de cuatro (4) procesos del SGC, con el fin de identificar la situación encontrada antes y después de la certificación.

Los procesos seleccionados fueron los siguientes:

1. Aportes y Subsidio Familiar Monetario.
2. Servicios Generales.
3. Talento Humano.
4. Administrativo – Financiero.

## **2.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Teniendo en cuenta la experiencia de los principales responsables de estos procesos, se consideró que la técnica de recolección de datos más apropiada para esta investigación es la aplicación de entrevistas guiadas a través de un patrón semiestructurado, cuyo objetivo es describir el cambio en las funciones correspondientes al que hacer gerencial tras la certificación y se orientó a la indagación de las siguientes categorías de análisis preliminares: Planeación, Organización, Dirección (motivación-liderazgo-comunicación), Control y Toma de Decisiones. Con el fin de obtener un registro de las entrevistas se hizo uso de una grabadora.

Como complemento a la entrevista semiestructurada se observó a los funcionarios de COMFASUCRE en el desempeño de sus actividades diarias.

Ahora bien, las categorías preliminares de análisis fueron seleccionadas con base en la revisión del estado del arte, donde dichas variables son consideradas como principios básicos del que hacer de un administrador o gerente.

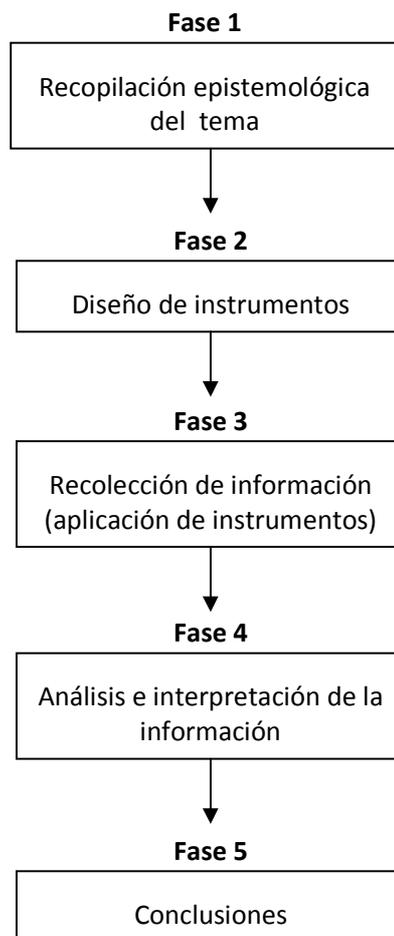
En cuanto a la información secundaria se hizo uso de fuentes de internet, pagina web de la empresa y revisión documental de los archivos de la empresa como el Sistema de Gestión de Calidad y la planeación estratégica.

## **2.4 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

Debido a que la información obtenida a través de las entrevistas fue el producto de preguntas abiertas, los datos, fueron codificados y analizados a la luz de una perspectiva cualitativa.

Para el análisis de los resultados de la información se tuvo en cuenta el concepto de cruce de categorías. Por cuanto se estableció un cruce comparativo para indicar una situación antes y después de carácter cronológico lineal.

**Figura 3. Fases de la Investigación.**



Fuente: Diagramada por la autora del presente proyecto.

### 3. CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE “COMFASUCRE”

**Figura 4. Logo de COMFASUCRE.**



Fuente: [www.comfasucre.com.co](http://www.comfasucre.com.co)

Según el Art. 39 Ley 21/82 “Las Cajas de Compensación Familiar son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la ley”.

COMFASUCRE ofrece servicios de calidad con precios asequibles a sus afiliados y particulares en las áreas de subsidio, salud, educación, recreación, capacitación, turismo, ARS, y los demás contemplados en la ley.

Expedida la personería jurídica 483 de febrero de 1960 por la Gobernación de Bolívar y aprobados sus estatutos, el 9 de mayo de 1963, los primeros miembros del Consejo Directivo de la Caja de Compensación Familiar de Sincelejo, señores: JOSE GUERRA TULENA, SEBASTIÁN ARRAZOLA, HECTOR PALMETT, FAUSSI FERIS, REMBERTO VERGARA, el Secretario SALVADOR RUEDA Y HERRERA y en el cargo de Director Administrativo el señor PEDRO GAZABÓN MARTINEZ quién se posesionó del cargo a finales del mismo mes.

El 1 de junio de 1963 comienza a funcionar este importante organismo. Las oficinas se ubicaron al principio en el segundo piso del edificio Bancoquia, se

dedican a la tarea de solicitar a las empresas su afiliación en cumplimiento de la Ley 118 de 1963.

El 23 de diciembre del mismo año, con 18 afiliados se realizó la primera asamblea para elegir su junta directiva.

En 1968 la Caja en su afán de cumplir con su objetivo social creó la Cooperativa de Drogas y más tarde quedó como servicio social de Comfasucre.

A finales del año 1971, el Consejo Directivo autorizó la compra del lote para el edificio sede de COMFASUCRE por la suma de \$250.000.

En 1973 se abrió la licitación pública para la construcción de la primera planta, seis fueron los pliegos presentados por las diferentes firmas licitantes. El jurado encargado del estudio de estos pliegos escogió y adjudicó la construcción a la firma INCASA LTDA, Roger Fadul y Oreste Barachi.

Actualmente COMFASUCRE tiene proyectado construir una nueva sede donde se pueda atender de forma mas comoda y con mayor agilidad a sus clientes, porque su cobertura se ha ampliado en un aproximado de cuatrocientas (400) empresas nuevas como consecuencia de la liquidación de COMCAJA.

#### **4. IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SGC ISO 9001:2000 EN COMFASUCRE**

La CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE SUCRE toma la decisión de certificar, por iniciativa de un consejero, quien sugirió al Consejo Directivo que se averiguara, las condiciones que le permitirían a la Caja obtener un certificado de calidad en todos los procesos. El consejero tomó la vocería para proponer la certificación haciendo énfasis en que todas las empresas estaban obteniendo el certificado de calidad como una estrategia para que los clientes sintieran un respaldo en todo el proceso.

Aprobada la propuesta, el Consejo Directivo, aproximadamente en febrero del 2005; contrató una firma asesora, llamada CENPACK, para que realizara un diagnóstico de la Caja, ella demoró dos (2) meses en este, el contrato con la firma asesora y COMFASUCRE fue por ocho (8) meses.

El diagnóstico fue presentado al Consejo Directivo por la consultora junior CENPACK, luego, el Consejo decidió certificar los servicios, pero transversalmente, es decir, certificar un servicio y no todos al mismo tiempo. Por lo anterior, se procede a certificar el servicio de APORTES Y SUBSIDIO FAMILIAR MONETARIO, por cuanto es la razón de ser de la Caja.

La estrategia de certificarse la consideraron como un gran beneficio, por que los clientes al conocer que la entidad está certificada con la norma ISO 9001:2000, deducían que se les podía ofrecer un servicio óptimo, ya que todos los procesos se encontrarían estandarizados. COMFASUCRE materializa este proceso de certificación el día 3 de Diciembre de 2008, fecha en la cual, BVQI (Bureau Veritas Quality Internacional) una de las casas certificadoras con mayor reconocimiento a nivel mundial, le hace entrega del respectivo certificado de la NTC ISO 9001:2000.

#### 4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En cuanto a la planeación estratégica de la Caja, el plan operativo, se hizo para los años 2009 y 2010, como consecuencia de la caducidad de la planeación estratégica del período 2004 al 2008. Estos se detallan a continuación:

**Cuadro 1. Comparación entre las planeaciones estratégicas.**

PLANEACIÓN ESTRATEGICA 2004 – 2008	PLAN OPERATIVO 2009 - 2010
<b>MISIÓN</b>	
Contribuir al bienestar de las familias sucreñas y al desarrollo empresarial de la región con los servicios de subsidios, recreación, educación y salud, prestados bajo excelentes condiciones de tecnología, acceso, oportunidad y con un talento humano comprometido con la calidad del servicio, en el contexto de una nueva cultura del tiempo libre y la equidad social, y en un ambiente de cooperación permanente con las instituciones públicas y privadas de la región.	<p>Somos una organización comprometida con el bienestar y desarrollo de la sociedad sucreña, mediante el otorgamiento de subsidio familiar en dinero, especie, subsidio en vivienda de interés social, subsidio al desempleo, y servicios de microcréditos, educación, salud, recreación y turismo, y los demás servicios contemplados por la ley, que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.</p> <p>Desarrollamos nuestro objeto social a través de un talento humano emprendedor, sensible y comprometido con el mejoramiento continuo de nuestros procesos, en un ambiente que fomenta el trabajo en equipo, respeto y sentido de pertenencia; con soportes tecnológicos, recursos e infraestructura adecuados para el desarrollo de servicios de excelencia.</p>
<b>VISIÓN</b>	
Ser la Caja de compensación Familiar de la región con mayor liderazgo en los servicios de subsidios, recreación, educación y salud. Con atención especial a los grupos de menores ingresos de la población beneficiaria de microcréditos empresariales y proyectos de Vivienda de Interés Social (VIS). Una Caja comprometida con el desarrollo de Sucre, las políticas sociales y el crecimiento personal de sus colaboradores. Las condiciones financieras e institucionales le permitan prestar en forma oportuna los servicios a toda la población de empresas afiliadas y a la comunidad en general.	Para el año 2010, seremos una Caja de Compensación Familiar innovadora en la Costa Atlántica, caracterizada por nuestro liderazgo en la asignación de subsidios en dinero, especie, subsidio en vivienda de interés social, subsidio al desempleo y servicios de microcréditos, educación, salud, recreación y turismo.

POLITICA DE CALIDAD	
No existía.	<p>La Caja de Compensación Familiar de Sucre desarrolla su objeto social ofreciendo servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus usuarios, a través de un talento humano cualificado y comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos y el cumplimiento de la normatividad que nos rige.</p> <p>La administración demuestra su compromiso al disponer los recursos financieros para proveer una infraestructura tecnológica y física adecuada, mantener la comunicación organizacional, brindar capacitación y motivación permanente a sus funcionarios, que conlleven al logro de nuestra visión, misión y objetivos de calidad.</p>
VALORES CORPORATIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Lealtad</li> <li>▪ Transparencia</li> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Eficiencia</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Solidaridad</li> <li>▪ Pertenencia</li> <li>▪ Tolerancia</li> <li>▪ Respeto</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> </ul>	<p>En este plan son los mismos valores, solo desaparece solidaridad que es absorbido por el concepto de trabajo en equipo. Y el compromiso no es un valor que se incluye en la lista de valores, pero se promueve que ¡EL COMPROMISO es la base para servicios de calidad!</p>
OBJETIVOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS	
<p>Para los dos (2) planes se mantienen igual. Definidas (os) por cada una de las siguientes áreas que conforman la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ En el área de la Salud.</li> <li>◆ En el área de la Educación Formal.</li> <li>◆ En el área de la Educación No Formal.</li> <li>◆ En el área de los Servicios de Biblioteca.</li> <li>◆ En el área de los Servicios de Mercadeo.</li> <li>◆ En el área de Programas de Vivienda de Interés Social (VIS).</li> <li>◆ En el área de Recreación y Turismo Social.</li> <li>◆ En el área de Crédito y Microcrédito de Fomento Empresarial.</li> <li>◆ En el área de Gestión y Administración de la Caja de Compensación.</li> </ul>	

Fuente: Autora del presente proyecto con base a información de COMFASUCRE.

El quehacer misional de la Caja, se encuentra orientado como se describió anteriormente.

Para la planificación y ejecución de la misión, visión, valores corporativos y política de calidad para el período 2009–2010, solo participaron los directivos o jefes de cada proceso.

Una vez elaborados, se comunicó a toda la empresa; se sensibilizó a todo el personal para que tuvieran conocimiento de estos cambios, se entregaron folletos pequeños con toda la información, por último, se les evaluó para conocer el nivel de comprensión y asimilación del plan operativo.

#### **4.2 PROCESOS DEL SGC DE COMFASUCRE**

Con la certificación, las actividades de la empresa, pasaron de un enfoque por funciones, a uno por procesos. Por lo tanto el SGC de COMFASUCRE (véase Anexo A) está compuesto de los siguientes procesos:

##### **Procesos gerenciales:**

1. Planificación organizacional y revisión del SGC.

##### **Procesos operativos:**

2. Aportes y Subsidio Familiar Monetario (único proceso certificado con la NTC ISO 9001:2000).

##### **Procesos de apoyo y mejora:**

3. Mejora continua.
4. Promoción de servicios.
5. Servicios generales.
6. Sistemas.
7. Planeación.
8. Auditoría interna de la calidad.
9. Control de la documentación.
10. Talento humano.
11. Administrativo – Financiero.
12. Atención al cliente.

## 5. SITUACIÓN ENCONTRADA EN EL QUEHACER GERENCIAL DE COMFASUCRE ANTES Y DESPUES DE LA CERTIFICACIÓN

### 5.1 PROCESO DE APORTES Y SUBSIDIO FAMILIAR MONETARIO

#### 5.1.1 Situación actual.

**5.1.1.1 Planeación:** El proceso de aportes y subsidio familiar monetario se apoya en cinco (5) procedimientos. El primero es el *procedimiento para afiliación de empleadores, trabajadores, facultativos e independientes*, identificado con el código: GC-AS-AET. Este procedimiento tiene como objetivo “registrar las afiliaciones de empleadores y trabajadores, para dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 7 y 57 de la Ley 21 de 1982 y artículo 39 del Decreto 341 de 1988, Ley 789 de 2002”. Este procedimiento se rige bajo las siguientes políticas:

- La documentación para afiliar tanto empresas como trabajadores, debe contener la información descrita en el formulario de inscripción con sus respectivos anexos. Los documentos deben ser legibles sin tachaduras o enmendaduras. Los que no cumplan con estos requisitos deben ser rechazados.
- No se rechazará la solicitud de afiliación de empresas que cumplan con los requisitos legales establecidos.
- Cuando se trata de traslado de empresas, el auxiliar de atención al cliente solicitará al auxiliar de archivo los documentos del afiliado y le anexará el formulario diligenciado para registrar el traslado con el nuevo empleador y los pasará al auxiliar de digitación.

- Cuando no se encuentran los documentos en el archivo, se le solicita al trabajador que los aporte.
- Los traslados de beneficiarios de un afiliado a otro afiliado, se deben verificar por la trabajadora social para constatar la veracidad de la información, la cual será enviada al jefe de Departamento de Aportes y Subsidio Familiar.
- La Caja de Compensación Familiar de Sucre tiene un plazo de 30 días para contestar la solicitud a las empresas que desean afiliarse.

Este procedimiento se encuentra planeado con base en el tipo de la afiliación (empresas o trabajadores), lo cual se puede ver reflejado en el siguiente desarrollo:

#### **A. Afiliación de Empresas:**

1. En atención al cliente se entrega el formulario “solicitud de Afiliación de Empresas”, explicando al solicitante la forma de diligenciarlo y los documentos que debe anexar.
2. Se recibe el formulario con todos sus anexos, para su radicación y posteriormente es entregado al Departamento de Aportes y Subsidio Familiar.
3. Informar mediante comunicado escrito a Trabajo Social la relación de las empresas a visitar.
4. Realizar programación de las visitas a las empresas y entregar al Jefe Dpto. Aportes y Subsidio Familiar.

5. Visitar a la(s) Empresa(s), para verificar la información consignada en el formulario y hace entrega de la relación de las empresas visitadas con la información pertinente al Jefe del Dpto. en un lapso de cinco (5) días hábiles después de haber recibido la relación respectiva de empresas a visitar.
6. Si cumple con todos los requisitos de Ley, la secretaria de Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar elabora la(s) Resoluciones de Afiliación según el caso (Empresas, facultativos e independientes), si no devuelve los documentos informando los motivos de la no aceptación.
7. Entregar a Dirección Administrativa la relación de las resoluciones de las empresas según lo efectuado.
8. El Director presenta las solicitudes al Consejo Directivo para su aprobación.
9. El Consejo Directivo aprueba las afiliaciones o delega a la Dirección Administrativa para la firma de la(s) Resoluciones de Afiliación(es) y las envía al Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar.
10. Comunicar la aprobación/desaprobación por parte de la Caja al empleador.
11. Registrar en la base de datos del aplicativo SISU la información de la(s) empresas, se abre una carpeta física con la documentación de cada empresa para guardarla en el archivo de empresas.

## **B. Afiliación de Trabajadores:**

1. En atención al cliente se entrega “formulario de inscripción del trabajador beneficiario del subsidio familiar”, explicando al solicitante la forma de diligenciarlo y los documentos que debe anexar para acreditar el derecho de subsidio familiar. En los casos de trabajadores sin personas a cargo, se entrega el “formulario de inscripción del trabajador sin personas a cargo”.
2. Se reciben los formularios, verificando que tengan todos los soportes completos, y se coloca fecha de recibido con un sello en el documento en la casilla correspondiente y se elabora un “recibido de documento” entregándolo como constancia al trabajador. Sino presenta la documentación completa, se le devuelven con el fin de que cumpla con todos los requisitos legales. Diariamente el auxiliar administrativo – atención al cliente hace una relación de los formularios y los entrega al auxiliar de registro de afiliación.
3. Recordar a trabajadores que a más tardar el 31 de marzo de cada año en la oficina de Subsidio Familiar deberán entregar los certificados de escolaridad de los hijos mayores de doce (12) años y Supervivencia de los padres mayores de sesenta (60) años, acompañado de la tarjeta de servicios vigentes.
4. Un auxiliar de Subsidio Familiar recibe los certificados escolares y de supervivencias, para digitar la información, elaborar el formato RECIBO DE DOCUMENTOS, relacionando los documentos que se recibieron, los firma, coloca sello y fecha y lo entrega al afiliado. Archiva por día los certificados recibidos.

El segundo es el *procedimiento para registro de aportes*, identificado con el código: GC-AS-RDA. El objetivo de este procedimiento es “registrar y contabilizar los aportes parafiscales consignados por las empresas afiliadas, para dar cumplimiento a lo establecido en los Art. 7, 8, 9, 10, 11 y 12 de la Ley 21/82, Art. 1 Ley 89/88, decreto 1670 del 2007”. Este procedimiento se maneja de acuerdo a las siguientes políticas:

1. Las inconsistencias que se presenten, deben ser resueltas en máximo 48 horas, con el fin de evitar errores en los reportes de aportes.
2. Debe cumplirse con las fechas estipuladas en la Ley para los informes y transferencias de aportes.
3. Los aportes recibidos del día 1 al 10 del mes en curso se cancelan al SENA, ICBF e Institutos Técnicos el día 20 del mismo mes.
4. Los aportes recibidos del día 11 al 30 del mes en curso se cancelan al SENA, ICBF e Institutos Técnicos el día 10 del mes siguiente.

Con base en el objetivo y las políticas del procedimiento es pertinente señalar la planeación o desarrollo de las actividades:

1. El encargado de la mensajería recoge diariamente en los bancos las relaciones de pagos con las copias de las consignaciones y nóminas, efectuadas por las empresas aportantes el día anterior, para remitirlas al auxiliar de aportes.
2. El Auxiliar Administrativo de aportes descarga los pagos de los aportes parafiscales efectuados por planillas únicas.

3. Cargar los pagos hechos por planilla única al aplicativo de la entidad.
4. Coteja el valor de las nóminas con las consignaciones, revisa los pagos efectuados por planilla única para verificar, sucursales, fecha de aportes y período de pago e informa cualquier inconsistencia encontrada al Jefe del Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar.
5. Recibe la relación de inconsistencias y ordena a la secretaria elaborar cartas para estas empresas solicitándole hacer los ajustes respectivos o efectuar las llamadas telefónicas en el caso de nóminas o consignaciones ilegibles o correspondientes a empresas que no han cumplido con el proceso de afiliación.
6. El Auxiliar Administrativo de Aportes digita los recibos de pago, procesa la información y genera una relación diaria de aportes, la cual envía con sus aportes a Auditoría Interna y copia al Auxiliar de Subsidio encargado de revisión de las nóminas.
7. Revisa, firma y envía a tesorería la relación diaria de aportes.
8. Entrega informe diario a Contabilidad con la relación diaria de aportes.
9. El Auxiliar Administrativo-Aportes genera resumen de pagos de aportes correspondientes a los períodos del 1 al 10 y del 11 al 30 de cada mes y los envía a Contabilidad para las apropiaciones de Ley.
10. Basándose en las fechas de pago al SENA, ICBF e Institutos Técnicos, genera los listados de recaudos de aportes por entidad, en original y dos (2) copias con tres (3) días hábiles antes de las fechas estipuladas para estos pagos y envía al Jefe del Dpto. de Aportes y Subsidio para la firma. Además se genera un listado de empleadores aportantes para cada entidad, SENA y ICBF y se entrega un físico y archivo plano.

11. El Jefe Dpto. de Subsidio Familiar firma y envía a Auditoría, para su revisión.
12. En Auditoría se revisa el listado de recaudos de aportes, firma y pasa a División Financiera para su aprobación.
13. El Jefe División Financiera firma y programa el traslado de fondos y envía a tesorería.
14. El Jefe de Tesorería elabora los cheques y hace las consignaciones a cada entidad y los correspondientes comprobantes de egreso que pasan al Dpto. de Contabilidad.
15. Auxiliar Administrativo y Secretaria-Aportes procesan mensualmente comprobante diario de aportes para Contabilidad. Elabora paz y salvos y certificaciones de aportes para las empresas.

El tercero es el *procedimiento para liquidación y pago del subsidio familiar monetario*, identificado con el código: GC-AS-LPS, su objetivo es “satisfacer a nuestros afiliados beneficiarios con el reconocimiento eficaz y oportuno de las cuotas monetarias de Subsidio Familiar, asegurando una correcta digitación de los aportes, de los datos de los afiliados, sus personas a cargo y una cuidadosa revisión de novedades”. Este procedimiento presenta la siguiente política: la información de cónyuge o compañera(o) y personas a cargo, la digita directamente de la información contenida en los documentos probatorios, teniendo en cuenta el período de pago de la empresa. El pago del Subsidio Familiar se inicia el último día hábil de cada mes y continua cancelándose todos los días.

La liquidación y pago del subsidio familiar se desarrolla de la siguiente forma:

1. El Auxiliar de Aportes entrega diariamente al Auxiliar de Subsidio una copia de la “relación de aportes”, conjuntamente con las nóminas enviadas por las empresas relacionadas.
  
2. Se imprime según la relación de aportes los listados de “kardex de afiliados de la empresa” y compara uno a uno los trabajadores que aparecen registrados en la nómina con los registros en el kardex de afiliados. Anota en el margen derecho del kardex de afiliados, frente a cada trabajador la novedad encontrada así:
  - Si el trabajador no tiene novedad.
  - **S** Si el trabajador no aparece relacionado en la nómina debe indicar además la fecha de suspensión.
  - Si hay cambio de salario, anotarlo encima del que aparece registrado.
  - Se actualizan los salarios según nómina tanto en su historia con el kardex.

Una vez terminada la revisión, le pasa al Auxiliar de Digitación las nóminas, el kardex de afiliados y la relación de aportes.

3. El Auxiliar de Registro de Afiliaciones revisa si los trabajadores que han presentado documentos de afiliación aparecen relacionados en la nómina de la respectiva empresa. Si es así, procede a digitar la información general contenida en el FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN DEL TRABAJADOR. La información de cónyuge o compañera (o) y personas a cargo, la digita directamente de la información contenida en los documentos probatorios, teniendo en cuenta el período de pago de la empresa.
  - Efectúa los cambios de empleador de los afiliados, verificando que aparezcan relacionados en la nómina de la nueva empresa.

- Pasa al liquidador de subsidio, la relación de Aportes y las nóminas.
  - Los formularios de inscripción con los documentos de afiliación de cada trabajador los entrega al Auxiliar de Archivo.
4. El liquidador inactiva los afiliados que vienen marcados en el kardex con **S**, modifica salarios, genera las nóminas de los meses de subsidio que se le va a cancelar a cada empresa.
  5. El Auxiliar de Giro Monetario, hace el giro general para el período y el cierre de créditos.
  6. Después el Programador de Sistemas genera el listado de empresas con giros e informa al Jefe de Tesorería la cantidad de cheques que necesitará para el pago del subsidio familiar y realiza la numeración de cheques.
  7. El Jefe de Tesorería entrega mediante razonero interno, al Jefe División Sistemas, los cheques de acuerdo a la cantidad informada, anotando el número inicial y el número final de los cheques entregados.
  8. El Programador de Sistema recibe los cheques, firma y coloca fecha de recibido en la copia del razonero. Genera el proceso de cheques, planillas de pagos y estadísticas del giro e informa al Auxiliar de Sistemas que el proceso ha terminado.
  9. El Auxiliar de Sistemas realiza la impresión de los siguientes documentos: cheques, planillas de cheques para el pago del subsidio familiar por empresas, planilla de tesorería, listados de radicación de cheques, listado de embargos y resumen del giro.

10. Una vez finalizado el proceso de liquidación del subsidio e impresión de todos los listados, el Programador de Sistema realiza un proceso que se llama HISTORICO para guardar toda la información de los pagos efectuados a los trabajadores beneficiarios en este período.
11. El Jefe Dpto. de Aportes y Subsidio revisa y clasifica los listados para enviar copia de ellos a: Div. Financiera, Tesorería y Contabilidad, tres (3) días hábiles previo al pago del Subsidio, con un memorando especificando los conceptos de los pagos (subsidio ordinario, especial, extraordinario, de ajuste), deducciones y neto a pagar.
12. El Jefe Div. Financiera determina los traslados de dinero necesarios para cubrir el pago del subsidio familiar e informa a la Dirección administrativa.
13. La Dirección Administrativa autoriza mediante oficio los traslados de fondos a la cuenta bancaria para el pago del subsidio familiar.
14. El Jefe de Tesorería envía un oficio al banco donde se relaciona el número de la cuenta para el pago del subsidio familiar, informándoles la numeración de los cheques que se han girado para ese período.
15. En Tesorería, los auxiliares colocan los facsímiles de las firmas en los cheques, los organizan y empacan en sobres por empresas.
16. Un mensajero autorizado por la empresa afiliada se dirige a la ventanilla de pago en el Dpto. de Caja que le corresponde, de acuerdo a la letra inicial de la razón social de la empresa.
17. Si es primera vez que viene a reclamar el subsidio familiar debe presentar: carta de autorización de la empresa y documentos de identificación.

18. Para recibir los cheques de los períodos posteriores, presenta: documento de identificación y la planilla del mes anterior debidamente firmada por los beneficiarios del subsidio.
19. Si se presenta el caso de cheques no cobrados, la empresa debe devolverlos con un oficio y anexarlos a la planilla del pago del mes anterior.
20. Un Auxiliar de Tesorería verifica si la persona o trabajador está autorizada para reclamar los cheques, si es así, entrega cheques, planillas de pagos, tarjetas de servicios y solicita firma y sello de la empresa en la copia de la planilla en constancia de recibido.
21. Después que se hayan registrado los aportes del último día del mes, se generan el reporte estadístico mensual-variables trazadoras del sistema del subsidio familiar y los archivos planos que van dirigidos a la Superintendencia del Subsidio Familiar.
22. Por último, en cumplimiento de la Res. 0447/98 de la Superintendencia del Subsidio Familiar, el Jefe Dpto. Subsidio Familiar diligencia el formato “reportes estadísticos mensuales, variables trazadoras del sistema del subsidio familiar” y envía a Planeación y a Revisoría Fiscal quien revisa y firma. Se pasa a la Dirección Administrativa para su firma y envió a la Superintendencia del Subsidio Familiar en los primeros quince (15) días de cada mes.

El cuarto es el *procedimiento para cobro de empleadores morosos*, identificado con el código: GC-AS-CEM. Este procedimiento tiene como objetivo “recuperar la cartera morosa de los aportes parafiscales en los términos que designa la Ley”. Siguiéndose de políticas previamente definidas:

1. Se harán acuerdos con aquellas empresas que incurran en mora; los acuerdos de pago se harán a un plazo máximo de 12 meses, y su cancelación será paralelamente a los aportes corrientes con los intereses correspondientes.
2. Transcurrido un mes a partir de la iniciación de la mora sin que el empleador cancele o corrija las inconsistencias que haya presentado su pago se procederá a efectuar la correspondiente liquidación de aportes, la cual una vez se ha notificado tendrá la oportunidad de interponer recurso de apelación ante el Director Administrativo dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes.
3. Una vez firmada la liquidación de aportes por no haberse interpuesto recurso de apelación o por haberse resuelto en contra del empleador se ordenará el inicio de los cobros ejecutivos tal como dispone en el Art. 21 numeral 19 parágrafo 4 de la Ley 789/02 y la imposición de las sanciones estipuladas en el Art. 24 numeral 18 de la Ley 789/02.
4. No obstante la aplicación de este procedimiento se permitirá al empleador la suscripción de los acuerdos de pago dentro de los cuales deberá tenerse en cuenta que las distribuciones de las cuotas a pagar debe hacerse en concordancia con los períodos adeudados, o sea, que las cuotas no se distribuirán dividiendo el valor total en dinero entre el número del total de cuotas, sino el total de períodos adeudados entre el número de cuotas.
5. Cuando se hace imposible la notificación al representante de la empresa, de las liquidaciones de aportes se procede a notificar por edicto.

El procedimiento está planeado para desarrollarse así:

1. Recaudo de cartera imprime los listados de las empresas que presentan mora del sistema y verificarla con la información del aplicativo.
2. Analiza el listado y procede: a las empresas que presenten estado de mora o que pagaron menos de lo debido por inexactitud, se les enviará una comunicación, informándoles los períodos en mora o reajuste a cancelar y sus implicaciones legales, advirtiéndole al empleador que si transcurrido un mes desde el envío de la comunicación no existe respuesta, la Caja dará inicio a lo establecido en el art. 21 párrafo 4 de la Ley 789/02, a estas empresas se les abrirá un historial de mora en el formato F-AS-CEM-01.
3. Si vencido el plazo de la parte anterior no se ha producido el pago o no se subsana las inconsistencias se elabora la liquidación de aportes conforme a los términos del párrafo 4 art. 21 de la Ley 789/02, la cual prestará merito ejecutivo y será notificada al representante legal de la empresa.
4. Se hacen los respectivos acuerdos de pagos, a estos acuerdo se les hará seguimiento sistemáticamente para verificar si están cumpliendo con las cuotas pactadas, en caso de atraso en el pago de las cuotas, se reactiva el procedimiento, para lo cual el titulo de recobro será el documento del acuerdo de pago
5. Una vez agotada la parte anterior del procedimiento y la negativa de la empresa de ponerse al día, persiste la entidad y procederá a efectuar la desafiliación de la empresa mediante resolución del Consejo Directivo, decisión que será informada al empleador mediante comunicación escrita del Secretario del Consejo Directivo.
6. Se informará a la Superintendencia del Subsidio Familiar, para lo concerniente a lo dispuesto en el art. 24 numeral 18 de la Ley 782/02 sobre la desafiliación de las empresas, y a su vez a la Oficina Jurídica le

corresponde la presentación de la demanda de cobro jurídico y su tramitación hasta obtener el pago.

7. Transcurrido un año sin que haya sido posible obtener la recuperación de la cartera morosa por la vía anterior se procederá a rendir informe con los respectivos soportes y así proceder al castigo contable de la empresa.

El quinto y último procedimiento que conforma el proceso de Aportes y Subsidio Familiar Monetario es el *procedimiento para desafiliaciones de empresas*, identificado con el código: GC-AS-DDE; cuyo objetivo es “tramitar la desafiliación de las empresas de acuerdo a los parámetros que dicta la ley”. Se encuentra enmarcado dentro de las siguientes políticas:

1. El paz y salvo remitido por la entidad para efectos de desafiliaciones voluntarias se harán de acuerdo a los términos que indica la ley (Ley 789/02 art. 21 numeral 10).
2. Las solicitudes de desafiliación a la entidad se deben presentar con toda la documentación establecida por la ley.

La planeación del procedimiento es la siguiente:

1. La Secretaria de Aportes y Subsidio Familiar recibe, revisa y comprueba que las solicitudes de desafiliación de las empresas presentadas a través de sus representantes legales, se ajustan a los requerimientos de ley.
2. Presentar para su aprobación al Consejo Directivo las solicitudes de desafiliación de empresas, las cuales serán de estudio y decisión, en la sesión que prosiga a su recepción.
3. Aprobar las solicitudes de desafiliación de empresas que le han sido presentadas por el Secretario del Consejo Directivo con base en el acta de Consejo Directivo que contenga la aprobación de las desafiliaciones,

se elaboran las respectivas resoluciones y paz y salvo, las cuales son firmadas por el Director Administrativo.

4. Inactivar las empresas que han sido desafiliadas de la base de datos.

**5.1.1.2 Organización:** El proceso tiene como alcance a la Div. Servicios Sociales, Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar, Div. Sistemas, Div. Administrativa Financiera, y al Asesor Jurídico. Su organización específica, dentro de los procedimientos que la integran es la siguiente:

**Cuadro 2. Procedimiento para afiliación de empleadores, trabajadores, facultativos e independientes (GC-AS-AET).**

<b>Alcance:</b> aplica para las actividades del Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar.	
<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Auxiliar Administrativo-Atención al Cliente	Informar al público y brindar orientación sobre el diligenciamiento de los formularios pertinentes. Entregar y recibir los formularios de empleadores y trabajadores. Asignar PQR.
Secretaria del Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar	Elaborar las resoluciones para aceptación de las empresas y los ingresos a sistemas de la misma. Abrir los archivos físicos de dichas resoluciones.
Jefe Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar	Realizar seguimiento al cumplimiento del procedimiento. Presentar solicitudes de afiliación de empleadores al Director Administrativo.
Consejo Directivo	Aprueba las afiliaciones o delega estas al Director Administrativo.
Trabajadora Social	Realizar visitas para verificar la información suministrada: por las empresas que han solicitado afiliación y la de los traslados de beneficiarios de un afiliado a otro, mediante información suministrada por el Jefe Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar.
Auxiliar Administrativo-Subsidio Familiar	Digitar la información de los nuevos afiliados y actualizar la base de datos de subsidio familiar, ingresando las novedades reportadas por los trabajadores afiliados.

Fuente: Creada por la autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**Cuadro 3. Procedimiento para registro de aportes (GC-AS-RDA).**

<b>Alcance:</b> aplica a las actividades del Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar, Dpto. de Contabilidad y Auditoría Interna.	
<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Empresa afiliada	Diligenciar formulario para pago de parafiscales.
Mensajero	Recoger en los bancos las resoluciones de los pagos efectuados por los afiliados.
Auxiliar de Aportes	Revisar las nóminas con las consignaciones correspondientes para encontrar inconsistencias. Cargar los pagos de aportes por planilla única al aplicativo. Digitar los pagos y generar la relación de los aportes.
Jefe Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar	Firmar la relación de pagos.
Auditoría Interna	Revisar los pagos y firmar relación diaria de aportes.
Jefe Div. Financiera	Firmar y programar los traslados de los fondos.

Fuente: Creada por la autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**Cuadro 4. Procedimiento para liquidación y pago del subsidio familiar monetario (GC-AS-LPS).**

<b>Alcance:</b> aplica a las actividades del Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar, Div. Sistemas y Dpto. de Tesorería.	
<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Auxiliar Administrativo-Aportes	Recibir relación de aportes.
Auxiliar Administrativo-Subsidio	Revisar los listados de las empresas con giros.
Jefe Dpto. de Tesorería	Entregar cheques.
Programador de Sistemas	Generar listado de subsidio de empresas y trabajadores. Reporte estadístico.
Auxiliar de Sistemas	Imprimir listado de cheques.
Jefe Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar	Revisar y clasificar listados. Diligenciar el formato para la Superintendencia de Subsidio Familiar.
Jefe Div. Financiera	Realizar el traslado de los dineros a las cuentas asignadas.
Dirección Administrativa	Autorizar los pagos para el subsidio familiar.
Auxiliares de Tesorería	Clasificar, empacar cheques de subsidio familiar monetario y colocarles los facsímiles.

Fuente: Creada por la autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**Cuadro 5. Procedimiento para cobro de empleadores morosos (GC-AS-CEM).**

<b>Alcance:</b> aplica al Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar, Asesoría Jurídica, Área Recaudo de Cartera y Dirección Administrativa.	
<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Recaudo de cartera	Imprimir listado con el nombre de las empresas que tengan más de un (1) mes de mora y compararlo con la información del aplicativo. Enviar comunicación de los meses atrasados a las empresas afiliadas. Elaborar liquidaciones y acuerdos de pagos.
Jefe Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar	Firmar las comunicaciones que serán enviadas a las empresas que se encuentran en mora.
Director Administrativo	Enviar información a la Superintendencia de Subsidio Familiar y al Ministerio de Protección Social de las empresas desafiadas por el no pago de los aportes correspondientes.
Consejo Directivo	Presentar y aprobar la resolución por la cual se desafiaron las empresas.
Asesor Jurídico	Presentar la demanda de cobro jurídico a las empresas desafiadas.

Fuente: Creada por la autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**Cuadro 6. Procedimiento para desafiliaciones de empresas (GC-AS-DDE).**

<b>Alcance:</b> aplica a las actividades del Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar.	
<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Jefe Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar	Elaborar resoluciones, paz y salvos e inactivar las empresas desafiadas.
Director Administrativo	Firmar resoluciones y paz y salvos.
Consejo Directivo	Aprobar las solicitudes de desafiliaciones de empresas.
Secretario del Consejo Directivo	Recibir, revisar y comprobar las solicitudes de desafiliación de empresas, para presentarlas a consejo Directivo.

Fuente: Creada por la autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

### 5.1.1.3 Dirección.

**Motivación:** Se cuenta con buena iluminación, buena ventilación y buenas condiciones higiénicas.

- Para el Jefe de Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar, el nivel de ruido promedio es bajo y el aire es normal. Por la naturaleza de sus funciones el puesto de trabajo es cómodo.
- Para los Auxiliares Administrativos – Aportes y Subsidio Familiar, el nivel de ruido promedio es parcialmente alto y el aire variable, considerando que todos se encuentran ubicados conjuntamente y sin separación de cubículos. Por la naturaleza de sus funciones el puesto de trabajo es rutinario.
- Ninguno de los funcionarios está sometido a llamadas de emergencia y la jornada de trabajo es de ocho (8) horas diarias.

**Liderazgo:** Simplemente responde a las condiciones administrativas y gerenciales del proceso.

**Comunicación:** Para el logro de las actividades que conforman todo el proceso el Jefe debe comunicarse con:

Personas de su área como:

Cargo	Motivo del contacto	Medio utilizado	Frecuencia
Todos	Instrucciones, supervisión, solicitudes de información.	Verbal Escrito	Diaria

Personas de diferentes áreas de la entidad:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Auxiliar Administrativo-Atención al Cliente	Formulario y documentos para afiliación.	Verbal Escrito	Diaria
Trabajadora Social	Programar visitas a empresas para verificar información.	Verbal Escrito	Diaria
Director Administrativo	Afiliación y desafiliación de empresas, acuerdos de pago, solicitudes, informes.	Verbal Escrito Telefónico	Diaria
Jefe Div. Sistemas	Solicitud de información.	Verbal Escrito	Diaria
Jefe Dpto. Tesorería	Coordinación de pago de subsidios familiar, información, consultas.	Verbal Escrito	Diaria
Jefe Dpto. Contabilidad	Información para la Superintendencia de Subsidio, verificación de consignaciones de aportes y subsidios pagados.	Verbal Escrito	Diaria
Auditor Interno	Revisión de aportes trasladados al ICBF y SENA, informes y consultas.	Verbal Escrito	Diaria
Asesoría y Recaudo de Cartera	Consultas, acuerdos de pago, tutelas, empresas para cobro por la vía judicial.	Verbal Escrito Telefónico	Diaria
Asesor Jurídico			
Planeación	Estadísticas.	Escrito	Mensual
Revisor Fiscal	Informes, estadísticas.	Escrito	Mensual

Con personas externas a la empresa:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Representantes legales de las empresas	Suministro y recibo de información, actualización de datos, certificaciones.	Verbal Escrito Telefónico	Ocasional
Afiliados	Solicitudes, reclamos información.	Verbal Escrito	Ocasional
Funcionarios del SENA, ICBF	Información de aportes, afiliaciones, transferencia de aportes, comité de aportes parafiscales.	Verbal Escrito	Ocasional
Entidades del gobierno (Súper Subsidio, DIAN, Juzgados, Fiscalía)	Información requerida por estas entidades, sobre personas y empresas afiliadas.	Verbal Escrito	Ocasional

**5.1.1.4 Control.** En el proceso se realizan los siguientes controles:

<b>Mecanismo de control</b>	<b>Registros asociados</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>
<p><b>Relación de inconsistencias.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizan una lista de inconsistencias encontradas en la información para el pago de aportes, y se elaboran cartas a las empresas que presentaron dichas inconsistencias solicitándoles hacer los ajustes respectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de aportes parafiscales.</li> <li>Planillas únicas.</li> <li>Nominas de empresas.</li> <li>Consignaciones.</li> </ul>	Diaria	<p>Auxiliar Administrativo-Aportes.</p> <p>Jefe Dpto. Subsidio Familiar.</p>
<p><b>Histórico.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un proceso que se llama histórico, para guardar toda la información de los pagos efectuados a los trabajadores beneficiarios en este período. Donde se especifican los conceptos de los pagos (subsidio ordinario, especial, extraordinario, de ajuste), deducciones y neto a pagar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de resumen con giro.</li> <li>Listado de empresas con giro.</li> <li>Listados de radicación de cheques.</li> <li>Planillas de cheques.</li> <li>Planillas de tesorería.</li> </ul>	Mensual	<p>Programador Div. Sistema.</p> <p>Jefe Dpto. Aportes y Subsidio Familiar.</p>
<p><b>Reporte estadístico mensual.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Después de haber registrado los aportes del último día del mes, generan el Reporte Estadístico mensual y los archivos planos que van dirigidos a la Superintendencia del Subsidio Familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación de aportes.</li> <li>Variables trazadoras del sistema del subsidio familiar.</li> </ul>	Mensual	<p>Programador Div. Sistema.</p> <p>Jefe Dpto. Subsidio Familiar.</p> <p>Planeación.</p> <p>Revisoría Fiscal.</p> <p>Dirección Administrativa.</p>
<p><b>Listado de empresas en mora.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Imprimir los listados de las empresas que presentan mora y verificarla con la información del aplicativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historial de empresas en mora: F-AS-CEM-01.</li> </ul>	Mensual	Recaudo de cartera.

**5.1.1.5 Toma de decisiones.** Las decisiones están orientadas por el procedimiento y sus políticas, y por la ley que los rige; aunque en ocasiones los criterios del Jefe, su formación y conocimiento le permiten tomar decisiones que afecten el ejercicio de sus funciones; solo debe consultar en casos difíciles.

## **5.1.2 Situación antes de la certificación.**

### **5.1.2.1 Planeación.**

1. Afiliación de empleadores, trabajadores, facultativos e independientes.
2. Registro de aportes.
3. Liquidación y pago del subsidio familiar monetario.
4. Cobro de empleadores morosos.

El desarrollo de las actividades en cuanto a estos cuatro (4) procedimientos no ha cambiado, sólo que antes no existía un registro físico de cada procedimiento, por lo tanto tampoco se tenía planteado un objetivo. Respecto a las políticas, resaltando lo de los formularios de afiliación y la documentación que se debía anexar, no era diferente porque así lo exige la ley.

5. Desafiliaciones de empresas: No se contaba con un objetivo ni con un registro escrito que detallara los pasos para desafiliar a las empresas que lo solicitaran, el desarrollo de la actividad era igual. También las políticas o términos de desafiliación eran los que dicta la Ley 789/02 art. 24 numeral 10.

### **5.1.2.2 Organización.**

1. Afiliación de empleadores, trabajadores, facultativos e independientes:  
Los responsables y las tareas asignadas no son diferentes; exceptuando que la información suministrada al público, la recepción de formularios, documentos pertinentes y la atención de reclamos, es ejercida por un Auxiliar Administrativo de Atención al Cliente, quien se encuentra en el primer piso de las instalaciones de COMFASUCRE, antes, era realizado por cualquier funcionario del Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar Monetario que se encuentra en el segundo piso de la empresa.

Antes no había un área independiente donde se manejara todo lo relacionado con la atención al público.

2. Registro de aportes
3. Liquidación y pago del subsidio familiar monetario
4. Cobro de empleadores morosos
5. Desafiliaciones de empresas

Estos cuatro (4) procedimientos se encontraban organizados con los responsables y con las tareas asignadas que se describen actualmente.

### **5.1.2.3 Dirección.**

**Motivación:** El personal manejaba una automotivación, comenzando con el Jefe de Aportes y Subsidio Familiar hasta sus subalternos. El jefe para elevar el nivel de motivación en sus subalternos, reconocía sus logros y los felicitaba por su labor cuando a final de mes se cumplía con lo proyectado.

En ocasiones, el personal se podía encontrar desmotivado, sin embargo hacían su trabajo con la mayor entrega posible para cumplir con sus funciones y beneficiar a la empresa.

Las condiciones de trabajo para el jefe se diferencian de las condiciones actuales, en el sentido que anteriormente no contaba con una oficina aparte, sino que se encontraba al lado de sus subalternos sin división de cubículos; por lo tanto el ruido promedio era parcialmente alto y el aire variable.

En general, para todos en el Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar las condiciones de trabajo se complicaban y se volvía un poco incomodo al interrumpir sus funciones, que requerían de cierto grado de concentración, por atender al público que se presentaba.

**Liderazgo:** Se ejercía liderazgo en el sentido que sus subalternos sentían respeto hacia su Jefe, no solo por su posición; también se dirigían en busca de orientación o conocimiento.

Se manejaba el concepto de trabajo en equipo, y esporádicamente se reunía con sus subalternos para tratar temas extraordinarios donde todos podían sugerir y participar, lo cual era de gran importancia.

**Comunicación:** Se requería comunicar con los mismos contactos y a través de los mismos medios que interviene y utilizan actualmente. Con excepción del Auxiliar Administrativo de Atención al Cliente, ya que este cargo no existía anteriormente y sus funciones eran realizadas por cualquier funcionario del Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar.

**5.1.2.4 Control.** Como Jefe del Dpto. ejercía controles de manera informal que le permitieran tener una idea del desempeño del Dpto.

- Llevaba unas estadísticas mensuales, donde se registraba cuantos subsidios se pagaron, cuánto dinero se necesitó, a cuantas empresas y personas se les pagó.

- Estaba pendiente de que las actividades se cumplieran a tiempo.
- Contaba y revisaba el número de reclamos mensuales: ¿por qué eran los reclamos? ¿por qué estaban presentándose?
- Aunque todo tiene su pro y su contra, consideraba que el hecho de que los reclamos se atendieran en el mismo Dpto. era una forma de autocontrol, porque se podía dar cuenta enseguida: ¿quién falló? ¿en qué se falló? Y ¿qué no se hizo?

**5.1.2.5 Toma de decisiones.** Con excepción de situaciones que no eran regidas por la ley, como era un Dpto. tan lineal con sus funciones y responsabilidades bien definidas, el jefe tomaba muchas decisiones. En caso de permisos para trabajar fines de semana si lo consultaba, pero para poder contar con los recursos necesarios.

## **5.2 PROCESO DE SERVICIOS GENERALES**

### **5.2.1 Situación actual.**

**5.2.1.1 Planeación.** Los recursos requeridos o las necesidades de compra en la Caja de Compensación Familiar de Sucre están planeados mediante el proceso de servicios generales, el cual tiene como objetivo “lograr tener un seguro y eficiente control sobre los recursos logísticos de la Caja, con el fin de favorecer el normal funcionamiento de la misma”.

Este proceso está apoyado en dos (2) procedimientos; el *procedimiento para compra y contratación de servicios* y el *procedimiento para control de activos*. Con el objetivo de identificar los aspectos que hacen parte del que hacer gerencial ejercidos dentro de este proceso, se hará análisis del primer procedimiento.

El *procedimiento para compra y contratación de servicios* se encuentra referido con el código: GC-SG-CCS. Y su objetivo es “asegurar que la compra de materiales, insumos y servicios cumplan con los requisitos de compra especificados y evitar la adquisición de materiales o servicios no conformes”. Como apoyo para su buen desarrollo el proceso se basa en las siguientes políticas:

A. Cotización solicitada según monto de la compra o contratación:

- Para compras de \$1 a \$1.000.000 se requerirán dos (2) cotizaciones.
- Para compras de \$1.000.001 en adelante se requerirán tres (3) cotizaciones.

B. Aprobación de compras o contratación:

- Si el gasto no supera los 35 s.m.l.m.v. el Dpto. de Servicios Generales recomendará la mejor cotización teniendo en cuenta, procedimiento, calidad, garantía y valor, y luego se remitirá al Director para su aprobación.
- Si es aprobado por la Dirección Administrativa, esta se remitirá al Dpto. de Servicios Generales para la elaboración de la orden de compra u orden de trabajo y enviar a la sección correspondiente para la elaboración del contrato respectivo.
- Cuando el monto oscila entre 35 y 100 s.m.l.m.v., la solicitud será enviada para su aprobación al Comité de Compras.
- Una vez la solicitud es aprobada por el Comité de Compras, se remitirá conjuntamente con el acta de aprobación al Dpto. de Servicios Generales para su trámite.

- Cuando el monto de la contratación supere los 100 s.m.l.m.v., el Director Administrativo presentará al Consejo Directivo dicha solicitud para su aprobación.
  - Si es aprobada por el Consejo Directivo la solicitud será remitida al Director Administrativo quien ordena la elaboración del respectivo contrato.
- C. Se elaboraran los contratos respectivos teniendo en cuenta los siguientes requisitos:
1. Para personas naturales:
    - Fotocopia de la cedula de ciudadanía.
    - Hoja de vida en caso de contratación de servicios profesionales o actividad que se requiera especialización.
    - Fotocopia del diploma que acredite el carácter profesional o técnico del contratista cuando el contrato lo requiera.
    - Oferta de servicios expresando términos, condiciones, valor y especificaciones de la forma en que se propone ejecutar su labor.
    - Constituir las garantías que le sean solicitadas para cada tipo de contrato y entregar los documentos que les contengan, según lo establecido por la Ley.
    - Incorporar al contrato copia del acta del Comité que aprobó la contratación.
    - Remitir antes de ser firmados por las partes del oficio de Asesoría Jurídica para su revisión final y concepto técnico.
    - Si es avalado por la oficina Jurídica se remite a la oficina de Auditoría Interna para su visto bueno.

2. Para personas jurídicas:

- Certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio con una antigüedad no superior a los 60 días.
- Presentación de los estados financieros actualizados.
- Oferta de servicios en que se exprese los términos, condiciones, valor y demás características de los servicios a prestar o labor a ejecutar.
- Constituir las garantías que se le sean solicitadas para cada tipo de contrato y entregar los documentos que los contengan.
- Incorporar al contrato copia del acta del Comité que aprobó la contratación.
- Remitir antes de ser firmados por las partes a la oficina de Asesoría Jurídica para su revisión final y concepto técnico.
- Si es avalado por la oficina Jurídica se remite a la oficina de Auditoría Interna para su visto bueno.
- Todo anticipo entregado por la Caja de Compensación Familiar de Sucre deberá estar garantizado por una póliza de cumplimiento y garantía de buen manejo del mismo, expedida por una compañía de seguro avalada por Fasecolda.

3. Para personas naturales y jurídicas:

- Cuando el monto a contratar supere los 25 s.m.l.m.v., obligatoriamente se deberá elaborar contrato de prestación de servicios o de compra.

D. Selección y evaluación de proveedores:

- La selección de proveedores debe realizarse antes de comprarle por primera vez a un contratista o empresa interesada o que posea los elementos que la Caja requiera.
- La evaluación de proveedores es realizada una vez al año.

El procedimiento se encuentra planeado para compras o para selección y evaluación de proveedores, de la siguiente forma:

#### **A. Compras**

1. Generar la necesidad de compra o contratación. Cada área de la organización manifiesta su necesidad de compra o cotización mediante la emisión de una comunicación interna o razonero.
2. Dependiendo del monto de la compra o contratación, solicitar las cotizaciones correspondientes según las políticas de trabajo. Se escoge la mejor cotización teniendo en cuenta quien ofrece mejores precios, calidad, servicio al cliente, capacidad de suministro, forma de pago y descuentos si son insumos. Tiempo de respuesta, calidad del servicio, competencia del personal, precio cotizado y forma de pago si son servicios.
3. Se envía a Planeación para que verifique la disponibilidad presupuestal del gasto y luego a Dirección Administrativa para que otorgue el visto bueno (VBo) de la compra a realizar, y remitirá a Servicios Generales para su trámite.
4. Se elabora la orden de compra respectiva, para luego entregar al Jefe de Servicios Generales para su revisión y posterior envío al proveedor. Los contratos de servicios son elaborados por la oficina Jurídica y revisados por el Asesor Jurídico, el contrato es firmado y al proveedor se envía una copia.
5. Se revisan los productos entregados por el proveedor, con el objetivo de asegurarse de que estos cumplan con las especificaciones, se verifica la remisión o factura entregada y se le da entrada física a almacén y al

sistema, imprimiendo el formato “Informe de Mercancía Recibida”. Si el pedido no está conforme, se anota lo pertinente en la copia de la orden de compra y se devuelve al proveedor. En cuanto a las contrataciones, el área que recibió el servicio emite una certificación de recibo a satisfacción y la envía a Servicios Generales.

6. Se descargan de Sistemas los insumos necesitados por las áreas, se imprime una “Nota de Salida de Almacén” y se entregan los insumos al área respectiva. En cuanto a los servicios prestados, se entrega copia de certificación de servicio prestado a Contabilidad para su respectivo pago.
7. Revisar que los insumos estén acordes con lo requerido y colocar firma para constatar el recibo a satisfacción en la comunicación interna enviada por Servicios Generales.

## **B. Selección y evaluación de proveedores**

1. Se cotiza la necesidad de compra para diligenciar la selección del proveedor.
2. Se recibe la cotización y se ingresa en el sistema la información para seleccionar al proveedor.
3. Se decide si el proveedor ingresa en el listado, para así proceder a realizar la compra.
4. Cada año se realiza la evaluación a proveedores, donde se toma la información proveniente de las órdenes de compra y de servicios, recibiendo a satisfacción, cuentas de cobros para alimentar el sistema. El Jefe y el Auxiliar de Dpto. de Servicios Generales describen los criterios a evaluar, así como la forma de calificación según el comportamiento del proveedor.

5. Se le comunica a los proveedores los resultados obtenidos.
  
6. Cada año siguiente, se realiza la reevaluación del proveedor, calificando los mismos criterios de la evaluación. También se realiza la reevaluación cuando el proveedor evaluado ha obtenido un puntaje que lo califica no confiable, dependiendo de la frecuencia del proveedor se define el lapso de tiempo para dicha reevaluación.

**5.2.1.2 Organización.** El proceso se encuentra organizado para aplicar a las actividades del Dpto. de Servicios Generales. El principal responsable del funcionamiento del proceso es el Jefe Dpto. de Servicios Generales.

La organización específica del procedimiento que integra este proceso se encuentra reflejada en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7. Procedimiento para compra o contratación de servicios (GC-SG-CCS).**

<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Jefe Dpto. Servicios Generales	Solicitar cotizaciones según políticas de trabajo para escoger mejor opción.
Comité de Compras	Decidir sobre asuntos relacionados con la compra de activos y prestación de servicios.
Director Administrativo	Dar visto bueno a la compra o contratación de servicios.
Jefe Div. Planeación	Verificar disponibilidad presupuestal.
Auxiliar Servicios Generales	Revisar productos entregados por el proveedor y asegurarse que cumpla con lo especificado.

Fuente: creada por la autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**5.2.1.3 Dirección.**

**Motivación:** La motivación no se presenta con los empleados. Como el proceso es de compra, ésta se presenta al comprar al proveedor que oferte mejor.

En cuanto a las condiciones de trabajo se cuenta con buena iluminación, buena ventilación y buenas condiciones higiénicas. El nivel de ruido promedio es bajo; el aire es normal. El puesto de trabajo en general es cómodo y está sometido esporádicamente a llamadas de emergencia. La jornada de trabajo es de ocho (8) horas. Se está expuesto a riesgos psicosociales y ergonómicos.

**Liderazgo:** El liderazgo responde a las condiciones gerenciales y administrativas del proceso.

**Comunicación:** Entre las personas que intervienen en el proceso se hace uso de la comunicación formal, a través de los razoneros o comunicaciones internas.

Como principal responsable de la ejecución de este proceso el Jefe Dpto. de Servicios Generales frecuentemente tiene contactos:

Con personas de su área:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Auxiliares y Secretaria-Servicios Generales	Instrucciones.	Verbal Escrito	Diaria

Con personas de áreas diferentes de la entidad como:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Todos los cargos	Requisiciones de materiales y mantenimiento de las dependencias y otros	Verbal Escrito	Diaria
	Inventario	Escrito	Mensual

Con personas externas a la entidad como:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Proveedores Técnicos	Compras, reparaciones de equipos e intercambio de información (como cotizaciones).	Escrito Verbal Telefónico	Diaria

**5.2.1.4 Control.** El control ejercido por el proceso se apoya en los siguientes registros:

1. Orden de compra.
2. Cotizaciones.
3. Disponibilidad y manejo presupuestal.

Comparar y analizar las cotizaciones para la compra y evaluar a los proveedores permite mantener un control en cuanto a la calidad de la contratación y de los productos o servicios ofrecidos a la Caja.

**5.2.1.5 Toma de decisiones.** El Jefe del Dpto. toma decisiones teniendo en cuenta las políticas del proceso; en las cotizaciones se escoge la que oferte con el menor precio, con calidad y garantía. Puede sugerir eventualmente nuevas acciones, métodos y mejoras para el proceso. Puede tomar decisiones que afecten el ejercicio de sus funciones, generalmente debe consultar. Además suele recibir instrucciones escritas, verbales o telefónicas.

## **5.2.2 Situación antes de la certificación**

**5.2.2.1 Planeación.** El manual de funciones era la guía para cualquier compra o contratación. No se tenía un objetivo planteado, pero sí se tenía claro la finalidad del Dpto. de Servicios Generales “velar por que se facilitara la logística requerida por cierta área o funcionario de la empresa, para poder desarrollar su trabajo sin contratiempos o atrasos”.

El Dpto. se orientaba bajo las políticas actuales, con excepción de la evaluación en el seguimiento del proveedor, es decir, para contratar con un proveedor, sí se le hacía la evaluación respectiva, como constancia de que cumpliera con los requisitos en calidad de los insumos, precio y garantía; pero no se les realizaba una reevaluación anual, que actualmente permite conocer su confiabilidad.

En lo referente a las solicitudes de compra se desarrollaba de la siguiente forma:

1. La dependencia que necesitara algo hacia llegar una solicitud interna al Dpto. de Servicios Generales.
2. Dependiendo lo requerido, se llevaba a Planeación para verificar la disponibilidad de presupuesto.
3. Después se pasaba al Director Administrativo para que ordenara el gasto.

#### **5.2.2.2 Organización.**

<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Jefe Dpto. Servicios Generales	Resolver determinada solicitud o compra. Analizar cotizaciones y escoger mejor opción.
Áreas de la organización	Solicitar la compra o el requerimiento.
Jefe de Planeación	Determinar si hay un presupuesto para determinado gasto que necesita cualquier Dpto. de la empresa.
Director Administrativo	Como ordenador del gasto se encarga de tomar una última decisión cuando el caso lo amerité.

#### **5.2.2.3 Dirección.**

**Motivación:** El Jefe de Dpto. de Servicios Generales constantemente les hacía entender a sus subalternos que el trabajo en conjunto da mejores

resultados y los motivaba con el propósito que sintieran que cada uno con el buen desempeño de su trabajo contribuyen significativamente al Dpto. y a la empresa. Las condiciones de trabajo eran las mismas.

**Liderazgo:** Inspiraba a su equipo de trabajo el logro por las metas organizacionales, haciéndoles comprender que todo trabajo por muy mínimo que sea, es de gran importancia y su buen desarrollo da origen al éxito. Con sus subalternos mantenía una relación directa y les daba confianza, ya que las personas con las que laboraba se convertían en un contacto diario y la finalidad era rendir en el trabajo.

**Comunicación:** Era una comunicación fluida, pero el proceso presentaba ciertas fallas que ocasionaban la demora, no por la relación con el otro trabajador sino por las funciones asignadas a cada uno de estas. El contacto ejercido con las personas dentro de su área, con personas de áreas diferentes y con personas externas a la entidad, es el mismo.

**5.2.2.4 Control.** Existía un control que podía considerarse incompleto, porque se analizaba una gama de proveedores, los cuales en ciertos momentos y dependiendo de lo que se necesitaba adquirir no se encontraban por ser la ciudad un medio estricto y pequeño. Entonces se tenían que manejar con los proveedores existentes; para así, contratar o comprar al que ofertaba mejor a la entidad.

No se realizaba un seguimiento directo y constante, sólo en cuanto al cumplimiento de requisitos; había un control sobre precios y calidad del producto, por lo que se solicitaban diferentes cotizaciones. Siempre va a existir un control en la compra de insumos, porque hay que rendir información a los Dptos. De Fiscalización (Auditoría – Revisoría Fiscal) del movimiento interno de la empresa.

**5.2.2.5 Toma de decisiones.** La toma de decisiones del Jefe de Servicios Generales está guiada por el manual de funciones y por las políticas del Dpto. La potestad del Jefe del Dpto. respecto a los gastos, para tomar una decisión rápida, es hasta cierto monto, para montos mayores a los establecidos debía ser concertado con el Director Administrativo. Todos estos criterios son iguales a los utilizados actualmente.

### **5.3 PROCESO DE TALENTO HUMANO**

#### **5.3.1 Situación actual.**

**5.3.1.1 Planeación.** En COMFASUCRE los requerimientos de personal están planeados para provisión y evaluación mediante el proceso de talento humano; cuyo objetivo es “asegurar que el personal de la organización cuenta con las capacidades necesarias para la realización de cada una de las actividades inherentes al cargo que ocupan”.

La gestión del talento humano se apoya en dos (2) procedimientos. El primero es el *procedimiento para selección e inducción de personal*, identificado con el código: GC-TH-SIP. Este procedimiento tiene como objetivo “asegurar la selección de personal idóneo para el desempeño de los cargos de COMFASUCRE. Y se enmarca dentro de las siguientes políticas:

- Las convocatorias para ocupar una vacante en COMFASUCRE serán durante un tiempo de quince (15) días.
- Todos los funcionarios de la Caja de Compensación pueden aspirar a un cargo vacante.
- Todo nuevo funcionario que ingrese a la entidad debe someterse a inducción general sobre la organización y sobre sus funciones específicas.

Siguiendo los siguientes pasos previamente planeados:

1. Cuando en COMFASUCRE se presenta una vacante o se haya creado un cargo se realiza una convocatoria donde se especifique el perfil del mismo, remitiendo este comunicado al jefe de área y colocándolo en medio visible (cartelera) y dependiendo del cargo se publica en medio masivo (periódico).
2. Después de la convocatoria se reciben hojas de vida por archivo central y remite a Jefe de Recursos Humanos para evaluarlos y preseleccionarlos con base al Manual de Funciones en cuanto a requerimientos del cargo.
3. Una vez se comprueba que las hojas de vida tienen soportes, se realiza una pre-selección y se comprueban de igual forma los antecedentes laborales y personales.
4. A los preseleccionados se le fija fecha para realizarles pruebas de conocimientos y psicotécnicas en fechas separadas. Después de practicada las anteriores pruebas se pasa a la entrevista con el fin de conocer comportamientos y actitudes del entrevistado.
5. Después de superadas las pruebas de conocimiento, psicotécnicas y entrevista, se le envía al Director Administrativo una terna con las mejores opciones.
6. El elegido se citará al Departamento de Recursos Humanos donde se explica los aspectos contractuales, período de prueba, tipo de contrato y oportunidades. Para la celebración de contrato, se le exigen todos los documentos y soportes, se afilia a seguridad social, a caja de compensación y se expide su carné como trabajador.

7. Al ingresar el empleado se le hará una inducción en los previos días de incorporación a fin de que se logre una eficaz adaptación al cargo. Se ubica al empleado en la empresa para que conozca la misma, reglamento interno de trabajo, funciones y responsabilidades.
  
8. Se evalúa el desempeño del trabajador durante el período de prueba, según Código Sustantivo del Trabajo (CST). El jefe inmediato realiza la evaluación del desempeño al nuevo trabajador, tres (3) días corrido el período de prueba estipulado. Los jefes de división serán evaluados por el Director Administrativo o por quien esté a cargo para tal fin. Esta evaluación es enviada al Jefe de Recursos Humanos para definir si mantiene el vínculo o no, entre Caja y trabajador.

El segundo es el *procedimiento para evaluación del desempeño*, identificado con el código: GC-TH-EDD. El objetivo de este procedimiento es “evidenciar el cumplimiento de las funciones de cada cargo, para asegurar la eficacia y eficiencia de las actividades desarrolladas por los funcionarios de la entidad”. Siguiendo las siguientes políticas:

- La evaluación del desempeño será implementada por el jefe inmediato de cada cargo de la entidad. Para el caso del Director Administrativo, será el Consejo Directivo quien se encargue de tal actividad.
  
- La evaluación del desempeño será implementada dos (2) veces al año.
  
- Es responsabilidad tanto del evaluador como del evaluado participar en las actividades de evaluación del desempeño.
  
- El análisis de la evaluación del desempeño será socializado a todo el personal de la Caja de Compensación.

Representando su planeación en el siguiente desarrollo:

1. Se programa la evaluación del desempeño, y se comunica mediante memorando interno a cada área de la entidad, además de publicar una copia de la comunicación en cada cartelera informativa de la entidad. Esta información incluye, fecha de la evaluación, metodología a aplicar, método de evaluación y fecha de sensibilización.
2. Se preparan las copias del formato de evaluación del desempeño para entregar a cada jefe inmediato, adjuntándolo a la comunicación respectiva.
3. Se desarrolla la evaluación del desempeño de la siguiente forma:
  - Cada jefe inmediato diligencia el formato de evaluación, puntuando según su criterio cada aspecto a valorar.
  - Seguidamente, discutirá con el evaluado cada calificación obtenida, para así decidir la puntuación final de la evaluación.
  - El formato de evaluación del desempeño es firmado por ambas partes para constar la realización de la actividad.
4. Se entregan los formatos diligenciados y firmados al Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
5. Se revisa que se encuentren toda la información solicitada en el formato, de no ser así, se devuelven estos al área correspondiente, solicitando una nueva evaluación.
6. Se analizan los resultados de las evaluaciones para identificar el nivel de desempeño de cada funcionario de la entidad. De esta información se genera un informe de resultados y aspectos para mejora del personal.

7. Se lleva el informe al Comité principal del SGC para discusión y aprobación por éste. De esta reunión queda acta que evidencie las decisiones generadas por los resultados de la evaluación del desempeño, así como los planes de acción para suplir las necesidades de capacitación o formación que permita una mejora en el desempeño de los funcionarios.
8. Se convoca a reunión con todos los funcionarios o programado por áreas para socializar los resultados y decisiones tomadas de la evaluación del desempeño. De esta reunión queda acta que evidencie las opiniones resultantes de la misma.

De acuerdo con lo documentado y tomando como base la observación realizada en COMFASUCRE, se sigue de manera estándar estos pasos para contratar el personal necesario por aumento de la capacidad o por presentación de vacantes, o para evaluar el desempeño del personal que labora en la entidad, todo el proceso está orientado para ayudar en la contratación del personal con mejores competencias, la forma de llevar a cabo estos procedimientos si bien no garantiza la escogencia del mejor personal, si dota a la Empresa de herramientas que minimicen los errores en la contratación, y permite medir la eficacia y eficiencia del funcionario con respecto al cargo que este ejerce.

**5.3.1.2 Organización.** En su organización el proceso en general aplica a todas las áreas de la Caja de Compensación Familiar de Sucre. Teniendo como principales responsables al Jefe de Departamento de Recursos Humanos y al Director Administrativo.

Específicamente, en los procedimientos que integran este proceso los responsables y las tareas asignadas están representados en los siguientes cuadros:

**Cuadro 8. Procedimiento para selección e inducción del personal (GC-TH-SIP).**

<b>Alcance:</b> aplica para todas las selecciones de personal de planta o de nómina de la entidad.	
<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Jefe Dpto. de Recursos Humanos	Divulgar vacante. Recibir y revisar hojas de vida aspirantes. Comunicar seleccionado al cargo y realizar inducción del mismo.
Jefe inmediato del cargo vacante	Realizar pre-selección al cargo. Inducir al cargo al nuevo funcionario. Realizar evaluación del desempeño al nuevo funcionario.
Director Administrativo	Seleccionar el nuevo funcionario.

Fuente: Autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**Cuadro 9. Procedimiento para evaluación del desempeño (GC-TH-EDD)**

<b>Alcance:</b> cubre todos los elementos y disposiciones que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de COMFASUCRE.	
<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Jefe inmediato	Realizar la evaluación del desempeño a sus subalternos.
Jefe Departamento de Recursos Humanos	Programar e informar acerca de las actividades de evaluación del desempeño y elaborar análisis del mismo.
Todo el personal	Participar activamente en la realización de la evaluación del desempeño.

Fuente: Autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**5.3.1.3 Dirección.**

**Motivación:** Condiciones de trabajo: se encuentra dotado de buena iluminación, buena ventilación y buenas condiciones higiénicas. El nivel de ruido promedio es bajo; el aire es normal, el puesto de trabajo es cómodo, no está sometido a llamadas de emergencia y la jornada de trabajo del cargo es de ocho (8) horas diarias. Se está expuesto a riesgos psicosociales y ergonómicos.

**Liderazgo:** Obedece a las condiciones administrativas y gerenciales del proceso.

**Comunicación:** En su quehacer el Jefe del Dpto. de Talento Humano, frecuentemente tiene contactos con:

Personas de su área como:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Analista de nómina y Prestaciones sociales.	Intercambio de información como liquidación de nominas, vacaciones y contratos.	Verbal Escrito	Diaria

Personas de diferentes áreas de la entidad como:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Todas las dependencias.	Intercambio de información, permisos, consultas y otros.	Verbal Escrito Telefónico	Diaria
	Comunicados sobre la realización de la evaluación del desempeño.	Escrito	Semestral
	Socialización de resultados y decisiones tomadas de la evaluación del desempeño.	Verbal	Semestral
Director Administrativo	Necesidad de contratación. Terna de opciones con los finalista que aspiran al cargo vacante.	Escrito	Ocasional
Jefes de cada área	Necesidad de contratación.	Escrito	Ocasional
	Evaluación del desempeño a realizar a sus subalternos.	Escrito	Semestral

Personas externas a la entidad como:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Asesores EPS	Información.	Verbal Escrito Telefónico	Ocasional
Asesores de fondos y pensiones	Información.	Verbal Escrito Telefónico	Ocasional

**5.3.1.4 Control.** El control en COMFASUCRE en cuanto tiene que ver con el *procedimiento para evaluación del desempeño*, identificado con el código GC-TH-EDD, se apoya en los siguientes documentos:

- F-TH-EDD-01 Evaluación del desempeño.
- Actas de reuniones.
- Análisis de evaluación del desempeño.
- Comunicación de información sobre la evaluación del desempeño.

La forma como están ranqueadas la evaluación del desempeño se encuentran en el mismo procedimiento, como se describe a continuación:

**81 – 100 puntos:** El evaluado demuestra un desempeño que supera lo esperado, demostrando alto compromiso con la entidad y sus objetivos. A este funcionario se le debe felicitar por su labor y motivar a que mantenga su desempeño.

**61 – 80 puntos:** El evaluado demuestra un desempeño que cumple con las necesidades del cargo, es necesario identificar los aspectos que permitan mejorar la eficacia de su labor diaria, para así elevar el desempeño del funcionario.

**41 – 60 puntos:** El evaluado demuestra un desempeño que no cumple las necesidades esperadas para el cargo, se requiere establecer un plan para fortalecer los aspectos débiles y elevar el desempeño del funcionario al desempeño esperado.

**20 – 40 puntos:** El evaluado muestra un desempeño en el cual deja de cumplir con las necesidades esperadas para el cargo, se requiere tomar correctivos para mejorar el desempeño del funcionario.

Lo anterior se aplica a todos los funcionarios de la entidad y hace parte del proceso de Talento Humano.

**5.3.1.5 Toma de decisiones.** El Jefe del Dpto. de Talento Humano puede tomar decisiones que afecten el ejercicio de sus funciones, generalmente debe consultar. Además, suelen darle instrucciones verbales. También toma decisiones enmarcadas en los niveles de desempeño que se representan en el procedimiento para evaluación del desempeño.

### **5.3.2 Situación antes de la certificación.**

Si bien es cierto, la certificación ha documentado el desarrollo de los procesos de la empresa. En este, de Talento Humano, las actividades aún no logran diferenciarse, por cuanto los funcionarios continúan trabajando de la misma forma.

## **5.4 PROCESO FINANCIERO-ADMINISTRATIVO**

### **5.4.1 Situación actual.**

**5.4.1.1 Planeación.** El proceso Financiero-Administrativo tiene como objetivo “administrar recursos financieros en forma eficiente con el fin de mantener un flujo de caja adecuado que permita a COMFASUCRE cumplir las diferentes actividades y compromisos de ley y su objeto social”.

Este proceso se conforma de cinco (5) procedimientos, los cuales son: *procedimientos para expedición de cheques a subsidio familiar, procedimiento para apropiación de ley, procedimiento de cuentas por pagar, procedimiento para expedición de cheques a proveedores y el instructivo de anulación de cheques a subsidio familiar.*

Para comprensión del proceso Financiero-Administrativo dentro del que hacer gerencial se analizarán sólo dos (2) de sus procedimientos.

El primero es el *procedimiento para expedición de cheques de subsidio familiar*, identificado con el código: GC-FA-ECS. Su objetivo es “realizar los cheques correspondientes al subsidio familiar monetario para la entrega oportuna a sus beneficiarios”. El cual se ajusta a las siguientes políticas:

- Al hacer entrega de los cheques de subsidio se debe solicitar al representante de la empresa la planilla original del mes anterior la cual debe estar firmada por todos los beneficiarios, el sello de la empresa, en el caso de que el propio beneficiario recoja su cheque, se le solicita la cedula de ciudadanía.
- A los beneficiarios que se les hace entrega del cheque de subsidio en forma individual y personal, en caso de no poder retirar el cheque personalmente debe enviar poder autenticado ante notaria y fotocopia de la cédula e igualmente fotocopia de la cedula de la persona autorizada para retirarlo.

El procedimiento tiene planeado un desarrollo de actividades:

1. A través de un razonero interno, se informa el número de cheques para la relación del pago del subsidio familiar monetario.
2. A través del razonero interno, se entrega la cantidad de cheques al Jefe de División de Sistemas de acuerdo a la información suministrada por el Jefe del Dpto. de Aportes y Subsidio Familiar.

3. Se hace el tiraje de cheques imprimiendo la información requerida para que el cheque sea válido.
4. Se solicita al banco por medio de oficio firmado por Jefe Dpto. Tesorería, Jefe de División Administrativa Financiera y Director Administrativo la activación de los cheques (se relaciona la serie a cancelar).
5. Se realizan los depósitos en las cuentas respectivas con el fin de respaldar el pago de los cheques del subsidio familiar.
6. Se entregan los cheques impresos y listos para el pago del subsidio familiar monetario, por medio de razonero emitido por Jefe de División Sistemas.
7. Se procede a tomar cheque a cheque y colocar los facsímiles del Director y Tesorería.
8. En sobre previamente marcado con el nombre de la empresa se procede a empacar los cheques de cada beneficiario en orden alfabético. Cuando se van a entregar por municipios, se empacan sobre marcados con el nombre del Municipio.
9. Se procede a entregar los cheques así:
  - Al representante de la empresa, se le recibe la planilla del mes anterior debidamente firmada por los beneficiarios, este debe firmar copia de la planilla de los cheques que recibe, con el sello de la empresa.
  - Al beneficiario se le solicita la cedula de ciudadanía.
  - Por municipio: Se empacan con el nombre del municipio, se levanta un acta de entrega y de recibido, las cuales son firmadas por los funcionarios delegados por la empresa.

El segundo es el *instructivo de anulación de cheques*; su objetivo es “cumplir con las disposiciones establecidas dentro del Código de Comercio”. Se rige de estas políticas:

- La anulación de los cheques es realizada una vez pierda vigencia la acción cambiaria, esta es implementada por el Jefe del Dpto. de Tesorería y el Jefe de la Div. Administrativa Financiera. De acuerdo a lo contemplado en el Código De Comercio.
- De cada actividad de anulación quedará un acta como evidencia, firmada por el Jefe del Dpto. de Tesorería y el Jefe de la Div. Administrativa Financiera.

La planeación del proceso es la siguiente:

1. Se toma cheque por cheque a anular y se procede a perforarlos y a estamparles el sello de “ANULADO”.
2. La relación de cheques anulados se ingresa al sistema, para levantar el acta de anulación y contiene:
  - Nombre beneficiario.
  - Cedula del beneficiario.
  - N° de cheque.
  - Valor del cheque.
  - Fecha de emisión.
  - Periodo a pagar.
3. Se levanta acta de cheques anulados que relaciona la actividad desarrollada, hora de anulación, lugar y la descripción de los cheque anulados. El original del acta permanece guardado en el Dpto. de Tesorería y se entrega copias en: Dpto. de Subsidio, Dpto. de Contabilidad, Revisoría Fiscal, Auditoría Interna y Div. Administrativa Financiera.

Las modificaciones que se presentaron por sugerencia de la empresa certificadora fueron:

- Que se enumeraran las actas en orden consecutivo.
- Que queden evidencias de las reuniones realizadas, por lo tanto se deben levantar actas.

**5.4.1.2 Organización.** El proceso Financiero Administrativo tiene como alcance a la Div. Administrativa-Financiera; y la principal responsabilidad se encuentran en el Director Administrativo, Jefe División Financiero, Jefe Dpto. Tesorería y en el Jefe Dpto. Contabilidad.

En los procedimientos que lo integran, el alcance, la responsabilidad y sus funciones, se describen a continuación:

**Cuadro 10. Procedimiento para expedición de cheques de subsidio familiar (GC-FA-ECS).**

<b>Alcance:</b> aplica a las actividades del Dpto. de Tesorería y la División de Sistemas.	
<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Jefe Dpto. Aportes y Subsidio Familiar	Informar el número de cheques para la relación de pago de subsidio familiar monetario.
Jefe Dpto. Tesorería	Entregar los cheques solicitados a la División de Sistemas. Coordinar a través del personal interno la entrega de los mismos a los beneficiarios.
Auxiliar de Sistemas	Realizar giro e impresión de cheques y planillas.
Auxiliar de Tesorería	Colocar los facsímiles respectivos y empacar los cheques por orden alfabético de las empresas beneficiarias. Coordinar la entrega de cheques de subsidio familiar.

Fuente: Creada por la autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**Cuadro 11. Procedimiento para instructivo de anulación de cheques (GC-FA-IAC).**

<b>Alcance:</b> aplica a las actividades del Dpto. de Tesorería.	
<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Auxiliar de Tesorería	Perforar y sellar los cheques a anular. Ingresar relación de los mismos en el sistema.
Jefe Dpto. Tesorería	Llevar a cabo el instructivo de anulación de cheques y sentar en acta la actividad realizada.
Jefe Div. Administrativa y Financiera	

Fuente: Creada por la autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**5.4.1.3 Dirección.**

**Motivación:** La motivación en el Dpto. de Tesorería no ha cambiado. Los funcionarios siempre han sido comprometidos con la empresa y con sus actividades, manteniendo el mismo dinamismo, la misma cooperación y solidaridad.

Condiciones de trabajo: se encuentra dotado de buena iluminación, buena ventilación y buenas condiciones higiénicas.

El nivel de ruido promedio y el aire es normal. El puesto de trabajo es cómodo y está sometido esporádicamente a llamadas de emergencia. La jornada de trabajo es de ocho (8). Se está expuesto a riesgos psicosociales, ergonómicos y físicos.

**Liderazgo:** Simplemente responde a las condiciones administrativas y gerenciales del proceso.

**Comunicación:** La comunicación correspondiente a títulos valores debe ser por escrito.

Para el buen funcionamiento de los procedimientos analizados el Jefe de Tesorería frecuentemente tiene contactos con:

Personas de su área:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Auxiliares-Tesorería	Instrucciones, asesorías.	Verbal Escrito	Diaria
Supernumeraria-Tesorería	Instrucciones, asesorías.	Verbal Escrito	Diaria

Personas de diferentes áreas de la entidad, como:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Jefe Dpto. Aportes y Subsidio Familiar	Verificar que las consignaciones, transferencias, recaudo en línea y demás transacciones que realizan los que aportan a las áreas de la entidad sean reales.	Verbal Escrito Telefónico	Semanal
Dpto. de Aportes y Subsidio	Información de recaudo de aportes y números de cheques que se necesitan para el pago del subsidio.	Escrito	Mensual
Jefe Div. Financiera	Planear las actividades.	Verbal Escrito Telefónico	Diaria
Jefe Dpto. Servicios Generales	Entrega de valores, activos de la entidad	Escrito	Ocasional
Div. Sistemas	Impresión de cheques para el pago del subsidio.	Escrito	Mensual

Personas externas a la entidad como:

<b>Cargo</b>	<b>Motivo del contacto</b>	<b>Medio utilizado</b>	<b>Frecuencia</b>
Empresas en general	Solicitan información.	Verbal Escrito Telefónico	Diaria
Empresas afiliadas	Reclamar el subsidio.	Verbal Escrito	Mensual

**5.4.1.4 Control.** Anteriormente se presentaban muchos reclamos e inconvenientes, porque habían personas inescrupulosas que después que retiraban el cheque regresaban reclamando que esa no era la firma de ellos. Entonces para evitar esto, como medida de control, se exigió a las empresas que mandaran un oficio donde autorizara a determinada persona como representante para el retiro de los cheques, y también se exigen planillas de tesorería que le fueron entregadas el mes anterior con las respectivas firmas de aceptación por recibir sus subsidios.

**5.4.1.5 Toma de decisiones.** La toma de decisiones está sujeta a la Ley de Subsidio Familiar que los rige; la Ley 789 de 2002 y la Ley 21/80, por lo tanto bajo estos parámetros y lineamientos es que se liquidan y asignan las cuotas monetarias a cada afiliado.

El Dpto. de Tesorería entrega los cheques a los beneficiarios. Pero la parte de liquidación del subsidio, es decir, a quien le corresponde y a quien no, lo decide el Dpto. de Subsidio Familiar. El Jefe de Dpto. de Tesorería puede tomar decisiones que afecten el ejercicio de sus funciones, sólo consulta en casos difíciles.

#### **5.4.2 Situación antes de la certificación.**

##### **5.4.2.1 Planeación.**

Expedición de cheques a subsidio familiar: Básicamente el procedimiento era el mismo, actualmente no se ha variado mucho, la diferencia radica en que antes no había nada escrito, por lo tanto no existían registros de algún objetivo y las políticas se encontraban enmarcadas en la ley que los rige.

No existía una planeación pero el procedimiento y el desarrollo de sus actividades era guiado por el manual de funciones. De manera general para la expedición de los cheques a subsidio familiar se realizaba lo siguiente:

1. Una vez que el trabajador demuestre ante la Caja que cumple con los parámetros requeridos, adquiere el derecho de recibir el pago de la cuota monetaria.
2. Después del estudio se procede al giro del subsidio, para ello el Dpto. de Subsidio mensualmente hace unos giros, es decir liquida la cuota monetaria dependiendo de las personas que tenga a cargo el trabajador o beneficiario.
3. Luego del giro el Dpto. de Tesorería inicia su proceso, donde le indican cuantos cheques van a utilizarse, dependiendo el número de personas que vayan a ser beneficiadas del subsidio.
4. Se inicia el tiraje de cheques, donde en cada cheque se especifica el nombre del trabajador y el monto del subsidio.
5. Una vez que esos cheques están impresos, con los valores y nombres respectivos, se procede al empaque de cheques por empresas.
6. Cada empresa se acerca a Tesorería a reclamar el subsidio.

Lo que sí benefició mucho al Dpto. de Tesorería, fue la implementación de las Tarjetas Débito Plus para el pago del subsidio, porque los beneficiarios pueden redimir su cuota monetaria en cajeros electrónico ATH y en almacenes. Pero no tuvo que ver con la certificación, ya que se comenzó a utilizar aproximadamente un año antes de esta, y se implementó como un avance tecnológico y con el fin de ahorrar recursos.

Es importante aclarar que el pago en Tarjetas Débito Plus no ocasionó la desaparición del cheque porque a algunas empresas se les sigue cancelando con este título valor.

Anulación de cheques: Aunque la finalidad era la misma, anteriormente el desarrollo de la actividad se encontraba representado en un flujograma que llevaba como nombre “anular cheques girados”, el cual especificaba lo siguiente:

1. Si antes de finalizar el proceso de giro, se comete el error, el Auxiliar de Tesorería anula y archiva en el respectivo consecutivo.
2. Si después de finalizado el proceso de giro, se comete el error, el Auxiliar de Tesorería anula y elabora una nota débito con el concepto claro y el cheque, y el comprobante de egreso anulado se anexa como soporte.
3. El Auxiliar de Tesorería ingresa nota débito al sistema.
4. Si pasados seis (6) meses, el cliente no ha reclamado el cheque, se anula por prescripción y anota en una relación.
5. Se prepara una nota débito anotando el concepto claro y los soportes, se archivan hasta que el beneficiario se acerque a reclamar.
6. En el evento que el beneficiario se acerque a reclamar su cheque, el Jefe de Tesorería le reprograma el pago y le informa la fecha en la cual debe reclamarlo.

#### **5.4.2.2 Organización.**

Expedición de cheques a subsidio familiar: Anteriormente estaba organizado como se encuentra actualmente, es decir intervenían los mismos responsables con tareas iguales.

### **Cuadro 12. Anulación de cheques.**

<b>Responsables</b>	<b>Tareas asignadas</b>
Auxiliar de Tesorería	Anular y archivar en el respectivo consecutivo. Elaborar una nota débito anexando el comprobante de egreso. Ingresar al sistema notas débitos.
Jefe Dpto. de Tesorería	Reprogramar al beneficiario el pago e informarle la fecha en la cual debe reclamar su cheque.

Fuente: Creada por la autora del presente proyecto con datos suministrados por COMFASUCRE.

**5.4.2.3 Dirección.** En cuanto a la motivación, el liderazgo y la comunicación, se manejaban igual que ahora.

**5.4.2.4 Control.** No se ejercía algún tipo de control.

**5.4.2.5 Toma de decisiones.** Las decisiones eran tomadas de la misma forma y bajo los mismos parámetros de ahora.

## 6. RESULTADOS

Quehacer gerencial	Certificación	
	Antes	Después
<b>Planeación</b>	Los funcionarios desarrollaban las actividades teniendo como guía el manual de funciones.	Existe caracterización de los procesos y registro respectivo de los procedimientos que lo integran, detallando: objetivo, políticas y desarrollo de actividades.
<b>Organización</b>		Los procedimientos detallan los responsables del proceso y sus tareas asignadas.
<b>Dirección</b>	Se centra en el cumplimiento de factores higiénicos.	Se sigue centrando en los factores higiénicos, pero las condiciones de trabajo han mejorado para algunos funcionarios de la entidad.
▪ Motivación		
▪ Liderazgo	Dada la relativa estabilidad de la Caja el liderazgo observado responde más a las funciones administrativas y gerenciales que a un verdadero motor de inspiración para el trabajo, es por ello que en los funcionarios se observa una aptitud más de manejo de rutina que de incertidumbres y de cambios.	
▪ Comunicación	De tipo formal. Por medio de razonero interno y memorando.	La comunicación es más fluida y con menores fallas. Se sigue presentando de manera formal y con los mismos medios, pero ahora queda mayor evidencia. Lo que se busca es que los Jefes de cada proceso dejen evidencia de lo que piden y lo que tienen que entregar.
<b>Control</b>	No existían controles que permitieran medir el desempeño o el comportamiento de cierta área, por lo tanto algunos Jefes de Departamento ejercían controles de manera informal.	Se manejan mecanismos de control e indicadores de gestión por cada proceso (cuadro de control de seguimiento y medición). La periodicidad de los seguimientos es mensual, trimestral, semestral y anualmente. Porque el SGC busca que el mejoramiento continuo se vea reflejado en todas las áreas de la empresa.
<b>Toma de decisiones</b>	Los jefes de área y los funcionarios de la Caja toman decisiones enmarcadas en las políticas y en la Ley que los rige.	Las decisiones se siguen tomando de la misma manera. Pero el SGC también permite tomar decisiones basadas en hechos, es decir, con base en lo que arrojan los indicadores de gestión; si estos indicadores arrojan que la Caja se encuentra bien, se tomaran acciones preventivas, con el fin de que si algo llega a afectar se mejore. Y si por el contrario el indicador arroja que COMFASUCRE o algún proceso de la empresa se encuentra por debajo de la meta, entonces se toman acciones correctivas que permitan indagar las causas que originaron el problema y eliminarlas.

## CONCLUSIONES

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información, donde se hizo uso de la entrevista semiestructurada y se revisó la documentación pertinente del SGC de COMFASUCRE, procesados los mismos y obtenida la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis; se obtuvieron unos resultados que le permiten al investigador presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

- En lo referido a la función de planeación, tras la certificación se ha podido identificar que el contenido de las actividades no ha cambiado, la principal variación se presenta al disponer actualmente de un registro detallado de cada proceso que conforma el SGC.
- En cuanto a la función de organización, disponer del registro de los procedimientos que integra cada proceso ha permitido que el personal desempeñe sin contratiempos o complicaciones sus funciones, porque conoce anticipadamente cual es su papel dentro de cada proceso, como debe desempeñarlo y con cuales personas debe relacionarse para su ejecución. Es decir, existe una clara asignación de responsabilidades.
- En la función de dirección el cambio más representativo se refleja en la comunicación, porque se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC. Por lo tanto se alienta, las nuevas ideas, las críticas en pos de una mejor forma de hacer las cosas y en últimas, el trabajo en equipo. De igual forma, con los clientes se han implementado disposiciones eficaces de comunicación, permitiendo así, obtener una retroalimentación respecto a quejas, solicitudes y consultas.

- Respecto al control en COMFASUCRE, el enfoque basado por procesos ha proporcionado un control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema, así como sobre su combinación e interacción. Al realizar mediciones objetivas con una periodicidad definida previamente, se logra la eficacia y mejora continua de los procesos.
- El análisis de datos y de información arrojada por los indicadores de gestión de cada proceso son la base para tomar decisiones que propende por la mejora continua de la empresa.

Como consecuencia de lo anterior, el que hacer gerencial de COMFASUCRE se ha visto influenciado de forma positiva en todos los aspectos, por lo tanto el principal cambio en el que hacer gerencial, ejercido por la alta dirección y los responsables de cada proceso, es el compromiso manifestado con el SGC de la empresa, el cual persigue la mejora continua del desempeño y está en pro de ofrecer a los clientes un servicio con calidad.

## RECOMENDACIONES

- Con el fin de fortalecer la calidad en los servicios ofrecidos por la empresa y brindar un mayor respaldo a los clientes en la adquisición de estos, es importante gestionar la implementación y certificación de los demás servicios que ofrece la Caja, que hasta el momento no han sido certificados con la ISO 9001:2000; destacando: salud, educación, recreación y turismo.
- Actualmente COMFASUCRE ha aumentado su número de afiliados como consecuencia de la liquidación de COMCAJA, por lo tanto la dirección debe agilizar el proceso de toma de decisiones para ejecutar el proyecto que busca construir la nueva sede de la empresa, ya que a través de un valor agregado, como lo son las instalaciones, se puedan mejorar los servicios y agilizar los procedimientos necesarios para su adquisición. Además se estaría dando cumplimiento a los numerales 6.3 y 6.4 de la norma, que buscan lograr la conformidad del cliente con los requisitos del producto, a través de una infraestructura y ambiente de trabajo adecuados.
- En los requisitos de la ISO 9001:2000 (específicamente, en el numeral 6.2) se expone la importancia de proporcionar formación al recurso humano de la empresa para satisfacer las necesidades respecto a la calidad del producto, por lo tanto, sería de gran importancia que en COMFASUCRE se establezca una política de formación continuada o se implemente un programa permanente de capacitación al personal que labora en la empresa, con el fin de mejorar su desempeño y mantenerlos actualizados con lo que pase en el entorno, referente a su labor y al SGC. Esta estrategia apoyaría de manera constante al cumplimiento de los

objetivos organizacionales de la empresa, además, la importancia de la capacitación radica en: ayudar al individuo, ya que mediante la capacitación y desarrollo se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso; y ayudar a las relaciones humanas en el grupo de trabajo, mejorando así, la comunicación entre grupos e individuos.

- El personal que va a laborar por primera vez dentro de la empresa recibe una inducción sobre COMFASUCRE y su puesto de trabajo, sería de gran importancia que en este entrenamiento se incluyeran los aspectos referentes al manual de calidad de la empresa; explicando cual es la norma por la que se encuentran certificados, cual es su objetivo, los beneficios económicos que puede traer a la empresa, los procesos que conforman su SGC, entre otros. Esto con el fin, de que al reflejar lo importante que es la calidad del servicio para la empresa, el nuevo funcionario, desde su primer contacto con COMFASUCRE, se pueda sentir identificado y comprometido con este sistema.
- La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. Por lo tanto, en su que hacer los jefes de área y el director deben dejar de hacer énfasis en factores higiénicos para centrarse en los factores motivacionales.
- Por último, con el fin de facilitar las sinergias y reducir tiempos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa y entre los procesos que conforman el SGC, sería muy conveniente gestionar a mediano plazo la sistematización de la información y datos de la empresa, es decir, COMFASUCRE debería invertir tiempo y recursos en la

implantación de una intranet o red informática interna, porque además de ser un punto de acceso común de los funcionarios a toda la información, con esta sistematización se pueden adquirir los siguientes beneficios: centralización y estructuración de la información, reducción de costos en papelería e impresión de documentos, coordinar y evaluar sus actividades y decisiones, mayor eficacia y productividad organizacional, confiabilidad, confidencialidad y seguridad, entre otros. Además, esta intranet puede gestionar entre otras cuestiones, noticias de la empresa (novedades, alianzas, acuerdos, resultados generales), formación interna de los trabajadores, políticas de la empresa, misión, visión, sugerencias, información para el trabajo, y lo más importante toda la información acerca del SGC de la empresa, por tanto, las revisiones y modificaciones, y la divulgación de los cambios en los procesos y procedimientos, al estar sistematizadas, se realizarían con mayor agilidad, en pos de una mejora continua.

## REFERENCIAS

Chiavenato, I. (1997). Teoría neoclásica de la Administración. En McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Introducción a la teoría general de la administración* (4ª ed). (p.246). Santafé de Bogotá, Colombia.: Martha Edna Suárez Ríos.

Stoner, J. y Wankel, Ch. (s.f.). Cómo hacer eficaz la planeación. En Prentice Hall Hispanoamericana S.A (Ed.), *Administración* (3ª ed). (p.100). Naucalpan de Juárez, México.: Othoniel Almeyda Bautista.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). Naturaleza y propósito de la planeación. En McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Administración una perspectiva global* (10ª ed). (p.118). Naucalpan de Juárez, México.: Noé Islas López.

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Conceptos básicos de administración estratégica. En Pearson Educación (Ed.), *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (10ª ed). (p.12). Naucalpan de Juárez, México.: Pablo Miguel Guerrero Rojas.

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). Conceptos básicos de administración estratégica. En Pearson Educación (Ed.), *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos* (10ª ed). (p.14). Naucalpan de Juárez, México.: Pablo Miguel Guerrero Rojas.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). Estrategias, políticas y premisas de la planeación. En McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Administración una perspectiva global* (10ª ed). (p.161). Naucalpan de Juárez, México.: Noé Islas López.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). Estrategias, políticas y premisas de la planeación. En McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Administración una perspectiva global* (10ª ed). (p.169). Naucalpan de Juárez, México.: Noé Islas López.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). Naturaleza y propósito de la planeación. En McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Administración una perspectiva global* (10ª ed). (p.124). Naucalpan de Juárez, México.: Noé Islas López.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Introducción a la administración y las organizaciones. En Pearson Educación (Ed.), *Administración* (8ª ed). (p.9). Naucalpan de Juárez, México.: Marisa de Anta.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración de operaciones y de la cadena de valores. En Pearson Educación (Ed.), *Administración* (8ª ed). (p.503). Naucalpan de Juárez, México.: Marisa de Anta.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). Administración: ciencia, teoría y práctica. En McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Administración una perspectiva global* (10ª ed). (p.21). Naucalpan de Juárez, México.: Noé Islas López.

Stoner, J. y Wankel, Ch. (s.f.). Motivación, desempeño y satisfacción. En Prentice Hall Hispanoamericana S.A (Ed.), *Administración* (3ª ed). (p.475). Naucalpan de Juárez, México.: Othoniel Almeyda Bautista.

Chiavenato, I. (2000). Las personas. En McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Administración de recursos humanos* (5ª ed). (pp. 76-77). Santafé de Bogotá, Colombia.: Lyly Solano Arévalo.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Liderazgo. En McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Administración una perspectiva global y empresarial* (13ª ed). (pp.440-441). México D.F, México.: Ricardo A. del Bosque Alayón.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Dirección. En McGraw Hill Interamericana (Ed.), *Administración una perspectiva global y empresarial* (13ª ed). (p.486). México D.F, México.: Ricardo A. del Bosque Alayón.

Stoner, J. y Wankel, Ch. (s.f.). Control eficaz. En Prentice Hall Hispanoamericana S.A (Ed.), *Administración* (3ª ed). (p.656). Naucalpan de Juárez, México.: Othoniel Almeyda Bautista.

Stoner, J. y Wankel, Ch. (s.f.). Control eficaz. En Prentice Hall Hispanoamericana S.A (Ed.), *Administración* (3ª ed). (p.657). Naucalpan de Juárez, México.: Othoniel Almeyda Bautista.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Fundamentos del control. En Pearson Educación (Ed.), *Administración* (8ª ed). (pp.468-469). Naucalpan de Juárez, México.: Marisa de Anta.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Toma de decisiones: la esencia del trabajo del gerente. En Pearson Educación (Ed.), *Administración* (8ª ed). (p.139). Naucalpan de Juárez, México.: Marisa de Anta.

Stoner, J. y Wankel, Ch. (s.f.). solución de problemas y toma de decisiones. En Prentice Hall Hispanoamericana S.A (Ed.), *Administración* (3ª ed). (p.165). Naucalpan de Juárez, México.: Othoniel Almeyda Bautista.

Evans, J. y Lindsay, W. (2000). Filosofía de la administración de la calidad. En International Thomson Editores (Ed.), *Administración y control de calidad* (4ª ed). (p.99). México D.F, México.: Miguel Angel Toledo Castellanos.

Evans, J. y Lindsay, W. (2000). Filosofía de la administración de la calidad. En International Thomson Editores (Ed.), *Administración y control de calidad* (4ª ed). (p.97). México D.F, México.: Miguel Angel Toledo Castellanos.

ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad — Conceptos y vocabulario (pp.7-20).

NTC ISO 9001:2000. Certificación del sistema de gestión de la calidad

Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En McGraw – Hill Interamericana (Ed.), *Metodología de la investigación* (3ª ed). (p.119). México D.F, México.: Alejandra Martínez Ávila.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, México, McGraw Hill Interamericana, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, Colombia, McGraw Hill Interamericana S.A, 2000.

EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Administración y control de calidad. México, Thomson Editores, 2000.

HERNANDEZ, Roberto S. FERNANDEZ, Carlos C. y BAPTISTA, Pilar L. Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill, 2003.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global, México, McGraw Hill Interamericana, 1996.

KOONTZ, Harold WEIHRICH, Heinz. y CANNICE, Mark. Administración una perspectiva global y empresarial, México, McGraw Hill Interamericana, 2008.

NTC: ISO 9000/2000.

NTC: ISO 9001/2000.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración, México, Pearson Educación, 2005.

STONER, James y WANKELE, Charles. Administración, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A, (s.f.).

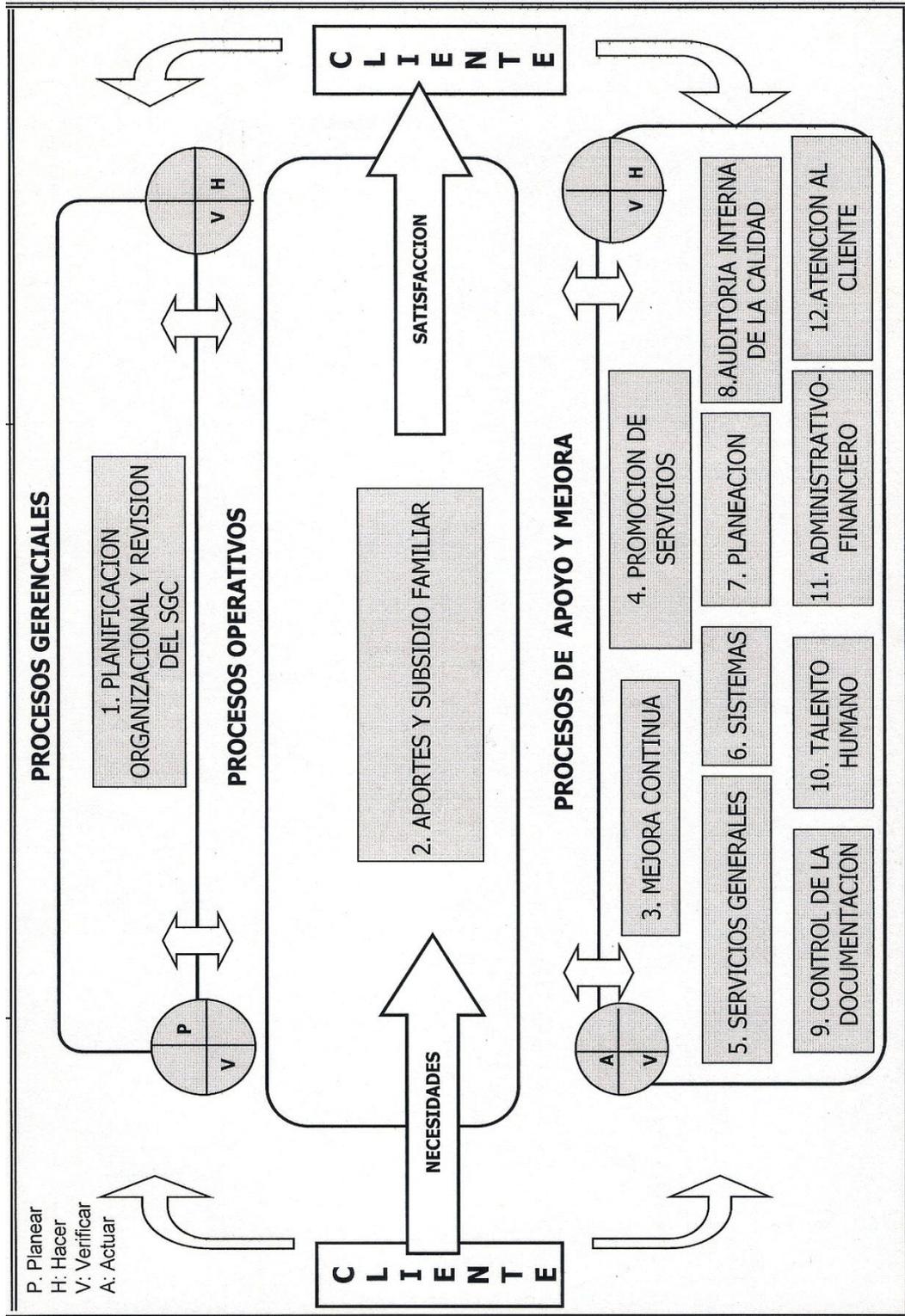
WHEELLEN, Thomas y HUNGER, David J. Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos, México, Pearson Educación, 2007.

[www.comfasucre.com.co](http://www.comfasucre.com.co)

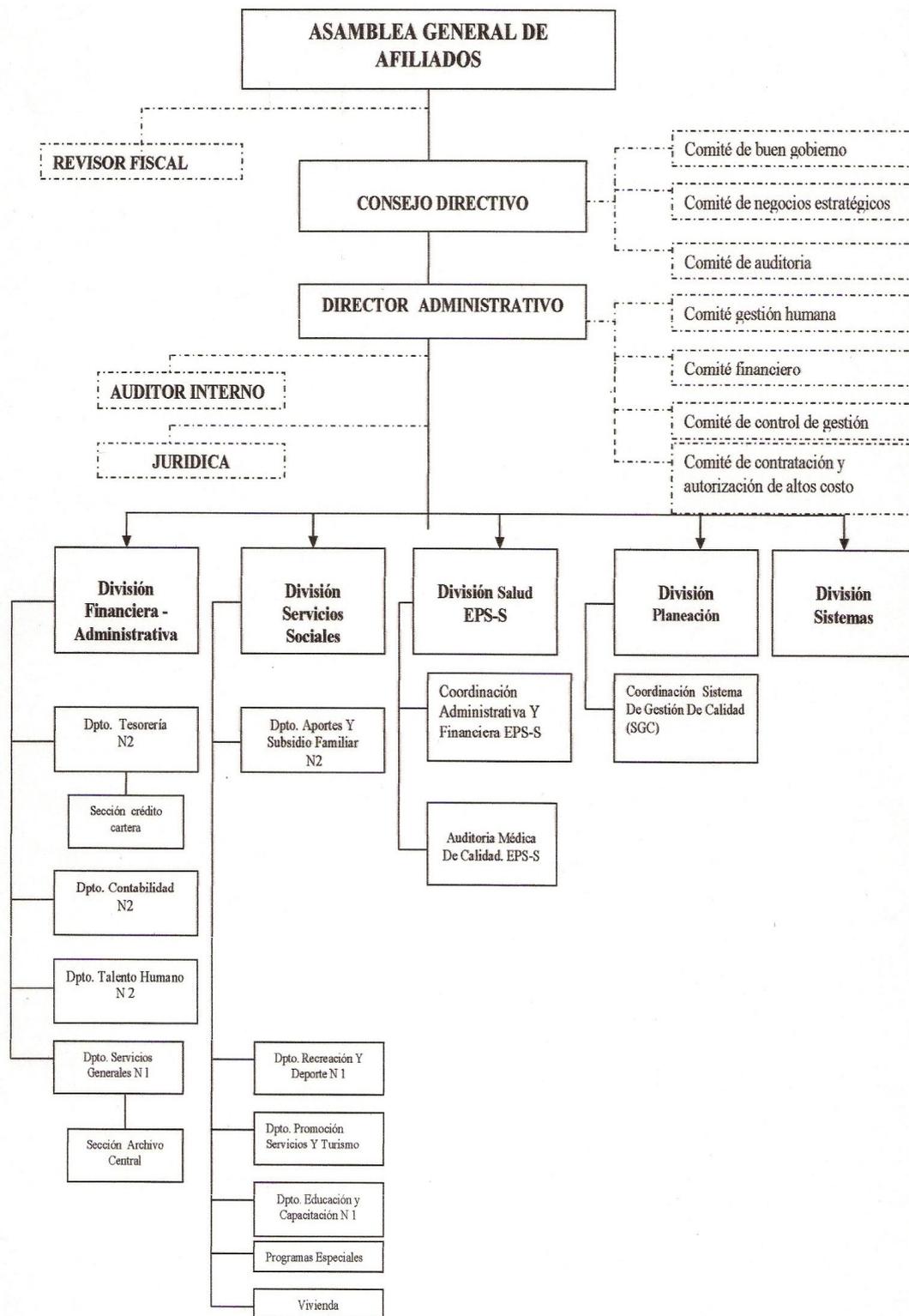
[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/tqmgestion.htm>. (Revisado el 28 de octubre de 2009)

Anexo A. Mapa de procesos del SGC.



## Anexo B. Organigrama de COMFASUCRE.



## Anexo C. Caracterización proceso de aportes y subsidio familiar.



PRIMER PASO LA JUSTICIA  
vigilado superintendencia del subsidio familiar

### CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL S.G.C

#### Proceso de Aportes y Subsidio Familiar monetario



**OBJETIVO:** Administrar los procesos de afiliaciones de empleadores y trabajadores, recaudo de aportes y pago de subsidio familiar monetario.

**ALCANCE:** Aplica a la div. De servicios sociales, Dpto. de aportes y subsidio familiar. div. Sistemas, div. Administrativa financiera. Asesor jurídico.

**RESPONSABLES:** Jefe de servicios sociales. Jefe dpto. de aportes de subsidio familiar, Jefe de división de sistemas, Jefe financiero administrativo.



**REQUISITOS NORMATIVOS:** Ley 21 de 1982, Artículo 39 del Decreto 341 de 1988, Ley 789/02. Las establecidas en la norma NCT ISO 9001:2000 Numeral 7.1,7.2.1,7.2.2,7.2.3,7.5.1,8.1,8.2.3,8.2.4,8.4,8.5.



#### ENTRADAS:

Formulario afiliación de empleadores y de trabajadores.  
Recaudo de aportes (nominas y consignaciones).  
Planillas electrónicas (nominas de empresas y planilla electrónica).  
Reclamos y peticiones de entidades.  
Solicitud de desafiliación

#### ACTIVIDADES:

Comunicación y registro de afiliación de empleadores.  
Registro afiliación de los trabajadores.  
Registro de aportes.  
Liquidación y pago de subsidio familiar.  
Elaboración de resoluciones  
Control a la evasión (visitas a empresas)  
Trámite de quejas, reclamos y peticiones  
Elaboración de estadísticas e informes.  
Respuesta a información requerida por entidades de vigilancia y control.  
Aplicar reglamento de expulsión a empleadores y cobro a empleadores en mora.

#### SALIDAS:

Resoluciones de afiliación y desafiliación de empleadores.  
Trabajadores afiliados.  
Respuestas a quejas, reclamos y peticiones.  
Listado de cheques a imprimir  
Cobro directo y jurídico.  
Informes a entidades del sector oficial.  
Paz y salvo.

#### RECURSOS:

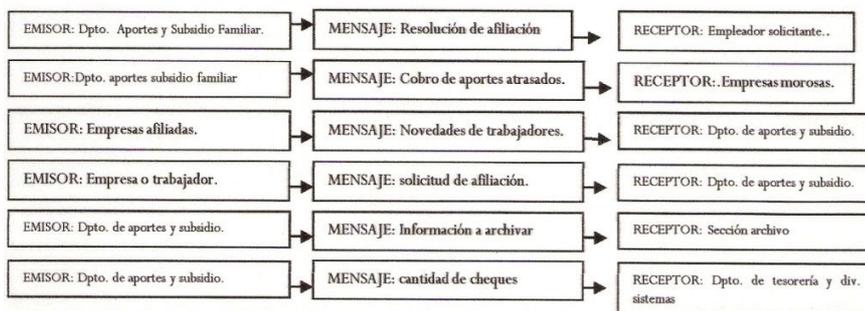
Humanos  
Información  
Papelería  
Teléfono, fax  
Equipos de oficina,  
Internet.

#### DOCUMENTOS Y REGISTROS:

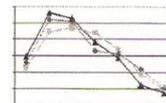
Procedimiento para Afiliación de empresas, trabajadores, facultativos e independientes, procedimiento de Registros de aportes, procedimiento para Liquidación y pago del subsidio familiar monetario, procedimiento para Cobro a empleadores morosos, procedimiento para desafiliación de empresas.  
Registros: Solicitud de afiliación de empresa, formulario de inscripción del trabajador beneficiario, formulario de inscripción del trabajador sin personas a cargo, recibo de documentos, relación de aportes, kardex de afiliados de la empresa, reporte estadístico mensual, historia de empresas en mora, variables trazadoras del sistema del subsidio familiar.



#### COMUNICACIONES CRITICAS:



**SEGUIMIENTO Y MEDICION :** Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.



#### Elaborado por:

Asistente Operativo SGC

En fecha: 14 de octubre de 2005

#### Revisado por:

Comité Principal SGC

En fecha: 25 de octubre de 2005

#### Aprobado por:

Comité Principal SGC

En fecha: 9 de mayo de 2006

## Anexo D. Caracterización proceso de servicios generales.



PREMIER L.A. ASESOR  
vigilado superintendencia del subsidio familiar

### CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL S.G.C

#### Proceso de Servicios Generales



**OBJETIVO:** Lograr tener un seguro y eficiente control sobre los recursos logísticos de la Caja, con el fin de favorecer el normal funcionamiento de la misma.

**ALCANCE:** Aplica a las actividades del Dpto. de servicios generales.

**RESPONSABLES:** jefe dpto. de servicios generales.



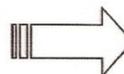
**REQUISITOS NORMATIVOS:** NTC ISO 9001: 2000, Numeral 7.4., preservación del producto, identificación y trazabilidad, 8.3. 8.2.3. 8.5.

**ENTRADAS:**  
-Necesidades de compra de elementos.  
-Solicitudes internas de elementos.  
-Información de proveedores  
-Programación de mantenimiento



**ACTIVIDADES:**

- Análisis de la necesidades de compra.
- Seleccionar y evaluar los proveedores.
- Realizar compras.
- Ordenar servicios.
- Actualizar listado de proveedores
- Realizar inventarios de activos
- Realizar mantenimiento
- Controlar entrada y salida de activos
- Dar de baja a los bienes definidos por la Caja.

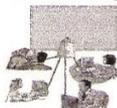


**SALIDAS:**

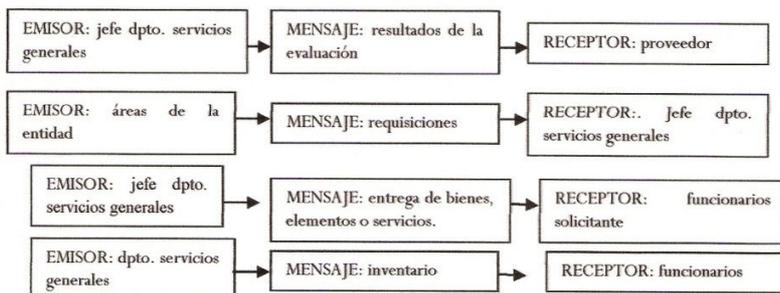
- Compras realizadas.
- Servicios ordenados.
- Proveedores seleccionados y evaluados.
- Bienes y elementos preservados.
- Inventario de activos actualizado.
- Bienes dados de baja.

**RECURSOS:**  
Financieros  
Humanos

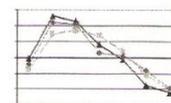
**DOCUMENTOS Y REGISTROS :** Procedimiento para compra y contratación de servicios, procedimiento para control de activos, F-SG-CDA-01



**COMUNICACIONES CRITICAS:**



**SEGUIMIENTO Y MEDICION :** Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.



**Elaborado por:**  
Coordinador de calidad SGC  
**En fecha:** 7 de octubre de 2007

**Revisado por:**  
Jefe Dpto. Servicios Generales.  
**En fecha:** 26 de octubre de 2005

**Aprobado por:**  
Comité Principal SGC  
**En fecha:** 12 febrero de 2008

## Anexo E. Caracterización proceso de talento humano.



### CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL S.G.C

#### Proceso de Talento Humano



**OBJETIVO:** Asegurar que el personal de la organización cuenta con las capacidades necesarias para la realización de cada una de las actividades inherentes al cargo que ocupan.

**ALCANCE:** Aplica a todas las áreas de la Caja de Compensación Familiar de Sucre.

**RESPONSABLES:** Jefe de departamento de recursos humanos, Director administrativo



#### REQUISITOS NORMATIVOS:

Las establecidas en la norma NTC ISO 9001:2000 Numeral 6.2.1, 6.2.2, 8.2.4, 8.4, 8.1, 8.5.2, 8.5.3.



#### ENTRADAS:

- Necesidad de contratación o capacitación.
- Hojas de vidas o curriculum de posibles contratados.
- Información para elaborar la nómina.
- Solicitudes de libranzas.
- Requerimientos de evaluación del desempeño.
- Gerencia de recursos humanos

#### RECURSOS:

- Económicos
- Equipo de oficina
- Talento Humano

#### ACTIVIDADES:

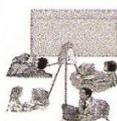
- Convocatoria de personal.
- Recibir y revisar hojas de vida.
- Preselección de los aspirantes al cargo.
- Pruebas de conocimientos y psicotécnicas.
- Selección y Entrevista.
- Escoger y contratar a la persona a ocupar el cargo.
- Realizar la inducción.
- Realizar capacitaciones.
- Realizar evaluación del desempeño.
- Liquidar nóminas, vacaciones, contratos.

#### SALIDAS:

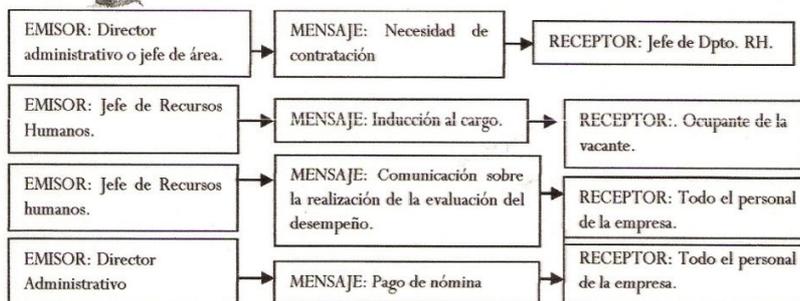
- Personal contratado.
- Personal capacitado/inducido.
- Preselección de candidatos a vacante.
- Informe de evaluación del desempeño.
- Hojas de vida actualizadas.
- Programa de capacitación y entrenamiento.

#### DOCUMENTOS Y REGISTROS :

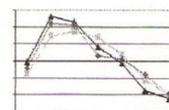
Procedimiento de selección de personal, Manual de Funciones de la Caja de Compensación Familiar de Sucre, código Sustantivo del Trabajo, hojas de vida y soportes de candidatos, Registro de Hojas de vida de aspirantes, Registros de pruebas psicotécnicas, actitudes y entrevista, Contratos, Registro de Inducción al cargo, Evaluación del desempeño.



#### COMUNICACIONES CRITICAS:



**SEGUIMIENTO Y MEDICION :** Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.



**Elaborado por:**  
Asistente Operativo SGC

**En fecha:** 14 de octubre de 2005

**Revisado por:**  
Comité principal SGC

**En fecha:** 25 de octubre de 2005

**Aprobado por:**  
Comité Principal SGC

**En fecha:** 18 de nov. de 2005

## Anexo F. Caracterización proceso financiero – administrativo.



### CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL S.G.C

#### Proceso Financiero- Administrativo



**OBJETIVO:** Administrar recursos financieros en forma eficiente con el fin de mantener un flujo de caja adecuado que permita a comfasucre cumplir las diferentes actividades y compromisos de ley y su objeto social.



#### ENTRADAS:

- Comprobantes de egresos.
- Nomina y demás facturas correspondientes a gastos y costos generales de la caja.
- Resolución asignación de subsidio de FONEDE Y FOVIS.
- Actas del comité de compras
- Estado financiero anexos
- Recursos financieros y documentación relacionada con el recaudo de aportes, upc, régimen subsidiado, ingresos por servicios y demás ingresos operacionales y no operacionales.
- listado de cheques a imprimir



**REQUISITOS NORMATIVOS:** Ley 789/02, decretos reglamentarios en cuanto a los ingresos de las cajas de compensación, ley 100, ley 715/02, ley 633/00, ley 21/82, decreto 050 y demás reglamentarios de la aplicación de recursos de l régimen subsidiado.

#### ACTIVIDADES:

- Distribución de recursos financieros en entidades bancarias.
- Impresión de cheques.
- Organización y entrega de cheques.
- Establecer recursos para cada fondo.
- Elaborar informes a entidades de control.
- Desembolso de subsidio.
- Autorización del giro de subsidio familiar.
- Pago de nómina, aportes parafiscales y seguridad social.
- Consolidación de la información bancaria



**RESPONSABLES:** Director Administrativo, Jefe División Financiera, Jefe dpto. tesorería, jefe dpto. contabilidad

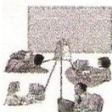


#### SALIDAS:

- entrega de subsidio familiar monetario
- Pago de obligaciones.
- Informe a entidades de control.
- Informes internos.
- Estados financieros proyectados.
- Todos los estados financieros.

#### RECURSOS:

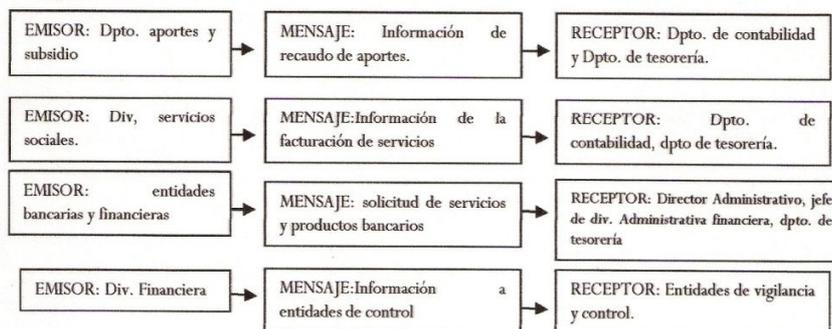
Humanos, Papelaría, Información, Teléfono, Internet..



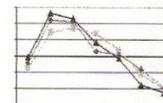
**DOCUMENTOS Y REGISTROS :** Procedimientos para expedición de cheques a subsidio familiar, procedimiento para apropiación de ley, procedimiento de cuentas por pagar, procedimiento para expedición de cheques a proveedores, instructivo de anulación de cheques a subsidio familiar, comprobantes de egresos ,cuentas de cobro.



#### COMUNICACIONES CRITICAS:



**SEGUIMIENTO Y MEDICION :** Ver cuadro de indicadores por procesos del SGC.



#### Elaborado por:

Asistente Operativo SGC

En fecha: 14 de octubre de 2005

#### Revisado por:

Comité principal SGC

En fecha: 25 de octubre de 2005

#### Aprobado por:

Comité Principal SGC

En fecha: 9 de mayo de 2006

**Anexo G. Fotografía edificio COMFASUCRE.**



Fuente: [www.comfasucre.com.co](http://www.comfasucre.com.co)