



UNIVERSIDAD

METROPOLITANA DE

**EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante resolución No. 15 del 31 de octubre de 2012

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

**Evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Caja de
compensación familiar de Córdoba del municipio de Montería,
departamento de Córdoba**

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magíster en
Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos

Luz Mery Rodríguez

Jones Rafael Llanos Ayola

Panamá, julio, 2021

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación “Evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Caja de compensación familiar de Córdoba del municipio de Montería, departamento de Córdoba”, fue evaluar la estructura organizacional y funcional de la caja de compensación familiar de Córdoba, con el fin de establecer mejoras en el desempeño de sus operaciones y/o actividades en pro de una mayor productividad. Se basó teóricamente en autores como Guillo (2014) quien considera que “el organigrama hace posible establecer orden y disciplina en el funcionamiento de la empresa; las áreas fundamentales quedan perfectamente definidas y atendidas, conociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área. El organigrama permite definir perfectamente el funcionamiento y los roles dentro de la organización, por lo tanto, no se generan disfunciones y exceso de costes, produciendo así un ahorro de costes”. El paradigma de investigación de base fue el interpretativo, ya que es empleado para investigaciones de carácter cualitativo o mixto, El enfoque de esta investigación es de carácter mixto y el método que se utilizó fue el de estudio de caso, las técnicas para su ejecución a emplear fueron la observación directa y entrevistas (estructuradas y no estructuradas), de esta forma se recolectó la información que fue de gran ayuda para la correcta evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Caja de compensación familiar de Córdoba.

En relación al tipo de investigación que se utilizó como fundamento de esta investigación, fue la tipo descriptivo aplicativo, ya que se pretendía establecer a través de un estudio de caso la situación organizacional por la que atravesaba la caja de compensación familiar de Córdoba.

Palabras claves: Organigrama, estudio de caso, entrevista, observación directa, manual de funciones

ABSTRACT

The main objective of the research "Evaluation of the organizational and functional structure of the Córdoba Family Compensation Fund in the municipality of Monteria, Córdoba department", was to evaluate the organizational and functional structure of the Córdoba Family Compensation Fund, with the In order to establish improvements in the performance of its operations and / or activities in favor of greater productivity. It was theoretically based on authors such as Guillo (2014) who considers that "the organization chart makes it possible to establish order and discipline in the operation of the company; the fundamental areas are perfectly defined and taken care of, knowing who is responsible for the execution of each task or area. The organization chart allows to perfectly define the functioning and the roles within the organization; therefore, dysfunctions and excess costs are not generated, thus producing cost savings". The basic research paradigm was the interpretive one, since it is used for qualitative or mixed research. The focus of this research is of a mixed nature and the method used was that of a case study, the techniques for its execution to be used were direct observation and interviews (structured and unstructured), in this way the information that was collected was collected. Was of great help for the correct evaluation of the organizational and functional structure of the Family Compensation Fund of Córdoba.

In relation to the type of research that was used as the basis of this research, it was the descriptive application type, since it was intended to establish through a case study the organizational situation that the Cordoba family compensation fund was going through.

Keywords: Organization chart, case study, interview, direct observation, manual functions

DEDICATORIA

Agradezco a nuestro Padre Celestial, por su gran bendición en mi vida, a mi familia por el apoyo incondicional en cada proyecto emprendido, especialmente para el desarrollo de este trabajo.

A mi amado esposo Ángel Hernández, por respaldarme siempre en cada etapa de este proceso y brindarme el amor necesario para seguir adelante en los diferentes momentos de adversidad.

A mi hija Kamila Hernández, por ser mi motivación e impulsarme cada día a asumir grandes retos. A mi tutor por la orientación y apoyo durante el desarrollo del proyecto.

A mi querido amigo Francisco Buelvas Vieira, por su persistencia y confianza en mí, quien cada instante me motivó a culminar este trabajo.

A la Caja de Compensación Familiar de Córdoba, por la oportunidad de desarrollar este trabajo y la disposición de sus colaboradores.

INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes en el entorno competitivo de las organizaciones, así como las crisis que deben enfrentar algunas empresas, originadas por situaciones acumuladas durante el tiempo en el desarrollo de sus procesos, las obligan autoanalizarse y buscar la forma de identificar no solo las causas de la situación que padecen, sino de ajustar o adaptar la forma como desarrollan sus operaciones optimizando los proceso para poder dar respuesta de manera eficiente a las necesidades de sus clientes. Las Caja de Compensación Familiar no son ajenas a este entorno comercial en donde deben actualizarse e identificar ventajas competitivas, para continuar en el mercado.

La Caja de Compensación Familiar de Córdoba “COMFACOR”, en medio de un proceso de intervención administrativa, tiene el compromiso de analizar y evaluar su estructura orgánica y funcional, así como su manual de funciones para identificar aquellos procesos, funciones, cargos entre otros, que no estén acorde a las exigencias que se requieren para que las Cajas de Compensación puedan cumplir a cabalidad con su quehacer misional, lo cual es necesario para proyectarse como una empresa sostenible en el corto, mediano y largo plazo, dentro del contexto de los cambios en los mercados que participa.

Este trabajo propone el análisis y evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Caja de compensación familiar de Córdoba, junto con el manual de funciones, como una estrategia para identificar las situaciones de mayor impacto en las dificultades de tipo administrativo que tiene la Corporación, y con ello realizar propuesta para el rediseño de la estructura orgánica y funcional, así como de la actualización del manual de funciones, acorde con las necesidades actuales de la organización, teniendo como meta la satisfacción de los usuarios de las diferentes unidades de negocio diversas que tiene la entidad.

Lo anterior, permitirá a la Corporación la actualización de sus procesos y la adopción de nuevos controles y estrategias, que contribuyan a superar el estado de intervención que atraviesa la Corporación, al tiempo que se organiza como una entidad competitiva en el entorno.

CONTENIDO

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
DEDICATORIA	iii
INTRODUCCIÓN	iv
LISTADO DE FIGURAS	viii
CAPÍTULO I:	1
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	1
1.1. Descripción de la problemática	1
1.2. Formulación de la pregunta de investigación	4
1.3. Hipótesis y/o premisas y proposición	4
1.4. Objetivos y/o propósitos de la investigación	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Justificación e impacto	6
CAPÍTULO II:	8
FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales	8
2.1.1. Bases teóricas	8
2.1.1.1. Organigrama.....	8
2.1.1.1.1. Rol del organigrama en la organización.....	9
2.1.1.1.2. Clasificación de los organigramas	11
2.1.1.1.3. Parámetros para la elaboración de los organigramas.....	15
2.1.1.2. Manual de funciones.....	18
2.1.1.2.1 Aspectos relevantes e importantes del manual de funciones .	19
2.1.1.2.2. Partes que integran el manual de funciones	19
2.1.1.3. Herramientas para la descripción y análisis de puestos	21
2.1.1.4. Etapas para el análisis de puestos de trabajo	21
2.1.1.5. Modelos para diseño de cargos.....	22
2.1.1.5.1. Modelo tradicional.....	22
2.1.1.5.2. Modelo humanista.....	22
2.1.1.5.3. Modelo de contingencias	22

2.1.2. Bases investigativas	23
2.1.2.1 Antecedentes históricos	23
2.1.2.2 Antecedentes investigativos	25
2.1.3. Bases conceptuales.....	36
2.1.4. Bases legales	40
2.2. Definición conceptual y operacional de los conceptos definidores	42
2.3. Operacionalización de los conceptos definidores	43
CAPÍTULO III.....	47
ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1. Paradigma, método y/o enfoque de investigación	48
3.2. Tipo de investigación	50
3.3. Diseño de la investigación	51
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
3.5. Población, muestra y muestreo y/o unidades de estudio y sujetos de la investigación	52
3.5.1. Población y/o Descripción del Escenario de Investigación	52
3.5.2. Muestra y/o Descripción y Criterios de Selección de los Informantes Clave.....	52
3.6. Procedimiento de la investigación.....	53
3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	54
3.8. Consideraciones éticas.....	55
3.8.1. Criterios de confidencialidad.....	55
3.8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado	56
3.8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales	56
CAPÍTULO IV:.....	58
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS O HALLAZGOS	58
4.1. Técnicas de análisis de datos o hallazgos	58
4.2. Procesamiento de los datos.....	58
4.3. Discusión de los resultados y/o contrastación y teorización	59
4.3.1. Duplicidad de Funciones.....	78
4.3.2. Hallazgos de Funciones sin responsables.....	81

4.3.3. Diferencias entre perfiles requeridos de cargos vs perfiles de los ocupantes de cargo	82
4.4. Conclusiones y recomendaciones	84
CAPÍTULO V:	86
PROPUESTA.....	86
5.1 Denominación de la propuesta	86
5.2 Descripción de la Propuesta	86
5.3. Fundamentación	87
5.4. Objetivos de la propuesta	88
5.4.1. Objetivo General.....	88
5.4.2. Objetivos Específicos.....	88
5.5. Beneficiarios	88
5.6. Productos.....	89
5.7. Localización	89
5.8. Método	90
5.9. Cronograma	90
5.10. Recursos.....	91
5.11. Presupuesto.....	91
BIBLIOGRAFÍA	92
APÉNDICES	97
APÉNDICE 1: Cuestionario preguntas aplicado a los funcionarios de Comfacor	97
APÉNDICE 2: Cronograma para la ejecución de la propuesta	101
ANEXOS.....	102
ANEXO 1: Resolución AEI 107 del 19 de Diciembre del 2019	102
ANEXO 2: Resolución AEI 139 del 27 de Agosto del 2020	116

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de los organigramas según su naturaleza.....	11
Tabla 2: Clasificación de los organigramas por su ámbito	12
Tabla 3: Clasificación de los organigramas por su contenido	12
Tabla 4: Clasificación de los organigramas por su finalidad.....	13
Tabla 5: Clasificación de los organigramas por su presentación o diagramación	14
Tabla 6: Criterios para la elaboración de los organigramas	15
Tabla 7: Elementos del manual de funciones.....	20

Tabla 8: Definición conceptual y operacional de los conceptos definidores de investigación	42
Tabla 9: Operacionalización conceptos definidores de la investigación.....	43
Tabla 10: Resultados de la pregunta 1 del cuestionario diagnóstico.....	59
Tabla 11: Resultados de la pregunta 2 del cuestionario diagnóstico.....	60
Tabla 12: Resultados de la pregunta 3 del cuestionario diagnóstico.....	62
Tabla 13: Resultados de la pregunta 4 del cuestionario diagnóstico.....	64
Tabla 14: Resultados de la pregunta 5 del cuestionario diagnóstico.....	66
Tabla 15: Resultados de la pregunta 6 del cuestionario diagnóstico.....	67
Tabla 16: Resultados de la pregunta 7 del cuestionario diagnóstico.....	68
Tabla 17: Resultados de la pregunta 8 del cuestionario diagnóstico.....	70
Tabla 18: Resultados de la pregunta 9 del cuestionario diagnóstico.....	72
Tabla 19: Resultados de la pregunta 10 del cuestionario diagnóstico	73
Tabla 20: Resultados de la pregunta 11 del cuestionario diagnóstico.....	75
Tabla 21: Resultados de la pregunta 1 del cuestionario diagnóstico.....	77
Tabla 22: Casos de duplicidad de funciones	79
Tabla 23: Hallazgos de Perfiles incoherentes entre perfil requerido vs titular del cargo	82

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Componentes básicos de un organigrama	9
Figura 2: Modelo organizacional en forma de hongo propuesto por Mintzberg	28
Figura 3: Parámetros para el diseño organización según Mintzberg	29
Figura 4: Tipos de estructuras y elementos conformantes según Fombrun	30
Figura 5: Categorías del primer concepto definidor (Organigrama Funcional).	45
Figura 6: Categorías del segundo concepto definidor (Estructura orgánica).	45
Figura 7: Categorías del tercer concepto definidor (Manual de funciones)..	46
Figura 8: Esquematización del procedimiento de la investigación	54
Figura 9: Distribución de los cargos de Comfacor	60
Figura 10: Grafico conocimiento del propósito del cargo por el personal	61
Figura 11: Conocimiento del propósito del cargo por niveles jerárquicos	62
Figura 12: Funciones realizadas vs manual de funciones	63
Figura 13: Identificación del cargo en la estructura orgánica	64

Figura 14: Identificación del cargo, área y dependencia en el organigrama funcional	66
Figura 15: Conocimiento del impacto de las funciones realizadas a los objetivos de la organización.....	67
Figura 16: Gráfico de Reporte de las actividades o funciones realizadas....	69
Figura 17: Estado de los procedimientos de Comfacor	71
Figura 18: Conocimiento de la relación funciones vs procesos	72
Figura 19: Indagación sobre el seguimiento periódico a los procesos	74
Figura 20: Alternativas propuestas para la optimización de actividades.....	76
Figura 21: Indagación sobre el flujo de comunicación entre las dependencias de la organización.....	77
Figura 22: Localización y vista superior de la Caja de compensación familiar de Córdoba.	89
Figura 23: Presupuesto para la implementación de la propuesta planteada	91

CAPÍTULO I:

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. Descripción de la problemática

Ante la creciente rapidez con la que se mueve el mundo en que nos encontramos, es fundamental para la viabilidad de las empresas el saber adaptarse a los cambios que se producen en el entorno. Las organizaciones de la actualidad se enfrentan a un sin número de amenazas y oportunidades que les obligan a estar alerta para actuar de manera oportuna, esto con el fin de prevenir los peligros y conseguir los mejores resultados (Caurin, 2018).

En ocasiones, los cambios que se realizan en la organización de la empresa, se hacen para poder adaptarse a las nuevas necesidades económicas u operativas, las cuales son tan grandes que no es suficiente con realizar algunas modificaciones. En estos casos, se ejecutan procesos de reestructuración empresarial que conllevan la transformación necesaria.

Según Caurin (2018) la reestructuración de empresas consiste en el proceso de cambio en el que una organización se ve envuelta para transformarse y adaptarse a un nuevo modelo empresarial que les permita seguir siendo competitivos y mejorar el funcionamiento de la compañía.

El análisis de la estructura orgánico-funcional y de los procesos internos, no debe ser de manera perceptiva o intuitiva sino a través de estudios coordinados y debidamente planeados que faciliten y contribuyan a la buena toma de decisiones. Toda vez que el talento humano se convierte en un eslabón de alto impacto para alcanzar los objetivos planeados, por lo cual es necesario precisar las necesidades de personal en relación con los cargos existentes, las metas y procedimientos establecidos.

La presente investigación fue realizada en la empresa “Caja de Compensación Familiar de Córdoba-Comfacor” la cual es una Corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, con personería jurídica conferida mediante la Resolución No. 1342 del 3 de octubre de 1960, proferida por la Gobernación de Córdoba. Esta entidad tiene la responsabilidad de manejar recursos públicos en diferentes programas sociales y de atender a varios tipos de población. Año tras año esta organización fue creciendo en presupuesto, estructura, planta de personal, procesos asignados para su ejecución, sedes de trabajo, entre otros aspectos; así mismo y de forma simultánea surgió la necesidad de ejecutar procesos transversales en donde existiera la interacción constante y dinámica de las diferentes áreas de la empresa.

Ante todas estas eventualidades, la forma de administración de sus procesos se fue tornando cada vez más compleja y difícil de controlar, todo esto aunado a que la estructura, la planta y la distribución de funciones no se alineaba con todas las necesidades requeridas o demandadas, afectando en gran medida la gestión de la Caja de Compensación y conllevándola al actual proceso de intervención en el que se encuentra.

Hoy se vislumbran áreas cargadas de trabajo, otras livianas, procesos desarticulados, confusión en los roles de algunos cargos, entre otros, lo que puede conllevar al incumplimiento en las operaciones, con el riesgo agudizado de no continuar en el negocio.

En síntesis, Comfacor, creció en prestación de servicios, pero bajo un modelo de administración antiguo, en el cual se tomaron decisiones de diversa índole que repercutieron en el ámbito laboral y por ende en la productividad. La situación actual por la que atraviesa la caja de compensación la obliga a revisar su modelo de operación, la estructura organizacional y funcional que opera en la actualidad, al igual que el coste de la planta, la distribución y asignación de funciones, los perfiles necesarios e idóneos para la ejecución de sus actividades, la forma en que administra los recursos, la manera de gestionar sus procesos y como está cumpliendo con la satisfacción de sus clientes, todo esto con el fin de identificar debilidades de tipo administrativo, organizacional, financiero, legal etc., que le permitan diseñar planes de acción encaminados a superar el estado de intervención.

La caja de compensación familiar de Córdoba (COMFACOR) hoy tiene el gran reto de evaluar su forma organizacional y funcional, la manera como desarrolla sus procesos y la eficiencia de los recursos que emplea para ello; lo anterior para dar respuesta a los planes de mejoramiento necesarios para garantizar la continuidad de sus negocios al tiempo que se enfrenta a los retos de competitividad de cada uno de los mercados en los cuales participa.

Teniendo en cuenta la problemática planteada anteriormente, surge la presente investigación, la cual busca realizar una evaluación de la estructura organizacional y funcional de la caja de compensación familiar de Córdoba, apuntando a identificar factores claves y al planteamiento de una propuesta que coadyuve a la optimización y redefinición de su planta actual, incluyendo una nueva forma de distribución de funciones por áreas que le permita mejorar la eficacia y eficiencia de su gestión.

Esta evaluación tiene como alcance identificar debilidades y puntos susceptibles de mejora para la estructura, la planta y el manual de funciones que opera en la actualidad, incluyendo una propuesta que contribuya y que a la vez se encuentre alineada con las necesidades que demanda la empresa.

Es importante precisar en esta etapa de esclarecimiento de la problemática, que la evaluación que se pretende realizar en esta investigación se fundamenta además en disposiciones de carácter legal, es decir, que la reestructuración organizacional y funcional de la caja obedece a lo expuesto de manera taxativa en la Resolución 0129 del 7 de marzo del año 2017 expedida por la Superintendencia del Subsidio Familiar, por medio de la cual se ordena como medida cautelar la intervención administrativa total de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR, y se adoptan otras determinaciones. Sin embargo, el clamor de mejorar la forma de organización se remonta de tiempo atrás por iniciativa propia. A continuación, se citan algunos documentos que dan fe de lo expuesto:

- Mediante Acta N°. 521 de 30 de julio de 2015 en reunión ordinaria el Consejo Directivo de COMFACOR aprobó y autorizó por unanimidad la estructura Organizacional (organigrama) de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba

- A través de la Resolución AEI 010 de fecha de 08 de mayo de 2017, el Agente Especial de Intervención de la época autorizó a la Dirección Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba-COMFACOR la creación del cargo de Subdirección de Servicios de Salud EPS en la estructura organizacional de la corporación.
- La Dirección Administrativa de COMFACOR presentó ante la Agencia Especial de Intervención, solicitud para proceder con la modificación de la Estructura organizacional.

1.2. Formulación de la pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales debilidades y oportunidades de mejora de la estructura organizacional y funcional que opera actualmente en la caja de compensación familiar de córdoba?

1.3. Hipótesis y/o premisas y proposición

Por tratarse de un estudio semicualitativo (mixto) se establecen los siguientes supuestos:

“La falta de una estructura orgánica adecuada, ocasiona que no se cuente con una definición clara de las funciones de las diferentes unidades administrativas de la caja de compensación de córdoba-COMFACOR, lo que conlleva a un desorden en la administración y manejo de la institución”.

“La falta de un manual de funciones adecuado para los diferentes puestos de trabajo de las diversas áreas de los servicios que brinda la caja de compensación de córdoba-COMFACOR, provoca duplicidad de funciones, el desequilibrio en cargas de trabajo, omisiones, cuellos de botella y la mala comunicación interna y externa”.

“La organización y distribución de funciones en las diferentes áreas de Comfacor influye en el desempeño eficaz y eficiente de las responsabilidades y/o compromisos de la entidad”.

1.4. Objetivos y/o propósitos de la investigación

A continuación, se muestran los objetivos que se desean alcanzar con el desarrollo de esta investigación, los cuales se encuentran segmentados en un objetivo general y tres objetivos específicos, en este punto es relevante exponer que las articulaciones de los mismos coadyuvaran para brindar respuesta a la pregunta de investigación planteada en el numeral 1.2 del presente proyecto.

1.4.1. Objetivo General

Evaluar la estructura organizacional y funcional de la caja de compensación familiar de córdoba, con el fin de establecer mejoras en el desempeño de sus operaciones y/o actividades, en pro de una mayor productividad.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para el establecimiento de la situación actual de la entidad, con base en la estructura orgánico-funcional y en sus procesos y procedimientos.
- Determinar casos de duplicidad de funciones, funciones sin responsables, cargos con inadecuada distribución de roles, entre otras situaciones derivadas de la forma organizacional y operacional de la entidad.
- Analizar los perfiles de los cargos para indagar la coherencia entre estos y el perfil del titular del mismo, así como también con las funciones que se encuentra realizando.

1.5. Justificación e impacto

La presente investigación es de gran importancia para la Caja de Compensación Familiar de Córdoba-Comfacor, dada la necesidad que tiene esta empresa de mejorar la manera de operación y/o ejecución de sus responsabilidades y compromisos ante el proceso de intervención por el que atraviesa, en vista de esta situación se decidió realizar este proyecto de investigación, el cual busca primero que todo identificar específicamente donde se deben realizar replanteamientos orgánico-funcionales y como están distribuidas la totalidad de funciones de la empresa, esto con el fin de poder establecer una propuesta de reestructuración organizacional y funcional que permita un mejor desempeño y eficiencia de las labores. Para lograr esta premisa se hizo uso de herramientas como la observación directa, el trabajo de campo y/o análisis de las áreas de trabajo y reuniones de feedback con jefes de áreas.

Es indispensable realizar un análisis de cada área administrativa y unidad de negocio para identificar y evaluar debilidades y oportunidades de mejora, así como medir el trabajo administrativo, teniendo en cuenta aspectos como la descripción de las tareas propias del cargo, la cantidad de tiempo empleado en el desarrollo de las mismas, la frecuencia con la que se realizan, el perfil de desempeño, la observación de la ejecución de las funciones en el puesto de trabajo y actividades que no generan valor agregado y los llamados “cuellos de botella”.

Otro motivo que sustenta el porqué de esta investigación, se fundamentan en la razón de ser de la caja de compensación familiar de Córdoba, la cual busca la satisfacción de sus afiliados, estos sin duda son a su vez el último y más importante eslabón de la cadena de valor de la empresa. El mejoramiento que se pretende alcanzar a través de este proyecto apunta hacia el bienestar de su target (público objetivo), es decir, a la satisfacción total y plena de sus afiliados. Para esto se hace necesario construir ideas y acciones para organizar de mejor manera al personal que presta o apoya la realización de los servicios de la caja, ante ello resulta imprescindible un rediseño organizacional y funcional dentro de la Institución que sirva de orientación,

modelo o consulta para el desarrollo de actividades que ayuden a potenciar el desempeño en cada una de las unidades de negocio.

Con el organigrama funcional se tiene una idea general de cómo está estructurada, la caja de compensación familiar de Córdoba-Comfacor, este instrumento es sin duda una fuente de análisis que ayuda a detectar fallas estructurales, ya que muestra o representa gráficamente las áreas con sus correspondientes relaciones dinámicas y jerárquicas. Entonces contar con una estructura orgánico-funcional alineada a las necesidades actuales es muy importante para enfrentar el devenir de la compañía.

De igual forma sucede con el manual de funciones y la planta de cargos los cuales son parte integral para la puesta en marcha de una propuesta de reestructuración organizacional y funcional en la caja de compensación.

El manual de funciones que se pretende construir ayudará a optimizar el trabajo del personal, al estructurar el desempeño y responsabilidades de cada área dependencia de trabajo con las que cuenta la caja de compensación, detallando aspectos relacionados con la estructura de la organización, así como las funciones, interrelaciones, dinámicas, compromiso y acoplamiento que implique a cada cargo.

Para finalizar, esta investigación le permitirá a la Caja de Compensación Familiar de Córdoba detectar en las diferentes áreas de trabajo aspectos claves como: la forma de organización de su planta, la manera como están distribuidas las funciones, la cantidad de colaboradores por área y cargo, las relaciones de mando, los conductos o procesos que son propios para cumplir las actividades, las debilidades en la ejecución de los procesos, el estado de los manuales de funciones, las condiciones de trabajo que afecten la rendimiento funcional de la empresa, entre otros aspectos que son susceptibles de mejoras para optimizar todo el portafolio de compromisos y responsabilidades que demanda la caja en conjunto con sus unidades de servicios.

CAPÍTULO II:

FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales

En este segundo capítulo concerniente a la fundamentación teórica de la investigación se expondrán las bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales; todas ellas de forma articulada servirán como apoyo indispensable para entender, conocer, replicar, adaptar y aplicar en el proyecto de “Evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Caja de compensación familiar de Córdoba del municipio de Montería, departamento de Córdoba”.

2.1.1. Bases teóricas

2.1.1.1. Organ

igrama

Para Rey (2001), el organigrama es: una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (p. 31).

Por medio del organigrama se representa la estructura, la jerarquía, la interrelación y las dinámicas de las áreas y dependencias que integran a una organización. Cada elemento, refleja información acerca de: la división de funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, la naturaleza lineal, las relaciones existentes entre los

diversos cargos de la empresa; ayudando a entender a través de esta representación gráfica como es la división del trabajo en la empresa.

En las organizaciones es indispensable contar con un organigrama, ya que por medio de estos los colaboradores (empleados) tendrán una visión de las responsabilidades establecidas, además como es el conducto regular para la transmisión de la información. También se hace importante para identificar cuales unidades son centrales, descentralizadas o cuales trabajan de manera desconcentrada.

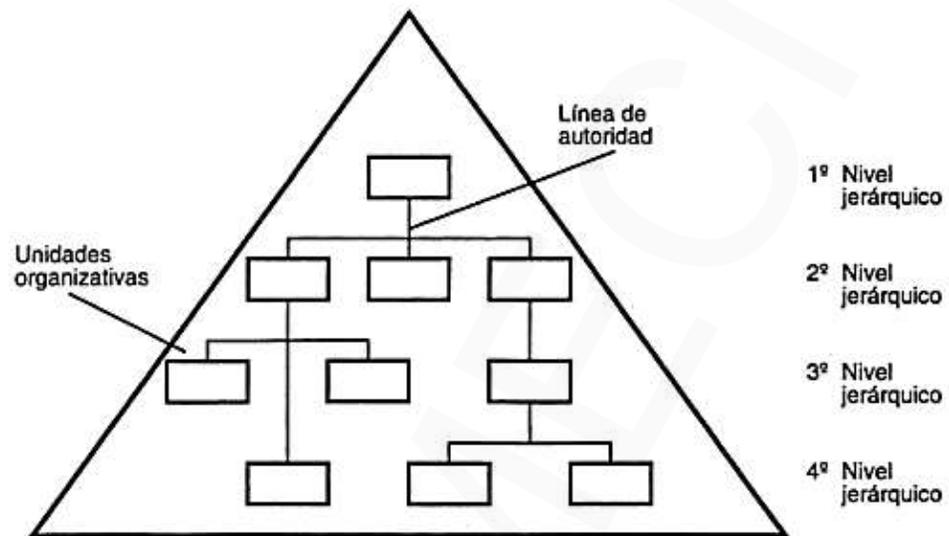
En la ciencia de la administración, los organigramas sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la dependencia al reflejar gráficamente la estructura organizativa de sus procesos. En el área de organización y métodos, sirve para reflejar la estructura así como velar por sus permanentes revisiones y actualizaciones las cuales se dan a conocer en los manuales de organización (Contreras, Múzquiz & Petersen, 2011, pág. 162).

Teniendo en cuenta la importancia del organigrama en las organizaciones se hace necesario realizar una actualización y redefinición del que opera en la actualidad en la caja de compensación familiar de córdoba.

2.1.1.1.1. Rol del organigrama en la organización

Como se explicó en el numeral anterior el organigrama desempeña un papel de suma importancia en las organizaciones, puesto que brinda información sobre la división del trabajo en la empresa, las unidades organizativas existentes, las líneas de autoridad, los niveles jerárquicos, la interrelación para la ejecución de las actividades, las subdivisiones que integran una unidad o macrounidad dentro de la organización (ver figura 1).

Figura 1: Componentes básicos de un organigrama



Fuente: Libro análisis administrativo técnicas y métodos (Hernández, 2007)

De igual forma, Guillo (2014) considera que el organigrama hace posible establecer orden y disciplina en el funcionamiento de la empresa; las áreas fundamentales quedan perfectamente definidas y atendidas, conociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área. El organigrama permite definir perfectamente el funcionamiento y los roles dentro de la organización, por lo tanto no se generan disfunciones y exceso de costes, produciendo así un ahorro de costes. Todo esto ayuda a gestionar el crecimiento de la empresa de forma ordenada (p. 7).

En este orden de ideas se puede aseverar que el organigrama proporciona una imagen formal de la organización, facilita el conocimiento, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación, compone un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

2.1.1.1.2. Clasificación de los organigramas

Para Thompson (2009) los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

1. Por su naturaleza.
2. Por su ámbito.
3. Por su contenido.
4. Por su presentación.

A continuación en las siguientes tablas se describen los tipos existentes de organigramas de acuerdo al criterio, es importante aclarar que en la tabla 5 que se muestra debajo se estableció un nuevo criterio de clasificación.

Tabla 1: Clasificación de los organigramas según su naturaleza

CLASIFICACIÓN	TIPOS	DEFINICIÓN
POR SU NATURALEZA	Microadministrativos	Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
	Macroadministrativos	Contienen información de más de una organización.
	Mesoadministrativos	Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

Fuente: Elaboración propia con información de lideremprendimiento.com

Tabla 2: Clasificación de los organigramas por su ámbito

CLASIFICACIÓN	TIPOS	DEFINICIÓN
POR SU ÁMBITO	Generales	Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
	Específicos	Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Fuente: Elaboración propia con información de lideremprendimiento.com

Tabla 3: Clasificación de los organigramas por su contenido

CLASIFICACIÓN	TIPOS	DEFINICIÓN
POR SU CONTENIDO	Integrales	Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
	Funcionales	Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

Fuente: Elaboración propia con información de lideremprendimiento.com

Tabla 4: Clasificación de los organigramas por su finalidad

CLASIFICACIÓN	TIPOS	DEFINICIÓN
POR SU FINALIDAD	Informativo	Se diseñan con el objetivo de ser puestos para la consulta de cualquier público, es decir que la información sea entendible para las personas no especializadas. Por lo tanto solo se deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras
	Analítico	La finalidad de este tipo de organigrama es el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional así como cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma
	Formal	Es definido como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Por ejemplo, el organigrama de una empresa se considera formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Director de la compañía
	Informal	Se considera así cuando representa su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

Fuente: Elaboración propia con información de lideremprendimiento.com

Tabla 5: Clasificación de los organigramas por su presentación o diagramación

CLASIFICACIÓN	TIPOS	DEFINICIÓN
POR SU PRESENTACIÓN	Vertical	Las jerarquías son mostradas de arriba hacia abajo según la pirámide a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, Son los más utilizados en la administración
	Horizontales	Las jerarquías son presentadas de izquierda a derecha, se coloca al titular en el extremo izquierdo Los niveles jerárquicos son ordenados en forma de columnas, en tanto que la relación entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
	Escalar	Se utilizan Sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo
	Tabular	Es de tipo escalar solo que el tabular no lleva líneas que unan los mandos de autoridad
	De bloque	Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos
	Circular	La autoridad máxima se ubica en el centro y alrededor de ella se forman círculos concéntricos

	donde figuran las autoridades en niveles decrecientes. Decece desde el centro hacia los extremos, el último círculo es más extenso e indica el menor nivel de jerarquía de autoridad.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con información de lideremprendimiento.com

Como se pudo ver en las Tablas 1-5 se muestran las diferentes clasificaciones de los organigramas de acuerdo a su ámbito, contenido, finalidad y presentación. Aunque todas estas clasificaciones son importantes, es de resaltar que algunas son más de forma y manera de visualización cosa que realmente es importante, sin embargo en este estudio cobra mayor relevancia la clasificación que abarca el contenido y la finalidad del organigrama, ya el objetivo es poder tomar decisiones correctas a través de esta herramienta organizacional.

2.1.1.1.3. Parámetros para la elaboración de los organigramas

Teniendo en cuenta que los organigramas son de vital importancia y utilidad para las organizaciones, instituciones y compañías, éstos deben ser elaborados cuidadosamente, tomando en cuenta los siguientes criterios expuestos por Contreras, Músquiz, & Petersen (2011):

Tabla 6: Criterios para la elaboración de los organigramas

CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO
PRECISIÓN	En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones. Es la exactitud, entre las unidades de

	servicio y sus relaciones e interrelaciones definidos cuidadosamente, acentuando los niveles jerárquicos y sus dependencias entre ellos.
SENCILLEZ	Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara. Utilizar únicamente elementos necesarios de manera que representen sus niveles de forma precisa y comprensible para todos.
UNIFORMIDAD	Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño. Se hace necesaria la combinación idónea de los gráficos que se utilicen en su elaboración.
PRESENTACIÓN	En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
VIGENCIA	Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

Fuente: Elaboración propia con información de la “Guía técnica para elaborar organigramas, Jalisco México”.

Como se pudo ver en la tabla 6, se mostraron los criterios recomendados para la elaboración de los organigramas, aquí nos hablan de cinco criterios como la precisión, sencillez, uniformidad, la presentación y la vigencia. Todos estos criterios pueden convertirse en un punto de control antes y después de construir el organigrama y la forma de aplicarlos sería:

Leer la definición del criterio y determinar si se cumple, no se cumple o se cumple parcialmente, lo ideal al final es que el organigrama final cumpla en un 100% con todos los criterios, de esta forma se podrá tener certeza que está bien elaborado.

También es relevante clarificar que el ultimo criterio (Vigencia) es uno de los criterios que se debe estar revisando constantemente después de haber finalizado la construcción del organigrama ya que por motivos de reestructuraciones organizaciones u otros cambios administrativos puede ser que este haya perdido validez y no refleje los cambios sucedidos en un transcurso de tiempo en la organización, es en este punto donde los cuatro criterios restantes cobran vida nuevamente ya que el organigrama requerirá de una actualización y esta debe cimentarse en esos cuatro criterios iniciales.

2.1.1.2. Manual de funciones

Según Seminario E. (2016) el manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente.

Para Rodríguez (2012), el manual de funciones es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, fijar la responsabilidad, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados (p.85).

Seminario E. (2016) continúa expresando que: un manual de funciones o manual de organización hace referencia a las funciones o responsabilidades de cada departamento de la empresa, como gerencia, contabilidad, talento humano, producción, ventas, servicios, etc., detallando como se intervienen en el funcionamiento de la empresa, se incluyen visión, misión, objetivos, metas y descripción de cada área así como sus responsabilidades. El manual de funciones es muy importante ya que “orienta a los empleados en la ejecución de sus tareas”¹.

Para finalizar el manual de funciones es un elemento de gran ayuda para el personal, ya que las instrucciones de su cargo se encuentran definidas en un documento que da fe y veracidad de las mismas. En muchas ocasiones el manual de funciones es el documento rector ante controversias sobre la

¹ Rodríguez (2012), documento “*como elaborar y usar manuales administrativos*”

ejecución de alguna actividad o responsabilidad en particular, ante esto se consulta el manual de funciones el cual ayuda a dirimir de la mejor manera la resolución de la responsabilidad, cabe aclarar que esto sucede cuando dicho documento se encuentra actualizado y en él se engloban todas las actividades de la empresa, ya que si no es así pues el manual de funciones no servirá como apoyo a la administración, por eso se hace tan relevante que las organizaciones dispongan de un manual de funciones que se encuentre actualizado y además que englobe la totalidad de las labores y responsabilidades que debe desempeñar la empresa.

Las actualizaciones del manual de funciones debe ser periódica, pero además las nuevas funciones que adquiera la empresa en un día o momento determinado deben ser asignadas a un nuevo cargo (de ser necesario) o reasignarlas rápidamente a un o unos cargos ya existentes, con la debida comunicación y socialización por parte de la dependencia encargada de la administración del talento humano.

2.1.1.2.1 Aspectos relevantes e importantes del manual de funciones

El principal beneficio de un manual de funciones es definir la estructura de la organización, así como también los cargos que la integran, las funciones, actividades, responsabilidades, requisitos y la interrelación jerárquica entre cada uno de sus elementos.

Es importante tener en cuenta que para la elaboración del manual de funciones es indispensable definir algunos aspectos claves como:

- La estructura organizacional de la organización
- La denominación y número de cargos que conforman la estructura
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
- Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios e idóneos para la ejecución de las funciones que tiene la empresa.
- Instituir las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos
- Aprobar y difundir el manual en la organización.

2.1.1.2.2. Partes que integran el manual de funciones

Tabla 7: Elementos del manual de funciones

ELEMENTOS	DESCRIPCION
Perfiles del cargo	Según Chiavenato (1999), es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo (por qué lo hace). Es realizar un inventario de los aspectos relevantes del cargo, así como los deberes y responsabilidades que comprende.
Descripción del cargo	Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto”. Alles (2012) manifiesta que en toda empresa (grande o pequeña) se tiene que tener una descripción clara de los puestos existentes, ya que esto ayuda a seleccionar al personal para un determinado puesto, se puede capacitar y entrenar a una persona para ocupar un puesto, o para su mejor desempeño en el cargo actual, o, en ocasiones, en función de un puesto que ocupara en el futuro.
Análisis de puestos	El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto (tareas a realizar), sus requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas, el tipo de personas deben contratarse para esa posición (Alles, Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, 2012, pág. 92).

Fuente: Elaboración propia con información de los autores citados.

En la tabla anterior (tabla 7) se mostraron los elementos constitutivos del manual de funciones, como lo son: los perfiles del cargo, la descripción del cargo y el análisis de puesto, la recomendación dada con respecto a estos factores integrantes del manual de funciones es que se debe analizar no a la ligera cada uno de ellos ya que si falla el perfil de entrada, los demás factores probablemente también fallarán, es por ellos que debe ser una tarea juiciosa

y consensuada, ya que se podrían cometer errores, lo ideal es apuntar a un perfil de acuerdo a las necesidades que requiere la organización.

Por otro lado los dos factores siguientes es en donde se deben condensar las funciones, roles y responsabilidades del cargo que necesita la empresa, es importante en este punto no dejar nada por fuera, pero tampoco se debe extralimitarse en funciones de otro cargo, es decir, es colocar lo justo pero en detalle y de manera clara para que no existan ambigüedades entre lo que hace la persona que desempeña el cargo y lo que demanda como tal el cargo.

2.1.1.3. Herramientas para la descripción y análisis de puestos

Seminario E. (2012) cita la obra “Dirección estratégica de recursos humanos” de Alles (2012) en donde sugiere que para la descripción y el análisis de puestos es importante realizar las siguientes acciones:

- **Entrevista:** El analista necesita realizar una entrevista al ocupante del puesto
- **Observación directa:** El entrevistador observa las tareas y completa el formato a partir de lo que ve, sin la participación e intervención del empleado.
- **Cuestionario:** El ocupante del puesto diligencia un formulario prediseñado previamente por la administración.
- **Acción mixta:** Se realiza simultáneamente dos de las tres herramientas.

2.1.1.4. Etapas para el análisis de puestos de trabajo

Seminario (2012) cita a Bohlander & Snell (2011) los cuales consideran que para el análisis de puestos deben existir unas etapas que son las siguientes:

- Recolección de la información
- Descripción del puesto
- Especificación del puesto

2.1.1.5. Modelos para diseño de cargos

Para Chiavenato (2009), existen tres modelos para el diseño de los cargos o puestos:

2.1.1.5.1. Modelo tradicional

Es el modelo más antiguo para el diseño de cargos, cimentado por la administración científica y por los precursores de la teoría de la burocracia de Weber, este modelo sigue los lineamientos del sistema cerrado y se enfatiza en la teoría de la máquina, porque proporciona a los trabajadores un trato igual al de las máquinas sin distinción de su carácter de seres humanos.

2.1.1.5.2. Modelo humanista

Creado a partir de las pruebas experimentales de Hawthorne, se centra más a los aspectos del contexto de trabajo más que en el contenido de los puestos o cargos.

2.1.1.5.3. Modelo de contingencias

Es el modelo más amplio, utilizado y actual. Se cimienta en 5 estaciones o dimensiones vitales del puesto: autonomía, variedad, identidad, realimentación, significado. Las cinco estaciones conllevan a tres estadios psicológicos en los trabajadores: percepción de las responsabilidades por los resultados, percepción de significado, conocimiento de los resultados del trabajo.

Teniendo en cuenta los modelos de diseño de puestos se considera que el modelo de contingencias es el más adecuado, ya que el trabajador al poseer autonomía puede exponer su criterio personal para establecer planes para la realización del trabajo encomendado, a través de esta autonomía de su forma o método el empleado se mantiene motivado y parte activa que agrega valor a la organización.

Por otro lado la realimentación que propone este modelo ayuda a establecer una constante mejora continua para la ejecución de sus labores, es un captador de información de sus superiores que lo catapultan hacia ser un ente en mejoramiento, la retroalimentación son pequeños diferenciales de evaluación de desempeño pero sin calificación cuantitativa.

2.1.2. Bases investigativas

2.1.2.1 Antecedentes históricos

El avance de las organizaciones hace que las diferentes dependencias o áreas que las integran obligatoriamente muten o cambien de una forma periódica; estas evoluciones que se causan producto de métodos, conocimientos y tecnologías, los cuales tienden a transformar la manera de comunicar y capacitar al personal. El comportamiento de los empleados de una organización cambia la manera de administrar los recursos internos al dirigir características variantes diferentes las cuales por ley y producto del clima laboral y la cultura organizacional incide en la vida diaria de los colaboradores de la organización en la cual se desempeñan.

Gros (1974) expuso que “la empresa, en parte, hace que los hombres sean como son” el hombre al estar casi la tercera parte de su vida inmersos en su célula profesional quedando inevitablemente atrapado por el estilo que le es impuesto en su lugar de trabajo.

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas (Zapata, 2014).

Cuando aparecieron las primeras formas de organizaciones en el mundo, el talento humano no se consideraba precisamente talento, más bien se tomaba el personal como una maquina pasiva la cual se explotaba al máximo de su capacidad llegando a llevar al ser humano a condiciones extremas de esclavitud empresarial.

Los primeros estudios respecto al Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La llamada revolución industrial mencionada en el acápite anterior se caracterizó por la tecnificación de la mano de obra, se pasó de una alta manualidad hacia los primeros intentos por tratar de utilizar las máquinas para ayudar a la optimización de varias actividades del aquel entonces, la revolución industrial fue un hito del trabajo en las organizaciones, se minimizaron las arduas y extenuantes jornadas laborales gracias a la utilización de la tecnología, esta era influyó en la forma del diseño estructural y funcional de las organizaciones, ya que la tecnología ayudaba a aplanar las estructuras de la época.

Posteriormente se ubica Weber y su burocracia en la que exponía una jerarquía administrativa precisa y no se contrataba sin la calificación profesional demostrada, la remuneración de dinero era fija y permanente sin alguna motivación para que el empleado realizara bien sus actividades laborales y para complementar este era vigilado siempre (Bonilla et. al, 2018).

Durante esta fase la dirección o la suprema autoridad en las organizaciones era quien tenía la última palabra en la toma de decisiones, limitando a los trabajadores solo al quehacer rutinario sin ninguna incidencia en la generación de ideas y toma de decisiones.

En la década de los 50 inicia la evolución del concepto de visualizar al trabajador como una maquina repetidora de tiempos y movimientos

(therbligs), aunque no se le daba el valor para proponer sus ideas para el apoyo en la toma de decisiones. En esta década se empieza a reglar algunas normas que eran justas para el trabajador, aunque la aplicación de las mismas era casi que limitada por las organizaciones que veían aquello como un cambio drástico que podría desencadenar pérdida de autoridad.

En la década de los años 60, la forma de administración de los recursos humanos sufre una transformación trascendental ya que el crecimiento de las organizaciones hizo ver en los administradores que para poder enfrentar estos cambios solo se contaban con su capital humano el cual era el único capaz de apoyarlos.

En la década de los 70 aparece por primera vez el concepto de “recurso humano” se estandarizó y normalizó la forma de administración del personal dándole su importancia en la organización, pero sin descuidar la forma imponente de poder del administrador.

La época de la industrialización neoclásica que llegó hasta los años 90, la cual trajo consigo cambios raudos e inesperados como por ejemplo: la pérdida de validez del modelo burocrático en las estructuras organizacionales y funcionales, trayendo innovaciones enfatizadas a la adaptación del personal y la flexibilización corporativa, se pasó a una esquematización horizontal cimentado en la departamentalización, originado mayor importancia y valor a cada uno de los colaboradores (empleados).

En la actualidad los diseños organizacionales son tan diversos y adaptativos a las circunstancias, aparece el teletrabajo, el trabajo por objetivos metas o productos y la participación del colaborador en la organización es demanda por la administración, esto con el fin de tener un personal proactivo interesado y comprometido con la empresa donde labora.

2.1.2.2 Antecedentes investigativos

En este apartado se relacionan algunos antecedentes de investigación o el estado del arte concerniente a la temática que se está investigando, la cual es la “**Evaluación de la estructura organizacional y funcional en las organizaciones**”.

Como punto de partida es relevante expresar que no existe una evaluación específica de la estructura organizacional y funcional para las cajas de compensación familiar, sin embargo han existido estudios que tienen objetivos similares a la investigación de este proyecto, estos han hecho uso de varias metodologías investigativas que son importante revisar, con el fin de conocer su enfoque y su alcance investigativo, a continuación se presenta un recuento de estos estudios.

La estructura orgánico-funcional ha sido objeto de numerosos estudios a nivel internacional (por ejemplo, Aiken, Bacharach & French, 1980; Audretsch, 2001; Birkinshaw, Nobel & Ridderstrale, 2002; Dess & Origer, 1987; Fredrickson, 1986; James & Jones, 1976; Johnston, 2000; Meijaard, Brand & Mosselman, 2005; Prakash & Gupta, 2011; Pugh, Hickson, Hinnings & Turner, 1968; Williams & Rains, 2007), sin embargo en Colombia el abordaje desde la investigación aún es muy bajo.

Es importante precisar que el análisis de las estructuras organizacionales implica una consideración mucho más profunda y amplia que la simple representación gráfica conocida como **organigrama**, con la cual se tiende a confundir (Friesen, 2005; Gellerman, 1990; Williams & Rains, 2007). La estructuración organizacional y funcional abarca todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y finaliza en el desarrollo de la razón social de la organización (Galbraith, 2001; Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978; Miller, 1986).

Algunos autores como Hage & Aiken (1967), Litterer (1979), Starbuck & Nystrom (1981), Ansoff & Brandenburg (1971), Daft & Lengel (1986), Kazanjai & Drazin (1987), Miller (1987) y Hall (1996), fueron los primeros en hacer un acercamiento al diseño o rediseño de la estructura orgánico-funcional, todos ellos guardan varias relaciones en sus estudios, las cuales se detallan de forma seguida:

- Conciben el diseño o rediseño como un proceso de doble vía el cual se basa en un ejercicio heurístico mediante el cual se elaboran planes con

los que se crean y coordinan unidades de actividad constituyendo sistemas de significados para la consecución de un fin.

- Conciben el diseño o rediseño como un proceso como un ejercicio aplicativo mediante el cual se ejecutan tales planes o proyectos en acciones que convierten la forma representacional pretendida en una realidad objetiva.

De acuerdo a las percepciones de estos autores se puede sintetizar que todos ellos establecen el diseño o rediseño organizacional en dos etapas, una de diagnóstico y otra de intervención, es decir, que la primera etapa muestra la realidad actual y la segunda ejecuta acciones de acuerdo a las situaciones encontradas o halladas.

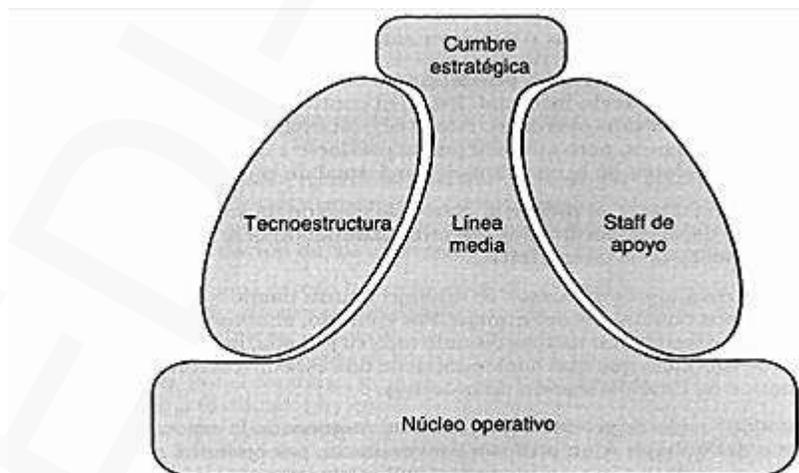
Otros autores como Gellerman, 1990; Gerstein, 1992 analizan la evaluación del diseño o rediseño organizacional y funcional con una analogía, la cual es la construcción de una edificación, ellos sostienen que el proceso es similar, ya que antes de levantar la estructura es necesario elaborar unos buenos planos que ayuden a ir plasmando lo idealizado en el papel. Para este caso los planos serían los diagnósticos y los planes de estructura de la empresa, y la edificación sería el organigrama. También expresan que al igual que en la construcción de una edificación lo más importante es tener unos buenos cimientos o pilares que sean resistentes y que soporten el peso de toda la edificación, trayendo esas ideas a la arquitectura organizacional, los pilares o cimientos serían la alta dirección, la gerencia y los directivos quienes son los que deben ser capaces de mantener la construcción (empresa) para que esta no se derrumbe.

Ranson, Minings & Greenwood (1980), realizan una investigación teórica explorando como las estructuras de las organizaciones se han diseñado y han cambiado a lo largo del tiempo. Se concentran en las estructuras específicas y tradicionales, precisando que es una estructura y exponiendo los modelos teóricos que se han desarrollado hacia las diferentes formas de organización, con el propósito de demostrar que dichos modelos se interrelacionan sin que exista uno solo que prevalezca sobre los demás, y que esta estrecha interrelación da vida a la estructura organizacional.

La literatura acerca de esta temática es amplia, pero es importante citar el trabajo investigativo de Mintzberg (1984), quien en un ejercicio holístico, congrega perfectamente toda la intencionalidad teórica acerca de las variables de estructuración organizacional. Desde un enfoque teorico-pragmaticos va más allá de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol (estratégico, funcional y operativo) para encuadrar un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operativo (operarios), el equipo de apoyo (agentes especializados) y la tecno-estructura (analistas del trabajo). (Ver figura 2).

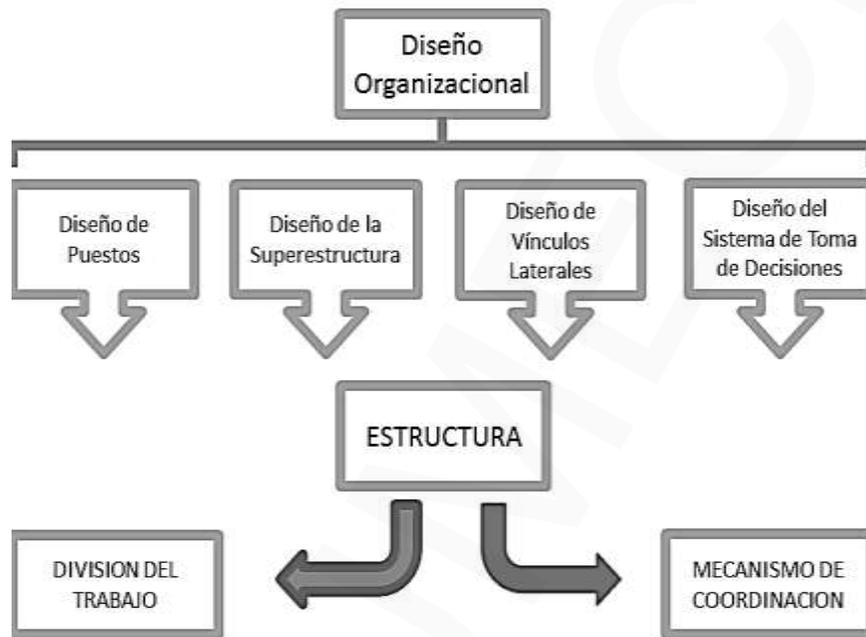
El esquema propuesto por Mintzberg da una idea de la división del trabajo en la organización, cuyas tareas deben coordinarse. Para ello introduce diferentes mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), así como la noción de flujos organizacionales.

Figura 2: Modelo organizacional en forma de hongo propuesto por Mintzberg



Fuente: The structuring of organizations. Prentice hall, nueva York, 1979

Figura 3: Parámetros para el diseño organización según Mintzberg



Fuente: SADM 1442-blogger.

Mintzberg establece también los diferentes parámetros para el diseño organizacional, los cuales se congregan en cuatro grupos: a) diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, b) diseño de la superestructura: departamentalización y tramo de autoridad, c) diseño de vínculos laterales: planificación y control y dispositivos de enlace, y d) diseño de la toma de decisiones: centralización y descentralización.

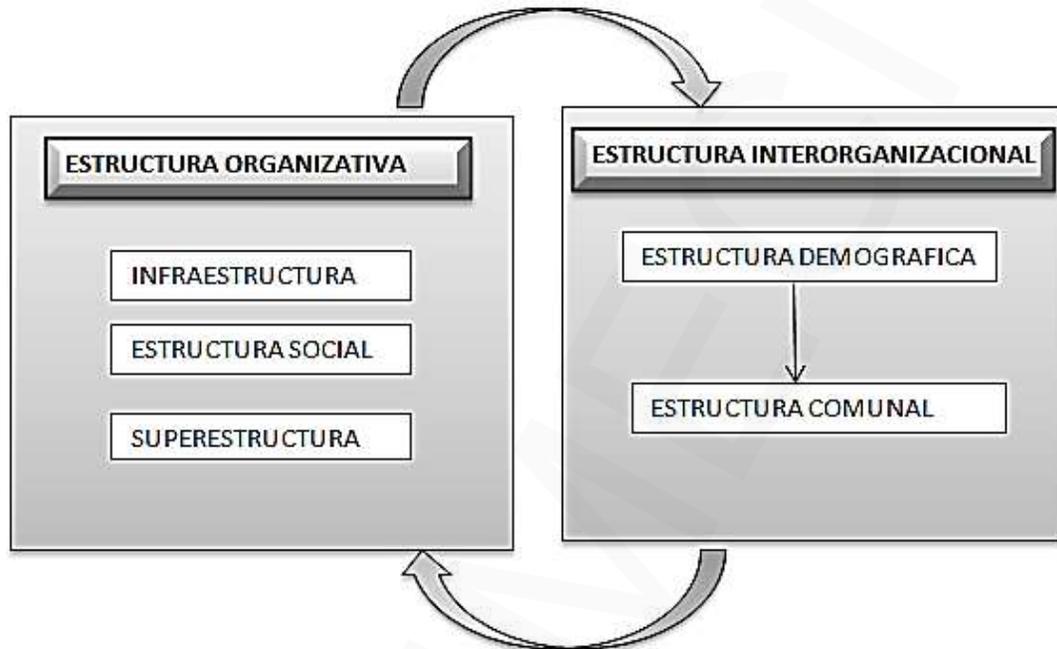
Miller en 1986 propuso que la estructura orgánico-funcional se cimienta en cuatro dimensiones, como son la estructura de actividades (especialización y formalización), la concentración de autoridad (centralización de la toma de decisiones), la línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de tareas) y el tamaño del componente de apoyo (personal subordinado); las cuales buscan ser dispositivos integradores cuando se trata de disminuir el impacto generado por el cambio constante (Marin, 2012).

Ansoff y Brandenburg (1986), desarrollaron un estudio para construir la estructura de una organización, en aras de maximizar el potencial de funcionamiento para lograr los objetivos trazados. Para ello detallan cinco categorías de la operación organizacional, que sobrellevan a respuestas tanto estratégicas como estructurales. Estos 5 tipos de razonamientos, combinados con las pruebas de la viabilidad del recurso económico y humano, se utilizan para elegir y para apropiarse una de varias formas de organización básicas para revestir las necesidades particulares de una organización o empresa.

Meyer, Tsui y Hinings (1993), inician su estudio a partir de la comparación entre dos enfoques: el primer enfoque de contingencia cuya explicación de los fenómenos organizacionales está basada en el análisis de relaciones lineales entre variables independientes, y el segundo el enfoque de configuraciones que hace un análisis de estas mismas variables desde una configuración basada en su interacción y en relaciones no lineales. Por medio de un cotejo directo de las propiedades claves, se pretende agudizar el impacto del enfoque sobre la habilidad del análisis para entender y predecir los fenómenos organizacionales.

Fombrun (1986), habla sobre la estructura orgánico-funcional de las organizaciones y sus segmentaciones o áreas para el análisis y entendimiento de su dinámica y operación, concatenando elementos como los tecnológicos, los humanos y las relaciones sociales entre la organización, el recurso humano, la población y a su vez con la comunidad a través de las nociones de infraestructura, socio-estructura y superestructura, los cuales son dinámicos y parcialmente difieren entre sí.

Figura 4: Tipos de estructuras y elementos conformantes según Fombrun



Fuente: Elaboración propia con información del autor Fombrun.

Powell y DiMaggio (1999), y Selznick (1949), reconocen al institucionalismo, en términos de la teoría organizacional, como un enfoque de pensamiento que asume a la organización como la unión de prácticas relacionadas a los procesos de socialización, conformadas para crear estructuras y rutinas que se convierten en estándares conductuales para los individuos. En este marco, la estructuración de las organizaciones puede concebirse como un patrón de variables que buscan coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que crean rutinas formalizadas diferenciadas y estandarizadas. Para Selznick (1949), al comienzo la organización crea la estructura y la estrategia de acuerdo a criterios racionales que definen los recursos técnicos a utilizar en función con las tareas por realizar. Sin embargo, este conjunto se verá afectado por las interacciones que inexorablemente la organización debe entablar con el medio externo, el cual no solamente está conformado por variables técnico-económicas, sino además por la dimensión institucionalizada que influye a la organización para que instaure valores, rutinas y normas, correspondientes a patrones conductuales socialmente legitimados. De este modo, la organización se enfrenta a un proceso de

institucionalización a través del cual dimensiona su estructura conforme a las demandas exógenas (Alvarado, 2006:19).

En el plano latinoamericano han surgido estudios con cierta similitud al que se plantean en esta investigación, a continuación se detallarán los más relevantes.

Muñoz (2005) en Colombia realizó la investigación “actualización del manual de funciones, rediseño de la estructura administrativa y diseño de indicadores de gestión para los diferentes puestos de trabajo de la empresa gl ingenieros Ltda”

Este trabajo se centró en la actualización de un manual existente y en la reestructuración de una estructura ya concebida para una empresa dedicada a la prestación de servicios de ingeniería eléctrica.

Duran (2006) en Bolivia propuso un estudio “rediseño de la estructura organizacional, caso: hospital obrero nº 1”, Los métodos que se utilizaron fueron el deductivo partiendo de un enfoque general de la organización para llegar a una determinada actividad o función, posteriormente desarrollaron un análisis de tipo inductivo partiendo de lo específico para llegar a lo genérico.

Ducuara & Hoyos (2009) elaboraron “Análisis ocupacional para la actualización de manual de funciones y requisitos de la empresa aguas y aguas de Pereira” cuyo trabajo se centró en el análisis Ocupacional para la formalización del nuevo Manual de Funciones y Requisitos y el establecimiento de las competencias laborales generales de los cargos de la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pereira S.A. E.S.P.

Olivero (2013) adelantó la investigación “diseño de un manual de funciones por competencias como instrumento de trabajo para los funcionarios de la alianza colombo francesa de Cartagena”. El propósito de este trabajo fue elaborar el Manual de Funciones por Competencias para la Alianza Colombo Francesa, por ser una necesidad sentida de esta empresa, ya que no existía un documento de consulta para cotejar si realmente el quehacer cotidiano de cada funcionario estaba ajustado a las políticas de la Alianza.

Ascaribay & auquilla (2014) establecieron la investigación “rediseño del organigrama estructural, funcional; levantamiento de perfiles y funciones por competencias y su implementación en la cooperativa de ahorro y crédito multicoop de la ciudad de cuenca durante noviembre del 2013 a mayo del 2014”. La metodología a emplearse es la de M.P.C. (Modelado de Perfiles por Competencias) que busca elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas.

Alvear (2015) en Ecuador realizó la investigación “elaboración del organigrama y manual de funciones para Anpestrid Construcciones CIA. Limitada de la ciudad de Cuenca”. Su estudio se basó en la construcción de la estructura orgánica con su respectivo manual de funciones para una empresa constructora de viviendas.

Bermeo (2015) también en Ecuador adelantó la investigación titulada “reestructuración del organigrama funcional para el departamento de operaciones del campo Shushufindi bloque 57”. El propósito de este estudio fue reestructurar el Organigrama Funcional para el departamento de operaciones para el campo extractor de petróleo en el cantón del país ecuatoriano.

Cedillo & Landázuri (2015) también hacen parte de este tipo de investigaciones al proponer a través de su proyecto “rediseño del organigrama y elaboración del manual de funciones de la sociedad de lucha contra el cáncer Solca Núcleo de Cuenca período 2014”. El cual tenía como propósito general modificar el organigrama y el manual de funciones para una institución ecuatoriana dedicada a la lucha contra las enfermedades oncológicas.

Borrero (2015) en el estado venezolano de Táchira realizó el proyecto “reestructuración organizacional para la empresa Plastimet de Venezuela C.A., San Cristóbal, estado Táchira” cuyo enfoque fue el de proponer una reorganización de una empresa encargada principalmente de la producción de todo lo referente a artículos para el hogar y juguetería en plástico. La metodología de esta investigación se basó en un estudio de tipo mixto con

bases descriptivas y de campo, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental.

Bañuelos (2016) en centro américa (México) propuso un “rediseño del organigrama y enriquecimiento de puestos de una empresa de consultoría y pruebas de materiales” muestra el proceso por el cual se llevó a cabo una intervención en la estructura organizacional de una empresa mexicana de consultoría y pruebas de materiales. El proyecto consistió en revisar el organigrama institucional, así como también el diseño de los puestos de trabajo del personal con el objetivo de identificar áreas de oportunidad que requirieran cambios.

Seminario (2016), proyectó la investigación “reestructuración del organigrama orgánico funcional y elaboración de manuales de funciones para el sindicato de choferes profesionales del cantón zaruma durante el período septiembre 2015 - marzo 2016” este proyecto enfocó su metodología del tipo cualitativo sin embargo combinó técnicas cuantitativas de investigación que le permitieron minimizar las ideas preconcebidas de manera intuitiva.

Zambrano (2016) formuló la investigación “clasificación de los organigramas y su importancia como guía y apoyo para la toma de decisiones en las empresas” este trabajo con enfoque monográfico fue orientado a identificar como los organigramas pueden servir como guía y apoyo dentro de los cambios que se propongan en la reorganización empresarial. Este plan consiste en determinar cuáles son las causas, por las que una empresa al momento de reorganizarse tiene inconvenientes como resistencia al cambio, división de funciones, pérdida de tiempo en sus procesos y actividades, y por ende este caso de estudio que se basa en revisión de textos y artículos publicados en revistas indexadas.

Isaurralde (2017) centró una proyecto que lleva por nombre “Rediseño de la Estructura Organizacional para Grupo Camuzzi-Chini”, esta investigación fue de tipo exploratoria, la cual se utiliza cuando no existe un análisis previo sistematizado o no se han desarrollado, utilizó una metodología mixta, tanto cuantitativa como cualitativa, de corte transversal retrospectivo, planteando un horizonte temporal.

Zarta (2018) en el distrito capital de Bogotá Colombia, coadyuvó a través de su investigación “Reestructuración organizacional basada en funciones sobre la planeación semestral de la fundación Alianza social educativa ASE” el propósito de del estudio fue resolver la pregunta de investigación ¿Cómo, a través de una estructura organizacional basada en funciones, se puede generar un cronograma estandarizado con la planeación semestral de los cursos que le permita a la fundación cumplir los objetivos propuestos? Esta pregunta surge al realizar el diagnóstico de la organización, mediante la herramienta DOFA y realizando un cruce de variables de esta.

Loor y vaca (2018) en ecuador adelantaron su investigación titulada “reestructuración de la empresa alumec s.a del cantón milagro para el desarrollo de una auditoría laboral”, cuyo propósito era la elaboración de realizar una mejor distribución laboral enmarcada en un organigrama que fuera funcional.

Cárdenas & Alarcón (2018) establecieron un Modelo de Rediseño de la Estructura Organizacional y Funcional del Instituto Distrital de las Artes en Colombia. La metodología seleccionada por los autores fue de tipo descriptivo; el objetivo se basó en hacer una medición del personal necesario para el funcionamiento eficiente y eficaz del IDARTES, en el cual se documentaba, media y analizaba el organigrama que debía adoptar el Instituto, además del personal necesario para definir convenientemente el número de dependencias, Niveles jerárquicos, cargos y asignaciones básicas mensuales.

Albuja (2019) realizó el proyecto titulado “reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para el plantel educativo particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018” cuya investigación se llevó a cabo partiendo de dos necesidades principales, la primera: lograr un crecimiento personal y profesional con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional de la autora, basado en las competencias laborales en el área de Talento Humano; y la segunda, fue la necesidad del que se generó en el Plantel Educativo de reestructurar el organigrama y

levantar los perfiles de cargo por competencias, debido al crecimiento que había tenido el plantel.

Arteaga (2019) en el país inca (Perú) propuso el proyecto “reestructuración organizativa de la empresa envases selectos s.a.c. para mejorar la eficiencia en el proceso operativo” el cual tuvo como propósito evaluar la Eficiencia organizativa, con la finalidad de elaborar una propuesta de mejora y hacer una Reingeniería Organizacional para que la eficiencia de la empresa ENVASES SELECTOS S.A.C. aumentara. El tipo de investigación es Descriptivo- Explicativo y el diseño de la investigación fue No experimental, transversal. El estudio se realizó mediante un diagnóstico de eficiencia operacional, utilizando la técnica del Análisis Factorial - Causal.

Choez & Torres (2019) contribuyeron con su proyecto titulado “Diseño de manual de funciones para la empresa importcruz s. a de la ciudad de Guayaquil”. El cual tuvo como finalidad identificar las falencias encontradas en el desarrollo de las actividades en la empresa ImportCruz S.A.

Peñafil y Figueroa (2019) adelantaron el estudio de “rediseño de la estructura administrativa de una institución educativa” utilizaron el diagrama de causa y efecto, analizando de forma más efectiva la causa raíz del problema de investigación. Adicionalmente, crearon un cuestionario de preguntas para una encuesta que tuvo como objetivo conocer cuál era la percepción del personal administrativo sobre sus funciones y procesos, confirmando los problemas identificados.

2.1.3. Bases conceptuales

Acta de reunión: El acta de una reunión es el documento escrito que registra los temas tratados y los acuerdos adoptados en una determinada reunión, con la finalidad de certificar lo acontecido y dar validez a lo acordado.

Análisis de cargo: Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada. Es un proceso sistemático de

recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo (Chiavenato, 2002).

Caja de compensación: son entidades privadas que se encargan de administrar las prestaciones de la seguridad social. Las cajas de compensación se encargan directamente de pagar varios beneficios y subsidios, además de otorgar créditos sociales y otras prestaciones a sus afiliados (Broseta, 2020).

Cargo: Se entiende por cargo el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades, y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el cargo sea a tiempo completo o parcial (Zelaya, 2006).

Cuestionario: Conjunto de cuestiones o preguntas que deben ser contestadas en un examen, prueba, test, encuesta, etc.

Denominación: Se refiere al nombre asignado al cargo.

Diagnóstico: Según Thibaut (1994), el diagnóstico es “el acto o arte de conocer”; lo que se busca conocer son las causas de los problemas o dificultades que tiene la organización, para así ofrecer soluciones acordes a estos.

Diseño de cargo: el diseño de cargos consiste en determinar las actividades específicas que se debe desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el cargo con los demás trabajos en la organización (Mondy, 1997).

Duplicidad de funciones: Hace referencia a la repetición de funciones en manuales de funciones de diferentes cargos.

Empleado: Persona que trabaja para otra o para una institución a cambio de un salario.

Entrevista: Reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, o para indagar acerca de algún tema en particular de gran importancia.

Estructura de organización matricial: La estructura de organización matricial se basa en un sistema de mandos múltiples.

Estructura organizacional funcional: estructura de organización basada en dividir el trabajo de la empresa según la especialización. Busca que cada persona trabaje en lo que está especializado.

Estructura organizacional lineal: Esta estructura de organización basada en la autoridad lineal, donde los subalternos obedecen a sus superiores (Melinkoff, 1969).

Estructura organizacional por división: Estructura en donde la empresa se organiza por productos o líneas de productos, por zonas geográficas o bien por tipo de clientes.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado (Chiavenato, 2004).

Evaluación: se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto (Pérez & Gardey, 2008).

Función: Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado (Seminario, 2016).

Funciones sin responsable: Hace referencia a aquellas actividades, tareas y operaciones que se encuentran sin la asignación de un responsable.

Manual de Funciones: Es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo (Chiavenato, 2009).

Muestra: Parte o cantidad pequeña de una cosa que se considera representativa del total y que se toma o se separa de ella con ciertos métodos para someterla a estudio, análisis o experimentación.

Observación directa: Es aquella donde se tienen un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales.

Organigrama funcional: Se denomina aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas. Tiene una gran utilidad informativa para cursos de capacitación o para realizar una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la empresa.

Organigrama: representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría (Fleitman, 2000).

Organización: una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos (Pérez & Merino, 2008).

Perfil del cargo: es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas (Pereda & Berrocal, 2012).

Proceso: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.

Puesto: Se define como puesto de trabajo al área establecida para que el trabajador cumpla con sus funciones dentro del proceso de trabajo, estando

dotado de los medios necesarios para ejecutar una determinada tarea (Fournier, 2011).

Relaciones Estructurales: Se refiere a su ubicación del cargo en el organigrama de la empresa así como también su nivel jerárquico y grado de relación con los demás cargos.

Requisitos Físicos: Se refiere al esfuerzo físico e intelectual que se requiere para ocupar el cargo.

Requisitos Intelectuales: Comprenden las exigencias intelectuales que el ocupante del cargo debe poseer para poder desarrollar de mejor manera su puesto, es importante la relevancia de la formación académica.

AEI: Agente Especial de Intervención de la caja de compensación familiar de Córdoba

COMFACOR: Caja de Compensación Familiar de Córdoba

2.1.4. Bases legales

En cuanto a los soportes jurídicos de la presente investigación, en materia de evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Caja de compensación familiar de Córdoba, se tiene la siguiente normatividad:

- **Resolución 107 (19 de diciembre de 2019):** “Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba-COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación”.

En esta resolución emitida por el Agente Especial de Intervención (AEI) de la caja de compensación familiar de Córdoba se ordena:

Aprobar la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba-COMFACOR propuesta por la Dirección Administrativa y autorizar a dicha dirección para realizar los trámites pertinentes de actualización de la estructura organizacional a efectos de su implementación y en su parágrafo puntualiza que deberá

modificarse el organigrama de la Corporación y los demás instrumentos legales y/o de administración que se requieran para tal fin. (Ver el detalle de esta resolución en anexo 1 que hace parte integral de esta investigación).

- **Resolución 139 (27 de agosto de 2020):** “Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba -COMFACOR”.

En esta resolución emitida por el Agente Especial de Intervención (AEI) de la caja de compensación familiar de Córdoba se ordena:

Aprobar la planta de personal y el manual de funciones de la caja de compensación de córdoba - COMFACOR, además imparte la responsabilidad a la Dirección Administrativa de la corporación velar por la aplicación y ejecución eficaz de los proyectos de planta de personal y manual de, así como presentarlos a cada uno de los trabajadores de la corporación (Ver el detalle de esta resolución en anexo 2 que hace parte integral de esta investigación).

- **Ley 21 de 1982:** Según los numerales 1 y 6 del artículo 54 de la Ley 21 de 1982 son funciones del Consejo Directivo: “Adoptar la política administrativa y financiera de la Caja teniendo en cuenta el régimen orgánico del subsidio familiar y las directrices impartidas por el Gobierno Nacional” y “Vigilar y controlar la ejecución de los programas, la presentación de los servicios y el manejo administrativo y financiero de la Caja.

El artículo 46 y 48 de esta misma ley expresa que: “Toda caja de compensación familiar estará dirigida por la asamblea general de afiliados, el consejo directivo y el director administrativo: deberá tener un revisor fiscal principal y su respectivo suplente”.

- **Decreto 341 de 1998:** El artículo 8 de este decreto reza: “La asamblea General está conformada por la reunión de los afiliados hábiles o de sus representantes debidamente acreditados. Es la máxima autoridad de la corporación, sus decisiones son obligatorias y cumplen las funciones que les señalan la ley y los estatutos”.

El **artículo 36** de este decreto en su segundo acápite puntualiza que: están inhabilitados para desempeñar cargos en las cajas de compensación familiar, los parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y primero civil de los funcionarios del nivel directivo, asesor y ejecutivo de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

Esta restricción es una entrada para el perfil de los cargos y para la conformación de la estructura organizacional.

- **Decreto 2150 de 1992:** En cuyo artículo 7º, numeral 10, se estableció como función de los superintendentes “aprobar o improbar los planes y programas de inversión para obras o servicios sociales que deben prestar las entidades bajo su vigilancia, y sin cuya autorización aquellos no podrán emprenderse”.

Esta imposición obliga a las cajas de compensación que los planes de modificación de la estructura orgánica pasen por la revisión y aprobación de la supersubsidio.

- **Estatutos de Comfacor:** Los estatutos de COMFACOR en su artículo 35 numeral 8 establecen que: “es función del Representante legal presentar ante la consideración del consejo directivo los proyectos de planta de personal, manual de funciones y reglamentos de trabajo”.

2.2. Definición conceptual y operacional de los conceptos definidores

Tabla 8: Definición conceptual y operacional de los conceptos definidores de investigación

CONCEPTO DEFINIDOR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Organigrama funcional	Es aquel donde las funciones, actividades competencias y facultades de cada área o dependencia se encuentran	Este concepto definidor organigrama funcional se medirá a través de las dimensiones de un diagnostico

	especificadas. Posee un gran beneficio explicativo para realizar una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la organización.	situacional, haciendo una identificación de las áreas, dependencias o unidades de la caja y finalmente la contrastación de los propósitos generales de las áreas.
Estructura orgánica	Es la representación gráfica, esquemática y sistemática de los órganos, unidades, áreas, dependencias que integran a una empresa, de acuerdo a criterios de jerarquía y especialización, agrupados y codificados con el fin de poder visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de mando	Este concepto definidor se medirá a través de un diagnóstico situacional, haciendo una identificación de las áreas, dependencias o unidades de la caja y verificando las interrelaciones y unidades de mando.
Manual de funciones	Es mi documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.	Este concepto definidor se evaluará a través de un diagnóstico del manual existente de la caja

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se encuentran los conceptos definidores de este estudio, por tratarse de una investigación semicualitativa (mixta) no se contemplan variables, pero si conceptos definidores que son el centro de este diagnóstico.

Los tres conceptos expuestos se analizarán a través de una escala numérica, estilo Likert con el fin de indagar y calificar hasta qué punto o medida la caja de compensación los contempla y los aplica.

2.3. Operacionalización de los conceptos definidores

Tabla 9: Operacionalización conceptos definidores de la investigación.

CONCEPTO DEFINIDOR	DIMENSION	INDICADOR	CATEGORÍAS
--------------------	-----------	-----------	------------

Organigrama funcional	Valoración del estado	Estado del organigrama funcional	No existe=0 Existe-no actualizado=1 Existe-actualizado=2 Existe-actualizado-aprobado=3
	Socialización y/o divulgación	Grado de socialización del organigrama funcional	Sin socializar=0 Socializado parcial=1 Socializado total=2
Estructura orgánica	Valoración del estado	Estado de la estructura orgánica	No existe=0 Existe-no actualizado=1 Existe-actualizado=2 Existe-actualizado-aprobado=3
	Socialización y/o divulgación	Grado de socialización de la estructura orgánica	Sin socializar=0 Socializado parcial=1 Socializado total=2
Manual de funciones	Valoración del estado	Estado del manual de funciones	No existe=0 Existe-no actualizado=1 Existe-actualizado=2 Existe-actualizado-aprobado=3
	Socialización y/o divulgación	Grado de socialización del manual de funciones	Sin socializar=0 Socializado parcial=1 Socializado total=2

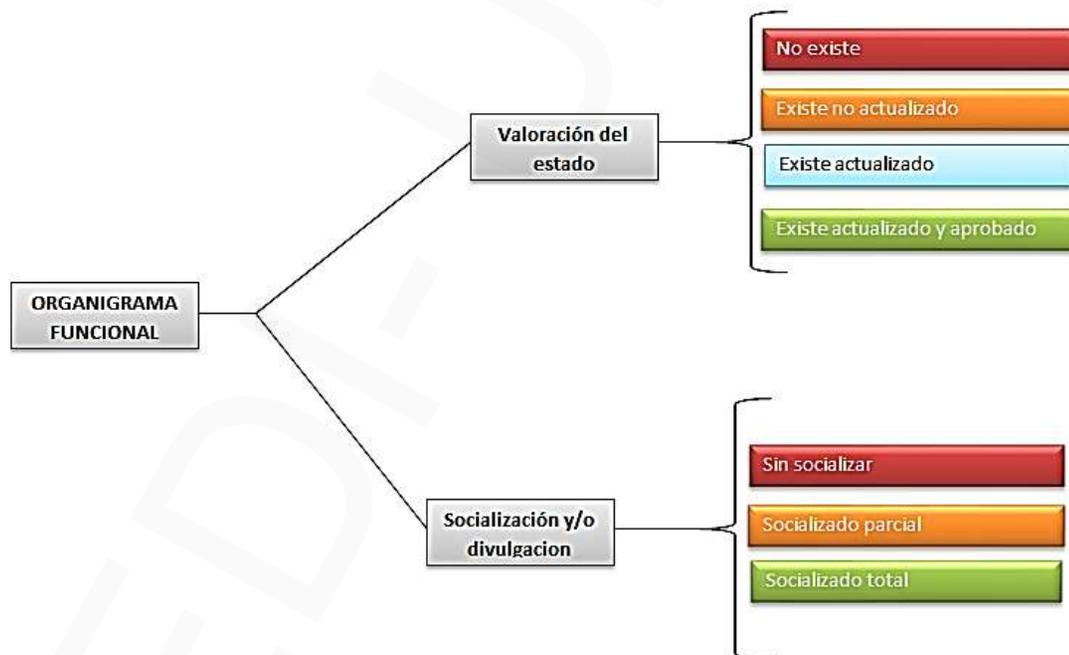
Fuente: Elaboración propia del autor.

La tabla anterior refleja los conceptos definidores contemplados para la presente investigación, estos se clasificaron en dos dimensiones homologas (iguales) que son: “Valoración del estado” y “Socialización y/o divulgación”, la primera dimensión busca saber si el concepto existe o no en la empresa, si está actualizado y por último si está reglado mediante aprobación formal.

La segunda dimensión busca determinar el grado de socialización del concepto definidor en la organización, esta dimensión cobra un papel indispensable los colaboradores, es decir, los trabajadores.

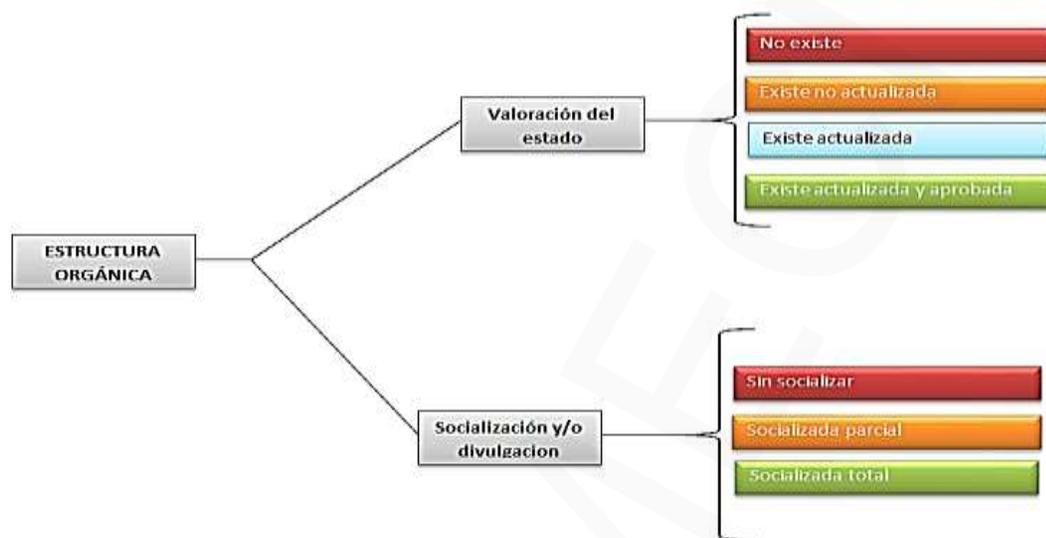
Teniendo en cuenta todo lo anterior se puede afirmar entonces que el espacio de posibles diagnósticos para cada uno de los conceptos definidores a evaluar, pueden ser los que se muestran en las figuras 5,6 y 7.

Figura 5: Categorías del primer concepto definidor (Organigrama Funcional).



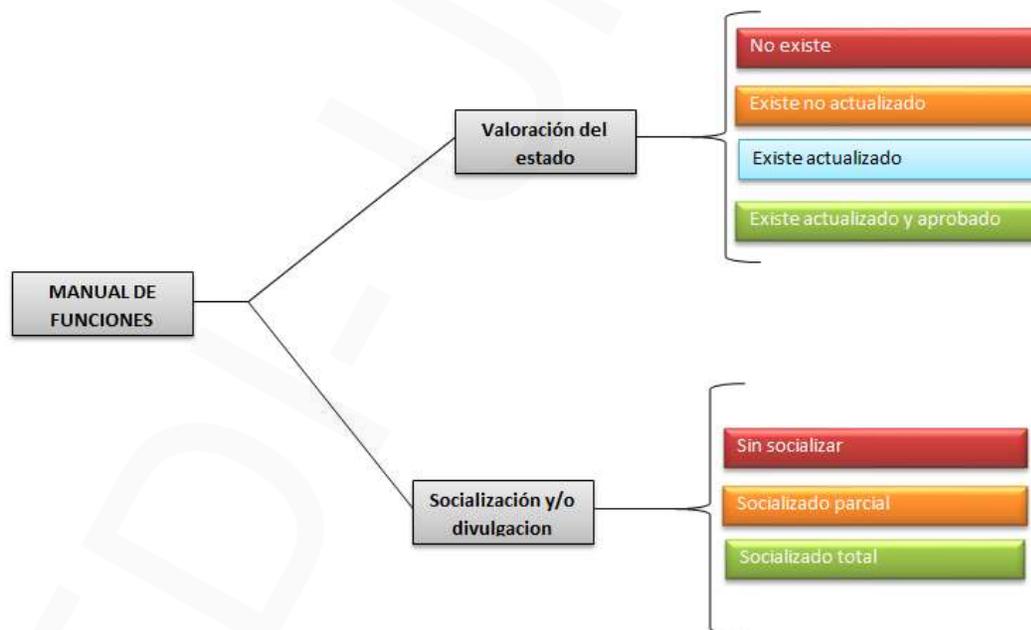
Fuente: Elaboración Propia

Figura 6: Categorías del segundo concepto definidor (Estructura orgánica).



Fuente: Elaboración Propia

Figura 7: Categorías del tercer concepto definidor (Manual de funciones).



Fuente: Elaboración Propia

De esta forma se prevé que en el diagnóstico se encuentren cualquier tipo de combinación posible para los tres conceptos definidores

Para el concepto definidor 1, 2 y 3 se tendrán el siguiente número de opciones posibles

$$C(4,1) = \frac{n!}{(n-r)!r!} = \frac{4!}{(4-1)!1!} = \frac{4!}{3!1!} = 4$$

$$C(3,1) = \frac{n!}{(n-r)!r!} = \frac{3!}{(3-1)!1!} = \frac{3!}{2!1!} = 3$$

Opciones = $4 * 3 = 12$ posibilidades

***Nota:** Se debe especificar que el valor de 4 corresponde al número de categorías de la dimensión 1 y el valor de 3 corresponde al número de categorías de la dimensión 2 (ver tabla 9. Operacionalización de los conceptos definidores).

Lo que quiere decir que pueden existir 12 posibles diagnósticos para cada concepto definidor, pero el total de posibilidades conjuntas entre los tres conceptos pueden ser.

#Posibles de diagnosticos = #posibilidades porconcepto^(#conceptos)

De esta forma:

#Posibles de diagnosticos = #posibilidades porconcepto³

#Posibles de diagnosticos = $12^3 = 1.728$

En conclusión esta investigación tiene 1728 posibles diagnósticos para la empresa Comfacor pero solo uno será el que resulte y sobre el cual se priorizarán las alternativas de mejoramiento.

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Paradigma, método y/o enfoque de investigación

Los paradigmas de investigación son el conjunto de creencias y acuerdos comunes compartidos entre los científicos sobre cómo deben entenderse y abordarse los problemas (Kuhn, 1962).

Según Guba y Lincoln (1988), un paradigma de investigación comprende cuatro elementos, a saber, epistemología, ontología, metodología y axiología.



Fuente: Carlos Godoy Rodríguez (2019).

Godoy (2019) complementa que en términos realmente simples, los tres paradigmas más comunes son: paradigma positivista, paradigma interpretativo y paradigma crítico.

De esta forma y analizando los diferentes tipos de paradigmas se concluye que el que se ajusta en mayor medida a esta investigación es el paradigma interpretativo, ya que es empleado para investigaciones de carácter

cualitativo o mixto, su objeto es el desarrollo de conceptos que ayuden a comprender los diferentes fenómenos o situaciones. Este paradigma se enfatiza en la construcción de estrategias que permitan saber los hechos, situaciones y procesos en general. No los limita exclusivamente a la cuantificación de algunos de sus elementos. Las observaciones son esenciales para utilizar este Paradigma de Investigación. Es multimetódico porque selecciona una gran diversidad de datos por medio de entrevistas, reuniones, experiencias. De esta manera reúne información que está basada en experiencias personales, procedimientos, entre otras.

Según Lincoln y Guba (1985, 36-38; cf. también Guba y Lincoln, 1991), el paradigma interpretativo se caracteriza por cinco axiomas:

- I. **La naturaleza de la realidad:** Frente al concepto positivista de la realidad como algo simple y fragmentable, el concepto de que las realidades son múltiples, holísticas y construid; Esto implica la renuncia al ideal positivista de la predicción y del control. El objetivo la investigación pasaría a ser la comprensión de los fenómenos.
- II. **La relación entre el investigador u observador y lo conocido:** Frente al concepto positivista del dualismo y de la independencia del investigador y del objeto investigado, el conocer de la interacción y la influencia entre el sujeto cognoscente y lo conocido. Se postula que ambos son inseparables.
- III. **La posibilidad de generalización:** Frente a la aspiración positivista del desarrollo de un cuerpo nomotético de conocimientos bajo la forma de generalizaciones universales, la aspiración de desarrollar un cuerpo ideográfico de conocimientos capaz de describir el caso objeto de indagación.
- IV. **La posibilidad de nexos causales:** Frente a la suposición positivista de que toda acción puede ser explicada como el resultado (es decir, el efecto) de una causa real que la precede en el tiempo, la suposición de que los fenómenos se encuentran en una situación de influencia mutua. por lo que no resulta factible distinguir causas de efectos.

- V. El papel de los valores en la investigación:** Frente al planteamiento positivista de una investigación libre de valores, el planteamiento de que cualquier tipo de actividad investigadora está comprometida con los valores. En concreto, la investigación está influida por: a) el investigador; b) la elección del paradigma desde el que se trabaja; e) la elección de la teoría sustantiva utilizada para guiar la recogida y el análisis de los datos y la interpretación de los resultados; d) los valores que forman parte del contexto en el que se desarrolla el trabajo.

Como ya se explicó en el cuarto acápite de este numeral, el enfoque de esta investigación es de carácter mixto y el método que se utilizará será el de estudio de caso, las técnicas para su ejecución a emplear serán las de observación directa y entrevistas (estructuradas y no estructuradas), de esta forma se recolectará la información que será de gran ayuda para la correcta evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Caja de compensación familiar de Córdoba.

3.2. Tipo de investigación

Para Méndez (2007, p. 228), al desarrollar el tipo de investigación se debe considerar “el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio”

En relación al tipo de investigación se tomará como fundamento para la presente investigación, se considera que es de tipo descriptivo aplicativo, ya que se pretende establecer a través de un estudio de caso, este se ayudará en las técnicas de observación directa y entrevista, tanto estructurada como no estructurada.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se define como el plan global del estudio que intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma, para Besse, (2009) “el diseño es un arreglo restringente, mediante el cual se pretende recoger la información necesaria a la pregunta de investigación” (p.57). En ese sentido, se clasifica como no experimental, transversal o transeccional, donde las variables en estudio fueron analizadas sin la interacción o manipulación del investigador.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la puesta en marcha y la captura de la información relevante de este estudio se hará uso de las siguientes técnicas de recolección de información: entrevista (tanto estructurada como no estructurada) y observación directa; estas técnicas permitirán realizar un análisis holístico de la empresa, lo cual aportará conclusiones importantes para determinar la factibilidad de la investigación.

Según de Aguiar (2016) la entrevista es una técnica mediante la cual una persona obtiene información directa de otra y puede clasificarse en: dirigida o estructurada (se hace a través de un cuestionario), no estructurada (que puede ser: focalizada, libre o clínica).

Para Arias F (2006, P. 73), la entrevista es un dialogo o conversación cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema predeterminado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.

Arias (2006, P. 69), define que la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. De igual forma, Tamayo y Tamayo (2004, p. 55), afirma que la observación es aquella que permite la recolección de datos de orden vivencial. Este método permite observar detalladamente la secuencia de los procesos de trabajo reales e identificar cada una de las etapas.

Para la realización de las entrevistas y de la técnica de observación directa, se tomaron como referentes los conceptos definidores establecidos en el numeral 2.2 de esta investigación (Definición conceptual y operacional de los conceptos definidores).

En este punto es importante especificar que las técnicas utilizadas tenían un matiz de carácter de auditoria, sin embargo no con el fin de buscar culpables sino de encontrar fallas en la estructura organizacional para poder establecer alternativas de mejoras.

3.5. Población, muestra y muestreo y/o unidades de estudio y sujetos de la investigación

3.5.1. Población y/o Descripción del Escenario de Investigación

La población de estudio para la presente investigación será de 524 colaboradores vinculados a la Caja de Compensación Familiar de Córdoba (COMFACOR) con corte a octubre del año 2019.

3.5.2. Muestra y/o Descripción y Criterios de Selección de los Informantes Clave

La muestra es de carácter aleatorio simple y se aplicara al azar para la determinación de la muestra se utilizara la siguiente fórmula:

En donde:

$N = 524$ colaboradores (con corte a Octubre del año 2019).

$Z = 2,575 \sim 3$ (99% confiabilidad)

$e = 1\% = 0,01$

$p = 70\% = 0,7$

$q = 30\% = 0,3$

$n = ?$

Solución

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

$$n = \frac{524 \times (2,575)^2 \times 0,7 \times 0,3}{(524-1) \times (0,01)^2 + (2,575)^2 \times (0,7) \times (0,3)}$$

n= 505,030 colaboradores a entrevistar y observar

3.6. Procedimiento de la investigación

La presente investigación se realizó en varias fases o etapas, como son:

Fase I: Se realizó a través de la planificación de las actividades necesarias para dar cumplimiento de la investigación en esta fase se eligió la documentación que conforme al Capítulo II: fundamentación teórica de la investigación para definir las bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales.

Fase II: paso seguido se diseñó el Capítulo III: aspectos metodológicos de la investigación, el cual es referido a la investigación de campo, en donde a través de las técnicas de entrevista y observación directa llevadas a diario en la empresa "COMFACOR". Igualmente a través de la entrevista estructurada ejecutada con los colaboradores se obtuvo respuestas a las preguntas, las cuales fueron sometidas a un proceso de análisis, interpretación y reflexión para ser conceptualizadas, categorizadas y subcategorizadas.

Fase III: Se refiere al desarrollo del capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados o hallazgos, en donde se realizará el análisis, interpretación e integración de los resultados. Esta se realizó mediante las conexiones de las categorías y las subcategorías. Se comprueba y corrobora con el marco conceptual existente, Para lo cual el autor con base a una rigurosa revisión documental de los libros, Internet, artículos científicos, normatividad entre otros.

En la figura 8 se muestra de forma gráfica las 3 fases o etapas del proceso investigativo, es importante especificar que esta clasificación presentada puede ser desglosada en subetapas o fases, sin embargo para efectos prácticos se utilizará esta macro clasificación.

Figura 8: Esquematización del procedimiento de la investigación



Fuente: Elaboración propia del autor

3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez de un instrumento mide las variables que se estudian, en esta investigación se utilizó la validez de contenido de los entrevistados y también las aseveraciones deducidas de las observaciones directas, las cuales son indispensables para la construcción del diagnóstico.

Se presentó el instrumento elaborado, para la revisión de varios entes (funcionarios, supervisores y/o interventores) conocedores de la temática de estructura orgánica y funcional, para su validación, los cuales realizaron algunas observaciones y sugerencias para la mejora, se corrigió el instrumento y se aplicaron a la muestra de forma personal, hasta completar la muestra seleccionada que fue de 506 colaboradores de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba (COMFACOR).

Con respecto a la confiabilidad la cual es definida como: “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. Kerlinger (2002). De esta forma se puede expresar entonces que para medir la confiabilidad se realizaron unos ensayos preliminares los cuales fueron analizados para verificar si la información capturada a través del instrumento

arrojaba respuesta a los interrogantes de las variables o conceptos definidores propios de esta investigación.

Por otro lado para medir la confiabilidad de la información capturada a través de la técnica de observación directa se partió de la premisa que expresa: “Ser confiable significa que un instrumento de medición independiente de su objetivo, siempre debe medir lo mismo, bajo las mismas condiciones”, entonces para eliminar la subjetividad y el sesgo que es generado propiamente por la técnica de observación directa, se procedió a realizar un comparativo de una misma situación a través de diferentes observadores, es decir, que para que un hallazgo o conclusión fueran validos debían ser homogéneo en opinión por todos los observadores de la situación.

3.8. Consideraciones éticas

3.8.1. Criterios de confidencialidad

La investigación debe referir las estrategias para tener o preservar la confidencialidad de los datos identificables y la información especificada, incluyendo los controles sobre el almacenamiento, la manipulación y el compartir datos personales.

De igual forma, para reducir los riesgos de divulgación, plagio y circularización de información confidencial, se consideran los siguientes elementos o puntos claves a tener en cuenta como lo son:

- Recopilar información o datos necesarios utilizando la fuente del autor o autores
- Evitar transmitir electrónicamente datos personales no cifrados.
- Citar información así se encuentre bajo el método de parafraseo

Por otro lado para mantener la confidencialidad de este trabajo se tuvieron otras consideraciones que incluyen la retención de instrumentos originales de recolección, tales como cuestionarios o encuestas. Una vez que estos se transfieren a un paquete de análisis o se realiza una transcripción y la calidad es asegurada o validada, puede que ya no haya razón para retenerlos o mantenerlos.

3.8.2. Descripción de la obtención del consentimiento informado

Se le presentara una carta de consentimiento informado el cual se les informa al participante de la investigación los detalles del proyecto y de su participación en el mismo, y otra, en la que el participante acepta libremente las condiciones, derechos, responsabilidades, riesgos, beneficios y retribuciones, que conlleva su participación en la investigación. Es de resaltar que dicho documento se presentara tanto a la gerencia como al personal que participara en el desarrollo de las encuestas.

En cuanto al uso de datos personales, se garantiza la privacidad y confidencialidad respecto a los datos personales de los sujetos participantes.

3.8.3. Riesgos y beneficios conocidos y potenciales

Los posibles riesgos de la presente investigación se basan en las conclusiones que se puedan derivar del diagnóstico, si se no se realiza un diagnóstico evidenciando todos los problemas estructurales y funcionales de la Caja de compensación familiar de Córdoba, se está bajo un inminente riesgo de proponer acciones que no ataquen la o las causas raíces de las problemáticas identificadas a nivel de estructura orgánico- funcional y manual de funciones.

Otro posible riesgo es realizar juicios o conclusiones de manera errónea debido a la subjetividad de algunas de las técnicas que se usarán (observación directa) sin embargo como se expuso en el numeral 3.7 de este documento, ese sesgo de esta técnica se reducirá gracias a una estrategia de varios observadores y de un consenso global y uniforme de todos.

El riesgo de información no confiable por el entrevistado, es decir, que el entrevistado tergiverse de manera voluntaria las respuestas de los instrumentos que se aplicarán con el fin de hacer ver o mostrar cosas a su conveniencia, este riesgo se reducirá a través de la validación minuciosa de las respuestas de cada entrevistado.

Por el lado de los beneficios son muchos, tanto así que al final que se dedicará un capítulo específico para describir y explicar la propuesta o

alternativa de solución que elimine, reduzca o minimice el impacto de la problemática identificada en la caja de compensación familiar de Córdoba.

Otro beneficio adicional de esta investigación es apoyar y dar bases sólidas a la alta dirección de la empresa para la aplicación de la propuesta de mejoramiento. De igual forma con esta investigación se motiva en los educandos y educadores el interés por la investigación ya que propenderá por ser un caso práctico que va más allá de lo meramente teórico.

Es de destacar que la presente investigación no incide o repercute en algún tipo de riesgo social, daño psicológico, daño físico o riesgo económico.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS O HALLAZGOS

4.1. Técnicas de análisis de datos o hallazgos

Las técnicas que se utilizaron para el procesamiento de los datos fueron las propias de la estadística descriptiva y los programas requeridos para ello; los datos se calcularon y analizaron en el complemento estadístico Excel "Análisis de datos".

La tabulación se realizó de forma mecánica y/o manual en celdas de Excel y se hizo uso del tipo de gráfico circular, previamente estableciendo el cálculo de los respectivos porcentajes para cada opción de respuesta a cada pregunta planteada en el cuestionario o encuesta de diagnóstico

4.2. Procesamiento de los datos

Arias (1999, p.48) expresa que la investigación de campo "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna".

En ese orden de ideas la presente investigación es una investigación de campo, ya que los datos a analizar fueron recogidos precisamente en el lugar donde están sucediendo los hechos o problemáticas identificadas; para ello se procedió a inspeccionar y supervisar cada una de las áreas y los tipos de cargos de la caja de compensación familiar de Córdoba (COMFACOR).

A pesar de que la investigación fue de campo y los datos recolectados en los cuestionarios y/o encuestas aplicadas deben conservar y reflejar la realidad sin alterar la información, si se procedió a aplicar las etapas del procesamiento de datos que son: validación, clasificación, recapitulación análisis e información, esto con el fin de que no se presentaran inconsistencias para tabular y analizar los resultados obtenidos.

En la primera fase (validación) se aseguró que los datos suministrados fueran "limpios, correctos y útiles".

En la segunda fase (clasificación) se ordenaron las respuestas en cierta secuencia por ejemplo se hizo uso de las jerarquías de los tipos de cargos en

orden ascendente, es decir, desde el nivel operativo hasta el más alto escalón de la estructura orgánica (la gerencia).

En la etapa de recapitulación no se aplicó ya que las respuestas se encontraban estandarizadas en el cuestionario o encuesta propuesta, por lo tanto no hubo la necesidad de reducir los detalles de los datos a sus principales puntos.

La etapa de agregación tampoco fue aplicada ya que no existió la necesidad de agregar o realizar combinaciones de datos.

La etapa de análisis si fue implementada ya que los resultados de las gráficas fueron analizadas y de esta forma poder para orientar de forma más precisa la propuesta que se describirá en el capítulo siguiente de esta investigación

Por último la fase de información que es una de las más importantes fue utilizada e implementada, ya que los datos que fueron tabulados y graficados produjeron información que fue el punto de partida para identificar las principales falencias de la Caja de compensación de Córdoba en cuanto a su estructura organizacional y funcional.

4.3. Discusión de los resultados y/o contrastación y teorización

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de la situación actual de la Caja de compensación familiar de Córdoba-Comfacor, en el cual se hace una valoración real de las circunstancias o hallazgos que pueden estar influenciando en existencia o generación de la problemática de organización estructural y funcional de la empresa.

A continuación lo que se mostrará serán los resultados obtenidos después de aplicar a la muestra seleccionada para el diagnóstico (506 colaboradores) las 12 preguntas del cuestionario propuesto. En el apéndice 1 del presente trabajo podrá visualizar el cuestionario de forma completa.

Pregunta 1: ¿A qué nivel jerárquico pertenece el cargo que usted tiene asignado?

Tabla 10: Resultados de la pregunta 1 del cuestionario diagnóstico

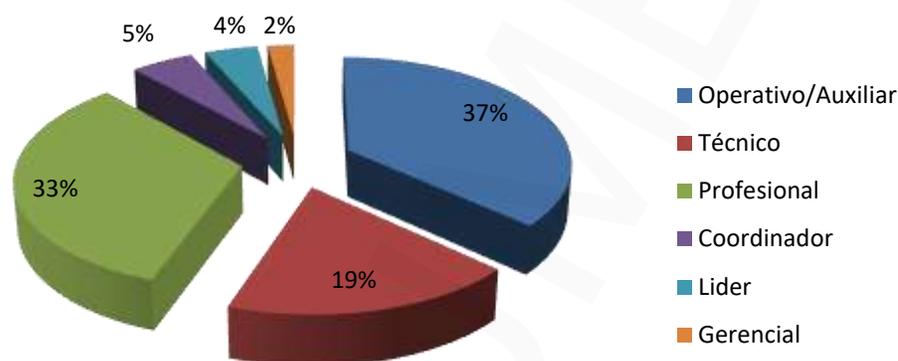
Operativo/Auxiliar	Técnico	Profesional	Coordinador	Líder	Gerencial	Total
---------------------------	----------------	--------------------	--------------------	--------------	------------------	--------------

186	94	167	26	22	11	506
37%	19%	33%	5%	4%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia del autor

Figura 9: Distribución de los cargos de Comfacor

P1 ¿A qué nivel jerárquico pertenece el cargo que usted tiene asignado?



Fuente: Elaboración propia del autor

De la tabla 10 y la figura 9, se puede apreciar que la mayoría de los cargos de la caja pertenecen al nivel operativo y profesional (70%) y que el 30% restante se encuentran distribuidos en los cargos de técnicos, coordinadores, líderes y la parte gerencial; es decir que los mayores ajustes organizacionales deben ir enfocados a los niveles más inferiores de la estructura orgánica, estos resultados son claros ya que la actividad operativa y manual de Comfacor demanda en mayor proporción este tipo de funcionarios, sin descuidar el control y la administración a través de los coordinadores, líderes y la parte gerencial de la empresa.

Pregunta 2: ¿Conoce usted el propósito de su cargo?

Tabla 11: Resultados de la pregunta 2 del cuestionario diagnóstico

¿Conoce usted el propósito de su cargo?	Si		No		Total
Operativo/Auxiliar	38	20%	148	80%	186
Técnico	18	19%	76	81%	94
Profesional	44	26%	123	74%	167
Coordinador	20	77%	6	23%	26
Líder	16	73%	6	27%	22
Gerencial	11	100%	0	0%	11
Total General	147	29%	359	71%	506

Fuente: Elaboración propia del autor

P2-¿Conoce usted el proposito de su cargo?

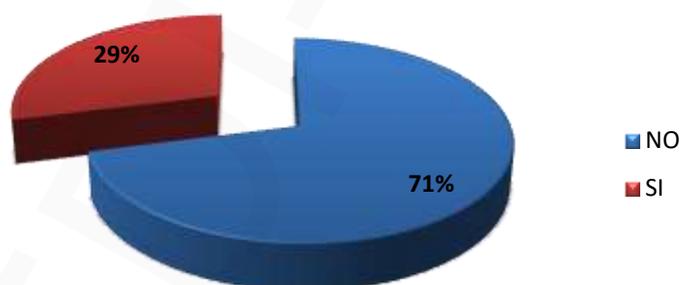


Figura 10:
Gráfico
conocimiento del
propósito del cargo
por el personal

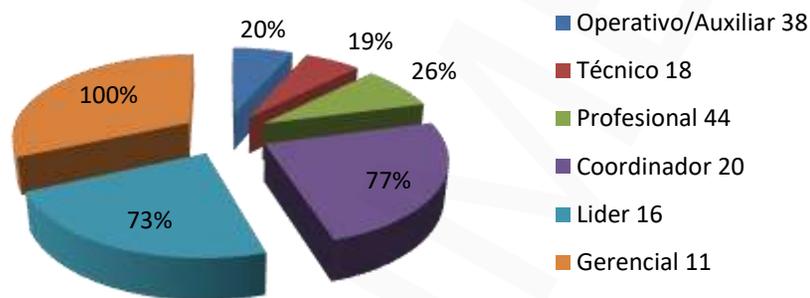
Fuente: Elaboración propia del autor

De acuerdo a la tabla 11 y la figura 10 se puede evidenciar que más del 70% de los funcionarios no conocen el propósito de su cargo y esto puede ser

debido a que los manuales de funciones existentes difieran de la misionalidad del cargo, es decir, no estén actualizados o que se requieran procesos de re inducción de forma más periódica para volver a capacitar los colaboradores de la caja de compensación.

Figura 11: Conocimiento del propósito del cargo por niveles jerárquicos

P2 ¿Conoce usted el propósito de su cargo?



Fuente: Elaboración propia del autor

La figura 11 nos indica de forma porcentual que el nivel que menos posee conocimiento acerca de propósito de su cargo es el nivel técnico (19%) seguido del nivel operativo y/o auxiliar con el 20%, el nivel profesional también posee altos índices de desconocimiento (solo 26% conoce su propósito) ; aquí también se puede apreciar que entre más suba la estructura en los niveles jerárquicos más existe conocimiento y aprehensión del propósito o misionalidad del cargo, esto e cierta medida es bueno porque existe una buena administración y gerencia, pero el personal operativo no sabe cómo aporta valor su trabajo a la organización o en que contribuye su cargo al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Por lo tanto se deben aunar esfuerzos administrativos y gerenciales para re inducir al personal auxiliar y/o operativo de la empresa.

Pregunta 3: ¿Las funciones que se encuentra desarrollando, corresponden a las definidas en el manual de funciones de su cargo?

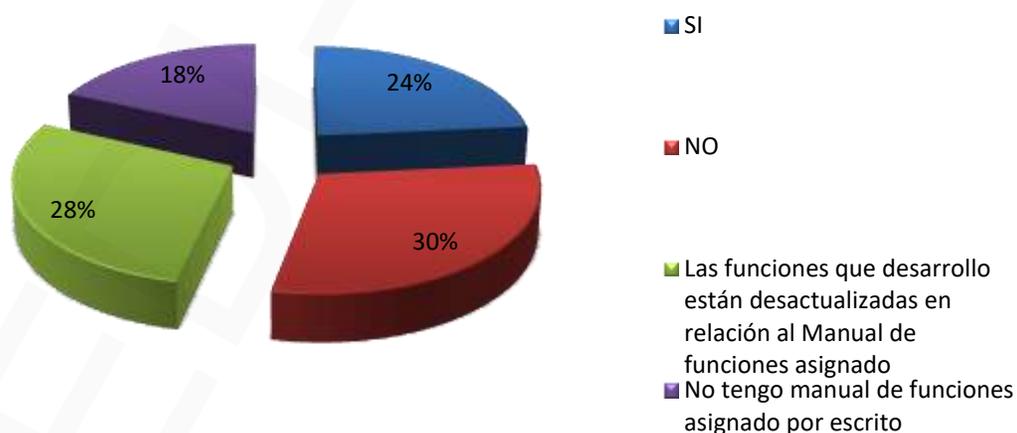
Tabla 12: Resultados de la pregunta 3 del cuestionario diagnóstico

¿Las funciones que se encuentra desarrollando, corresponden a las definidas en el manual de funciones de su cargo?	Si		No		Las funciones que desarrollo están desactualizadas en relación al Manual de funciones asignado		No tengo manual de funciones asignado por escrito		Total
Operativo/Auxiliar	42	23%	48	26%	59	32%	37	20%	186
Técnico	18	19%	32	34%	26	28%	18	19%	94
Profesional	28	17%	65	39%	42	25%	32	19%	167
Coordinador	10	38%	4	15%	8	31%	4	15%	26
Líder	12	55%	2	9%	7	32%	1	5%	22
Gerencial	9	82%	0	0%	2	18%	0	0%	11
Total General	119		151		144		92		506

Fuente: Elaboración propia del autor

Figura 12: Funciones realizadas vs manual de funciones

P3 ¿Las funciones que se encuentra desarrollando, corresponden a las definidas en el manual de funciones de su cargo?



Fuente: Elaboración propia del autor.

De la tabla y figura 12, se infiere que las funciones que desarrollan los trabajadores no corresponden a las definidas en su manual de funciones (30%), tan solo el 24% de los colaboradores realizan exactamente lo que está plasmado en el manual del cargo.

En este punto también es importante especificar que hay un 28% de los trabajadores que se encuentran realizando las funciones de su manual sin embargo estas se encuentran desactualizadas en su redacción y por ultimo hay un 18% del personal de la muestra tomada que no tiene manual de funciones asignado por escrito.

Pregunta 4: ¿Luego de leer el concepto de estructura orgánica, Identifica usted como su cargo, se encuentra ubicado en la estructura orgánica de la Corporación?

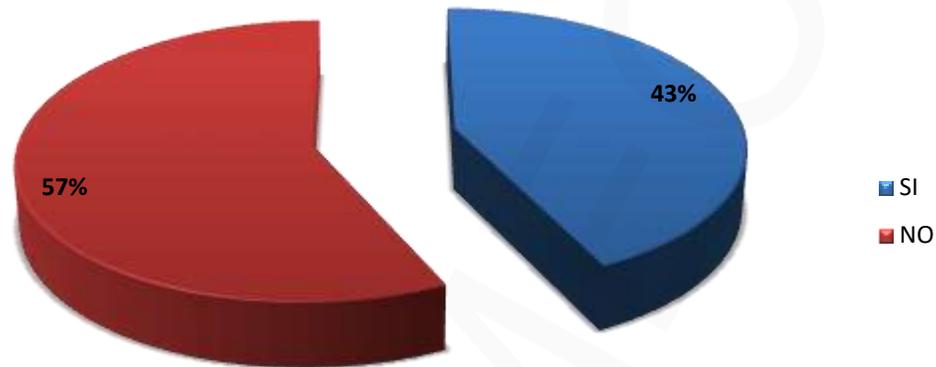
Tabla 13: Resultados de la pregunta 4 del cuestionario diagnóstico

¿Luego de leer el concepto de estructura orgánica, Identifica usted como su cargo, se encuentra ubicado en la estructura orgánica de la Corporación?	Si		No		Total
Operativo/Auxiliar	47	25%	139	75%	186
Técnico	13	14%	81	86%	94
Profesional	101	60%	66	40%	167
Coordinador	26	100%	0	0%	26
Líder	19	86%	3	14%	22
Gerencial	11	100%	0	0%	11
Total General	217	43%	289	57%	506

Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 13: Identificación del cargo en la estructura orgánica

P4 ¿Luego de leer el concepto de estructura orgánica, Identifica usted como su cargo, se encuentra ubicado en la estructura orgánica de la Corporación?



Fuente: Elaboración propia del autor.

De acuerdo lo visualizado en la tabla y figura 14, se afirma que más de la mitad (57%) de los trabajadores de la caja de compensación desconocen la ubicación de su cargo dentro de la estructura organizacional de la empresa, por ello es imprescindible adelantar jornadas de re inducción en donde se capacite a los colaboradores en donde puedan identificar su rol estructural y funcionalmente en la empresa.

En este punto también es importante añadir que la mayoría de los cargos que desconocen su ubicación dentro de la estructura organizacional son los técnicos con el 86% del total de la muestra y los operativos o auxiliares con un 75%. Esto es un indicio que las capacitaciones o inducciones de ingreso deben mejorarse para este tipo de cargos para que ellos comprenden con total claridad su rol y ubicación dentro de la caja de compensación y como aportan valor con su trabajo para el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Pregunta 5: Luego de leer el concepto de Organigrama funcional, ¿Identifica usted como su cargo, área de desempeño y dependencia se encuentran ubicado en la estructura funcional de la Corporación?

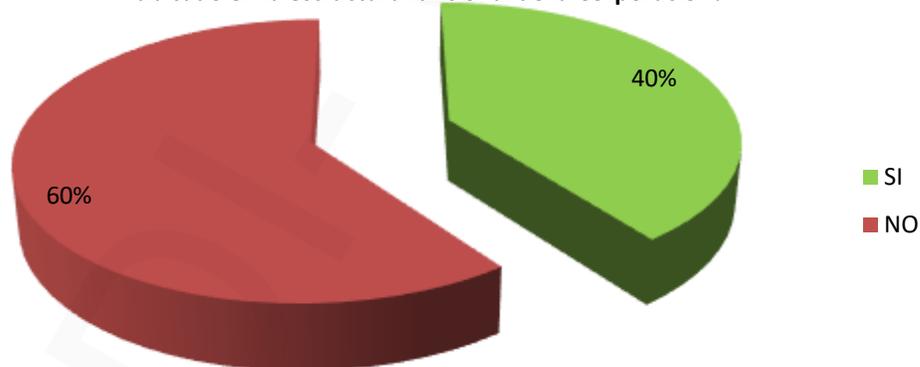
Tabla 14: Resultados de la pregunta 5 del cuestionario diagnóstico

Luego de leer el concepto de Organigrama funcional, ¿Identifica usted como su cargo, área de desempeño y dependencia se encuentran ubicado en la estructura funcional de la Corporación?	Si		No		Total
Operativo/Auxiliar	31	17%	155	83%	186
Técnico	19	20%	75	80%	94
Profesional	98	59%	69	41%	167
Coordinador	21	81%	5	19%	26
Líder	21	95%	1	5%	22
Gerencial	11	100%	0	0%	11
Total General	201	40%	305	60%	506

Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 14: Identificación del cargo, área y dependencia en el organigrama funcional

P5: Luego de leer el concepto de Organigrama funcional, ¿Identifica usted como su cargo, área de desempeño y dependencia se encuentran ubicado en la estructura funcional de la Corporación?



Fuente: Elaboración propia del autor.

Teniendo en cuenta lo representado por medio de la tabla y figura 14 mostradas anteriormente, se puede aseverar que el 60% del personal de la

empresa desconoce o no logra identificar como el cargo que ejecuta o el área y dependencia en la cual presta sus servicios se encuentra ubicada en la estructura funcional de la organización.

El personal de los cargos operativos y/o auxiliares y los técnicos son los que presentan mayores porcentajes de desconocimiento de la alineación de su cargo y de su área en la estructura funcional de la empresa.

Pregunta 6: ¿Tiene claridad sobre como las funciones que realiza impactan en los objetivos de la Corporación?

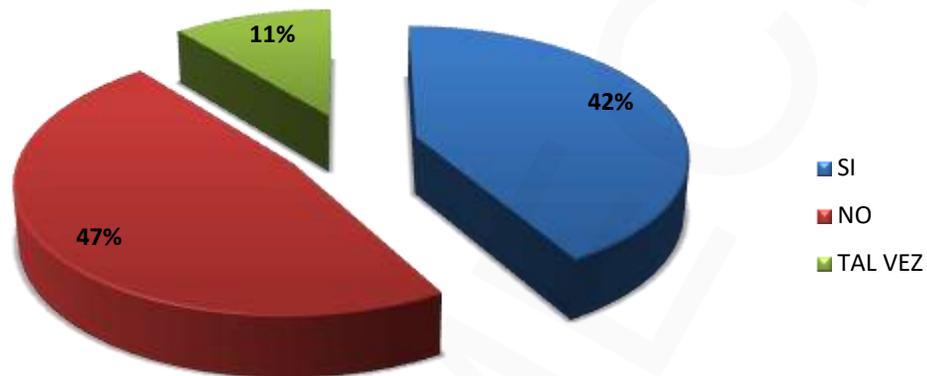
Tabla 15: Resultados de la pregunta 6 del cuestionario diagnóstico

¿Tiene claridad sobre como las funciones que realiza impactan en los objetivos de la Corporación?	Si		No		Tal Vez		Total
Operativo/Auxiliar	41	22%	126	68%	19	10%	186
Técnico	13	14%	58	62%	23	24%	94
Profesional	99	59%	55	33%	13	8%	167
Coordinador	25	96%	1	4%	0	0%	26
Líder	22	100%	0	0%	0	0%	22
Gerencial	11	100%	0	0%	0	0%	11
Total General	211	42%	240	47%	55	11%	506

Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 15: Conocimiento del impacto de las funciones realizadas a los objetivos de la organización

P6: ¿Tiene claridad sobre como las funciones que realiza impactan en los objetivos de la Corporación?



Fuente: Elaboración propia del autor.

La tabla y la figura 15 nos reflejan un panorama en el cual más de la mitad de la planta de personal (58%) de la caja de compensación no conoce con total certeza como aporta el desarrollo o ejecución de sus funciones al logro de los objetivos estratégicos de la corporación, esta situación es un punto de alerta para la caja de compensación en el cual debe aunar esfuerzos entre el área de planeación y gestión humana para enseñar o instruir a los empleados, acerca de cómo es la alineación del desarrollo de sus funciones con las metas trazadas en los objetivos misionales de la empresa.

Pregunta 7: ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

Tabla 16: Resultados de la pregunta 7 del cuestionario diagnóstico

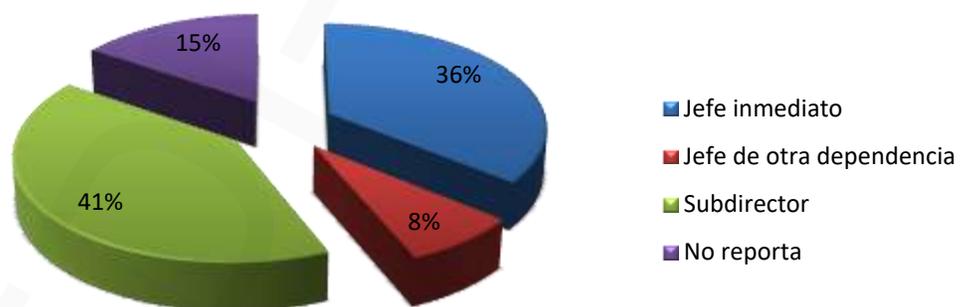
¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?	a) Jefe Inmediato	b) Jefe de otra dependencia	c) Subdirector	d) No reporta	Total

Operativo/Auxiliar	93	50%	14	8%	36	19%	43	23%	186
Técnico	17	18%	14	15%	46	49%	17	18%	94
Profesional	48	29%	7	4%	97	58%	15	9%	167
Coordinador	3	12%	0	0%	21	81%	2	8%	26
Líder	10	45%	4	18%	7	32%	1	5%	22
Gerencial	11	100%	0	0%	0	0%	0	0%	11
Total General	182	36%	39	8%	207	41%	78	15%	506

Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 16: Gráfico de Reporte de las actividades o funciones realizadas

P7: ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?



Fuente: Elaboración propia del autor.

Los reportes de las actividades de los colaboradores presentan un punto susceptible de mejora y es que la mayoría de los empleados (41%) reporta sus actividades a su subdirector y no en primera instancia a su jefe inmediato, como debería ser de acuerdo a los conductos regulares, este hallazgo debe ser subsanado estableciendo y dejando claro mediante comunicación oficial las líneas o conductos para el reporte de las actividades o funciones ejecutadas.

Por otro lado existen además empleados que no reportan (15%), lo cual se debe tener en cuenta, ya que no existe una segunda línea de defensa que autorice y verifique la realización de las actividades; la recomendación ante este acontecimiento es la expuesta en el párrafo anterior, es decir, establecer una comunicación oficial en donde se aclare la malla de jerarquía para transmitir información, la cual debe abarcar todos los niveles o peldaños de la caja de compensación, desde el rango operativo hasta la alta gerencia.

Pregunta 8: Los procesos y procedimientos relacionados con el desarrollo de sus funciones se encuentran:

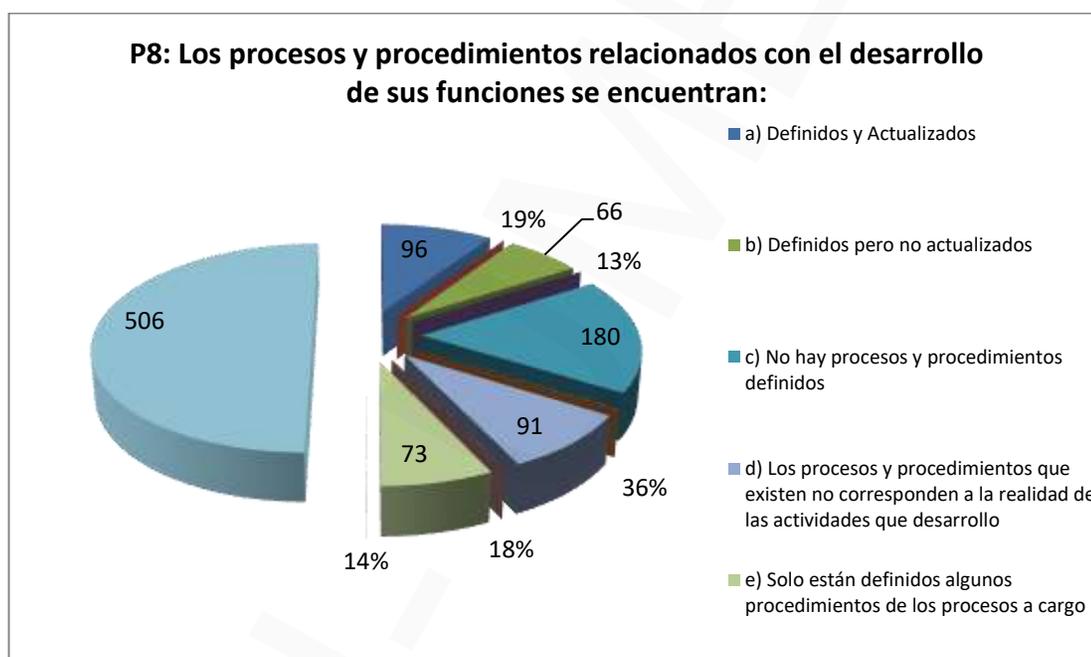
Tabla 17: Resultados de la pregunta 8 del cuestionario diagnóstico

Los procesos y procedimientos relacionados con el desarrollo de sus funciones se encuentran :	a) Definidos y Actualizados		b) Definidos pero no actualizados		c) No hay procesos y procedimientos definidos		d) Los procesos y procedimientos que existen no corresponden a la realidad de las actividades que desarrollo		e) Solo están definidos algunos procedimientos de los procesos a cargo		Total
Operativo/Auxiliar	21	11%	35	19%	69	37%	43	23%	18	10%	186
Técnico	18	19%	11	12%	22	23%	18	19%	25	27%	94
Profesional	41	25%	5	3%	78	47%	24	14%	19	11%	167

Coordinador	5	19%	5	19%	6	23%	4	15%	6	23%	26
Líder	6	27%	6	27%	5	23%	2	9%	3	14%	22
Gerencial	5	45%	4	36%	0	0%	0	0%	2	18%	11
Total General	96	19%	66	13%	180	36%	91	18%	73	14%	506

Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 17: Estado de los procedimientos de Comfacor



Fuente: Elaboración Propia del autor.

La caja de compensación presenta una problemática en cuanto a la puesta en marcha de los procesos y procedimientos, según lo reflejado por la tabla y figura 17 es evidente que la mayoría de los procesos y procedimientos no están funcionando o no están diseñados, se puede hablar de tan solo un 19% en cuanto a procesos y procedimientos que se encuentran definidos y actualizados.

Tener los procedimientos documentados no es garantía para la caja, ya que lo visto en las cifras es que el 13% de los procesos y procedimientos no están definidos y/o actualizados, caso similar es de aquellos procedimientos que se encuentran escritos pero no corresponden a la realidad en las tareas

que realizan los funcionarios, es decir, están desfasados este porcentaje es del 18% del total.

Otras dos opciones que se presentan en Comfacor es que solo están definidos algunos procedimientos (14%) y por ultimo aquel evento en donde no hay procesos y procedimientos ni siquiera escritos o definidos, es decir, se están ejecutando labores pero no están documentadas dentro del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.

Pregunta 9: ¿Identifica usted de qué forma las funciones y procesos que desarrolla se articulan con otros procesos de la Corporación?

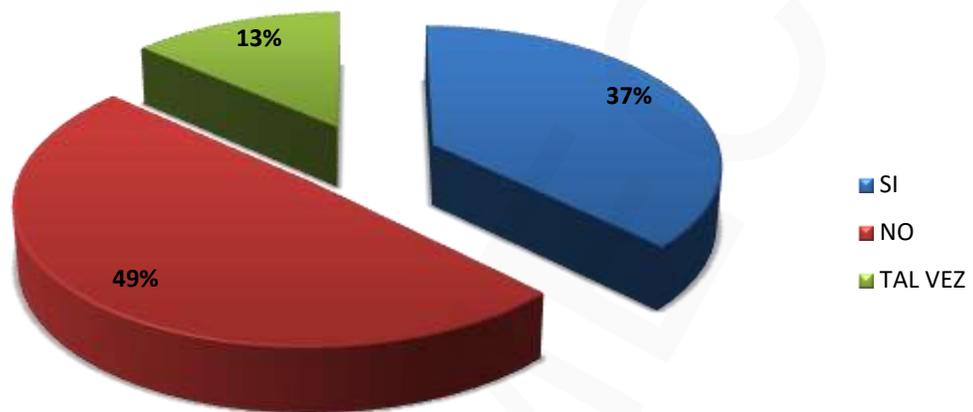
Tabla 18: Resultados de la pregunta 9 del cuestionario diagnóstico

¿Identifica usted de qué forma las funciones y procesos que desarrolla se articulan con otros procesos de la Corporación?	Si		No		Tal Vez		Total
Operativo/Auxiliar	31	17%	113	61%	42	23%	186
Técnico	35	37%	46	49%	13	14%	94
Profesional	71	43%	87	52%	9	5%	167
Coordinador	23	88%	1	4%	2	8%	26
Líder	18	82%	2	9%	2	9%	22
Gerencial	11	100%	0	0%	0	0%	11
Total General	189	37%	249	49%	68	13%	506

Fuente: Elaboración Propia del autor.

Figura 18: Conocimiento de la relación funciones vs procesos

P9: ¿Identifica usted de que forma las funciones y procesos que desarrolla se articulan con otros procesos de la Corporación?



Fuente: Elaboración propia del autor.

La relación y/o articulación entre los procesos y procedimientos de cualquier organización debe ser clara y entendible en todos sus niveles jerárquicos, cada funcionario debe conocer como sus labores o actividades aportan en la ejecución de un procedimiento de la empresa, sin embargo en la caja de compensación familiar de córdoba esta situación no es cumplible en su totalidad y es por esto que en la tabla y figura 18 aparecen porcentajes de “no identificación” de la relación entre las funciones realizadas y los procedimientos empresariales por parte de algunos empleados (49%); tan solo el 37% asevera que conoce dicha relación y un 13% no sabe con certeza.

Pregunta 10: ¿Su superior jerárquico realiza seguimiento periódico al proceso que usted desarrolla?

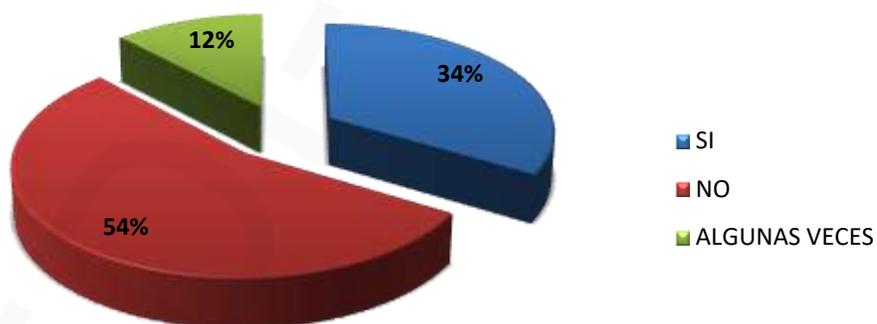
Tabla: 19: Resultados de la pregunta 10 del cuestionario diagnóstico

¿Su superior jerárquico realiza seguimiento periódico al proceso que usted desarrolla?	Si		No		Algunas Veces		Total
	Count	%	Count	%	Count	%	
Operativo/Auxiliar	49	26%	104	56%	33	18%	186
Técnico	31	33%	47	50%	16	17%	94
Profesional	63	38%	98	59%	6	4%	167
Coordinador	8	31%	14	54%	4	15%	26
Líder	8	36%	12	55%	2	9%	22
Gerencial	11	100%	0	0%	0	0%	11
Total General	170	34%	275	54%	61	12%	506

Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 19: Indagación sobre el seguimiento periódico a los procesos

P10: ¿Su superior jerárquico realiza seguimiento periódico al proceso que usted desarrolla?



Fuente: Elaboración propia del autor.

El seguimiento a la ejecución de las actividades (procesos y procedimientos) es algo indispensable para el control en las organizaciones y para evaluar en qué proporción se están cumpliendo los objetivos trazados, además desempeña un papel sumamente importante ya que muestra alertas que deben ser tenidas en cuenta para remediar una no conformidad detectada o algún punto susceptible de mejora, sin embargo en el estudio realizado a los funcionarios de la caja de compensación familiar de córdoba (Comfactor) se pudo identificar que más del 54% de los trabajadores estuvieron de acuerdo con la opción de respuesta “el superior jerárquico no realiza seguimiento”, el 12% manifestó que solo se realiza seguimiento “algunas veces” y tan solo el 34% (la tercera parte) está de acuerdo en que si se realiza seguimiento de forma periódica a las actividades realizadas.

Pregunta 11: Considera que podría desarrollar sus funciones y procesos de una forma más rápida, garantizando la calidad de las mismas, con la implementación de:

Tabla 20: Resultados de la pregunta 11 del cuestionario diagnóstico

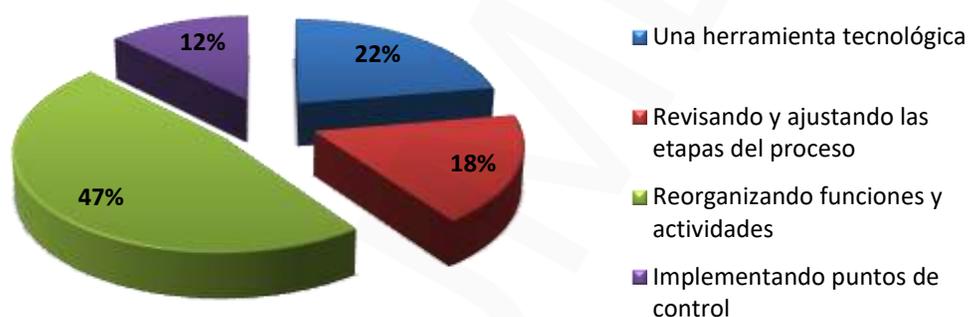
¿Considera que podría desarrollar sus funciones y procesos de una forma más rápida, garantizando la calidad de las mismas, con la implementación de:	a) Una herramienta tecnológica		b) Revisando y ajustando las etapas del proceso		c) Reorganizando funciones y actividades		d) Implementando puntos de control		Total
Operativo/Auxiliar	45	24%	33	18%	87	47%	21	11%	186
Técnico	20	21%	23	24%	35	37%	16	17%	94
Profesional	36	22%	21	13%	92	55%	18	11%	167
Coordinador	4	15%	7	27%	13	50%	2	8%	26

Líder	6	27%	4	18%	8	36%	4	18%	22
Gerencial	2	18%	2	18%	5	45%	2	18%	11
Total General	113	22%	90	18%	240	47%	63	12%	506

Fuente: Elaboración propia del autor

Figura 20: Alternativas propuestas para la optimización de actividades

P11: ¿Considera que podría desarrollar sus funciones y procesos de una forma más rápida, garantizando la calidad de las mismas, con la implementación de:



Fuente: Elaboración propia del autor

La manualidad y la alta operatividad deben ser temas que deben ser analizados desde el foco de la alta dirección con ayuda de las opiniones y las observaciones en la realización de las actividades diarias de una organización, para ello la gerencia y/o alta dirección debe escuchar opiniones de los trabajadores con el fin de agilizar u optimizar la ejecución de las tareas empresariales, en la encuesta realizada a los 506 trabajadores de la caja de compensación se puede evidenciar que exista una alta manualidad y operatividad en el desempeño de las funciones, ante esto se solicitó que brindaran sus alternativas o propuestas para eliminar o minimizar la alta manualidad, las respuestas fueron: reorganizando funciones y actividades (47%), utilizando una herramienta tecnológica (22%), revisando y ajustando las etapas de los procesos (18%) e implementando puntos de control (12%). De acuerdo a esto la caja debe priorizar la respuesta de actualización de funciones o actividades, es decir, se debe evaluar cómo están distribuidas las funciones a través de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, se

recomienda actualizar los manuales de cargo para que exista equilibrio entre la carga laboral de todos los funcionarios.

También se deben revisar los procesos para ver duplicidad de tareas y evaluar la adquisición de una herramienta tecnológica que entrelace información, es decir, un ERP (Enterprise Resource Planning) (sistema de planificación de recursos empresariales).

Pregunta 12: ¿Considera usted que el flujo de comunicación entre usted y las otras dependencias de la Corporación, para la ejecución de sus funciones es el adecuado?

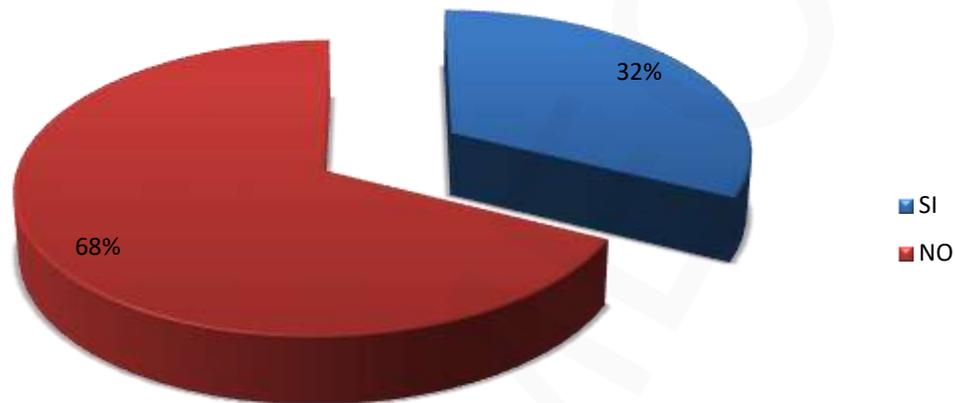
Tabla 21: Resultados de la pregunta 1 del cuestionario diagnóstico

¿Considera usted que el flujo de comunicación entre usted y las otras dependencias de la Corporación, para la ejecución de sus funciones es el adecuado?	Si		No		Total
	Count	Percentage	Count	Percentage	
Operativo/Auxiliar	18	10%	168	90%	186
Técnico	18	19%	76	81%	94
Profesional	102	61%	65	39%	167
Coordinador	10	38%	16	62%	26
Líder	12	55%	10	45%	22
Gerencial	4	36%	7	64%	11
Total General	164	32%	342	68%	506

Fuente: Elaboración propia del autor.

Figura 21: Indagación sobre el flujo de comunicación entre las dependencias de la organización

P12 ¿Considera usted que el flujo de comunicación entre usted y las otras dependencias de la Corporación, para la ejecución de sus funciones es el adecuado?



Fuente: Elaboración propia del autor.

El flujo de comunicación es un pilar transversal dentro de cualquier organización, cuando existe líneas comunicativas efectivas, la información avanza de forma ágil y sin contratiempos, es por ello que la comunicación debe ser priorizada y planeada de forma correcta por la administración empresarial.

En la caja de compensación se indagó a 506 colaboradores sobre como consideraba el flujo de comunicación entre los empleados y las otras dependencias de la Corporación, para la ejecución adecuada de las funciones, los resultados fueron que el 68% sostuvo que no consideraba ese flujo o la comunicación con las otras áreas, es decir, que realizaba sus funciones de forma individual y sin tener en cuenta lo que realizan otras dependencias y solo el 32% realiza esa interacción comunicativa para realizar de forma articulada las funciones y/o actividades establecidas.

4.3.1. Duplicidad de Funciones

Por medio las técnicas de observación directa y de la encuesta aplicada a los funcionarios de la caja se encontraron los siguientes casos de funciones duplicadas en dos cargos:

Tabla 22: Casos de duplicidad de funciones

Descripción de la función	Cargo donde se encuentra asignada la función	Determinación
1. Responder por la inscripción de trabajadores, solicitud, control y seguimiento de informes de capacitación y formato de eficacia de capacitación, elaboración de informes de indicadores del plan de capacitación de la Caja, para la coordinación de Bienestar Social	Técnico de bienestar social	N.A
2. Realizar diagnóstico elaboración y ejecución del plan de Capacitación, garantizando el cumplimiento del mismo, la consolidación de informes, seguimiento y cumplimiento de indicadores	Profesional I gestión humana	Ambigüedad entre las funciones 1 y 2, se encuentran repetidas en los cargos “Técnico de bienestar social” y “profesional I de gestión humana”
3. Digitar diariamente las novedades de nómina en el aplicativo	Operativo de nómina	Ambigüedad entre las funciones 3 y 4, ya que en el manual de funciones del operativo de nómina y el aux. de gestión humana se
4. Recepcionar, verificar y digitar en el aplicativo, las novedades de nómina que	Auxiliar de gestión humana	

Descripción de la función	Cargo donde se encuentra asignada la función	Determinación
se generen en el área.		encuentran repetidas.
5. Realizar el diseño y administración del Sistema Corporativo de Indicadores de Gestión y asegurar su seguimiento.	Profesional de planeación	Responsabilidad de diseño de indicadores se encuentra duplicado.
6. Documentar los procesos y procedimientos de la Corporación, incluyendo el diseño de indicadores de gestión.	Profesional de calidad	
7. Realizar diagnóstico, construcción y diseño del Plan estratégico, Plan Operativo, y Presupuesto de la Caja.	Profesional de planeación	Repetida la responsabilidad de la elaboración del presupuesto.
8. Elaborar y consolidar el Presupuesto de ingresos, gastos e inversiones de la Caja y realizar los respectivos ajustes cuando se presente la necesidad	Profesional administrativo y financiero	
9. Analizar la viabilidad de proyectos y programas con el fin de tomar decisiones sobre su ejecución, así como también el seguimiento y control a proyectos de cooperación regional, nacional e internacional suscritos por la Caja.	Profesional de planeación	Responsabilidad de análisis de viabilidad en proyectos se encuentra repetida o duplicada.

Descripción de la función	Cargo donde se encuentra asignada la función	Determinación
<p>10. Realizar estudio y análisis de impacto social, viabilidad de proyectos y Programas que desarrolla la Caja, presentando los informes pertinentes que le permitan a la alta dirección definir la continuidad de los mismos.</p>	<p>Profesional subdirección de servicios</p>	

Fuente: Elaboración propia del autor

4.3.2. Hallazgos de Funciones sin responsables

A continuación se muestran algunas de las funciones que fueron halladas en la caja de compensación familiar de Córdoba-Comfacor, que se encuentran sin responsables asignados.

Para el desarrollo de la función: de verificación efectiva del recobro de incapacidades, no se logró identificar responsable, dado que en el área de tesorería solo se verifican los pagos que ingresan y en nómina solo se cargan en el aplicativo de las EPS las incapacidades, mas no se identifica quien verifica la efectividad de la gestión. La responsabilidad se diluye en las dos áreas.

La gestión de cobro de crédito a empleados no se logra identificar donde se realiza, dado que el área de bienestar se limita a realizar la gestión para la

aprobación de los créditos, Tesorería desembolsa y el área de cartera verifica pagos mensuales, pero el seguimiento a la gestión oportuna de pago no se identifica. Se diluye entre gestión humana y cartera

4.3.3. Diferencias entre perfiles requeridos de cargos vs perfiles de los ocupantes de cargo

El deber ser de toda entidad al momento de seleccionar una persona ejecutante de un cargo, es verificar su idoneidad, para esto se compara el perfil requerido por el cargo y el perfil de los aspirantes, y el que mejor cumpla con esta comparación deberá ser el ejecutante, sin embargo en la caja de compensación se encontraron algunos casos en donde la persona que desempeña el cargo posee un perfil que dista mucho del perfil estándar o requerido, a continuación en la siguiente tabla se muestran estos casos.

Tabla 23: Diferencias entre perfil requerido vs titular del cargo

Cargo	Perfil requerido	Perfil del ejecutante
Profesional de Gestión Documental	<p>El perfil del cargo es: Título profesional en una disciplina académica que corresponda a los Núcleos Básicos de Conocimiento de bibliotecología, otros de ciencias sociales y humanas, definidos en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES)</p> <p>Tarjeta profesional de archivista universitario El cargo exige la tarjeta</p>	El titular del cargo es administrador de empresas con especialización en ingeniería de software

	porque debe firmar las tablas de retención documenta	
Líder TIC	<p>Título profesional en una disciplina académica que corresponda a cualquiera de los Núcleos Básicos del Conocimiento de ingeniería de sistemas, telemática y afines</p> <p>Título de Postgrado en la modalidad de especialización o maestría, en áreas relacionadas con las funciones del empleo.</p>	El titular del cargo es administrador de empresas con especialización en ingeniería de software
Coordinar Académico Instituto de Formación y Capacitación	<p>Título profesional en una disciplina académica que corresponda a los Núcleos Básicos de Conocimiento definidos en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). Licenciado en Educación o carreras afines.</p> <p>Títulos de Postgrado en la modalidad de especialización o maestría, en áreas relacionadas con las funciones del empleo</p>	El titular del cargo es administrador de empresas con especialización en gerencia

Profesional Agencia de Empleo Orientación Laboral:	Título profesional en una disciplina académica que corresponda al Núcleo Básico de Conocimiento definido en el (SNIES) en psicología.	El titular del cargo es ingeniero industrial.
----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia del autor.

4.4. Conclusiones y recomendaciones

La caja de compensación familiar de Córdoba (Comfactor) presenta varias situaciones que debe mejorar para poder cumplir con los lineamientos o directrices que establece la superintendencia del subsidio familiar (Supersubsidio) y demás entes reguladores. En este diagnóstico realizado mediante el cuestionario de preguntas y la observación directa de las operaciones del día a día de la caja se pudo evidenciar a grandes rasgos las siguientes dificultades:

- Desconocimiento del propósito de los cargos por parte de los funcionarios
- Desactualización de los manuales de funciones de los colaboradores(funcionarios)
- Inexistencias de manuales de funciones de algunos cargos
- Estructura orgánica no alineada con los roles y/o actividades que debe realizar la caja de compensación de acuerdo a las directrices de los entes rectores o reguladores.
- Organigrama funcional no acorde con las actividades o tareas que realiza la caja de compensación familiar de córdoba (Comfactor) o desactualizado.
- Desconocimiento de la articulación que debe existir entre las funciones realizadas y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Falta de claridad sobre las líneas de reporte o de control al momento de ejecutar las funciones.
- Procesos y procedimientos desactualizados o no alineados con lo solicitado por los entes de control.

- Desconocimiento de cómo se articulan las funciones con los procesos y procedimientos de Comfactor.
- Falta de seguimiento periódico a los procesos de la organización
- Alta manualidad u operatividad en la ejecución de las funciones de la empresa.
- Debilidades en el flujo de comunicación para la ejecución de actividades compartidas entre dependencias de la caja.

Es notable que debe existir un cambio en la forma planificativa de la caja de compensación familiar de Córdoba (Comfactor) ya que la mayoría de los hallazgos detectados se enfocan en temas como: estructura orgánica y funcional, manuales de funciones, flujo de comunicación, procesos y procedimientos.

No obstante también el tema tecnológico afecta la ejecución de las labores, es por ello que se recomienda a la alta dirección las siguientes opciones de mejora que engloban las problemáticas identificadas:

- Actualización o modificación de la estructura orgánica y funcional de la caja de compensación, con el fin de cumplir con la normativa de carácter legal y además optimizar el personal disponible y futuro.
- Diseñar y/o actualizar los manuales de cargos de la empresa, esto con el propósito de que los diferentes roles y actividades queden establecidas en responsables claros y no sucedan casos de duplicidad de funciones, funciones sin responsables, funciones ambiguas y genéricas.
- Realizar un análisis de carga laboral que permita determinar el personal óptimo para cada área o dependencia de la caja de compensación.
- Establecer en la estructura orgánica y/o funcional y en los manuales de funciones las líneas directas de comunicación (jefe inmediato) para cada uno de los cargos de la empresa.
- Realizar re inducciones al personal existente en temas como: articulación de las funciones realizadas con las metas trazadas de la empresa, con la misión y visión organizacional.
- Diseñar y/o actualizar los procesos y procedimientos de la empresa acorde con las directrices de los entes de inspección, vigilancia y control, para esto es indispensable optimizar personal y realizar medición mediante indicadores claves el cumplimiento de las metas institucionales.

- Establecer un sistema de seguimiento de las actividades que permita generar alertas sobre posibles desviaciones de los objetivos estratégicos y misionales.

CAPÍTULO V:

PROPUESTA

5.1 Denominación de la propuesta

Actualización de la estructura orgánica y manual de funciones de la Caja de compensación Familiar de Córdoba-Comfacor

5.2 Descripción de la Propuesta

Teniendo en cuenta la importancia de la estructura orgánica para las Organizaciones, tal como lo expresa, Guillo (2014) quien “considera que el organigrama hace posible establecer orden y disciplina en el funcionamiento de la empresa; las áreas fundamentales quedan perfectamente definidas y atendidas, conociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área. El organigrama permite definir perfectamente el funcionamiento y los roles dentro de la organización, por lo tanto, no se generan disfunciones y exceso de costes, produciendo así un ahorro de costes. Todo esto ayuda a gestionar el crecimiento de la empresa de forma ordenada” (p. 7). Se plantea como propuesta a la presente investigación, actualizar la estructura Orgánica de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba, realizando un análisis de los procesos mediante los cuales esta desarrolla su quehacer misional, identificando procesos y áreas claves y la articulación que estos deben tener para lograr armonía funcional, que permita la coherencia entre las funciones que se desarrollan a diario y los objetivos estratégicos de la Corporación.

Con la identificación de áreas y procesos claves, se logra definir la estructura orgánica y sus niveles jerárquicos, la cual se debe soportar en una planta de cargos con propósitos claramente definidos y articulados a cada función que se desarrolla.

Es por ello que con el levantamiento y/o actualización del manual de funciones, y perfiles de cada cargo, acorde con la nueva estructura, la cual debe estar soportada en la planeación estratégica de la Corporación, se logra mitigar situaciones de duplicidad de funciones, de falta de seguimiento a los procesos, se mejoran las líneas de comunicación, dado que se definen los niveles de jerarquía definiendo superiores jerárquicos y superiores funcionales.

5.3. Fundamentación

Teniendo en cuenta los hallazgos identificados en el trabajo de campo a través de la aplicación del método de observación directa y entrevistas, se evidencia que la caja de compensación familiar de Córdoba (Comfacor) presenta debilidades de tipo administrativo que afectan su funcionamiento y que han contribuido al actual proceso de intervención administrativa por parte de la Superintendencia del Subsidio Familiar, es por ello que mediante la propuesta de actualización de la estructura orgánica y el manual de funciones, la empresa puede subsanar en gran medida los hallazgos identificados, ya que estos instrumentos permiten que las empresas logren una mejor organización administrativa, lo que se refleja posteriormente en calidad de los servicios que presta haciéndola competitiva en los mercados en los que participa.

Con esta propuesta de actualización de la estructura orgánica y el manual de funciones se pretende lograr entre otros los siguientes beneficios:

- Establecer la coherencia entre las funciones que se desarrollan en cada área y los procesos actuales de la Corporación acorde a los lineamientos normativos definidos por los Entes de Vigilancia y Control.
- Estructurar el propósito de los cargos de cada funcionario
- Alinear la estructura y procesos con los roles de cada cargo.
- Articular las funciones realizadas por cada colaborador y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Definir las líneas jerárquicas y de reporte o de control al momento de ejecutar las funciones.
- Definir responsabilidades de seguimiento periódico a los procesos de la organización

Todo lo anterior teniendo en cuenta los hallazgos de duplicidad de funciones, áreas cargadas de trabajo, desconocimiento de las funciones y propósitos de los cargos, desarticulación entre las áreas, desconocimiento de las líneas jerárquicas y de comunicación entre otros.

5.4. Objetivos de la propuesta

5.4.1. Objetivo General

Actualizar la estructura organizacional y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar, con el fin de mejorar la calidad en la prestación de sus servicios.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos actuales de la Corporación, analizando su coherencia con el quehacer misional de la entidad.
- Diseñar la nueva estructura organizacional y funcional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba.
- Diseñar un nuevo manual de funciones de la caja de compensación familiar de Córdoba.

5.5. Beneficiarios

Como beneficiarios de esta propuesta se identifican los trabajadores de la Corporación, los directivos, proveedores y usuarios de los diferentes servicios que presta la Caja de Compensación Familiar tales como:

Usuarios de los servicios de Educación, de recreación de cultura, de Subsidios de vivienda, Subsidios monetarios y Subsidios de desempleo entre otros, teniendo en cuenta que con la organización de la estructura y el manual de funciones los trabajadores tendrán mayor claridad de sus responsabilidades en la prestación de servicios al usuario, impactando en eficiencia al momento de la atención, lo que genera mayor confianza y credibilidad en cada uno de ellos.

5.6. Productos

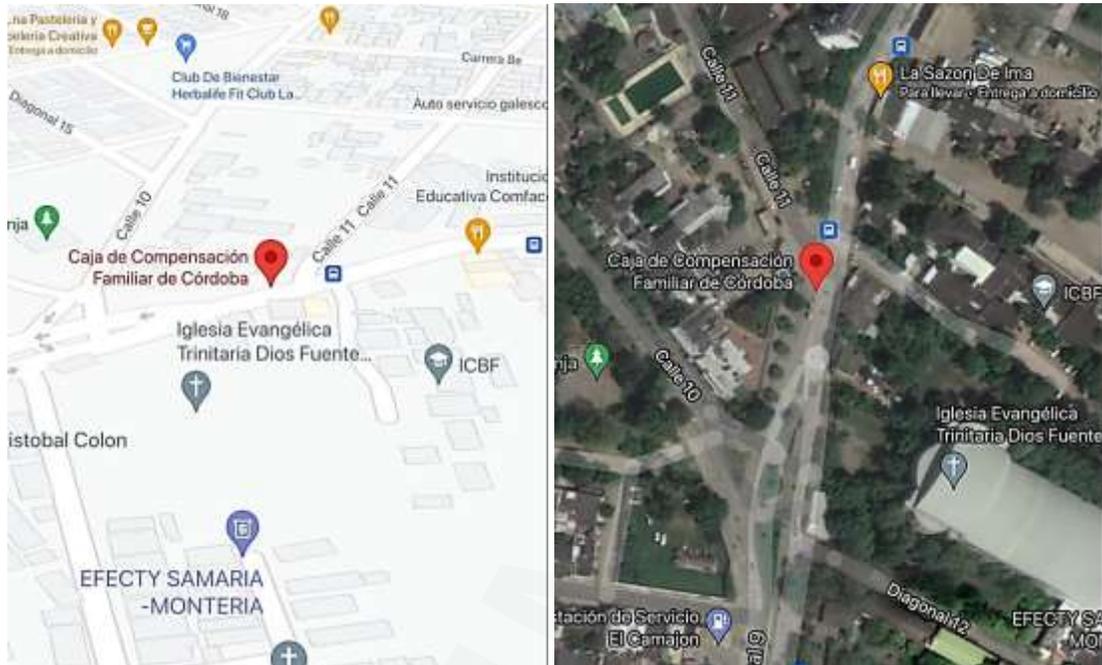
Los productos o entregables finales de esta propuesta de investigación de son los siguientes:

- Estructura Orgánica y funcional actualizada
- Manual de Funciones actualizado

5.7. Localización

La presente propuesta se realizará en la Caja de Compensación familiar de Córdoba, ubicada geográficamente en la ciudad de Montería departamento de Córdoba en Colombia.

Figura 22: Localización y vista superior de la Caja de compensación familiar de Córdoba.



Fuente: Google Maps.

5.8. Método

En este trabajo de investigación el método será el de estudio de caso, para lo cual se utilizará la observación directa y entrevistas (estructuradas y no estructuradas), de esta forma se recolectará la información que será de gran ayuda para la correcta evaluación de la estructura organizacional y funcional de la Caja de compensación familiar de Córdoba.

La información recolectada a través de las encuestas aplicadas a todos los niveles de la organización, una vez identificada será analizada, valorizada y evaluada con la participación de la alta Gerencia y los líderes de proceso.

5.9. Cronograma

El cronograma para la ejecución de la propuesta planteada se muestra en el apéndice 2 que hace parte integral de este trabajo de investigación

5.10. Recursos

Para la implementación de la presente propuesta de investigación se definen los siguientes recursos:

Recursos Humanos: La Corporación cuenta con un área de Gestión Humana, en donde se encuentran un equipo multidisciplinario con perfiles académicos a nivel de maestría y experiencia relacionada con la temática, dentro de los perfiles identificados se tienen ingenieros industriales, psicólogos, administradores Industriales, así mismo el área de planeación tiene a disposición un equipo adicional de ingenieros industriales. Por lo anterior se propone organizar dos equipos de trabajo conformados por grupos de 5 personas.

Es importante resaltar que establecer los equipos de trabajo con personal interno de la Corporación, facilita la etapa de conocimiento de la organización, optimizando el tiempo para la ejecución de la propuesta.

Del mismo modo la Caja de Compensación cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para la aplicación de la investigación.

5.11. Presupuesto

Figura 23: Presupuesto para la implementación de la propuesta planteada

PRESUPUESTO						
Recurso Humano	Recurso Humano	Cantidad	Salario Promedio	Costo Nómina Mes	Total	Total 3 Meses
	Equipo de campo	10	\$ 3.000.000	\$ 4.556.160	\$ 45.561.600	\$ 136.684.800
	Líder	1	\$ 6.000.000	\$ 9.112.320	\$ 9.112.320	\$ 27.336.960
	Profesional de apoyo	2	\$ 3.000.000	\$ 4.556.160	\$ 9.112.320	\$ 27.336.960
Equipos y Herramientas	Equipos y Herramientas y Papelería	Cantidad unitaria	Costo Unitario	Costo Estimado	Total	Total 3 Meses
	Computador Portatil	13	\$ 2.000.000	\$ 26.000.000	\$ 26.000.000	\$ 26.000.000
	Impresora	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Resmas de papel	5	\$ 10.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
	Otros (lapiceros, lapices, sacapunta, borrador etc)	N/A	N/A	N/A	\$ 200.000	\$ 2.000.000
Total General						\$ 221.908.720

Fuente: Elaboración propia del autor.

BIBLIOGRAFÍA

- Caurin, J. (2018), Reestructuración empresarial. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/reestructuracion-empresarial>
- Rey, F. (2001). Manual de mantenimiento integral en la empresa. España: FC.
- Rivas, L. (2007). Ilustración de la evolución de la teoría de la organización. [Cuadro I]. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/228804463_Mapade_lasteorias_de_la_organizacion_una_orientacion_para_empresas?enrichId=rgreq-15aa55b348b8bb7aa699151c008f8b15-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzlyODgwNDQ2MztBUzoxMDY3MDIxOTYxODMwNDFAMTQwMjQ1MTE5NDYxMw%3D%3D&el=1_x_3&esc=publicationCoverPdf
- Contreras, R., Múzquiz, A., & Petersen, A. (7 de junio de 2011). Guía técnica para elaborar organigramas. Jalisco, México.
- Guillo, M. (07 de 05 de 2014). La importancia del organigrama en la empresa. Recuperado el 16 del 01 de 2021, de maximopotencial.com: <https://maximopotencial.com/organigrama-en-la-empresa/>
- lideremprendimiento.com (2017). ¿Qué es un organigrama y cómo se clasifica? Recuperado de: <https://liderdelemprendimiento.blogspot.com/2017/11/que-es-un-organigrama-y-como-se.html>.
- Seminario, E. (2016). “Reestructuración del organigrama orgánico funcional y elaboración de manuales de funciones para el sindicato de choferes profesionales del cantón zaruma durante el periodo septiembre 2015 - marzo 2016”.
- Rodríguez, V. J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Mondy y Noe, (1997). Administración de recursos humanos

- Alles, M. (2012). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, & Snell, G. (2011.). Administración de Recursos humanos. México: CENGAJE LEARNING - UTPL.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill Companies - UTPL.
- Zapata (2014). Estructura organizacional y manual de funciones para la empresa soluciones integrales serv&plag.
- Bonilla D, Martínez L & Vargas L. Elaboración del manual de funciones por competencias como estrategia de mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa "AIS S.A.S."
- SADM 1442-blogger (2016) recuperado de <http://sadm1442.blogspot.com/2015/04/parametros-de-diseno.html?m=1>
- Marín (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá.
- Alvear (2015) Elaboración del organigrama y manual de funciones para ampestrid construcciones cia. Ltda. de la ciudad de cuenca
- Muñoz (2005). Actualización del manual de funciones, rediseño de la estructura administrativa y diseño de indicadores de gestión para los diferentes puestos de trabajo de la empresa gl ingenieros ltda
- ZELAYA LUCKE Julio, "CLASIFICACIÓN DE PUESTOS" Editorial Universidad Estatal de Costa Rica, San José, 2006; pág. 8.
- FOURNIER FACIO Arturo, "Derecho laboral" Editorial Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica, 2011; pág. 83

- Pereda, Santiago y Berrocal Francisca. (S.F.) Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. Recuperado el 03 de febrero de 2021 de https://es.wikipedia.org/wiki/Perfil_de_puesto
- CHIAVENATO, Idalberto; “Gestión del talento humano”, Ediciones Mc Graw Hill. 3ra. Ed., México, 2009.
- CHIAVENATO Idalberto, “Gestión de talento humano “, México Mc Graw Hill,2002
- CHIAVENATO Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.
- MELINKOFF, Ramón V. La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas, 1969.
- Pérez J. & Gardey A. Publicado: 2008. Actualizado: 2012 en definicion.de: “Concepto de evaluación” recuperado de: <https://definicion.de/evaluacion/>
- Broseta A. 2020 ¿Qué son las cajas de compensación? Recuperado de: <https://www.rankia.cl/blog/sii/3622973-que-son-cajas-compensacion>
- Pérez J, Merino M. Publicado: 2008. Actualizado: 2008 en definicion.de: “Definición de organización” recuperado de: <https://definicion.de/organizacion/>
- Fleitman J. (2000). Libro “Negocios Exitosos” Mc Graw Hill, 2000, Pág. 246.
- Godoy J. (2019), Paradigma de investigación simplificado: lo básico que hay que saber, Recuperado de: <https://tesisdeceroa100.com/paradigma-de-investigacion-simplificado-lo-basico-que-hay-que-saber/>

- De aguiar (2016), Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. Recuperado de: <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- Fidias, Arias (1999) El proyecto de investigación. (3era Edición) Editorial epistemes. Oriol Ediciones. Caracas Venezuela.

APÉNDICES

APÉNDICE 1: Cuestionario preguntas aplicado a los funcionarios de Comfacor



**INSTRUMENTO DE
INFORMACIÓN**

comfacor

**RECOLECCION DE
PARA LA INDAGACIÓN**

**DEL ESTADO ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA-COMFACOR**

(CUESTIONARIO)

1. ¿A qué nivel jerárquico pertenece el cargo que usted tiene asignado?

Operativo/ Auxiliar _____ Técnico_____ Profesional_____

Coordinador_____ Líder_____ Gerencial_____

2. ¿Conoce usted el propósito de su cargo?

Sí___ No___

3. ¿Las funciones que se encuentra desarrollando, corresponden a las definidas en el manual de funciones de su cargo?

Si___ No___ Las funciones que desarrollo están desactualizadas en relación al Manual de funciones asignado _____ No tengo manual de funciones asignado por escrito_____

4. Luego de leer el concepto de estructura orgánica, ¿Identifica usted como su cargo, se encuentra ubicado en la estructura orgánica de la Corporación?

Sí___ No___

5. Luego de leer el concepto de estructura funcional, ¿Identifica usted su cargo, se encuentra ubicado en la estructura funcional de la Corporación?
Sí___ No___
6. ¿Tiene claridad sobre como las funciones que realiza impactan en los objetivos de la Corporación?
Si___ No___ Tal vez___
7. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?
Jefe inmediato ___ subdirector ___ jefe de otra dependencia ___ No reporta___
8. Los procesos y procedimientos relacionados con el desarrollo de sus funciones se encuentran:
a) Claramente definidos
b) Definidos y Actualizados
c) No hay procesos y procedimientos definidos
d) Los procesos y procedimientos que existen no corresponden a la realidad de las actividades que desarrollo
e) Solo están definidos algunos procedimientos de los procesos a cargo
9. ¿Identifica usted de qué forma las funciones y procesos que desarrolla se articulan con otros procesos de la Corporación?
Si___ No___ Tal vez___
10. ¿Su superior jerárquico realiza seguimiento periódico al proceso que usted desarrolla?
Sí___ No___
11. ¿Considera usted que podría desarrollar sus funciones y procesos de una forma más rápida, garantizando la calidad de las mismas, con:
a) La implementación de una herramienta tecnológica
b) Revisando las etapas del proceso
c) Reorganizando funciones y actividades
d) Implementando puntos de control

12. ¿Considera usted que el flujo de comunicación entre usted y las otras dependencias de la Corporación, para la ejecución de sus funciones es el adecuado?

Si ___ No ___

ANEXOS

ANEXO 1: Resolución AEI 107 del 19 de Diciembre del 2019



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)**

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

EL AGENTE ESPECIAL DE INTERVENCIÓN

En ejercicio de sus facultades legales y en especial de las que le confiere la Ley 21 de 1982, la Ley 789 de 2002, el Decreto único Reglamentario del sector trabajo 1072 de 2015, el Decreto 2150 de 1992, Resolución 629 del 19 septiembre de 2018, y las Resoluciones N°. 0129 del 07 marzo de 2017 y N°. 0058 del 30 de enero de 2019, proferidas por la Superintendencia del Subsidio Familiar, y

CONSIDERADO

Que de acuerdo con el artículo 39 de la Ley 21 de 1982 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.

Que la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR identificada con NIT: 891.080.005-1, goza de personería jurídica conferida por medio de la Resolución No. 1342 del día 03/10/1960 proferida por el Gobernación del Departamento de Córdoba, es una entidad sometida a la supervisión, Inspección, vigilancia y control por parte de la Superintendencia del Subsidio Familiar, de conformidad con lo señalado en el numeral 1° del artículo 3° del Decreto 2150 de 1992, el numeral 1° del artículo 24 de la Ley 789 de 2002 y el artículo 1° del Decreto 2595 de 2012.

Que mediante la Resolución N°. 129 del 7 de marzo de 2017, emanada de la Superintendencia de Subsidio Familiar, se adoptó la medida cautelar de intervención administrativa total de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba — COMFACOR.

Que a través de la Resolución N°. 629 del 19 de septiembre de 2018, la Superintendencia del Subsidio Familiar adecuó el proceso de medidas cautelares



CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

señaladas en los literales a) y d) del numeral 23 de artículo 7 del Decreto 2150 de 1992 y el numeral 16 del artículo 5 del Decreto 2595 de 2012.

Que por virtud de la Resolución N°. SSF 0016 del 14 de enero de 2019 fue designado por parte de la Superintendente del Subsidio Familiar, el doctor Jorge Orlando Bernal Guacaneme como director administrativo de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba.

Que conforme a la Resolución N°. 0058 del 30 de enero de 2019, emitida por la Superintendencia de Subsidio Familiar, fue designado como Agente Especial de Intervención de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba — COMFACOR-, el asesor de Despacho Dr. Iván Darío Guauque Torres.

Que el Agente Especial de Intervención se encuentra investido de las funciones y atribuciones que legal y estatutariamente le están atribuidas al Consejo Directivo de la Caja de Compensación Familiar, como máximo ente rector.

Que según los numerales 1° y 6° del artículo 54 de la Ley 21 de 1982 son funciones del Consejo Directivo: *"Adoptar la política administrativa y financiera de la Caja teniendo en cuenta el régimen orgánico del subsidio familiar y las directrices impartidas por el Gobierno Nacional" y "Vigilar y controlar la ejecución de los programas, la presentación de los servicios y el manejo administrativo y financiero de la Caja."*

Que los Estatutos de COMFACOR en su artículo 35 numeral 8 establecen que: *"es función del Representante legal presentar ante la consideración del Consejo Directivo los proyectos de planta de personal, manual de funciones y reglamentos de trabajo"*.

Que mediante la Resolución No. 000299 del 31 de enero de 2019 confirmada a través de la Resolución No. 000624 del 15 de febrero de 2019, la Superintendencia Nacional de Salud i) revocó totalmente la autorización de funcionamiento del programa de salud de la Caja de Compensación Familiar de

REDI-UMECIT



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)**

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

Córdoba —COMFACOR- en cuyo mérito; ii) dispuso la interrupción inmediata una vez surtido el proceso de asignación de la población, de las actividades de afiliación y prestación de servicios de salud; iii) ordenó a la caja de compensación, que a través de sus órganos de administración proceda a la liquidación del programa de salud; e, iv) impartió instrucciones a los órganos de administración de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba - COMFACOR.

Que con posterioridad y una vez analizada la situación de la caja, la Superintendencia Nacional de Salud expidió la resolución No. 007184 del 23 de julio de 2019: *"Por la cual se ordena la toma de posesión de bienes, haberes y negocios y la intervención forzosa administrativa para liquidar el Programa de la Entidad Promotora de Salud de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba EPS— Comfacor identificada con NIT 891.080.005-1"*.

Que mediante Acta N°. 521 de 30 de julio de 2015 en reunión ordinaria el Consejo Directivo de COMFACOR aprobó y autorizó por unanimidad la estructura organizacional (organigrama) de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba, debido a la necesidad que existía de organizar con urgencia algunos procesos críticos e implementar la operación de algunos programas de las área de la Caja.

Que a través de la Resolución AEI 010 de fecha de 08 de mayo de 2017, el Agente Especial de Intervención de la época autorizó a la Dirección Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba- COMFACOR la creación del cargo de Subdirección de Servicios de Salud EPS en la estructura organizacional de la corporación.

Que la Dirección Administrativa de COMFACOR presentó ante esta Agencia Especial de Intervención, solicitud para proceder con la modificación de la estructura organizacional, de acuerdo con las siguientes consideraciones:

1. La necesidad de subsanar las asimetrías entre la aplicación del marco legal, en relación con los estatutos de la corporación y con la ejecución operacional.



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)**

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

2. Superar la ausencia de política administrativa, por la falta de directrices a través de un Marco Político Corporativo Integrado.
3. Ajustar la estructura organizacional actual con los estatutos corporativos.
4. Necesidad de implementar un mayor control administrativo y financiero de las dependencias y procesos de la caja, mediante la incorporación de nuevos centros de costos, y ajuste de los hasta ahora existentes.
5. Asegurar procesos de negocios corporativos armonizados.
6. Actualizar procedimientos corporativos, dispersos, obsoletos y con total ausencia de control de gestión.
7. Establecer cargos claves en la estructura organizacional con propósitos claros o definidos de acuerdo con la razón de ser de la corporación.
8. Evitar las conciliaciones y reprocesos en materia de información por parte de todas las Áreas Funcionales que conforman los Estados Financieros, a partir de parámetros de autocontrol.
9. Armonizar las Áreas Funcionales, estableciendo responsabilidades de acuerdo con los propósitos de cada cargo en estructura.
10. Garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo 2020 – 2024 a través de Controles de Gestión Preventiva y actividades flexibles de acuerdo con las dinámicas de cambios del entorno.
11. Adoptar un sistema de información oportuno con la calidad requerida para la toma de decisiones.
12. Asegurar la determinación de las contribuciones (desempeño) de cada una de las Áreas Funcionales en los resultados corporativos.
13. Promover el liderazgo participativo que permita el involucramiento de las personas en la responsabilidad individual y en la compensación por desempeño.
14. Adecuar la estructura organizacional a la nueva Misión y Visión de la Caja, para el fortalecimiento en la prestación de servicios en todo el Departamento de Córdoba.
15. Descentralizar el poder para la toma de decisiones, que de acuerdo con la actual estructura se encuentra en cabeza del Director Administrativo.



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)**

Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación

16. Establecer procesos, procedimientos y actividades, a través de centros de costos y demás herramientas tecnológicas, que garanticen la optimización de los sistemas de información.

Que de acuerdo con la propuesta de ajuste a la estructura administrativa de Comfacor elevada por parte de la Dirección Administrativa, dichas intervenciones en el diseño organizacional de la corporación se justifican y presentan de la siguiente manera:

- Se crea la **Secretaría General** de la Corporación como una dependencia central en la marcha de la organización, que recoge varios de los procedimientos que en la actualidad competen a las subdirecciones Administrativa, de Servicios y de Servicios de Salud, y de la División Jurídica; para optimizar los recursos administrativos, humanos, tecnológicos, en aras de la eficiencia de la gestión. Comprende un relacionamiento directo con la dirección administrativa y todas las dependencias directivas, por tener a su cargo las actividades administrativa, jurídica, contractual, de atención al cliente, de gestión ambiental y de administración de bienes. Por ello es una dependencia necesaria para brindar soporte transversal a las diversas áreas de la CCF, con el objetivo de instituir la cultura de transparencia corporativa y de mejorar las relaciones internas y externas de carácter municipal, departamental, nacional e internacional.

Adicionalmente la Secretaría General tendrá a su cargo el programa del régimen subsidiado de salud de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – Comfacor en liquidación forzosa administrativa.

De igual forma la absorción de las actividades jurídicas de la corporación por parte de esta dependencia propuesta, atiende a la transformación de la defensa jurídica desde un enfoque netamente litigioso y reactivo, hacia una verdadera política integral de prevención del daño antijurídico, de manera que se mitigue el riesgo litigioso.



CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

La Secretaría General tendrá a su cargo los siguientes procesos:

- **Centro de Atención al Cliente (CAC):** Esta dependencia era parte integral de la Subdirección de Servicios. Se propone reasignar esta actividad a cargo de la Secretaría General, de manera que se garantice el seguimiento, control y evaluación independiente de los servicios prestados por la corporación frente a las Peticiones, Quejas, Reclamos y Denuncias (PQRD's), formulados por los trabajadores afiliados y sus beneficiarios y demás partes interesadas.

En adición a lo anterior, las actividades que desarrolla el CAC van ligadas a las políticas corporativas que va a desempeñar la mencionada dependencia, y de manera especial la defensa jurídica.

- **GESTIÓN DOCUMENTAL:** Este proceso actualmente recae en la Subdirección Administrativa. No obstante en atención a la redistribución de las funciones de ésta dependencia que será fusionada con la Subdirección financiera, se consideró pertinente que el proceso de gestión documental se asigne a la Secretaría General por su impacto jurídico en el cumplimiento de la Ley General de Archivos (Ley 594 de 2000) y demás reglamentos expedidos por el Archivo General de la Nación – AGN, que debe atender la CCF por ser una entidad privada que cumple funciones de seguridad social y administración de recursos parafiscales.
- **CONTRATOS:** Éste proceso de gestión contractual estaba integrado a la División Jurídica, y se considera que debe estar atribuido a Secretaría General, dada su importancia y manejo de relaciones con contratistas y proveedores, asegurando el



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)**

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

cumplimiento de sus formas y contenidos desde el punto de vista legal, en las diferentes etapas del procedimiento contractual acorde con la normatividad y el Manual de Contratación de Comfacor.

- **GESTIÓN AMBIENTAL:** El proceso de gestión ambiental se introduce y asigna a la Secretaría General, en cumplimiento de los estándares internacionales e internos de desarrollo sostenible y las nuevas políticas de gestión corporativa. Ostenta una importancia estratégica por cuanto de allí se desprende la política de gestión corporativa de responsabilidad social empresarial, mediante la incorporación de prácticas y estrategias que contribuyan e impacten positivamente en el mejoramiento social, económico y ambiental.
- **ADMINISTRACIÓN DE BIENES:** El proceso de gestión de bienes hace parte de la Subdirección Administrativa. Este proceso queda a cargo de la Secretaría General dada su connotación jurídica en cuanto a la protección integral de los bienes muebles e inmuebles y derechos de la corporación, no solo en su aspecto legal, sino además en todo lo correspondiente a las funciones y responsabilidades que emanan de su adecuada administración y cuidado, tales como licencias, permisos, habilitaciones, certificados, aseguramiento, entre otras.
- **EPS-S COMFACOR EN LIQUIDACIÓN:** Con ocasión de las órdenes dictadas por la Superintendencia Nacional de Salud de revocatoria total de la autorización de funcionamiento y consecuente liquidación forzosa administrativa del programa de salud de Comfacor, por sustracción de materia, decaen las actividades que venía desarrollando la Subdirección de



CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

Servicios de Salud EPS. En su lugar, corresponde en la actualidad desarrollar a cabalidad el procedimiento forzoso administrativo de liquidación, para lo cual la Secretaría General debe supervisar dicha actividad.

- **ADMINISTRACIÓN JURÍDICA:** El proceso de gestión jurídica recae en la actualidad en la División Jurídica, y comprende la actividad litigiosa de contingencias positivas y negativas, esto es, procesos administrativos y judiciales, cursados a favor y en contra de la CCF. Durante el desarrollo del proceso de liquidación del programa de salud se mantiene la supervisión de la actividad de defensa jurídica, y adicionalmente se concentra la administración de la información litigiosa de la caja, y la representación judicial en las actuaciones administrativas y judiciales de la CCF.
- Se reorganiza la **Subdirección de Servicios** de la Corporación, teniendo en cuenta el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC propias de la era digital, alineadas al eje estratégico de permanencia en procura de un mejor relacionamiento, recuperación reputacional y de ampliación de cobertura tanto geográfica como por servicios.

A continuación se presentan las principales modificaciones en esta dependencia:

- **EDUCACIÓN:** Se crea éste centro de costo para que desde allí se coordinen los temas administrativos de la Institución Educativa "Jaime Exbrayat" y del Instituto de Formación y Capacitación (IFC), de modo que los rectores de dichas instituciones se despojen de las cargas administrativas a su cargo actualmente, de manera que concentren toda su actividad en las funciones académicas y directivas.



CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)

Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación

- **RECREACIÓN, TURISMO Y CULTURA:** En este centro costo se administrarán los recursos de parques, eventos, programas especiales, biblioteca y cultura, turismo y deportes.
- **FONDOS:** Debido a la dispersión administrativa de los fondos de ley administrados por la CCF (FOSFEC, FONÍNEZ y FOVIS), es conveniente agruparlos bajo el liderazgo de un gerente con competencias en materia jurídica, para optimizar la administración de los mismos y prevenir los riesgos que afecten los intereses de la Caja.
- **RELACIONAMIENTO EMPRESARIAL Y PROMOCIÓN DE SERVICIOS:** Se crea un solo centro de costo que se encarga de agrupar los siguientes centros de costos: Centros Integrales de Servicios, Estudios e Investigación de Mercados, Alianzas y Convenios, Marketing y Estrategia Digital y Gestión Comercial, con la finalidad de que fortalezca el relacionamiento estratégico en todos los niveles y mejore la imagen reputacional de COMFACOR.
- Se reorganiza la **Oficina de Planeación** de la Corporación, para concentrar en dicha dependencia algunas de las funciones o procesos que estaban asignados a la Subdirección Administrativa, o bien se encontraban dispersos en la corporación lo que generaba falta de control, por ejemplo en materia de sistema de gestión de calidad. Esta dependencia constituye el centro de planificación de la estrategia de la CCF y asesora a la dirección administrativa en dicha actividad.
- Los cambios en el área de planeación son los siguientes:
 - **SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD (HSEQ):** Se elimina el área de sistema de gestión de calidad, pero subsiste el



CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

proceso de gestión de calidad a cargo de la Oficina de Planeación.

- **GESTIÓN DE PROYECTOS Y EVALUACIÓN DE IMPACTOS:** Se reformula el funcionamiento del centro de costo, enfocándolo en una gestión de seguimiento y acompañamiento permanente (coaching). A través de este proceso se busca irradiar la gestión de cambio y la mejora continua en los procesos y procedimientos corporativos, al amparo del plan estratégico, mediante herramientas tales como formador de formadores.
- **UNIDAD TÉCNICA:** Esta dependencia se transforma y reubica desde el área administrativa, para convertirse en un proceso a cargo de la Oficina de Planeación, de manera que se faciliten los esquemas de mantenimiento y la administración de los contratos de vigilancia, aseo en todas las sedes de COMFACOR, con el propósito de darle un orden organizacional desde Planeación.

Así mismo este proceso de gestión busca crear un filtro técnico en el desarrollo del proceso de adquisiciones y de suministros, con el propósito de optimizar y mejorar dichos procedimientos administrativos.

- **GESTIÓN DE RIESGOS:** Como parte de los compromisos inherentes a la regulación del Sistema del Subsidio Familiar, en lo que respecta a la gestión integral del riesgo, se reasigna este proceso desde la Subdirección Administrativa a la Oficina de Planeación, de forma que se pueda atender de forma adecuada y planificada, tanto los riesgos propios de cada uno de los procesos (legal, operativo, de servicios, etc.), como los riesgos financieros.



CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

- **Subdirección Financiera y Administrativa.** Con ocasión de la fusión de las hasta ahora subdirecciones administrativa y financiera de la corporación, como atrás se indicó se pretende la optimización de los recursos de la CCF y su alineación estratégica con el Plan y los estándares de gestión corporativa. De esta manera los principales ajustes en la estructura para esta subdirección, tienen que ver con la inclusión de los procesos de subsidio familiar, gestión humana, adquisiciones y administración integral de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- **GESTIÓN HUMANA:** El proceso de gestión humana se reasigna desde la subdirección administrativa y se escinde en los centros de costos de administración de personal y desarrollo de personal, atendiendo una mejor administración del recurso humano conforme al enfoque de desarrollo de competencias, cargos con propósitos, plan de capacitaciones y de bienestar.
- **ADQUISICIONES:** Esta área se denominaba Oficina de Bienes, Servicios y Logística y se encontraba en la Subdirección Administrativa. La modificación obedece a su reasignación a cargo de la dependencia resultante, pero además a la necesidad de dividir el proceso de compra de bienes y de servicios. De igual modo se estableció el Comité de Compras cuya gestión administrativa reposa en esta dependencia, y que permite una mayor transparencia en el proceso de adquisiciones.
- **ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE TIC:** En la estructura a modificar esta dependencia se denominaba División de TIC's y concentraba sus esfuerzos en el desarrollo de software in-house (desarrollos propios). Acorde con la nueva planificación estratégica de la corporación se implantará un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) que permita la integración de los procesos y el reconocimiento oportuno de los hechos económicos.



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)**

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

Sin perjuicio de lo anterior y para efectos de reporte de información esta área igualmente tendrá a su cargo la administración de otros softwares propios o adquiridos. De acuerdo con ello el proceso de administración integral de TIC's debe ser entendido como la administración de TIC y de la herramienta ERP, por un lado, y la gestión de equipos y comunicaciones, por el otro.

Que de acuerdo a lo estipulado en el numeral 9 del artículo 55 de la 21 de 1982, en concordancia con el numeral 8 del artículo 35 de los estatutos de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR, la Dirección Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR, deberá presentar a consideración de esta Agencia Especial de Intervención los proyectos de planta de personal, manual de funciones y reglamento de trabajo.

Que los cambios en la estructura propuesta, se reflejan en el anexo 1 de la presente resolución.

Que una vez analizada y verificada la procedencia de la solicitud efectuada por COMFACOR, el Agente Especial de Intervención, autoriza al Director Administrativo de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba para que modifique la estructura organizacional de la Corporación.

En mérito de lo expuesto anteriormente;

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR propuesta por la Dirección Administrativa y **AUTORIZAR** a dicha dirección para realizar los trámites pertinentes de actualización de la estructura organizacional a efectos de su implementación.

Parágrafo: Deberá modificarse el organigrama de la Corporación y los demás instrumentos legales y/o de administración que se requieran para tal fin.



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 107
(19 de diciembre de 2019)**

"Por medio de la cual se aprueba la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR y se autoriza a la Dirección Administrativa para su implementación"

ARTÍCULO SEGUNDO: ORDENAR a la Dirección Administrativa de Comfacor que adelante y presente a consideración de esta Agencia Especial de Intervención, a más tardar dentro de los seis (6) meses posteriores a la suscripción de esta resolución, los proyectos de planta de personal, manual de funciones y reglamento de trabajo.

ARTICULO TERCERO: Forman parte integral de este documento i) solicitud de aprobación y autorización para la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR ii) acta de asamblea No. 521 de fecha 30 de julio de 2015 y iii) Resolución AEI 010 de 08 de mayo de 2017 por medio de la cual se autoriza a la Dirección Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – Comfacor, crear en la estructura organizacional de COMFACOR, el cargo de Subdirección de Servicios de Salud EPS.

ARTÍCULO CUARTO: La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

En Montería, a los diecinueve (19) días del mes de diciembre de dos mil diecinueve 2019.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE


IVAN DARIÓ GUAUQUE TORRES
Agente Especial de Intervención

ANEXO 2: Resolución AEI 139 del 27 de Agosto del 2020

REDF-UMECIT



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR

EL AGENTE ESPECIAL DE INTERVENCIÓN

En ejercicio de sus facultades legales y en especial de las que le confiere la Ley 21 de 1982, la Ley 789 de 2002, el Decreto único Reglamentario del sector trabajo 1072 de 2015, el Decreto 2150 de 1992, Resolución 629 del 19 septiembre de 2018, y las Resoluciones N°. 0129 del 07 marzo de 2017 y N°. 0058 del 30 de enero de 2019, proferidas por la Superintendencia del Subsidio Familiar, y

CONSIDERADO

Que de acuerdo con el artículo 39 de la Ley 21 de 1982 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.

Que la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR identificada con NIT: 891.080.005-1, goza de personería jurídica conferida por medio de la Resolución No. 1342 del día 03/10/1960 proferida por el Gobernación del Departamento de Córdoba, es una entidad sometida a la supervisión, inspección, vigilancia y control por parte de la Superintendencia del Subsidio Familiar, de conformidad con lo señalado en el numeral 1° del artículo 3° del Decreto 2150 de 1992, el numeral 1° del artículo 24 de la Ley 789 de 2002 y el artículo 1° del Decreto 2595 de 2012.

Que mediante la Resolución N°. 129 del 7 de marzo de 2017, emanada de la Superintendencia de Subsidio Familiar, se adoptó la medida cautelar de intervención administrativa total de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba "COMFACOR".

Que a través de la Resolución N°. 629 del 19 de septiembre de 2018, la Superintendencia del Subsidio Familiar adecuó el proceso de medidas cautelares señaladas en los literales a) y d) del numeral 23 de artículo 7 del Decreto 2150 de 1992 y el numeral 16 del artículo 5 del Decreto 2595 de 2012.



comfacor

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)

"Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR"

Que por virtud de la Resolución N°. SSF 0016 del 14 de enero de 2019 fue designado por parte de la Superintendente del Subsidio Familiar, el doctor Jorge Orlando Bernal Guacaneme como director administrativo de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba.

Que conforme a la Resolución N°. 0058 del 30 de enero de 2019, emitida por la Superintendencia de Subsidio Familiar, fue designado como Agente Especial de Intervención de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba — COMFACOR—, el asesor de Despacho Dr. Iván Darío Guauque Torres.

Que el Agente Especial de Intervención se encuentra investido de las funciones y atribuciones que legal y estatutariamente le están atribuidas al Consejo Directivo de la Caja de Compensación Familiar, como máximo ente rector.

Que según los numerales 1° y 6° del artículo 54 de la Ley 21 de 1982 son funciones del Consejo Directivo, en este caso del Agente especial de Intervención, *"Adoptar la política administrativa y financiera de la Caja teniendo en cuenta el régimen orgánico del subsidio familiar y las directrices impartidas por el Gobierno Nacional"* y *"Vigilar y controlar la ejecución de los programas, la presentación de los servicios y el manejo administrativo y financiero de la Caja"*. Disposiciones estas concordantes con el artículo 32 de los Estatutos vigentes de la corporación.

Que así mismo, de acuerdo a lo contemplado en el numeral 15 del artículo 32 de los Estatutos Vigentes, es función del Consejo Directivo de COMFACOR, entre otras; *"Aprobar la planta de personal de la Caja que le presente el director administrativo"*

Que por su parte el numeral 8 del artículo 35 de los Estatutos de la corporación establece que es función del Representante legal: *"Presentar ante la consideración del Consejo Directivo los proyectos de planta de personal, manual de funciones y reglamentos de trabajo"*.

Que mediante Acta N°. 521 de 30 de julio de 2015 en reunión ordinaria el Consejo Directivo de COMFACOR aprobó y autorizó por unanimidad la planta de cargos



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

"Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR"

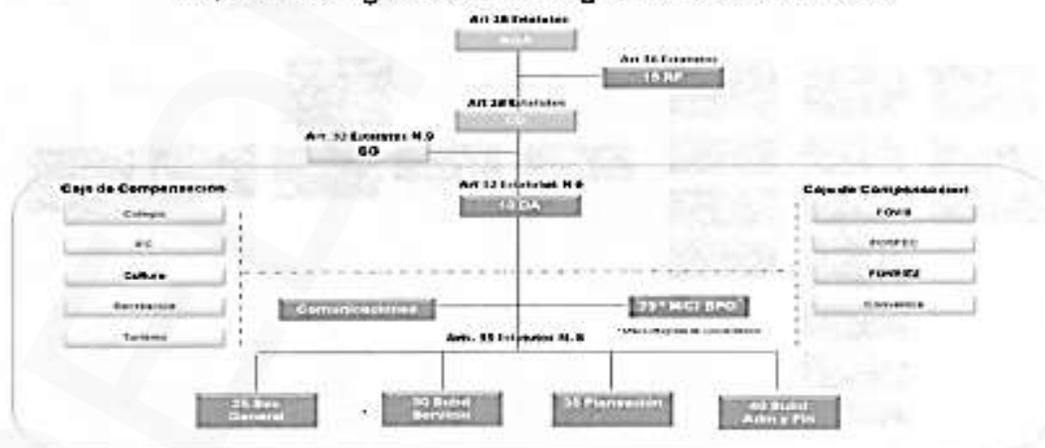
que actualmente ejecuta la Caja de Compensación Familiar de Córdoba "COMFACOR", debido a la necesidad que existía de organizar con urgencia algunos procesos críticos e implementar la operación de algunos programas de las área de la Caja. De acuerdo a lo contenido en dicha Acta, la planta de personal aprobada en ese entonces, se proyectó a tres (3) años.

Que a través de Acta No. 472 de 27 de septiembre de 2012 en reunión del Consejo Directivo de COMFACOR se aprobó y se autorizó por unanimidad la ejecución del manual de funciones que se encuentra vigente en COMFACOR.

Que mediante Resolución AEI 107 del 19 de diciembre de 2019, se aprobó la modificación de la estructura organizacional de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba "COMFACOR" y se autorizó a la Dirección Administrativa la implementación de la misma.

Que la estructura organizacional aprobada por esta Agencia Especial de Intervención fue la siguiente:

Estructura Organizacional Sugerida - Raíz Comfactor



*MCI: Modelo Integrado de Control Interno

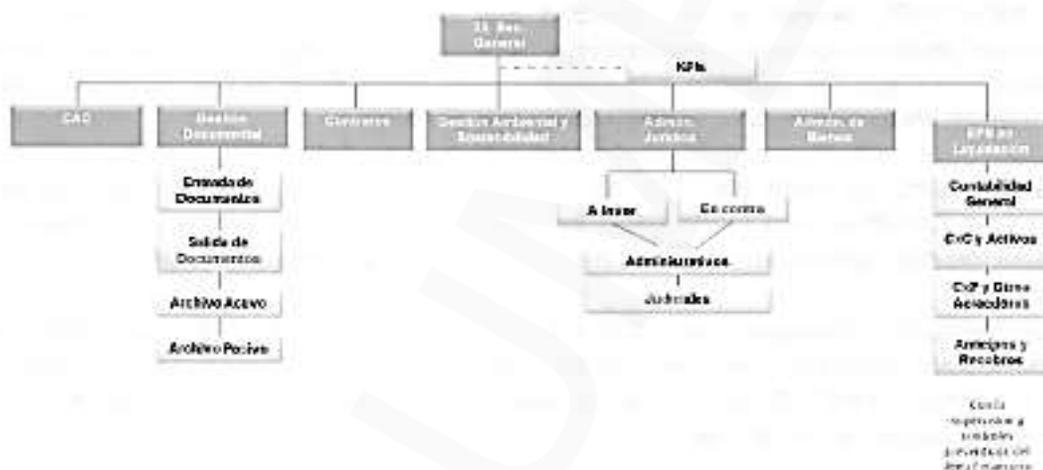
REDI-UMECIT



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

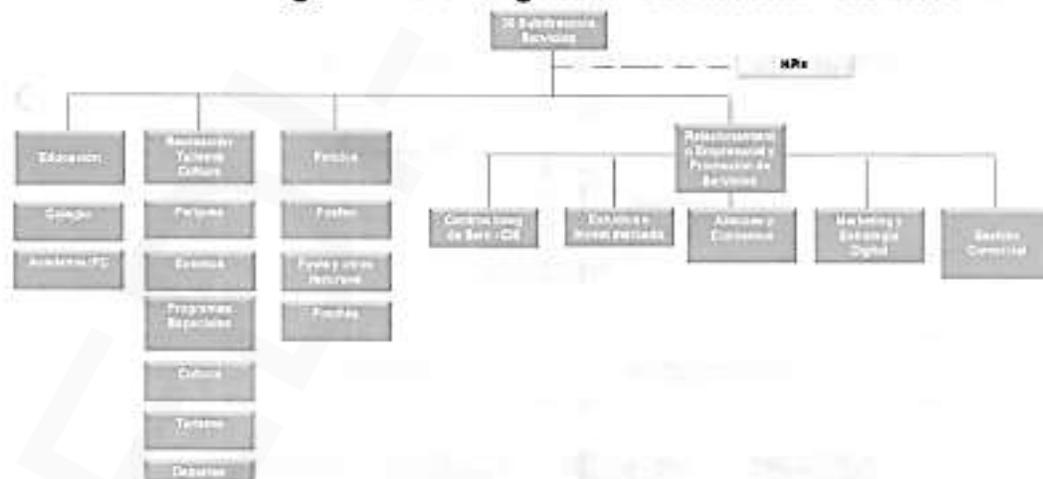
Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACTOR

Estructura Organizacional Sugerida – Secretaría General



*KPI: Indicador Clave de Desempeño

Estructura Organizacional Sugerida – Subdirección Servicios

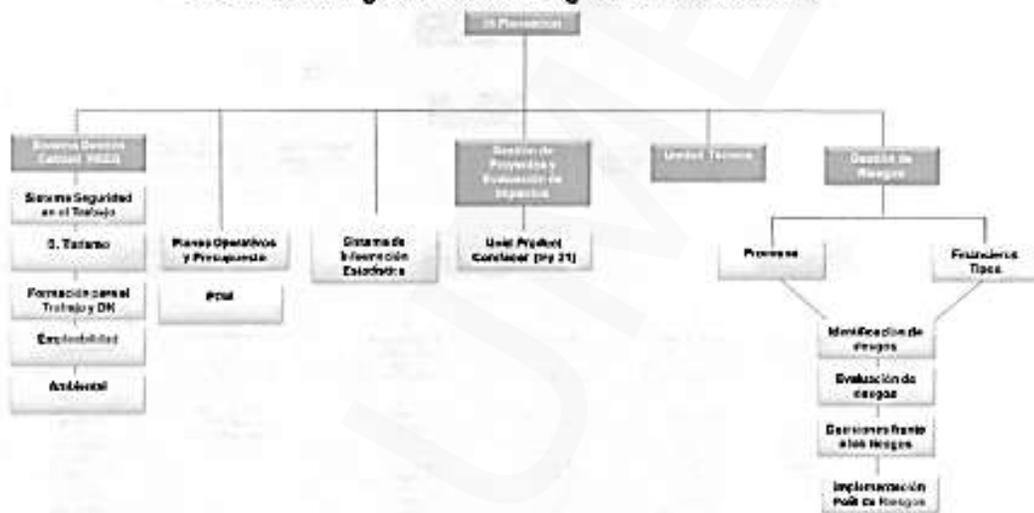




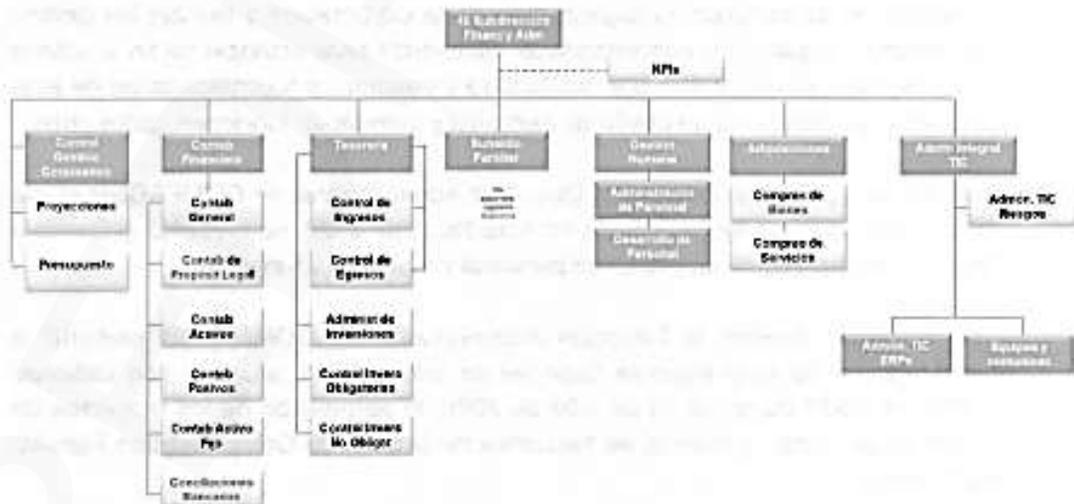
**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR

Estructura Organizacional Sugerida – Planeación



Estructura Organizacional Sugerida – Subdirección Financiera y Administrativa

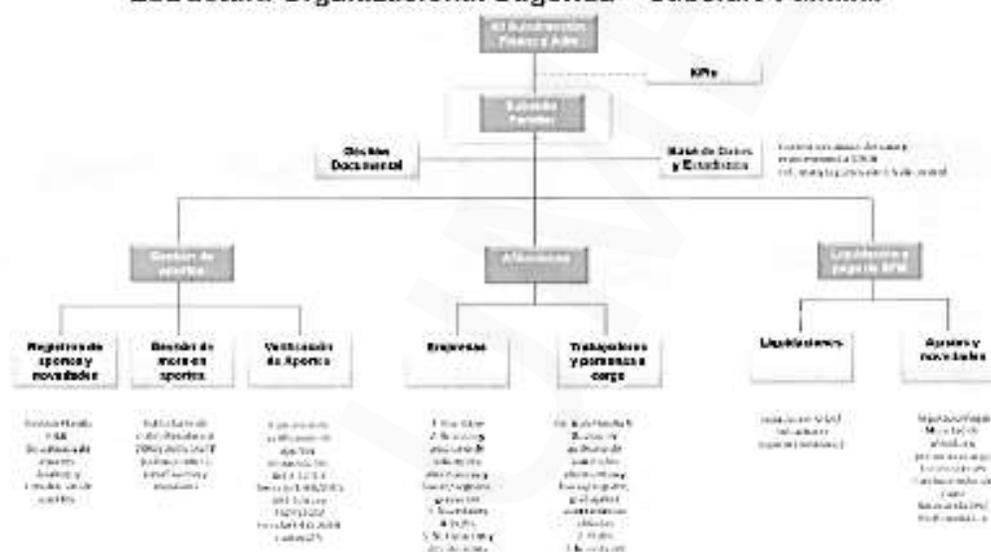


comfactor

**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACTOR

Estructura Organizacional Sugerida – Subsidio Familiar



Que en el mismo acto administrativo esta Agencia estableció la obligación de COMFACTOR de modificar el organigrama de la Corporación y realizar los demás instrumentos legales y/o administrativos necesarios para alcanzar tal fin y ordenó a la Dirección Administrativa que adelantara y presentara a consideración de este despacho los proyectos de planta de personal y manual de funciones, entre otros.

Que en reunión convocada por la Dirección Administrativa de COMFACTOR el día 19 de junio de 2020, según consta en Acta No. 1 de 2020, se presentó al Consejo Directivo los proyectos de planta de personal y manual de funciones.

Que de igual manera, la Dirección Administrativa de COMFACTOR presentó a consideración de esta Agencia Especial de Intervención, solicitud con radicado 2020717010918 de fecha 16 de julio de 2020, la aprobación de los proyectos de planta de personal, y manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba.



Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR

Que una vez efectuado el análisis y la procedencia de la solicitud efectuada por el Director Administrativo de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba, esta Agencia en uso de las facultades legales otorgadas en virtud la medida cautelar de intervención administrativa adoptada por la Superintendencia de Subsidio Familiar, le corresponde asumir y ejercer funciones de Consejo Directivo de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba.

Que de acuerdo a lo señalado por la Dirección Administrativa, la Caja de Compensación Familiar de Córdoba- COMFACOR, ve la necesidad de cambiar la planta de personal y el manual de funciones, en aras de armonizar la estructura aprobada por la Agencia Especial en Resolución AEI 107 del 19 de diciembre de 2019 y garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico Corporativo 2020 – 2024, dentro del cual se realizó una reorganización administrativa enfocada en nuevos procesos, toda vez que la planta de personal y el manual de funciones actual refleja cargos y funciones sin propósitos claros, que no cuentan con un plan estratégico que atienda a las circunstancias por las que atraviesa la Caja, ni tampoco existe armonización entre la estructura y la estrategia, entre muchas otras deficiencias.

Que así mismo dentro de las operaciones que desarrolla COMFACOR se denota ausencia de control y concentración de poder en cabeza de la Dirección Administrativa y en menor proporción en las subdirecciones Administrativa, Financiera y de servicios, lo que distancia totalmente a la línea del frente e impide el empoderamiento e involucramiento del personal en la operación y el cumplimiento de lo misional, corporativo y estratégico.

Que es por ello, que la Corporación en el 2019 inició con el planteamiento, difusión y comprensión de un plan estratégico, logrando la identidad de la gran mayoría de colaboradores con los ejes allí definidos, Transparencia, Permanencia y Mejora Continua (TPM), en el marco de articulación con los demás elementos como los proyectos de Estándares Internacionales de Gestión Corporativa (E.I.G.C.), y reacreditación en el área de Subsidio, entre otros.

REDI-UMECIT


 comfacor

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)

Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR

Que en virtud a lo anterior, la entidad ha continuado armonizando los procedimientos interdisciplinarios entre áreas de responsabilidad de Comfacor, a través del diseño de las instrucciones precisas de actuaciones lpas, como instructivos livianos que presentan la mejor forma de llevar a cabo las actividades y los procesos.

Que para la organización de la planta de personal y manual de funciones se procedió a simplificar los niveles jerárquicos que existían en la organización, definiendo niveles de estrategia, de gestión, de experticia y de operación, que agrupan los cargos según su naturaleza, responsabilidades y propósito, logrando mayor participación y cercanía de la alta dirección con los diferentes niveles. La clasificación se muestra en la siguiente tabla:

Niveles Propuestos Comfacor 2020		
Niveles		Cargos
Niveles Jerárquicos	Directivo	Director Administrativo
		Subdirectores
		Secretario General
		Jefe Planeación y Coordinación Técnica
	Ejecutivo	Gerente III
		Gerente II
		Gerente I
Niveles Funcionales	Lider	Lider III
		Lider II
		Lider I
	Experto	Experto III
		Experto II
		Experto I
	Operacional	Operacional III
		Operacional II
		Operacional I




**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

"Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACTOR"

Que, de acuerdo con la definición de los niveles antes mencionados, se procedió a clasificar los cargos actuales, agrupándolos de acuerdo con su propósito, tal como muestra en la siguiente tabla:

Cargos Actuales	Cargos Propuestos
Aux servicios Generales, operativo de Serv Básicos y Operario Eléctrico.	Operacional I
Operarios de Gestión Documental, de Subsidio familiar, Auxiliares de área, operativos de área, de piscina, Operativo I convenio Cultura etc.	Operacional II
Técnicos de área, de mantenimiento, Eléctricos, Gestores, Salvavidas, Auxiliares, instructores entre otros.	Operacional III
Analistas de área, Instructores, Secretarías, Técnicos, Promotores y Profesionales Básicos	Experto I
Profesionales I	Experto II
Profesionales II, Auditores Internos y Coordinador	Experto III
Coordinador, Asesor jurídico, Pagador, Jefe Departamento de Capacitación	Lider I
Jefe de oficina, Medico Auditor Interno, Asesor jurídico contratos y Lider	Lider II Lider III
Jefes de División, Jefes de Unidades de Gestión y Unidades de Servicios, Ejecutivos de Subdirección	Gerente I Gerente II Gerente III
Gerente I	
Gerente II	
Gerente III	
Secretario General	Secretario General
Jefe de Planeación y desarrollo Estratégico	Jefe de planeación y Coordinación Técnica
Subdirector Administrativo y Financiero	Subdirector Administrativo y Financiero
Subdirector de Servicios	Subdirector de Servicios
Director Administrativo	Director Administrativo

Que, partiendo del análisis de la nómina actual, la estrategia, los procesos, la estructura aprobada, cargos, dependencias, funciones, perfiles, roles, responsabilidades y proyección de coberturas e impacto, entre otros, se procede a definir la planta proyectada de personal que se muestra en la siguiente tabla.

✓ Planta de personal: General Caja


 comfactor

**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACTOR

COMFACTOR			
	ACTUAL	VACANTES	PROYECTADA
DIRECTIVO	7	0	7
GERENTE III	3	0	3
GERENTE II	4	0	4
GERENTE I	4	0	4
LIDER III	0	2	2
LIDER II	11	0	11
LIDER I	19	1	20
EXPERTO III	35	4	39
EXPERTO II	41	6	47
EXPERTO I	81	15	96
OPERACIONAL III	68	15	83
OPERACIONAL II	104	46	150
OPERACIONAL I	34	2	36
TOTAL	411	91	502

✓ **Planta de personal Gestión Académica: Incluye cargos docentes.**

GESTION ACADEMICA			
CARGO	ACTUAL	VACANTES	PROYECTADA
RECTOR	1	1	2
COORDINADOR ACADEMICO	4	0	4
COORDINADOR COMPORTAMENTAL	1	0	1
BIENESTAR INSTITUCIONAL	2	0	2
DOCENTE CONVENIO CULTURA	48	0	48
DOCENTE CONVENIO IFC	21	0	21
DOCENTE CONVENIO RECREACION	32	0	32
DOCENTE CULTURA	21	0	21
DOCENTE DE APOYO	6	0	6
DOCENTE IFC	7	15	22
DOCENTE RECREACION	10	0	10
DOCENTE TITULAR	51	1	52
DOCENTE TRANSVERSAL	25	0	25
SECRETARIA ACADEMICA EDUCACION	1	0	1
TOTAL	230	17	247

	ACTUAL	VACANTES	PROYECTADA
TOTAL PLANTA COMFACTOR	641	108	747

Que en comparación a la planta básica de personal actual, la propuesta obedece a las necesidades de atención de los servicios de la Caja, y a las proyecciones de extensión de los mismos a todos los municipios del departamento de Córdoba, con un enfoque de atención y beneficio a los usuarios; así mismo, a la nueva forma de presentar los servicios a través de los medios virtuales.

INFORMACIÓN

comfactor

**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACTOR

Que las vacantes proyectadas obedecen a la proyección de crecimiento de las empresas, trabajadores y beneficiarios afiliados a la Caja, con la orientación de facilitar a los usuarios el acceso a los servicios en los diferentes municipios del Departamento. Así mismo, se ha proyectado el fortalecimiento del área de Subsidio Familiar de acuerdo con el crecimiento previsto, relacionado con las empresas a afiliar y a atender, tenido en cuenta que en la actualidad hay 8.300 empresas afiliadas a la Caja y en la base de datos de la cámara de comercio vigencia 2019 se registran 25.870 empresas, con un potencial de afiliación de 17.570, sujeto a depuración de base de datos y creación de nuevas empresas; por lo cual, se convierte en una importante oportunidad, en la que se debe enfocar la corporación.

De acuerdo con la necesidad de brindar una mejor atención a las empresas afiliadas y usuarios de nuestros servicios se estructura el área de relacionamiento empresarial, dándole mayor solidez mediante el incremento del número de funcionarios de nivel operacional para realizar labores en el proceso de compensación y bienestar, así mismo personal de nivel experto para desarrollar labores de relacionamiento empresarial y fortalecimiento de convenios con la institucionalidad y proyección internacional.

De la misma forma, se incrementa la nómina para atender el mantenimiento de la infraestructura, adecuaciones, proyectos, control del gasto de servicios y mayor análisis orientado a la racionalización del gasto, fortaleciendo también el sistema de gestión integrado que pasa de ser un sistema de calidad a contener también un sistema de SST y ambiental.

Que en ese mismo sentido la planta de personal propuesta se organizó en dos grupos: Una planta básica para atender las necesidades de Caja y una compuesta por la gestión académica del servicio de educación, la cual por su naturaleza es flexible y temporal de acuerdo a las necesidades del servicio. Hacen parte de esta planta los docentes de la Institución Educativa Comfactor, los cuales son vinculados con un contrato especial de docente por el período definido; los docentes del Instituto de Formación y Capacitación quienes tienen contratos temporales o flexibles, que dependen de los programas que se abran en el Instituto, los instructores para escuelas deportivas, los de arte y cultura, y finalmente, los

The logo for COMFACOR features a stylized graphic of three curved lines above the word "comfactor" in a lowercase, sans-serif font.

**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

"Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR"

docentes requeridos para la ejecución de Jornada Escolar Complementaria, cuya vinculación se realiza solamente por el periodo de duración de cada programa.

Que la planta de personal que atendía las escuelas deportivas, los cursos de arte y cultura y los programas de jornada escolar complementaria era vinculada a través de contratos de prestación de servicios; no obstante, a partir del presente año se tomó la decisión de vincularlos mediante contratos laborales directos, con el fin de mitigar los riesgos en materia laboral y obtener ventajas como mayor sentido de pertenencia y la propiedad de las guías y demás material desarrollado por estos docentes, entre otros.

Que para la implementación de la nueva planta de personal se proyecta un periodo de transición de 3 años, teniendo en cuenta que hoy se tiene personal próximo a pensionarse, cuyas competencias no se ajustan a las necesidades actuales, y que al momento de su retiro serán reemplazados con personal cuyo perfil se ajuste a los definidos en el nuevo manual de funciones; así como la transición en la salida de colaboradores se dará de manera paulatina, los ingresos de personal se realizarán solamente en el momento en que sea indispensable su vinculación de acuerdo con el crecimiento proyectado.

Que es importante resaltar que en el proyecto de Planta de Personal no se contemplan los estudiantes en práctica ni aprendices SENA, dado que corresponden a cuotas normativas de obligatorio cumplimiento.

Que, como ya se anotó, en virtud de realizar los cambios planteados, se procedió a clasificar los cargos actuales, agrupándolos de acuerdo con su propósito con el fin de que migren o se condensen en una sola denominación y otros que ya existen sean reclasificados en su nivel teniendo en cuenta sus nuevas responsabilidades, sin que en ningún caso se presente desmejora respecto de las condiciones laborales actuales.

Que en ese mismo sentido, como elemento clave en la reestructuración se planteó establecer un manual de funciones como instrumento que contenga las funciones, responsabilidades, perfiles ocupacionales, reportes jerárquicos y de funcionalidad




**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR

establecidos en la Caja de Compensación Familiar de Córdoba "Comfacor" de manera que, con la estructura organizacional, la planta de personal y los elementos definidos permita, de manera organizada, el desarrollo de la actividad misional, la ejecución de la estrategia y la fijación del propósito de cada uno de los cargos.

Que, de igual manera, el manual de funciones actual de la Caja, contiene un listado de responsabilidades que han quedado desactualizadas en relación con la nueva estructura orgánica aprobada y con los nuevos roles y responsabilidades de los cargos. Así mismo, los perfiles de éste son muy específicos limitando la flexibilidad en la adecuada atención de los procesos de la Caja y contiene perfiles que hoy ya no se requieren, tampoco presenta equivalencia entre experiencia y educación para todos los niveles, lo cual se convierte en una barrera para la ocupación de los cargos.

Que teniendo en cuenta las nuevas necesidades de crecimiento y desarrollo de la Corporación, se hace necesario que la Caja adopte un manual de funciones acorde con la estrategia, y en donde se identifiquen acorde a esta, los requisitos académicos, de experiencia, competencias y habilidades necesarios para que los colaboradores se desempeñen idóneamente en los cargos, y que la estructura planteada de respuesta a la estrategia definida para el logro de los objetivos planteados.

Que, de acuerdo al proyecto del manual de funciones propuesto, el propósito de cada nivel es el siguiente:

***NIVEL DIRECTIVO**

Es el nivel encargado de elaborar las políticas y estrategias de la organización y determinar los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de desarrollar su misión desde el interior e interactuar con personas y entidades externas; a su vez, se toman decisiones que afectan a toda la caja. Hacen parte de este nivel: Director administrativo, Subdirector financiero y administrativo, Subdirector de servicios, Jefe de planeación y Coordinación Técnica y Secretario General.

**Asesor: El cargo de asesor corresponde al nivel directivo y en la actualidad corresponde a quienes tienen a cargo la supervisión del proceso de liquidación del programa de salud y que también apoyan algunos procesos y tareas estratégicas para la Corporación.*



**CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)**

Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR

NIVEL: EJECUTIVO

Es el nivel encargado del funcionamiento administrativo de la organización; su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la Corporación, garantizando la correcta ejecución de los procesos. Conforman este nivel los Gerentes.

NIVEL: LIDER

Es el nivel encargado liderar el desarrollo de un proceso, coordinar y asegurar la gestión del mismo ante el nivel Ejecutivo, tienen autoridad de tipo funcional en el proceso que lideran. Pueden llegar a participar de actividades organizacionales orientadas al desarrollo y cumplimiento de las políticas gerenciales. Hacen parte de este nivel los Líderes que se han clasificado en tres grados, del I al III.

NIVEL: EXPERTO

Garantizar el desarrollo, gestión, análisis y evaluación de los procesos operacionales de la Corporación a fin de que se propongan soluciones de acuerdo con cada especialidad, teniendo en cuenta políticas, procedimientos y normas legales vigentes para implementar los cambios y mejoras necesarias en la medida en que agreguen valor a las operaciones corporativas.

NIVEL: OPERACIONAL

Es el nivel encargado del desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, responsables directos de la ejecución de las actividades básicas de cumplimiento, siendo el pilar para el desarrollo de las tareas propias de cada área de servicio o dependencia; No obstante, no supervisan el trabajo de otras personas. Hacen parte de este nivel los Operacionales que se han clasificado en tres grados, así: Operacional I, Operacional II, Operacional III".

Que en el proyecto del Manual de Funciones se encuentra definido que Comfacor pretende adoptar para el desarrollo de su personal un modelo de Gestión por competencias, y que para tales efectos se presentan como requerimiento para cada cargo específico, tal como está definido en el manual de criterios el cual hace parte de los anexos radicados en la solicitud de aprobación enviada del Director Administrativo.

Que teniendo en cuenta la necesidad de actualización constante debido al dinamismo propio de las empresas, las competencias y habilidades definidas, serán complementadas y actualizadas de manera permanente con periodicidad anual de forma que se mantengan actualizados los perfiles definidos para cada cargo, dado que en Comfacor se asume como lineamiento estratégico la mejora continua y constante transformación, dicha actualización será responsabilidad de la Gerencia de Gestión Humana-Desarrollo Organizacional de la corporación.

INSTITUCIÓN

comfacor

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA

RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)

"Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR"

Que igualmente en el manual de funciones se han definido en los nuevos niveles, factores de responsabilidades, los cuales corresponden a cada nivel de la organización, estando representada la diferencia en una escala de 0 a 5 para cada nivel de la siguiente manera:

- a) Por toma de decisiones
- b) Por confidencialidad de la información
- c) Por custodia o poder de disposición de títulos, valores, documentos, equipos, muebles e inmuebles
- d) Por resultados
- e) Por personal a cargo según reportes a nivel jerárquico o funcional

Que adicionalmente, en el manual de funciones propuesto se definen todos los cargos que en la actualidad conforman la estructura de personal de la corporación y aplica para todo el personal que se vincule a la misma mediante contrato laboral, cualquiera que sea su naturaleza.

Que con la finalidad de valorar la experiencia de los colaboradores y candidatos a ocupar cargos, se han definido en el manual de funciones equivalencias tal como se definen en el manual de criterios.

Que para el caso de los cargos académicos que aplican para la Institución Educativa "Jaime Exbrayat", así como los académicos del Instituto de Formación y Capacitación" IFC" y otros cargos temporales de acuerdo a la naturaleza del servicio educativo, se tuvo en cuenta la normativa que aplica al sector educativo con el fin de que los cargos conserven sus denominaciones y estructuras propias.

Que para todos los efectos legales, es responsabilidad de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba- COMFACOR, y especialmente de quien funge como Director Administrativo, dar cabal aplicación y ejecución a los proyectos de planta de personal y manual de funciones presentados, así como de difundir y transmitir los mismos a cada uno de los trabajadores de la corporación.

Que en virtud de lo anterior es procedente impartir la aprobación de la planta de personal y del manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba "COMFACOR".


comfacor

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CÓRDOBA
RESOLUCIÓN 139
(27 de agosto de 2020)

"Por medio de la cual se aprueba la planta de personal y el manual de funciones de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba – COMFACOR"

Que en mérito de lo anterior, el Agente Especial de Intervención de la Superintendencia de Subsidio Familiar,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR la Planta de Personal y el manual de funciones de la CAJA DE COMPENSACIÓN DE CORDOBA – COMFACOR, de acuerdo a la parte motiva de este acto administrativo.

ARTÍCULO SEGUNDO: Harán parte integral de esta resolución la solicitud emitida por el Director Administrativo al Agente Especial de Intervención para la aprobación de la planta de personal y el manual de funciones de COMFACOR, Acta No. 01 de 2020, el proyecto de la planta de personal y el manual de funciones y las Actas No. 472 y 521 del Consejo Directivo y el manual de criterios.

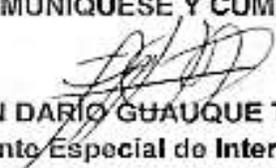
ARTÍCULO TERCERO: Corresponde a la Dirección Administrativa de la corporación velar por la aplicación y ejecución eficaz de los proyectos de planta de personal y manual de, así como presentarlos a cada uno de los trabajadores de la corporación.

ARTÍCULO CUARTO: La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

En Montería, a los veintisiete (27) días del mes de agosto de dos mil veinte 2020.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE


IVAN DARÍO GUAUQUE TORRES
Agente Especial de Intervención

Proyectó: Pablo Samir Perilla – Secretaría General
Revisó: AEI COMFACOR.