

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ACTIVOS Y  
JUBILADOS DE ECOPETROL LTDA. COPACRÉDITO LTDA.**

**LUIS FELIPE LEÓN  
MÓNICA RUEDA NÚÑEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2004**

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ACTIVOS Y  
JUBILADOS DE ECOPETROL LTDA. COPACRÉDITO LTDA.**

**LUIS FELIPE LEÓN  
MÓNICA RUEDA NÚÑEZ**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Director  
EDGAR VELASQUEZ  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2004**

*A Dios, por la creación  
A mis padres, por la vida  
A mis hermanos, por cómplices.  
Mónica R. N.*

*A mis padres, por su apoyo  
A mis hermanos, por su colaboración  
A mi novia y mis amigos, por su comprensión.  
Felipe L. S.*

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

**Gladys Gómez Pava**, por su diligencia, colaboración y apoyo en el desarrollo de las actividades realizadas en el proyecto.

**Edgar Velásquez**, por su disponibilidad, sus recomendaciones y sus aportes en el desarrollo del proyecto.

**Consejo de Administración de Copacredito Ltda.**, por permitirnos realizar el proyecto en la cooperativa.

**Jenny Grandas**, por servir de guía y apoyo en la realización del proyecto, así como por sus invaluable consejos.

**A Jenny y Merly**, por su amistad incondicional.

## CONTENIDO

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| INTODUCCION   | 1         |
| OBJETIVOS   | 2         |
| ALCANCE-LIMITACIONES  | 3         |
| <b>1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>                          | <b>4</b>  |
| 1.1 RAZON SOCIAL  | 4         |
| 1.2 MISION  | 4         |
| 1.3 VISIÓN  | 4         |
| 1.4 RESEÑA HISTÓRICA  | 4         |
| 1.5 MARCO JURÍDICO  | 5         |
| 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                 | 6         |
| 1.7 PERSONAL DE LA COOPERATIVA                                | 7         |
| 1.8 ORGANIGRAMA   | 8         |
| 1.9 ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA                               | 9         |
| 1.10 SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE OFRECEN                       | 9         |
| 1.10.1 Servicios  | 9         |
| 1.10.2 Beneficios   | 12        |
| 1.11 REQUISITOS PARA ASOCIARSE A COPACREDITO                  | 12        |
| 1.12 SITUACION ECONÓMICA                                      | 13        |
| <b>2 MARCO TEÓRICO</b>  | <b>14</b> |
| 2.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS                                  | 14        |
| 2.1.1 Estructura Normas ISO 9000                              | 14        |
| 2.1.2 Sistemas de Gestión de la calidad en las organizaciones | 16        |
| 2.1.3 Estructura documental en una organización               | 17        |
| 2.2 MANUAL DE FUNCIONES                                       | 20        |
| 2.3 ESTRUCTURA SALARIAL                                       | 21        |
| 2.4 REGLAMENTO INTERNO  | 23        |
| 2.4.1 Contenido General del Reglamento Interno                | 23        |
| 2.4.2 Recomendaciones   | 24        |
| 2.5 CODIGO DISCIPLINARIO                                      | 24        |
| <b>3 CONOCIMEINTO Y DOCUMENTACIÓN</b>                         | <b>25</b> |
| 3.1 REUNION CON EL GERENTE                                    | 26        |
| 3.2 ENTREVISTAS CON LOS EMPLEADOS                             | 26        |
| 3.3 METODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA                             | 26        |
| 3.4 ENTREVISTAS CON LOS ASOCIADOS                             | 27        |
| 3.5 CHARLAS CON LOS INTEGRANTES DE LAS JUNTAS                 |           |
| 3.6 Y COMITES   | 27        |
| 3.6 RECOPIACIÓN BIBLIOGRÁFICA                                 | 27        |

|  |    |
|--|----|
| 3.7 CONOCIMIENTO DE LA LEGISLACION Y DE LA<br>NORMATIVIDAD COOPERATIVA EXISTENTE                 | 28 |
| 3.8 CONOCIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE LA ZONA  | 28 |
| 3.9 INVESTIGACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN ACERCA DE<br>LA REALIZACIÓN DE LOS ENTREGABLES DE LA PRÁCTICA | 28 |
| 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN  | 29 |
| 4.1 DIAGNOSTICO  | 29 |
| 4.1.1 Estructura administrativa  | 29 |
| 4.1.2 Recursos   | 30 |
| 4.1.3 Ambiente laboral   | 34 |
| 4.1.4 Situación Económica  | 35 |
| 4.1.5 Análisis de la estrategia y DOFA   | 35 |
| 4.1.6 Seguridad  | 37 |
| 4.1.7 Análisis de la documentación   | 38 |
| 4.2 RECOMENDACIONES  | 39 |
| 4.2.1 Estructura Administrativa  | 39 |
| 4.2.2 Recursos   | 39 |
| 4.2.3 Ambiente de trabajo  | 41 |
| 4.2.4 DOFA   | 41 |
| 4.2.5 Seguridad  | 41 |
| 4.2.6 Evaluación de la documentación   | 42 |
| 5 ENTREGA DE RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO A LA<br>DIRECCION  | 43 |
| 6 ESTRUCTURA Y CREACION DE LA DOCUMENTACION  | 44 |
| 6.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS   | 45 |
| 6.1.1 Revisión de la documentación actual  | 45 |
| 6.1.2 Análisis crítico de los documentos existentes en la<br>cooperativa                         | 45 |
| 6.1.3 Levantamiento de la información  | 51 |
| 6.1.4 Planteamiento preliminar de la documentación   | 52 |
| 6.1.5 Revisión y correcciones del Manual del Procedimientos                                      | 53 |
| 6.1.6 Emisión de la documentación definitiva   | 53 |
| 6.2 MANUAL DE FUNCIONES  | 60 |
| 6.2.1 Revisión de la documentación actual  | 60 |
| 6.2.2 Análisis crítico de los documentos existentes en la<br>cooperativa                         | 60 |
| 6.2.3 Levantamiento de la información  | 61 |
| 6.2.4 Planteamiento preliminar de la documentación   | 62 |
| 6.2.5 Revisión y correcciones del Manual del Procedimientos                                      | 63 |
| 6.2.6 Emisión de la documentación definitiva   | 63 |
| 6.3 ESTRUCTURA SALARIAL  | 63 |
| 6.3.1 Revisión de la documentación actual  | 63 |
| 6.3.2 Análisis crítico y planteamiento de mejoras de los   |    |

|  |    |
|--|----|
| documentos existentes en la cooperativa  | 64 |
| 6.3.3 Planteamiento preliminar de la documentación   | 64 |
| 6.3.4 Revisión y correcciones del Estructura Salarial  | 68 |
| 6.3.5 Emisión de la documentación definitiva   | 68 |
| 6.4 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO  | 69 |
| 6.4.1 Revisión de la documentación actual  | 69 |
| 6.4.2 Análisis crítico y planteamiento de mejoras de los documentos existentes en la cooperativa | 69 |
| 6.4.3 Planteamiento preliminar de la documentación   | 71 |
| 6.4.4 Revisión y correcciones del Reglamento Interno   | 72 |
| 6.4.5 Emisión de la documentación definitiva   | 72 |
| 6.5 CODIGO DISCIPLINARIO   | 76 |
| 6.5.1 Revisión de la documentación actual  | 76 |
| 6.5.2 Análisis crítico y planteamiento de mejoras de los documentos existentes en la cooperativa | 76 |
| 6.5.3 Planteamiento preliminar de la documentación   | 76 |
| 6.5.4 Revisión y correcciones del Reglamento Interno   | 76 |
| 6.5.5 Emisión de la documentación definitiva   | 77 |
| 7. IMPLEMENTACION  | 80 |
| 7.1 ETAPA 1. CONOCIMIENTO  | 80 |
| 7.1.1 Objetivos  | 80 |
| 7.1.2 Actividades desarrolladas  | 80 |
| 7.2. ETAPA 2. IMPLEMENTACIÓN   | 82 |
| 7.2.1 Objetivo   | 82 |
| 7.3 ETAPA 4. RECOMENDACIONES   | 86 |
| 7.3.1 Objetivos  | 86 |
| 7.3.2 Recomendaciones  | 87 |
| CONCLUSIONES   | 88 |
| BIBLIOGRAFÍA   | 90 |

## LISTA DE FIGURAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Organigrama de Copacredito Ltda.                                 | 8    |
| Figura 2. Estructura Normas ISO 9000                                       | 15   |
| Figura 3. Enfoque basado en procesos                                       | 15   |
| Figura 4. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos | 16   |
| Figura 5. Estructura documental  | 17   |
| Figura 6. Ejemplo de mapa de procesos                                      | 18   |

## LISTA DE TABLAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Personal de Copacredito Ltda.         | 7    |
| Tabla 2. Interés con Plazo Superior a 24 Meses | 11   |
| Tabla 3. Impresoras de Copacredito Ltda.       | 32   |
| Tabla 4. Sumadoras de Copacredito Ltda.        | 32   |

## LISTA DE ANEXOS

|   | Pág. |
|---|------|
| Anexo A Computadores personales Copacredito Ltda. | 91   |
| Anexo B Formato Inventario de procedimientos      | 92   |
| Anexo C Mapa de Procesos                          | 93   |
| Anexo D Formulario de análisis de cargos          | 94   |

**TÍTULO:** DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL LTDA. "COPACRÉDITO LTDA."\*

**AUTORES:** León Sepúlveda, Luis Felipe  
Rueda Núñez, Mónica\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Procedimientos, Estructura administrativa, Manual de Funciones, Reglamento Interno, Código Disciplinario.

**DESCRIPCIÓN:**

La Estructuración interna realizada en COPACREDITO LTDA incluyó la definición y establecimiento de: Manual de Procedimientos, Estructura Salarial, Manual de Funciones, Reglamento interno y Código Disciplinario; para la sede principal de la cooperativa en la ciudad de Barrancabermeja, y para la agencia establecida en Bucaramanga.

Esta documentación de sus actividades se realizó para optimizar los procesos y con la visión de acortar la distancia de la certificación de la calidad. Para su conformación se realizaron los siguientes pasos: Revisión de la documentación actual, Análisis crítico y planteamiento de mejoras de los documentos existentes en la cooperativa, Levantamiento de información, Planteamiento preliminar de la documentación, Revisión y correcciones de los documentos elaborados, Emisión de la documentación definitiva e Implementación. De manera previa a éstos, se definieron las generalidades de la empresa y el marco teórico acerca de los documentos a desarrollarse; para elaborar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa.

Al finalizar la ejecución del proyecto se observó un notable beneficio en la organización, ya que se identificaron claramente los procesos para agilizar el traslado de información y el funcionamiento interno, aumentando la eficacia en la prestación del servicio. También se lograron establecer lineamientos para que la relación de los trabajadores y la cooperativa sea justa, se encuentre dentro de las normas legales y cumpla con los requerimientos de ambas partes, asegurando que no se violaran los derechos y que se cumplirán los deberes. En última instancia se recomendó dar continuidad al proyecto realizado mediante la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, un estudio de distribución de espacio, un estudio de colas y un estudio de métodos y tiempos en el área de cajas

---

\* Práctica Empresarial

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Edgar Velásquez.

**TITLE:** DESIGN AND INSTALLATION OF ADMINISTRATIVE PROCESS OF THE SAVING AND CREDIT COOPERATIVE FOR ACTIVE AND RETIRED WORKERS OF ECOPETROL LTDA. COPACREDITO LTDA.\*

**AUTHORS:** León Sepúlveda, Luis Felipe  
Rueda Núñez, Mónica\*\*

**KEY WORDS:** Proceedings, Administrative structure, Manual of Function, Internal rule, Disciplinary code.

**ABSTRACT:**

The internal structure carried out in Copacredito Ltda included the definition and establishment of: Proceedings Manual, Wage Estructure, Manual of Function, Internal Rules and Disciplinary Code; for the Head office of the cooperative in the Barrancabermeja city and for the establish agency in Bucaramanga.

The documentation of their activities was made for optimize the process and with the vision to shorten distance of quality certification. For their conform realized the following steps: Revision of current documentation, critical analysis and better exposition of the existents document in the cooperative, raising information, preliminary exposition of the documentation, revision and connection of the manufacturer documents, emission of the definitive documentation and implantation. Of previous manner to this, it enterprise defined generalities and the theoretical framework about the documents to develop it; for make a diagnostic of the current situation of the cooperative.

At the end of the execution of the plan it watched in the organization a notable benefit, since they clearly identify with the process to agility the transfer data and the Internal Functioning, increasing the efficacy in the services. Also it get to stablish lineaments for the relationship with the workers and the cooperative be just, it found inside the legal rules and fulfill the requirements of both parts, guarantee that the rights won't be violate and will fulfill duties. As a final resort it recommend to go on with the plan made by means of implementation of a Quality Management System, study of Space distribution, queue study and study methods, and times in the cash area.

---

\* Management Practice

\*\* Physic-Mechanics Engineerings College. Industrial and Management Scholl. Edgar Velásquez.

## INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones productoras y prestadoras de bienes y servicios deben encaminar sus esfuerzos en mejorar y optimizar las distintas actividades que realizan, para lograr la consecución de sus objetivos globales. Las actividades internas que desarrollen deben ser eficientes y eficaces para satisfacer las necesidades de sus clientes y superar sus expectativas. Igualmente es esencial que se doten de elementos de competitividad a para permanecer compitiendo de manera activa en la industria nacional.

COPACRÉDITO LTDA ha requerido la documentación de sus actividades internas, como medio facilitador en la optimización de los mismos, otorgando así, elementos efectivos a cada uno de los cursos de acción tomados en las distintas actividades que se ejecutan dentro de este ente empresarial. Los grandes flujos de información y la complejidad que implica su manejo, requieren de una gestión ágil que permita a la cooperativa mantenerse como un ente autónomo y sostenible.

Por medio de este proyecto, el cual se basa en el análisis, apropiación y rediseño de las actividades internas de la cooperativa de ahorro y crédito de trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL Ltda. COPACRÉDITO Ltda., se busca el mejoramiento de cada una de las dependencias y actividades, con la visión de acortar la distancia de la certificación de la calidad, para estar acorde con los lineamientos directivos de la corporación y establecer un sistema operativo integral y eficaz que permita consolidarse como una cooperativa a nivel nacional.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

- Realizar el diseño e implantación de los procesos administrativos internos de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL LTDA. **COPACRÉDITO LTDA**, en las áreas productivas, salariales y de legislación interna.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar y realizar el manual de procesos y actividades en todas las áreas de **COPACRÉDITO LTDA**.
- Actualizar y diseñar el manual de funciones para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL LTDA. **COPACRÉDITO LTDA**.
- Diseñar y Elaborar la Estructura Salarial de **COPACRÉDITO LTDA**.
- Elaborar, actualizar y mejorar el Reglamento Interno de Trabajo de **COPACRÉDITO LTDA**.
- Elaborar el Código Disciplinario de **COPACRÉDITO LTDA**.
- Implantar los manuales y documentos elaborados en **COPACRÉDITO LTDA**.

## ALCANCE - LIMITACIONES

El diseño y documentación de los procesos administrativos en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL COPACRÉDITO LTDA, requieren de un análisis profundo y crítico de cada una de las actividades realizadas en esta cooperativa y de la apropiación adecuada de los proyectos institucionales elaborados en **COPACRÉDITO LTDA**. Por tanto, este proyecto abarca, desde identificación de las actividades actuales, su régimen salarial, su legislación interna y su respectivo análisis crítico, la apropiación de los procedimientos de la cooperativa, y la estructuración y documentación de los procesos internos, hasta la difusión de los procesos estandarizados, documentados e implantación de los mismos, la cual cuenta con su respectiva retroalimentación y correcciones.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1. RAZÓN SOCIAL**

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL Ltda. **COPACRÉDITO LTDA.**

### **1.2. MISIÓN**

Contribuir a elevar el nivel académico, social, educativo y cultural de nuestros asociados y de la comunidad en general soportado en el recurso humano eficiente que garantiza el éxito de nuestra misión.

Basados en los principios cooperativos buscamos la excelencia, apoyando la consolidación de nuevas ideas productivas como desarrollo social.

### **1.3. VISIÓN**

Seremos una empresa líder con un posicionamiento sólido dentro del sector, diseñando alianzas estratégicas que nos proporcionen ventajas competitivas. Seguiremos siendo una organización eficiente y eficaz comprometida con el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros asociados.

Buscaremos la expansión en el ámbito nacional abriendo el vínculo para aglutinar la mayor cantidad posible de asociados vinculados a la Empresa Colombiana de Petróleos lo que determinará la magnitud de nuestro crecimiento.

### **1.4. RESEÑA HISTÓRICA**

COPACRÉDITO es una cooperativa de ahorro y crédito al servicio del núcleo familiar de los trabajadores de ECOPETROL, entidad sin ánimo de lucro; vigilada por el gobierno nacional a través de la superintendencia nacional de economía solidaria. Trabaja desde 1964 en la solución de las necesidades de los asociados y su familia; participando activamente en la comunidad. Denominada COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE REFINERÍA LTDA. con la sigla COPACRÉDITO LTDA. Creaba servicios que impulsan el fortalecimiento económico y bienestar social.

COPACRÉDITO LTDA. se inició con 22 trabajadores de la Refinería de Barrancabermeja, entre los que se cuentan oficinistas y mecánicos de equipo automotor que decidieron organizarse para crear una cooperativa, a la que denominaron COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE REFINERÍA LTDA. con la sigla COPACRÉDITO LTDA., en asamblea de constitución celebrada el 5 de febrero de mil novecientos sesenta y cuatro (1964) y personería jurídica otorgada según resolución 0178 del 21 de abril del mismo año, de la superintendencia nacional de cooperativas, siendo su primer gerente el señor EDUARDO YEPES.

En ese entonces la cuota de admisión era de cinco pesos (\$5.00) y los certificados de aportamiento de diez pesos (\$10.00), su capital inicial fue de dos mil quinientos pesos (\$2.500).

Siempre con visión de mejorar se compra un terreno en 1987 por \$300.000 pesos, para construir el edificio donde se ampliaron las instalaciones; y con ello, las secciones, equipos e implementos de trabajo evolucionaron porque se hizo necesario adquirir una máquina contabilizadora de saldos de tarjetas individuales por asociado, lo que buscaba hacer más oportunos los datos tanto para los asociados como para la toma de decisiones de tipo administrativo. Para 1990 se dio inicio al proceso de sistematización de la información, gran paso que contribuyó al desarrollo armónico de todos los procesos dentro de la organización, período en el cual la gerencia de la cooperativa se encontraba en manos del señor Edgar Aguilar Usma.

En 1995, se le adicionó a la razón social **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NÚCLEO FAMILIAR DE LOS TRABAJADORES DE ECOPETROL.**

En el año 2000, en Asamblea General celebrada el 11 de marzo se decidió cerrar el vínculo de asociación, desvinculando a los familiares de los trabajadores de **ECOPETROL** para seguir funcionando como Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Tiempo después, en la búsqueda de ofrecer mayor cobertura se le adicionó a la razón social la posibilidad de asociación de trabajadores jubilados, **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL LTDA.**

## **1.5. MARCO JURÍDICO**

COPACRÉDITO LTDA, es un organismo cooperativo de carácter privado sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es prestar servicios de captación de ahorros para servir directamente las necesidades de crédito de sus asociados, buscando el desarrollo integral de éstos.

La Cooperativa está vigilada por la SUPERINTENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA, con personería jurídica, autonomía administrativa y dispositiva, patrimonio propio e independiente, duración indefinida, y con domicilio principal en la ciudad de Barrancabermeja.

El decreto 124 de enero 30 de 1997 clasifica a las Cooperativas dentro del régimen especial según el artículo 1º. Literal d; por lo tanto están obligadas a presentar el formulario de declaración de renta.

Como entidad Cooperativa según el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, la entidad no es sujeto pasivo de impuestos de renta y complementarios (goza de exención), siempre y cuando sus excedentes sean distribuidos según la ley Cooperativa.

Está obligada a efectuar Ajustes Integrales por Inflación en el aspecto contable bajo los lineamientos que expide la Superintendencia de Economía Solidaria y el decreto 2649 de 1993. Desde 1998 se le aplica al 100% del Patrimonio.

La ley 454 de 1998 y la ley 510 de 1999, obligaban a COPACRÉDITO Ltda. a definir la calidad de Cooperativa de Ahorro y Crédito en Cooperativa Financiera por el cumplimiento de los topes entre las captaciones y los aportes pagados. Para definir la Estructura Jurídica que seguirá rigiendo la Cooperativa la Asamblea General celebrada el 11 de marzo de 2000 decidió cerrar el vínculo de asociación, desvinculando a los familiares de los trabajadores de ECOPETROL para seguir funcionando como Cooperativa de Ahorro y Crédito.

## **1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La máxima autoridad que rige los destinos de Copacredito Ltda., es la Asamblea General de Asociados, la cual está integrada por todos los asociados hábiles.

En Copacredito Ltda. existen los siguientes estamentos, encargados de la administración y control de la cooperativa.

- **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.** Organismo de la administración de la Cooperativa integrado por asociados hábiles elegidos por la Asamblea General.
- **JUNTA DE VIGILANCIA.** Tiene a su cargo velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales y estatutarias, especialmente a los principios cooperativos.
- **REVISORÍA FISCAL.** Encargada de fiscalizar la gestión administrativa, contable, económica y financiera de la cooperativa. La persona que ocupa

el cargo es elegida por la Asamblea General de Asociados y debe contar con el título de contador público, con matrícula vigente.

- **LA GERENCIA.** Su elección es realizada por el Consejo de Administración. La persona que ocupe este cargo opera como representante legal de Copacredito Ltda., y es la principal ejecutora de las políticas que apruebe la asamblea y el Consejo de Administración.

Los asociados tienen derecho a ser elegidos a través del voto cooperativo, a participar en sus eventos democráticos y desempeñarse en cargos de responsabilidad. Además tienen derecho a presentar proyectos e iniciativas para el mejoramiento de la institución.

### 1.7. PERSONAL DE LA COOPERATIVA

Equipo administrativo 5 cargos  
 Personal sede Barrancabermeja 10 cargos  
 Personal Agencia Bucaramanga 4 cargos  
 Asesores

- Equipo administrativo: Gerente, Director Agencia Bucaramanga, Jefe de Sistemas, Jefe de Tecnología, Control Interno.
- Personal Sede Barrancabermeja: Tesorera, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Sistemas, Crédito y Cartera, Promotora Social, Supernumeraria, Secretaria de Gerencia, Caja, Oficios Varios, Servicios Generales.
- Personal Agencia Bucaramanga: Cajera-Tesorera, Secretaria General, Servicios Generales.
- Asesores: Contador Público, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Industrial, Administrador Web Gerencia Complejo Barrancabermeja, Soporte Técnico, Salud Ocupacional.

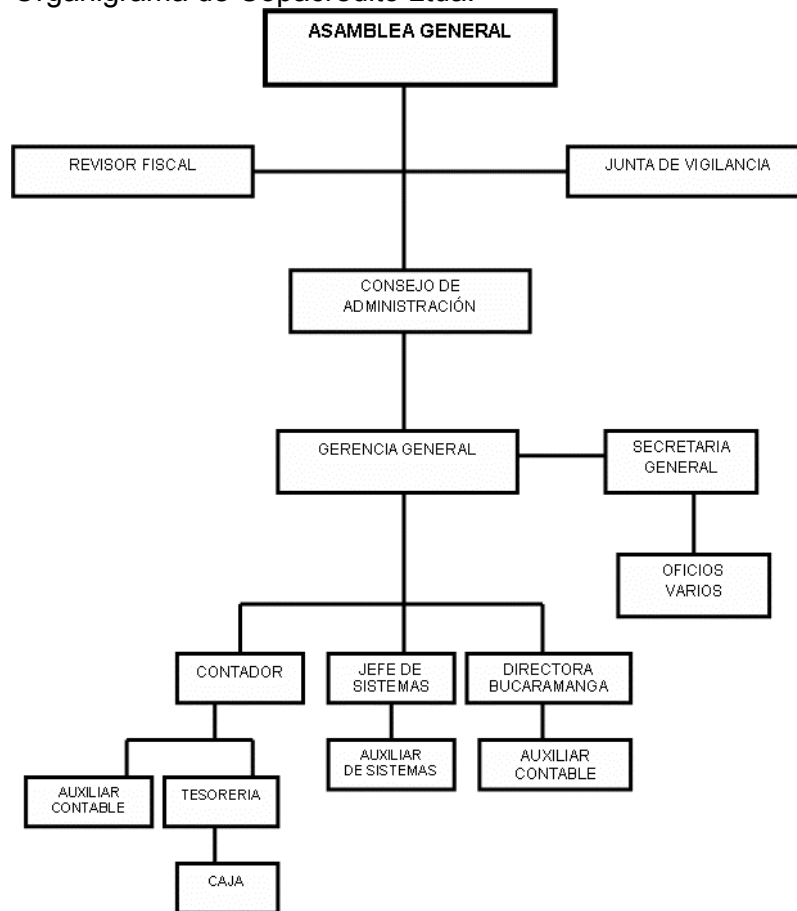
Tabla 1. Personal de Copacredito Ltda.

| Nombre                  | Nivel De Estudios   | Cargo Actual         | Experiencia Cargo Actual |
|-------------------------|---|----------------------|--------------------------|
| Gladys Gómez Pava       | Profesional en Gestión Empresarial – Especialización en Alta Gerencia | Gerente              | 7 años                   |
| Eugenis González Pineda | 9º Gestión Empresarial – Sec. General (CAP)                           | Crédito y Cartera    | 2 años y 6 meses         |
| Yosmira Sierra Vergara  | Secretaria General (CAP)  | Promotora Social     | 7 meses                  |
| Raquel León Arguello    | Secretaria General (CAP)  | Auxiliar de Sistemas | 2 años                   |
| Inés Correa Rodríguez   | Contadora Pública   | Control Interno      | 18 meses                 |

| Nombre                 | Nivel De Estudios                   | Cargo Actual           | Experiencia Cargo Actual |
|------------------------|-------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Blanca Figueroa Díaz   | Sec. Auxiliar Contable (CAP)        | Secretaria de Gerencia | 16 meses                 |
| Sandra Loza Arenas     | 10° semestre Contaduría Pública     | Auxiliar Contable      | 2 años                   |
| Neyla Comas Comas      | Administradora Financiera           | Cajera                 | 18 meses                 |
| Carmen Sanabria Ruiz   | 10° semestre Contaduría Pública     | Tesorera               | 1 año                    |
| Paola Vargas Quiroga   | Secretaria General (CAP)            | Cajera                 | 2 años                   |
| Nohora Urrutia Cossio  | 6° semestre Administración Empresas | Secretaria Auxiliar    | 5 meses                  |
| Margarita López Ortega | Bachiller                           | Oficios Varios         | 2 años                   |
| Nasly Márquez Álvarez  | Bachiller                           | Jefe Sistemas          | 8 años                   |
| Rosa Barón Bautista    | Bachiller                           | Servicios Generales    | 8 años                   |

## 1.8. ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama de Copacredito Ltda.



Copacredito Ltda.

## 1.9. ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA

Sede Barrancabermeja: 3.000 asociados aproximadamente.

Sede Bucaramanga: 560 asociados aproximadamente.

## 1.10. SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE OFRECEN

### 1.10.1 Servicios

- **Credinstantáneo.** Esta línea de crédito permite al asociado obtener recursos adicionales en un momento determinado de iliquidez para cubrir cualquier necesidad o gasto imprevisto.
  - **Cuantía:** Máximo tres (3) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLMV). Actualmente Un millón de pesos (\$1'000.000, oo).
  - **Interés:** 19.21% anual Tasa Nominal (1.6% mensual tasa Efectiva).
  - **Plazo:** Nueve (9) meses o dieciocho (18) quincenas.
  - **Amortización:** Exclusivamente por nómina.
  - **Garantía:** Los aportes sociales del asociado. El asociado nuevo por no contar con aportes que respalden su obligación necesita de un fiador.
  - **Requisitos:** Ser asociado hábil. Si se trata de un asociado nuevo, éste deberá cancelar, por nómina o por caja el valor correspondiente a la cuota de admisión, y la primera cuota de aportes sociales estipulados en el estatuto vigente.
  
- **Credi-Ahorro.** Esta línea de crédito se otorga únicamente a aquellos asociados que mantienen depósitos a la vista en cuentas de ahorro y se adjudican con base en promedios trimestrales.
  - **Cuantía:** El trescientos por ciento del promedio diario del ahorro del asociado en el trimestre. Monto máximo treinta millones de pesos (\$30.000.000)
  - **Interés:** Interés con Plazo Inferior a 24 Meses: 19,21% Anual Tasa Nominal (1.60% Mensual Tasa Efectiva) interés con Plazo Superior a 24 Meses: DTF+10 Efectivo Anual
  - **Plazo:** Sesenta (60) meses o ciento veinte (120) quincenas
  - **Amortización:** En cuotas quincenales o mensuales por nómina o por caja
  - **Garantía:** Pagaré firmado conjuntamente con codeudores que sean asociados hábiles de la Cooperativa o trabajadores de Ecopetrol o hipoteca abierta en primer grado.
  - **Requisitos:** Ser ahorrador activo con antigüedad de tres (3) meses. Si su amortización es por caja el deudor debe acreditar otros ingresos, además dos (2) fiadores con fincas raíz y cuatro (4) últimos

recibos de pago originales. (deudor y codeudor). Si su amortización es por nómina (2) dos fiadores y cuatro últimos recibos originales de pago (deudor y codeudor).

- **Proveedores.** Permite al asociado adquirir mercancías, repuestos, electrodomésticos o bienes materiales con descuentos especiales; convenios interinstitucionales; o realizar estudios de especialización profesional para él y sus familiares directos.
  - **Cuantía:** Máximo diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigente (SMLMV). Actualmente Tres millones de pesos (\$3'000.000, 00).
  - **Interés:** Interés: 16,66% Anual Tasa Nominal (1.39% Mensual Tasa Efectiva).
  - **Plazo:** 48 Quincenas 24 Meses.
  - **Amortización:** En cuotas quincenales o mensuales por nómina.
  - **Garantía:** Pagaré firmado conjuntamente con el codeudor que sea asociado hábil de la Cooperativa o trabajador de ECOPETROL.
  - **Requisitos:** Tener una antigüedad mínima de tres (3) meses. Como asociado de la cooperativa. (1) un fiador y cuatro últimos recibos originales de pago (deudor y codeudor).
  
- **Educativo.** Para cumplir con el objetivo social de la cooperativa y uno de los principios fundamentales del cooperativismo de fomentar la educación a todo nivel, COPACREDITO le ofrece al asociado la facilidad de desarrollar programas educativos en el área de ingles con el instituto Meyer. OBM, Celai, Instituto de Lenguas de la UIS. Koe Corporation y en el área de sistemas con System Plus, Asecomputo y Cisco Systems.
  - **Cuantía:** \$ 3'000.000,00
  - **Interés:** 16,66% Anual Tasa Nominal (1.39% Mensual Tasa Efectivo)
  - **Plazo:** 48 Quincenas 24 Meses
  - **Amortización:** En cuotas quincenales o mensuales por nómina
  - **Garantía:** Pagaré firmado conjuntamente con codeudores que sean asociados hábiles de la Cooperativa o trabajadores de ECOPETROL.
  - **Requisitos:** Tener una antigüedad mínima de tres (3) meses como asociado de la cooperativa, dos (2) fiadores, cuatro (4) últimos recibos originales de pago (deudor y codeudor) Cotización del instituto.
  
- **Credi-excursiones.** Creada con el ánimo de cumplir parte del objeto social de la cooperativa, como es el de brindar recreación, facilitar el desarrollo personal y el esparcimiento de los asociados.
  - **Cuantía:** Vacaciones: \$ 1'000.000,00. - Planes Turísticos: \$3'000.000,00
  - **Interés:** 16,66% Anual Tasa Nominal (1.39% Mensual Tasa Efectivo)

- **Plazo:** Planes Turísticos Veinticuatro (24) Meses o Cuarenta y ocho (48) Quincenas. Planes Turísticos: Veinticinco (25) meses o cincuenta (50) quincenas
  - **Amortización:** En cuotas quincenales o mensuales por nómina
  - **Garantía:** Pagaré firmado conjuntamente con codeudor que sea asociado hábil de la Cooperativa o trabajador de ECOPETROL.
  - **Requisitos:** Tener una antigüedad mínima de tres (3) meses como asociado de la cooperativa, un (1) fiador, y el recibo de pago de vacaciones. Planes Turísticos: Un (1) fiador, cuatro (4) últimos recibos originales de pago (deudor y codeudor). Cotización del proveedor o instituto.
- **Tradicional.** Se otorga con base en el total acumulado de Aportes Sociales que el asociado tiene en la Cooperativa.
    - **Cuantía:** El asociado podrá solicitar hasta cinco (5) veces sus aportes, según su capacidad de pago.
    - **Interés:**

Tabla 2. Interés con Plazo Superior a 24 Meses

| <b>Interés con Plazo Superior a 24 Meses</b> |                      |
|--|----------------------|
| <b>PORCENTAJE DE APORTES</b>                 | <b>INTERES ANUAL</b> |
| Una (1) vez los aportes                      | DTF                  |
| Dos (2) veces los aportes                    | DTF+4.09             |
| Tres (3) veces los aportes                   | DTF+6.46             |
| Cuatro (4) veces los aportes                 | DTF+8.03             |
| Cinco (5) veces los aportes                  | DTF+9.16             |

Manual de crédito

- **Plazo:** 2 años o más, dependiendo del crédito.
- **Amortización:** En cuotas quincenales o mensuales por nómina. Cuando la cuantía del crédito supere los treinta (30) salarios mínimos mensuales legales vigentes, se permite la amortización por caja, previo cumplimiento de los requisitos exigidos.
- **Garantía:** Pagaré firmado conjuntamente con codeudores que sean asociados hábiles de la Cooperativa o trabajadores de ECOPETROL.
- **Requisitos:** Ser asociado activo con antigüedad de tres (3) meses.
  - Si su amortización es por caja el deudor debe acreditar otros ingresos, además dos (2) fiadores con fincas raíz y cuatro (4) últimos recibos de pago originales. (Deudor y codeudor)
  - Si su amortización es por nómina (2) dos fiadores y cuatro últimos recibos originales de pago (deudor y codeudor).

### 1.10.2 Beneficios.

- **Capacitación.** La cooperativa cuenta con capacitación cooperativa, inducción de asociados nuevos, sistemas, desarrollo humano, artes manuales, contabilidad, etc.
- **Recreación.** Derecho a utilizar las acciones que posee la cooperativa en el club vacacional los Manglares y los convenios con Cajasan y Comfenalco.
- **Solidaridad.** Derecho a utilizar los servicios de Coopserfun en Barrancabermeja y la red de los Olivos a nivel nacional, mediante vinculación compartida con Copacredito Ltda. para todo el grupo familiar del asociado.

- **Seguro de vida.**

AHORRADORES (Asociados con cuenta de ahorro)

100% del valor ahorrado por muerte natural.

200% del valor ahorrado por muerte accidental.

DEUDORES.

Cancelación del saldo de la obligación en caso de muerte.

APORTANTES. (Asociados)

100% del valor aportado por muerte natural.

200% del valor aportado por muerte accidental.

- **Otros beneficios.** Alquiler del salón de conferencia, recaudo de los servicios de agua, gas y energía, giros de dinero entre Barrancabermeja y Bucaramanga, convenio para seguros de vehículos, manejo del salario o mesada a través de la cuenta de ahorros Ahorradiario, convenio de celular con Bellsouth.

### 1.11. REQUISITOS PARA ASOCIARSE A COPACRÉDITO

- Ser trabajador con contrato a término indefinido o pensionado de ECOPETROL.
- Cancelar el derecho a admisión, equivalente al tres por ciento (3%) del salario mínimo mensual de Ecopetrol vigente.
- Cancelar aportes mensuales por valor equivalente al tres por ciento 3% del salario mínimo mensual de Ecopetrol Vigente.
- Ser admitido por el Consejo de Administración.

**NOTA:** Si es pensionado debe ser menor de 65 años.

## **1.12. SITUACIÓN ECONÓMICA**

La cooperativa se encuentra sólida económicamente, para lo cual se hace referencia a la síntesis financiera del informe anual del año 2003, en la cual se expone lo siguiente:

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que cuenta con 3.200 asociados y maneja un volumen de activos de 26,6 miles de millones de pesos y recursos de asociados de 22 miles de millones de pesos (entre aportes y ahorros). Su patrimonio al cierre del 2003 es de 12,3 miles de millones de pesos.

En el 2003 el resultado neto es de 1,3 miles de millones de pesos, el cual es el excedente neto a disposición de todos los asociados, que significa una rentabilidad del patrimonio del 10,62%.

Ostenta una sólida posición dentro del sector del cooperativismo colombiano, cuenta con ventajas competitivas indudables, se ha mantenido de modo consistente a través de cuarenta años en un mercado financiero que se caracteriza por sus tasas de interés competitivas, su administración de riesgos y su innovación permanente.

Su estrategia está enfocada hacia una mayor agilidad en los servicios ofrecidos, lo cual conlleva a una mejora sustancial en la eficiencia de todas sus operaciones y mayor infraestructura tecnológica. Así mismo, para el 2004 el reto es conseguir un crecimiento sostenido, manteniendo su fortaleza patrimonial y una estructura que asegure su permanencia en el tiempo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El Manual de Procedimientos al interior de una organización contiene los Procedimientos, Instructivos, Formatos, Reglamentos y todo tipo de documentos necesarios para desarrollar adecuadamente los procesos, dentro de un Sistema de Mejoramiento Continuo.

El Manual de Procedimientos se encuentra dentro de un Sistema de Gestión, el cual permitirá a la organización establecer procedimientos documentados y debidamente estandarizados, de manera que se asegure su calidad y cumplimiento en el desarrollo de los procesos a través de la organización.

Este Sistema de Gestión, esta alineado con los requisitos de Calidad que se encuentran parametrizados, en las normas y fundamentos establecidos en la Norma Técnica Colombia ISO 9000:2000 (NTC ISO 9000:2000).

Dentro del marco de la NTC ISO 9000:2000 un Sistema de Gestión de la Calidad es creado para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, basados en las premisas de que un Sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan y un Sistema de Gestión es un sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

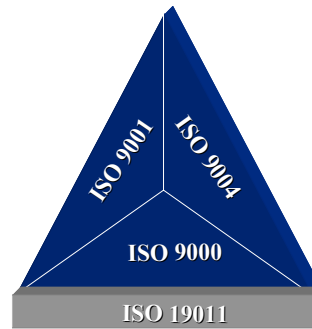
Otros conceptos que son importantes y cabe la pena mencionar, para el total entendimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad son:

- Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- Requisito: Necesidad o expectativa establecida (implícita u obligatoria).
- Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas.
- Producto: Resultado de un proceso. Existen cuatro categorías genéricas de productos: Servicios, Software, Hardware y Materiales procesados.

#### **2.1.1 Estructura normas ISO 9000.**

La Estructura de la Familia de las Normas ISO 9000–2000 es:

Figura 2. Estructura Normas ISO 9000



NTC ISO 9000 – 2000

- **NORMA ISO 9000:** Fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- **NORMA ISO 9001:** Requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Es la única certificable.
- **NORMA ISO 9004:** Directrices para la mejora del desempeño de la organización.
- **NORMA ISO 19011:** Directrices para las auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad y Gestión Ambiental.

Las Normas ISO 9000 se basan en ocho principios de gestión de la calidad, fundamentales para la mejora continua en el desempeño de una organización:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La Norma Fundamental NTC ISO 9000 pretende fomentar el enfoque basado en procesos para gestionar adecuadamente una organización, ya que se identifican y gestionan los procesos interrelacionados, para lograr una operación eficaz.

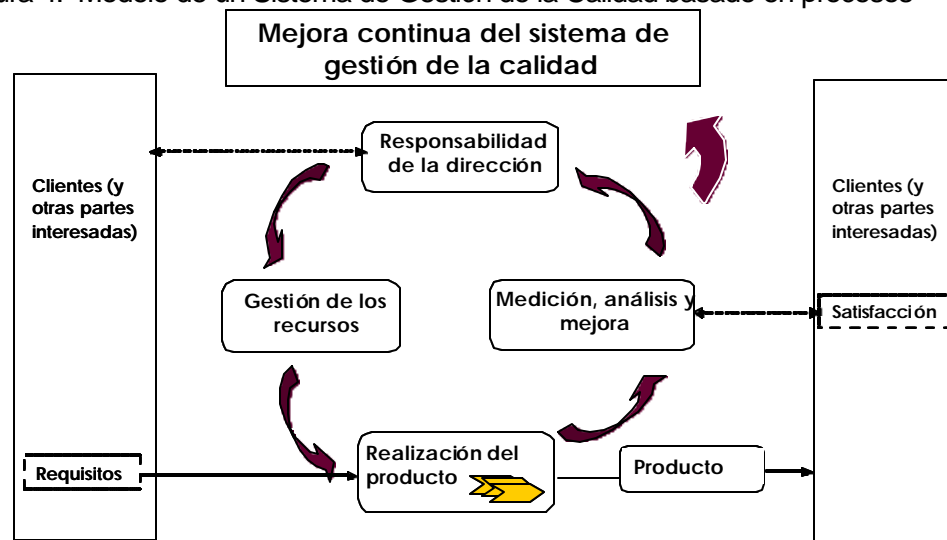
Figura 3. Enfoque basado en procesos



NTC ISO 9000 – 2000

La siguiente figura “muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas”<sup>1</sup>

Figura 4. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



NTC ISO 9000 – 2000

### 2.1.2 Sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones

El Sistema de Gestión de la Calidad en una organización incluye:

- Planificación de la calidad: objetivos de la calidad y los procesos.
- Control de la calidad: cumplimiento de requisitos.
- Aseguramiento de la calidad: confianza de cumplir los requisitos.
- Mejora de la calidad: aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad, traerá beneficios a la organización; siendo los más notables:

- Mejora de la productividad y competitividad.
- Calidad de productos y servicios.
- Apertura de nuevos mercados y mantenimiento de los existentes.
- Certificación.
- Satisfacción del cliente.

La implementación de un SGC en una organización es realizada siguiendo una metodología clara y organizada. Ésta metodología, puede ser desarrollada en las siguientes etapas:

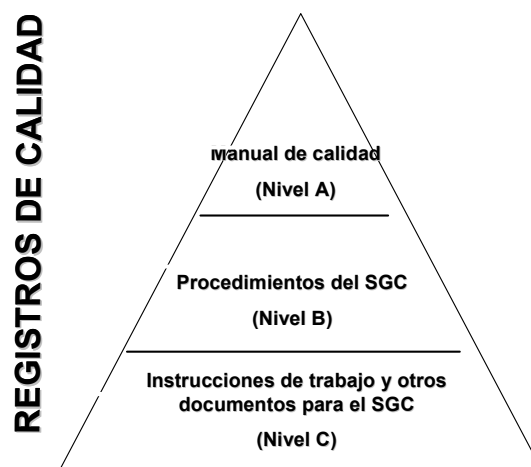
<sup>1</sup> Tomado de NTC ISO 9000

- Determinar necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas.
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Determinar los medios para prevenir las no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del SGC.

### 2.1.3 Estructura documental en una organización.

En una organización la estructura documental presenta los siguientes niveles:

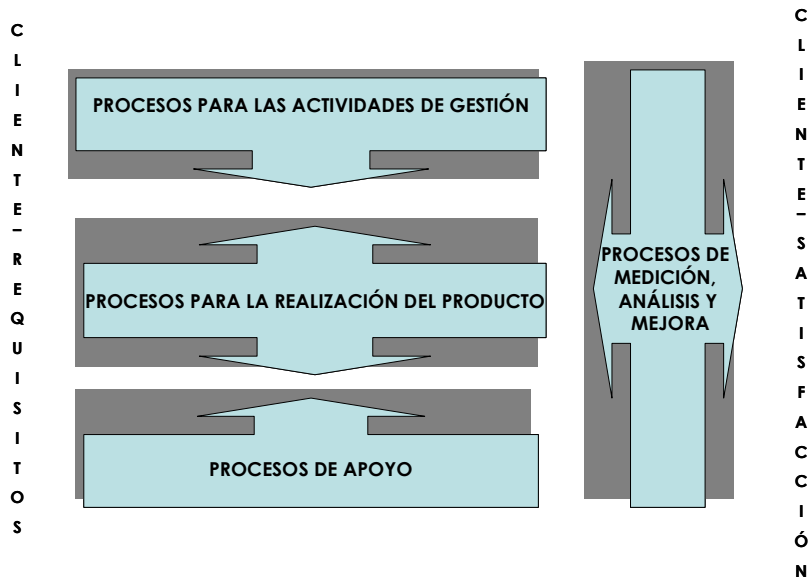
Figura 5. Estructura documental



- **A:** Describe el SGC de acuerdo con la política y los objetivos de calidad establecidos.
- **B:** Describe los procesos y actividades interrelacionados requeridos para implementar el SGC.
- **C:** Consta de documentos de trabajo detallados.

Esta estructura documental se encuentra descrita y organizada en el Manual de Procedimientos, el cual recopila, identifica, codifica y organiza la documentación que se genera, después de desglosar cada uno de los procesos de la organización (Mapa de procesos: refleja los proceso de la organización y su correspondiente interrelación).

Figura 6. Ejemplo de mapa de procesos



La extensión de la documentación del SGC depende del tamaño de la organización y del tipo de actividades, de la complejidad de los procesos y sus interacciones y de la competencia del personal. La documentación del SGC usualmente incluye:

- Política de calidad y sus objetivos.
- Manual de calidad.
- Procedimientos documentados.
- Instrucciones de trabajo.
- Formularios.
- Planes de calidad.
- Especificaciones.
- Documentos externos.
- Registros.

Los requisitos exigidos por la NTC ISO 9000, según los capítulos de la norma son los siguientes:

- **CAPITULO 4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

- 4.1 REQUISITOS GENERALES

- 4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

- 4.2.1 Generalidades
    - 4.2.2 Manual de Calidad
    - 4.2.3 Control de los documentos
    - 4.2.4 Control de los registros

- **CAPITULO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

- 5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

## 5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

## 5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

## 5.4 PLANIFICACIÓN

### 5.4.1 Objetivos de calidad

### 5.4.2 Planificación del SGC

## 5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

### 5.5.1 Responsabilidad y autoridad

### 5.5.2 Representante de la dirección

### 5.5.3 Comunicación interna

## 5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

### 5.6.1 Generalidades

### 5.6.2 Información para la revisión

### 5.6.3 Resultados de la revisión

## • **CAPITULO 6. GESTIÓN DE RECURSOS**

### 6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS

### 6.2 RECURSOS HUMANOS

#### 6.2.1 Generalidades

#### 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

### 6.3 INFRAESTRUCTURA

### 6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

## • **CAPITULO 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

Algunas de las partes del capítulo siete pueden ser excluidas del alcance del sistema, lo cual se debe especificar en el Manual de la Calidad que se implante en la organización. Estas exclusiones no deben afectar la capacidad y responsabilidad de la organización para proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

### 7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

### 7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

#### 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

#### 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

#### 7.2.3 Comunicación con el cliente

### 7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

#### 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

#### 7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

- 7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo
- 7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo
- 7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo
- 7.3.6 Validación del diseño y desarrollo
- 7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

#### 7.4 COMPRAS

- 7.4.1 Proceso de compras
- 7.4.2 Información de las compras
- 7.4.3 Verificación de los productos comprados

#### 7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- 7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio
- 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
- 7.5.3 Identificación y trazabilidad
- 7.5.4 Propiedad del cliente
- 7.5.5 Preservación del producto

#### 7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

### • **CAPITULO 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

#### 8.1 GENERALIDADES

#### 8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

- 8.2.1 Satisfacción del cliente
- 8.2.2 Auditoria interna
- 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos
- 8.2.4 Seguimiento y medición del producto

#### 8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

#### 8.4 ANÁLISIS DE DATOS

#### 8.5 MEJORA

- 8.5.1 Mejora continua
- 8.5.2 Acción correctiva
- 8.5.2 Acción preventiva

## **2.2. MANUAL DE FUNCIONES**

La eficiencia de una organización depende en gran medida de la claridad que tenga sus funcionarios acerca del rol y funciones que deben desarrollar para lograr los objetivos propuestos.

Bajo este propósito se desarrolla el manual de funciones, documento que se constituye en una importante herramienta para el desarrollo y productividad de las diferentes áreas de la organización.

El manual contiene la descripción de cada uno de los cargos que hacen parte de la estructura organizacional de la empresa. Información que sirve de guía para garantizar un mejor proceso de capacitación en el puesto de trabajo y como soporte para realizar con éxito la valoración del desempeño.

La descripción de los cargos consta de: requerimientos, funciones, periodicidad de las funciones y nivel jerárquico ocupado en la organización.

### **2.3. ESTRUCTURA SALARIAL**

Por medio de la estimación de la estructura salarial se realiza un proceso de cálculo del valor relativo de cada cargo, y basados en él se clasifican en orden de importancia.

Esta estimación permite conocer que tan complejo es un cargo, con relación a otros, a través de un proceso sistemático. Existen muchos métodos que permiten llegar a ello con mayor o menor facilidad dependiendo obviamente de la naturaleza de la empresa y de los cargos por evaluar.

Una estructura salarial sería subjetiva si no se partiera de bases reales para hacerla, pues se requiere de un evaluador idóneo, un excelente conocimiento de la empresa donde hace el estudio, un excelente conocimiento de los cargos y una excelente elección de parámetros para hacer la evaluación.

Cabe anotar que una estructura de salarios es el arreglo sistemático de los mismos, en principio, conforme a la complejidad de los cargos y, luego, teniendo en cuenta los parámetros para la determinación de los salarios, tales como desempeño, antigüedad, ascenso. En otras palabras, una estructura de salarios es el arreglo regular de ellos, que aporta pautas para su manejo en el futuro.

En la realización de la estructura salarial se parte de la evaluación de los cargos, la cual proporciona los datos de la variable independiente a través del proceso de categorización. Estas evaluaciones buscan un acercamiento al valor real del cargo, nunca podrá decirse que este es exacto, pues lo que se busca es encontrar una expresión del valor del mismo, en términos relativos, para establecer la diferencia porcentual entre un cargo y otro, ya que las escalas absolutas no dicen nada en particular.

En cuanto a los objetivos de la evaluación de cargos, son muchos y diversos, pero lo que interesa es determinar la importancia del cargo, diseñar la

estructura de salarios y naturalmente, desarrollar los parámetros que conduzcan a hacerlo bien.

Para estimar los salarios de la empresa es necesario trabajar sobre un plano cartesiano del cual solo se cuenta con la variable independiente, que es la evaluación de los cargos.

Falta entonces estimar la variable dependiente que para el efecto se llama salario. Sin esa información no puede diseñarse la línea de tendencia salarial. Para poder hacerlo es indispensable tener las variables organizadas de los cargos y tener los datos sobre los salarios que se pagan en esos cargos.

Debe aclararse que el salario es la variable dependiente, y su monto depende de que tan complejo es el cargo estimado en el proceso de evaluación de cargos: esta complejidad es la variable independiente, ya que nunca depende del salario, sino al revés.

El estudio de salarios pretende ayudar a establecer un sistema de pago por los servicios prestados, por el recurso humano de la organización. La determinación de este salario depende de criterios provenientes de las características propias de la empresa, de las características del cargo en particular, de las características de las personas que desempeñan los cargos y de las condiciones en que el entorno esta administrando los salarios asimilados a los que la empresa quiere regular. Las disposiciones del gobierno en la materia deben ser cuidadosamente consideradas en el diseño de un salario.

Después de definir la línea de tendencia de la empresa, y sustentados en el análisis ya hecho acerca de los criterios que influyen en los pagos de los salarios; el comité de evaluación de cargos y estructura salarial toma la decisión de seguir trabajado con las pendientes de las líneas de la empresa en estudio, basado en sus propias políticas, o tomar la decisión de cambiar las pendientes y el corte con el eje, para acercarse a las líneas de las empresas de la competencia de mano de obra.

Esto implicaría un cambio en las políticas de administración salarial en la empresa, cambio que debe definir la gerencia. De este análisis tiene que surgir la línea que mejor se ajuste al buen juicio del comité de evaluación de cargos y estructura salarial, la cual será la que mas convenga a las características propias de la empresa en estudio.

- Políticas Salariales

Una política es un espacio de decisión entre dos criterios normativos. Toda política, para que sea objetiva, debe cumplir el principio de equidad, lo cual implica que su aplicación cobija a todas las personas para las cuales fue diseñada. De otra parte, para que funcione es indispensable que sea propuesta en el momento oportuno y su formulación debe traer consigo un procedimiento adecuado, de modo que la haga comprensible.

En el caso de políticas de administración salarial, es indispensable definir varios aspectos:

- Asesoría en el diseño de las políticas de administración salarial.

Es lógico que el principal asesor en este caso sea el comité de evaluación de cargos y estructura salarial, por ser el ente encargado del estudio de evaluación de cargos y del estudio de salarios, e intérprete directo de las decisiones de gerencia en la materia.

Como las políticas son de trascendencia universal, para su diseño es indispensable ligar a todas aquellas personas concedoras del aspecto estratégico de la organización, porque ellas están al tanto del pasado, el presente y la proyección futura de la misma.

- Autorización de las políticas de administración salarial de la organización.

Es realizada por la instancia que toma las máximas decisiones, es decir, la gerencia o la que haga sus veces. Todas las decisiones acerca de políticas de administración deben ir a la par con los objetivos de la empresa.

- Revisión de las políticas de administración salarial.

En primera instancia y con posterioridad, dicha revisión es responsabilidad de la alta gerencia.

## **2.4. REGLAMENTO INTERNO.**

Para desarrollar el Reglamento Interno de Trabajo de una organización, deben consultarse las leyes vigentes y las normas internas de la empresa, sin lesionar los intereses de los trabajadores. Una estructura general de un Reglamento Interno es:

### **2.4.1 Contenido General del Reglamento Interno de Trabajo**

- Disposiciones preliminares
- Requisitos de ingreso
- Días y horas de trabajo
- Horas destinadas para la comida
- Lugar, día y hora para el pago de los salarios, comprobantes de pago.
- Descanso semanal
- Asetos
- Vacaciones
- Aguinaldos
- Derechos, obligaciones y prohibiciones
- Obligaciones y prohibiciones para la empresa
- Labores que no deben ejecutar mujeres ni menores de edad
- Exámenes médicos y medidas profilácticas
- Seguridad e higiene en el trabajo

- Botiquín
- Peticiones, reclamos y modo de resolverlos
- Disposiciones disciplinarias y modo de aplicarlas
- Disposiciones finales, publicidad y vigencia.

#### **2.4.2 Recomendaciones**

- Que el Reglamento se elabore en equipo, es decir, que se designe un Coordinador que lo redactará consultando las razones del patrono, jefes, algunos trabajadores especializados o técnicos o personas autorizadas, a efecto de que el Reglamento regule el funcionamiento del Contrato Individual de Trabajo.
- Que en los centros de trabajo Industriales en que emplean veinte o más trabajadores, el Reglamento Interno de Trabajo regule en la existencia de Comités de Seguridad e Higiene.

#### **2.5. CÓDIGO DISCIPLINARIO.**

El código disciplinario en una organización tiene por objeto preservar la ética, los principios, el decoro en las actividades en la empresa y a la vez asegurar el cumplimiento de los estatutos y reglamentos al interior de la misma.

Para estructurar el Código Disciplinario en una organización se debe tener en cuenta:

- Legislación estatal.
- Legislación interna de la organización, como estatutos y reglamentos.

El contenido principal del Código es:

- Entes regidos por el código.
- Faltas y clasificación de las mismas al interior de la organización.
- Sanciones aplicables a los entes regidos por el código.
- Proceso de aplicación de la actividad disciplinaria.

### **3. CONOCIMIENTO Y DOCUMENTACIÓN**

El objetivo principal de la etapa de Conocimiento y Documentación es la fundamentación teórica para el desarrollo del trabajo planteado y el conocimiento específico de las particularidades de la organización y su entorno. La recopilación de la información fue realizada teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.**

- Organigrama

- Toma de decisiones

- Delegación de funciones

- **RECURSOS**

- Recursos Humanos

- Instalaciones y distribución de planta

- Tecnología

- Sistemas de información

- **AMBIENTE LABORAL**

- Comunicación

- **SITUACIÓN ECONÓMICA**

- **ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y DOFA**

- Servicios y beneficios que ofrecen

- Análisis del entorno

- Análisis interno

- **SEGURIDAD**

- **EVALUACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

- Manual de funciones

- Manual de procedimientos

- Reglamento interno

- Código disciplinario

- Estructura salarial: políticas salariales

Enfocados en los anteriores puntos clave se desarrolló la siguiente metodología para la recolección de la información:

### **3.1. REUNION CON EL GERENTE**

Realizada para evidenciar el compromiso por parte de la dirección para brindar apoyo logístico en el desarrollo del trabajo planteado. Temas tratados:

- Revisión y aprobación del plan planteado y la metodología a ser utilizada.
- Compromiso de ambas partes para cumplir con el cronograma.
- Otorgamiento de permisos para que los empleados desarrollen las encuestas y entrevistas que les sean suministradas.
- Definición de un canal de comunicación: entrevistas personales y cartas formales, dependiendo del tema a ser tratado.
- Conocimiento general de la organización.

### **3.2. ENTREVISTAS CON LOS EMPLEADOS.**

Los empleados fueron entrevistados al azar, con el objetivo de recoger información acerca de las tareas desarrolladas al interior de la cooperativa. No se utilizó un cuestionario predeterminado, y se tomaron como puntos clave los planteados anteriormente.

Los empleados entrevistados pertenecen a los cargos de:

- Secretaría de Gerencia
- Promoción social
- Tesorería
- Auxiliar de sistemas
- Caja

Las entrevistas proporcionaron información acerca de las actividades que realiza cada una de las dependencias y la forma en que éstas son ejecutadas. Aunque se entrevistaron cinco cargos, se conoció en gran medida las actividades desarrolladas por los otros trabajadores, ya que la cooperativa cuenta con un sistema de rotación semestral entre cargos y puestos de trabajo.

### **3.3. MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA**

Observación de las diferentes áreas de la organización, acompañados de un representante de la misma. La observación directa permitió identificar los procesos que se llevan a cabo así como el desarrollo del objetivo social de COPACREDITO LTDA.

Se analizaron también aspectos de infraestructura, distribución de la planta, seguridad industrial y ambiente laboral.

### **3.4. ENTREVISTAS CON LOS ASOCIADOS**

Entrevistas no estructuradas a los asociados, las cuales proporcionaron información acerca de la percepción de los servicios y beneficios ofrecidos por la cooperativa, las necesidades y requerimientos de los asociados, las mejoras que los asociados desean en la organización y la imagen de la cooperativa en la zona con respecto a sus homologas.

### **3.5. CHARLAS CON LOS INTEGRANTES DE LAS JUNTAS Y COMITÉS**

Entrevistas no estructuradas acerca de las actividades y función de cada uno de los entes administradores y decisorios al interior de la cooperativa.

### **3.6. RECOPIACIÓN DE BIBLIOGRAFÍA**

Verificación de los manuales y documentación establecida, con la que cuenta la cooperativa actualmente.

En la parte legal de la cooperativa se revisaron los siguientes documentos:

- Estatutos de Copacredito Ltda.
- Reglamento del Consejo de Administración.
- Reglamento de la Junta de Vigilancia.
- Reglamento del Comité de Educación.
- Reglamento del Comité de Recreación.
- Reglamento del Comité Evaluador de Cartera.
- Manual de lavado de activos.

En el análisis de la documentación relacionada al proyecto que se desarrollará se encontraron los siguientes documentos:

- Manual de funciones
- Reglamento interno
- Reglamento de CDACT
- Reglamento de Tarjeta Débito
- Manual de ahorro.
- Manual de CDACT
- Reglamento de Ahorro
- Reglamento de Crédito.
- Manual de Líneas de Crédito.
- Manual de Crédito y Cartera.
- Manual de Enpacto.
- Manual de Mainp.

### **3.7. CONOCIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN Y DE LA NORMATIVIDAD COOPERATIVA EXISTENTE**

En la legislación y en la normatividad cooperativa se revisaron los siguientes documentos para el desarrollo de los objetivos del proyecto:

- Código Sustantivo del trabajo
- Ley 789 de 2002
- Ley 50 de 1990
- Ley 100 de 1993
- Legislación Cooperativa. Ley 79 de 1988 Actualización de la legislación cooperativa

Adicionalmente se estudiaron:

- Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 9004. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

### **3.8. CONOCIMIENTO DE LAS COOPERATIVAS DE LA ZONA**

En Barrancabermeja, se encuentran varios organismos cooperativos que ofrecen servicios similares. Estas son:

- Copacentro, la cual tiene Cubrimiento regional.
- Cavipetrol con Cubrimiento nacional.
- Coopetrol con Cubrimiento local.

Estas cooperativas son empresas de economía solidaria, que buscan satisfacer las necesidades de sus afiliados y núcleo familiar, a través de servicios financieros y de bienestar social, contribuyendo así a mejorar su calidad de vida.

### **3.9. INVESTIGACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN ACERCA DE LA REALIZACIÓN DE LOS ENTREGABLES DE LA PRÁCTICA**

Documentación y conocimiento acerca de la funcionalidad y metodología utilizadas para desarrollar los entregables de la práctica, la cual fue expuesta en el Marco Teórico del Proyecto de Grado.

## 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Basados en la información recopilada en la Etapa de Conocimiento y Documentación se realizó un diagnóstico acerca de la situación actual de la cooperativa y se emitieron recomendaciones sobre algunos puntos.

### 4.1 DIAGNÓSTICO.

#### 4.1.1 Estructura administrativa.

- **Organigrama.** El organigrama de la cooperativa presenta las siguientes deficiencias:
  - El organigrama no está debidamente establecido y documentado.
  - No se presenta la cadena de mando dentro de la cooperativa.
  - No muestra los niveles existentes dentro de la cooperativa.
  - En la cooperativa existe un número mayor de cargos de los que se encuentran plasmados en el organigrama.
  - Los cargos de la agencia de Bucaramanga no están definidos en el organigrama.
  
- **Toma de decisiones.** Las decisiones en la organización se encuentran distribuidas de la siguiente manera:
  - Toma de decisiones de importancia estratégica: Consejo de administración y Gerencia.
  - Toma de decisiones para resolver problemas organizacionales: Gerencia.
  - Toma de decisiones sobre el trabajo a desarrollar: Gerencia y cargos involucrados
  - Toma de decisiones respecto a labores de su cargo: Cada uno de los cargos.

La autonomía en cada cargo es muy poca y se limita a labores comunes de su cargo.

- **Delegación de funciones.** La cooperativa cuenta con un manual de funciones donde se realiza un desglose de las mismas. Este llega hasta el nivel de tareas de la función.

Para labores que no se encuentran consignadas allí, la gerencia realiza la asignación según su grado de dificultad: para actividades complejas se designan a los cargos administrativos dependiendo de su área (Control Interno, Jefe de Sistemas, Jefe de Tecnología y Contador) y para labores comunes se designan a cargos que estén relacionados con la labor necesaria.

#### 4.1.2 Recursos

- **Recursos Humanos.** La Planificación de Recursos humanos es el proceso que utiliza una empresa para asegurarse de que tiene un número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes y servicios en el futuro.

En este caso la cooperativa cuenta con el personal competente para los cargos establecidos, prestando un servicio adecuado a sus asociados, el cual está distribuido de la siguiente manera:

|                               |    |        |
|-------------------------------|----|--------|
| Equipo administrativo         | 5  | cargos |
| Personal sede Barrancabermeja | 10 | cargos |
| Personal Agencia Bucaramanga  | 4  | cargos |
| Asesores                      |    |        |

- Equipo administrativo: Gerente, Director Agencia Bucaramanga, Jefe de Sistemas, Jefe de Tecnología, Control Interno.
- Personal Sede Barrancabermeja: Tesorera, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Sistemas, Crédito y Cartera, Promotora Social, Supernumeraria, Secretaria de Gerencia, Caja, Oficios Varios, Servicios Generales.
- Personal Agencia Bucaramanga: Cajera-Tesorera, Secretaria General, Servicios Generales.
- Asesores: Contador Público, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero Industrial, Administrador Web Gerencia Complejo Barrancabermeja, Soporte Técnico, Salud Ocupacional.

En la oficina de Barrancabermeja se cuenta con un total de quince (15) funcionarios, de los cuales doce (12) tienen contrato a término indefinido, uno (1) a término fijo y dos (2) aprendices del SENA.

En la agencia de Bucaramanga se cuenta con un total de cuatro (4) funcionarios, de los cuales tres (3) tienen contrato a término indefinido y uno (1) a término fijo.

El personal suple las necesidades de servicios de los asociados actuales, aunque presenta dos falencias: no cuenta con un área y una persona para servicio al cliente, y es notable la falta de una persona encargada de la tecnología informática y manejo de software.

Por otro lado se debe tener en cuenta que con el incremento que se tiene proyectado en el número de sus asociados, si no se realiza la respectiva reorganización de los cargos y un pequeño incremento de personal laboral, se provocarán grandes congestiones en algunos puestos de trabajo en determinados periodos laborales. Estas congestiones pueden afectar la imagen que tengan los asociados de la cooperativa y pueden retrasar ó evitar el crecimiento de la misma, debido a posibles acumulaciones de trabajo, que a su vez disminuiría la eficiencia en el desarrollo de los procesos.

Por otro lado se observa que el programa de evaluación del rendimiento y capacitación del personal es realizado de manera somera.

- **Instalaciones y distribución de planta.** Las instalaciones de la cooperativa son modernas, agradables y acogedoras para ofrecer el mejor servicio a los asociados actuales. Tienen una distribución adecuada, permitiendo el desarrollo de las labores, aunque se presentan las siguientes deficiencias:
  - El espacio de archivo es pequeño.
  - No se cuentan con planos actualizados de la distribución de planta.
  - La planta total sería inadecuada si el número de asociados aumenta (según las proyecciones que se tienen realizadas del crecimiento en un número de 500 asociados en el año en curso).
- **Tecnología.** La cooperativa cuenta con los siguientes equipos para el desarrollo de sus actividades:
  - ❖ **Computadores.** Las características de los equipos, tales como la marca, procesador, memoria, disco duro, CD ROM, etc., se referencia en el **ANEXO A**.

Se tienen las siguientes observaciones con respecto a los equipos de la Sede Principal en Barrancabermeja:

- Los equipos del Auxiliar Contable, Auxiliar de Sistemas, Terminal de Consulta, Crédito y Cartera y Caja 2 se encuentran bajos en capacidad de almacenamiento.
- Los equipos de Secretaría, gerencia y Control Interno se encuentran deficientes en su memoria y en su capacidad de almacenamiento.
- Los equipos portátil y Promoción Social no requieren ninguna actualización
- El equipo del Contador y Revisor Fiscal cuenta con bajo rendimiento.

Observaciones con respecto a los equipos de la agencia en Bucaramanga:

- Los equipos de la Directora de la agencia y Caja encuentran

deficientes de capacidad de almacenamiento y de memoria.

❖ **Impresoras.**

Tabla 3. Impresoras de Copacredito Ltda.

| <b>Cant.</b> | <b>Marca</b> | <b>Tipo</b>       | <b>Cargo responsable</b> |
|--------------|--------------|-------------------|--------------------------|
| 1            | EPSON        | STYLUS COLOR 1520 | Promoción social         |
| 1            | EPSON        | FX – 1170         | Crédito y cartera        |
| 1            | HP           | DESKJET 845c      | Jefe de tecnología       |
| 1            | XEROX        | PHASER 3310       | Secretaria de gerencia   |
| 1            | HP           | DESKJET 692c      | Control interno          |
| 1            | EPSON        | FX 2180           | Contabilidad             |
| 1            | EPSON        | FX 1050           | Auxiliar de sistemas     |
| 1            | EPSON        | DFX 5000+         | Sistemas                 |
| 1            | EPSON        | LX 810            | Jefe de tecnología.      |
| 1            | EPSON        | LX 300+           | Caja 1                   |
| 1            | EPSON        | LX 300+           | Caja 2                   |
| 1            | EPSON        | LX 300+           | Tesorería                |

❖ **Sumadoras:**

Tabla 4. Sumadoras de Copacredito Ltda.

| <b>Cant.</b> | <b>Marca</b> | <b>Tipo</b> | <b>Cargo responsable</b> |
|--------------|--------------|-------------|--------------------------|
| 1            | CASIO        | DR 120 LB   | Promoción social         |
| 1            | CASIO        | DR 120 XA   | Crédito y cartera        |
| 1            | CASIO        | DR 120 LB   | Jefe de tecnología       |
| 1            | CASIO        | DR 120 LB   | Control interno          |
| 2            | CASIO        | DR 120 LB   | Contabilidad             |
| 1            | CASIO        | DR 120 LB   | Auxiliar de sistemas     |
| 1            | CASIO        | DR 120 LB   | Sistemas                 |
| 1            | CASIO        | DR 120 LB   | Caja 1                   |
| 1            | CASIO        | DR 120 LB   | Caja 2                   |
| 1            | CASIO        | DR 1212T    | Tesorería                |
| 1            | CASIO        | HR 150 LB   | Comité                   |
| 1            | CASIO        | DR 120 L    | Comité                   |
| 1            | CASIO        | DL 220 L    | Comité                   |

Cada cargo cuenta con una impresora y una sumadora, por lo tanto éstas son suficientes y adecuadas para el servicio que se ofrece.

❖ **Deficiencias Tecnológicas.**

- No se realizan transacciones en línea con la agencia COPACREDITO LTDA. Bucaramanga, ni con la corporación bancaria Megabanco (con esta última se tiene un convenio para ofrecer el servicio de tarjeta débito, en cuenta de ahorro)
- La cooperativa no cuenta con planta eléctrica, para ofrecer un servicio adecuado, en casos de fallas de energía.

• **Sistemas de información.** COPACREDITO LTDA. tiene un sistema de información que se desarrolló desde hace 14 años, ajustándose permanentemente por las disposiciones de:

- Usuarios
- Gerencia
- Consejo de Administración
- Junta de Vigilancia
- Comité de Crédito
- Supersolidaria
- Administración de impuestos (DIAN)
- Fogacoop
- Centrales de Riesgo (CIFIN)
- ECOPETROL (Novedades)
- ECOPETROL (Intranet)
- Megabanco
- Otras.

Este sistema de información esta desarrollado en sistema administrador de Base de datos CLIPPER 5.2. Su funcionamiento es Multiusuario, en línea, manteniendo el Estado de cuenta del asociado totalmente al día.

❖ **Ventajas:**

- Multitarea
- Multiusuario.
- No requiere demasiada memoria RAM, y por poca que tenga el sistema, no se ve limitado.
- Apoyo para archivos de DOS y MAC en el servidor.
- El usuario puede limitar la cantidad de espacio en el disco duro.
- Permite detectar y bloquear intrusos.
- Soporta múltiples protocolos.
- Soporta acceso remoto.
- Permite instalación y actualización remota.
- Muestra estadísticas generales del uso del sistema.
- Brinda la posibilidad de asignar diferentes permisos a los diferentes tipos de usuarios.
- Permite realizar auditorias de acceso a archivos, conexión y desconexión, encendido y apagado del sistema, etc.
- Soporta diferentes arquitecturas.

❖ **Desventajas:**

- No cuenta con listas de control de acceso administradas con base en cada archivo.
- Algunas versiones no permiten criptografía de llave pública ni privada.
- No carga automáticamente algunos manejadores en las estaciones de trabajo.
- No ofrece mucha seguridad en sesiones remotas.
- No permite el uso de múltiples procesadores.
- Para su instalación se requiere un poco de experiencia.

#### **4.1.3 Ambiente laboral.**

El clima laboral al interior de la cooperativa es bueno, existe camaradería entre cada uno de los trabajadores. Se planean habitualmente actividades de esparcimiento, lo cual estrecha los vínculos y crea buenas relaciones entre los trabajadores

❖ **Comunicación**

• **Empleados**

Las relaciones entre el gerente y el cuerpo administrativo son cordiales y de mutuo respeto: cualquier problema de incumplimiento por parte de los trabajadores es tratado siempre por lo establecido en el reglamento interno de trabajo, de manera educada y objetiva.

En cuanto al trato entre trabajadores, la relación es respetuosa; cada uno realiza y cumple su función en el trabajo, sin intervenir negativamente en las labores de los compañeros.

La comunicación se realiza de forma directa entre el gerente y el cuerpo administrativo, sistema que obliga al personal a abandonar su puesto de trabajo, y que le demanda a la gerente tiempo, trabajo y esfuerzo. Este sistema puede cambiarse para crear un nuevo método de comunicación sin que se afecte la relación entre la administración.

• **Asociados**

Las relaciones que se tienen entre los trabajadores y los asociados son de igual forma, cordiales y respetuosas.

Con los asociados se cuenta con los siguientes medios de información:

- Asambleas ordinarias.
- Asambleas extraordinarias.
- Página en Internet: [www.copacredito.com](http://www.copacredito.com).
- Periódico COPACREDITO AL DIA, con edición trimestral.
- Volantes con información sobre cursos y sobre la cooperativa.

- **Comunidad**

Con la comunidad se cuenta con una relación cordial, debido a la integración de la cooperativa en las actividades realizadas en la ciudad. Copacredito brinda soluciones para la problemática que se presenta, ofreciendo ayudas en obras sociales. Además cuenta con una página de Internet que contiene información de interés general: [www.copacredito.com](http://www.copacredito.com)

#### **4.1.4 Situación económica**

La cooperativa se encuentra sólida económicamente, para lo cual se hace referencia a la síntesis financiera del informe anual del año 2003, en la cual se expone lo siguiente:

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que cuenta con 3.200 asociados y maneja un volumen de activos de 26,6 miles de millones de pesos y recursos de asociados de 22 miles de millones de pesos (entre aportes y ahorros). Su patrimonio al cierre del 2003 es de 12,3 miles de millones de pesos.

En el 2003 el resultado neto es de 1,3 miles de millones de pesos, el cual es el excedente neto a disposición de todos los asociados, que significa una rentabilidad del patrimonio del 10,62%.

Ostenta una sólida posición dentro del sector del cooperativismo colombiano, cuenta con ventajas competitivas indudables, se ha mantenido de modo consistente a través de cuarenta años en un mercado financiero que se caracteriza por sus tasas de interés competitivas, su administración de riesgos y su innovación permanente.

Su estrategia está enfocada hacia una mayor agilidad en los servicios ofrecidos, lo cual conlleva a una mejora sustancial en la eficiencia de todas sus operaciones y mayor infraestructura tecnológica; así mismo, para el 2004 el reto es conseguir un crecimiento sostenido, manteniendo su fortaleza patrimonial y una estructura que asegure su permanencia en el tiempo.

#### **4.1.5 Análisis de la estrategia y DOFA**

##### **❖ Servicios y beneficios que ofrecen**

- **Servicios.**

- **Credinstantáneo.** Esta línea de crédito permite al asociado obtener recursos adicionales en un momento determinado de iliquidez para cubrir cualquier necesidad o gasto imprevisto.

- **Credi-ahorro.** Esta línea de crédito se otorga únicamente a aquellos asociados que mantienen depósitos a la vista en cuentas de ahorro y se adjudican con base en promedios trimestrales.
  - **Proveedores.** Permite al asociado adquirir mercancías, repuestos, electrodomésticos o bienes materiales con descuentos especiales; convenios interinstitucionales; o realizar estudios de especialización profesional para él y sus familiares directos.
  - **Educativo.** COPACREDITO le ofrece al asociado la facilidad de desarrollar programas educativos en el área de inglés con el Instituto Meyer, OBM, Celai, Instituto de Lenguas de la UIS, Koe Corporation y en el área de sistemas con System Plus, Asecomputo y Cisco Systems.
  - **Credi-excursiones.** Con el ánimo de cumplir parte del objeto social de la cooperativa, como es el de brindar recreación, facilitar el desarrollo personal y el esparcimiento de los asociados.
  - **Tradicional.** Se otorga con base en el total acumulado de Aportes Sociales que el asociado tiene en la Cooperativa.
- **Beneficios.**
    - **Capacitación.** La cooperativa cuenta con capacitación cooperativa, inducción de asociados nuevos, sistemas, desarrollo humano, artes manuales, contabilidad, etc.
    - **Recreación.** Derecho a utilizar las acciones que posee la cooperativa en el club vacacional los Manglares, los convenios con Cajasan y Comfenalco.
    - **Solidaridad.** Derecho a utilizar los servicios de Coopserfun en Barrancabermeja y la red de los Olivos a nivel nacional, mediante vinculación compartida con Copacredito Ltda. para todo el grupo familiar del asociado.
    - **Seguro de vida**
    - **Otros beneficios.** Alquiler del salón de conferencia, recaudo de los servicios de agua, gas y energía, giros de dinero entre Barrancabermeja y Bucaramanga, convenio para seguros de vehículos, manejo del salario o mesada a través de la cuenta de ahorros Ahorradiario, convenio de celular con Bellsouth.

## ❖ DOFA

### • OPORTUNIDADES

- En el país existen varias sedes de ECOPETROL S.A. y varios pueblos o ciudades donde se concentran trabajadores de ECOPETROL, por lo que la cooperativa se puede expandir, estableciendo agencias en lugares estratégicos.
- En el país existen varias empresas de sectores afines con el petrolero, tal como el eléctrico, el carbonífero, que tienen un gran número de trabajadores, para los cuales se les puede aplicar el modelo exitoso que se realizó en la cooperativa.

### • AMENAZAS

- La Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL, esta disminuyendo la cantidad de personas contratadas a término indefinido, siendo éstas la base de los asociados de la cooperativa.
- Los asociados que son empleados de ECOPETROL, al pensionarse se trasladan a otras ciudades, cancelando su afiliación.
- Existen cooperativas en la ciudad que prestan servicios similares y tienen préstamos por cuantías superiores a las ofrecidas por Copacredito Ltda.

### • FORTALEZAS

- Es una de las cooperativas más sólidas de la ciudad, con un número de asociados mayor a 3.000.
- Ofrece servicios y beneficios que la hacen sobresalir entre las cooperativas existentes en la ciudad de Barrancabermeja.

### • DEBILIDADES

- La planta física y de personal no sería suficiente si se lleva a cabo el crecimiento que se tiene planeado.
- No se realizan transacciones en línea en el servicio de cuentas de ahorro que ofrece la cooperativa.

#### 4.1.6 Seguridad

La cooperativa cuenta con los siguientes elementos de seguridad, detallados a continuación:

- Medidas de seguridad para el riesgo de un robo: alarma, cámaras de seguridad, vigilancia privada, rondas de policía.

- Medidas de seguridad en caso de incendio: un detector de humo localizado en el primer piso en el área de archivo y extintores localizados por toda la cooperativa.

Los trabajadores de la cooperativa tienen instrucción acerca del procedimiento a seguir en caso de calamidades o robos. Como deficiencia se observa la falta de la debida señalización para casos de emergencia, y los correspondientes sistemas de prevención.

#### **4.1.7 Análisis de la documentación**

##### **❖ Manual de funciones**

La Cooperativa cuenta con un manual de funciones, conocido por las personas que laboran en la misma y sobre el cual se observaron las siguientes falencias:

- Se encuentran especificadas las tareas, en lugar de funciones.
- Las funciones que se encuentran no están actualizadas.
- Se asignan funciones a cargos que no las realizan o equivocados.
- La agencia Bucaramanga no cuenta con su propio manual de funciones.

##### **❖ Manual de procedimientos**

No se cuenta con un manual de procedimientos al interior de la organización.

##### **❖ Reglamento interno**

La cooperativa cuenta con el reglamento interno, pero este requiere de actualización y de modificaciones para mejorar la base legal de las relaciones con los trabajadores.

##### **❖ Código disciplinario.**

No se cuenta con el código disciplinario.

##### **❖ Estructura salarial: políticas salariales**

En la cooperativa no se cuenta con una estructura salarial adecuadamente definida, ni con políticas salariales basadas en análisis de funciones.

La actual documentación interna, se ha mantenido por medio de actualizaciones anuales realizadas sobre sus primeras versiones, lo que conlleva a la exclusión de actividades, debido a que la cooperativa se ha desarrollado, modificando su razón social y algunas actividades internas, reflejadas en la aparición de nuevas dependencias o cargos.

## 4.2 RECOMENDACIONES Y ACCIONES A DESARROLLAR.

### 4.2.1 Estructura administrativa.

- **Organigrama.** El organigrama actual requiere una nueva estructuración y actualización, que permita resaltar la cadena de mando y los niveles existentes dentro de la cooperativa. En él se debe realizar un análisis de cargos, para que las funciones al interior de la cooperativa presenten una distribución adecuada.
- **Toma de decisiones.** Descentralizar la toma de decisiones de la gerencia, para que los cargos administrativos puedan intervenir y tomar decisiones.
- **Delegación de funciones.** Definir claramente las funciones de cada uno de los trabajadores y la responsabilidad de cada uno de ellos en la planeación del trabajo propio y el de sus subalternos, liberando a la gerencia de la generación y emisión de órdenes de trabajo diarias.

### 4.2.2 Recursos

#### • Recursos Humanos

- Aumentar y modificar la planta de personal, realizando reorganizaciones en las funciones; y creando los cargos:
  - Servicio al cliente
  - Contador
  - Supernumeraria
- Distribuir uniformemente las funciones de los trabajadores, balanceando las cargas laborales adecuadamente.
- Estandarizar el procedimiento de recursos humanos en la cooperativa.

#### • Instalaciones y distribución de planta

- Actualizar los planos de la cooperativa (de la planta física, eléctrica, de seguridad)
- Establecer convenios con establecimientos que cuenten con lugares aptos para la realización de capacitaciones y actividades recreativas.
- Incrementar el espacio de archivo para la adecuada organización de los documentos y soportes producidos en la cooperativa.
- Revisar y redistribuir el aire acondicionado, debido a cambios de temperatura de un puesto a otro, lo cual genera malestar en los trabajadores debido a las condiciones ambientales.

- Realizar cambios y ampliación del espacio físico de la cooperativa para la mejor atención de sus asociados.

- **Tecnología**

La adecuación y actualización de los equipos, de la siguiente manera:

- Los equipos de Auxiliar Contable, Auxiliar de Sistemas, Terminal de Consulta, Crédito y Cartera y Caja 2 cambiar los discos duros a 20 Gb.
- En Secretaría y Control Interno se les debe actualizar su memoria a 256 Mb y los discos duros a 20 Gb.
- En Gerencia se recomienda actualizar su memoria a 256 Mb y su disco duro a 20 Gb.
- Al equipo del Contador y Revisor Fiscal se recomienda una revisión de la configuración de la memoria dado que las características de la máquina son buenas y aparentemente no hay motivos para su bajo rendimiento.
- Adquirir una fotocopidora para la cooperativa.
- Adquirir una planta eléctrica, para evitar posibles pérdidas de información en transacciones, en caso de apagones.

**Equipos de la agencia en Bucaramanga:**

- Para la Directora de la agencia y Caja, actualizar su memoria a 256 Mb y sus discos duros a 20 Gb.

De manera general se recomienda para todos los equipos:

- Realizar un mantenimiento a todos los computadores para eliminar información que ya no se requiera y que este ocupando espacio en disco.
- Marcar cada equipo con su número de inventario mediante un sistema de difícil remoción o deterioro, dado que ninguno de los computadores posee su número para su reconocimiento en caso de pérdida o hurto.
- Actualización de los programas informáticos, para aumentar la capacidad de los equipos.

- **Sistemas de información**

El funcionamiento de la red de datos se considera bueno y no se han presentado inconvenientes que afecten la prestación de los servicios de la cooperativa por caídas inesperadas del servicio de red.

Es recomendable evaluar la posibilidad de adquirir la infraestructura necesaria para realizar transacciones en línea, considerando criterios de evaluación, tales como imagen, impacto económico y crecimiento organizacional.

### 4.2.3 Ambiente de trabajo

#### ❖ Comunicación

- **Empleados.** Establecimiento de un sistema de comunicación personalizada, por medio de una intranet (correo electrónico), que permita una comunicación inmediata, que no afectara el desempeño del personal, y facilitará la rápida difusión de la información; y establecimiento de carteleras con información importante para los trabajadores.
- **Asociados.** Desarrollar un método de comunicación con los asociados, para la información de desarrollo y planes futuros de la cooperativa.  
Para este caso se manifiesta la necesidad de la creación de un cargo de SERVICIO AL CLIENTE, el cual permitirá resolver dudas y problemas a los asociados y de igual forma la disminución de la carga que actualmente se le presenta a la gerente debido a la atención del público.
- **Comunidad.** Ofrecer cursos a la comunidad a bajo costo.

### 4.2.4 DOFA

#### ❖ Del Entorno

- Efectuar estudios para la expansión de la cooperativa a otras ciudades, de manera que se aproveche el mercado existente.
- Incluir en su razón social la posible afiliación de trabajadores de otro tipo de empresas, para aumentar el número de asociados.

#### ❖ Internamente

- Mejorar sus políticas internas de recursos humanos, beneficiando el aumento de las competencias de los trabajadores.
- Estructurar adecuadamente la evaluación de desempeño.
- Crear un programa de capacitación para los trabajadores.
- Diseñar una estructura y políticas salariales acorde con los lineamientos estratégicos de la cooperativa.

### 4.2.5 Seguridad

- Mejorar el sistema de seguridad para emergencias de tipo natural y para incendios.
- Realizar cursos de primeros auxilios a los trabajadores.
- Crear una puerta de emergencia.

- Aumentar el número de alarmas contra incendios y detectores de humos que se encuentran instaladas en la cooperativa.
- Colocar señalización para casos de emergencia.

#### **4.2.6 Evaluación de la documentación**

##### **❖ Manual de funciones**

- Actualizar las funciones que se realizan en cada uno de los cargos.
- Definir claramente los requerimientos intelectuales y físicos de los trabajadores en los diferentes cargos.
- Definir las funciones de los cargos existentes en Copacredito Bucaramanga.

##### **❖ Manual de procedimientos**

Crear el manual de procedimientos de la cooperativa.

##### **❖ Reglamento interno**

Actualizar y reformar el reglamento interno de trabajo teniendo en cuenta aspectos legales recientes, como la ley 100 de 1993.

##### **❖ Código disciplinario**

Crear el código disciplinario.

##### **❖ Estructura salarial: políticas salariales**

- Definir la curva salarial de la cooperativa.
- Establecer las políticas salariales de la cooperativa.

## **5. ENTREGA DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO A LA DIRECCIÓN.**

Los resultados del diagnóstico fueron entregados a la gerencia, realizando las siguientes actividades:

- Entrega de información en medio magnético.  
Entrega de un CD del diagnóstico, asegurando la perdurabilidad de la información para el análisis correspondiente.
- Entrega de información en medio físico  
Entrega de la información en medio impreso para ser discutida por la gerencia y los responsables de la elaboración.
- Explicación de cada uno de los hallazgos en los puntos de estudio.  
Explicación a la gerencia de cada una de las fortalezas encontradas en la organización y la manera de afianzarlas, así como sus falencias analizando las causas posibles y la forma de poder eliminarlas.
- Recomendaciones y sugerencias para el mejoramiento interno de la cooperativa.  
Para cada una de las fortalezas y falencias de la organización se plantearon propuestas de mejora y recomendaciones para el fortalecimiento de la cooperativa, las cuales fueron dadas a conocer a la gerencia quedando evidenciadas en el documento entregado.

## 6. ESTRUCTURACIÓN Y CREACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

En esta etapa se realizó la apropiación, estructuración y documentación de las actividades internas de Copacredito Ltda. Para ello se utilizó una metodología general:

- Revisión de la documentación actual.  
Se revisaron los documentos con los que contaba la cooperativa, éstos son el Manual de Funciones y Reglamento Interno.
- Análisis crítico y planteamiento de mejoras de los documentos existentes en la cooperativa.  
Para los documentos existentes se realizó una revisión de la estructura y fundamentos de los mismos, para comprobar su correcta aplicabilidad en la cooperativa, de acuerdo a los lineamientos internos y legales. Luego se hallaron las falencias, sobre las cuales se plantearon las acciones de mejora necesarias.  
Para aquellos documentos sobre los cuales no existían bases actuales se investigó sobre su desarrollo y fundamentación para estructurarlos de manera adecuada, y consistente con los requerimientos de la cooperativa, sus trabajadores y sus asociados.
- Levantamiento de información.  
En esta etapa se procedió a realizar entrevistas con el gerente, entrevistas con los trabajadores, entrevistas con los asociados y observación directa.
- Planteamiento preliminar de la documentación.  
Emisión de la documentación desarrollada en estado “Borrador” para las revisiones y correcciones correspondientes.
- Revisión y correcciones de los manuales y documentos elaborados.  
Los documentos elaborados fueron revisados por el director de proyecto Ingeniero Edgar Velásquez, para verificar el cumplimiento del objetivo y el alcance planteado según el trabajo a ser desarrollado en la cooperativa.  
Posteriormente fueron revisados y corregidos de manera particular dependiendo del tipo de documento que fue elaborado, por las personas que dentro de la cooperativa llevaban a cabo actividades relacionadas y contaban con los conocimientos suficientes para realizar un análisis crítico y sugerir acciones de mejora que conllevaran a un documento conforme con respecto a los procesos desarrollados y a la legislación cooperativa e interna.

- Emisión de la documentación definitiva.  
Realizadas las respectivas correcciones y mejoras sugeridas se procedió a emitir el documento en Versión 1 “uno”. Los documentos emitidos fueron aprobados por el Gerente.

Con esta metodología se procede a especificar los hallazgos y estructuración realizada sobre cada uno de los documentos a ser entregados.

## **6.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

### **6.1.1 Revisión de documentación actual.**

COPACREDITO LTDA., no cuenta con un Manual de Procedimientos, pero han establecido documentos básicos para desarrollar adecuadamente los procesos, con respecto a aspectos importantes, como las líneas de ahorro y crédito. En este punto se encontró la siguiente documentación:

- Reglamento de CDACT
- Reglamento de Tarjeta Débito
- Manual de ahorro.
- Manual de CDACT
- Reglamento de Ahorro
- Reglamento de Crédito.
- Manual de Líneas de Crédito.
- Manual de Crédito y Cartera.
- Manual de Enpacto.
- Manual de Mainp.

Estos documentos fueron elaborados por la cooperativa, en conjunto con los comités establecidos, y aprobados por el Consejo de Administración.

### **6.1.2 Análisis crítico de los documentos existentes en la cooperativa.**

Los documentos existentes serán tenidos en cuenta para incluirlos en el Manual de Procedimientos a desarrollarse.

Debido a que la cooperativa no cuenta con un documento preliminar se procedió a realizar un diagnóstico del estado actual con respecto a los requisitos de la norma NTC ISO 9001. Se estudiaron todos los numerales de la norma, especificando en cada requisito la situación actual, las acciones a desarrollar (teniendo en cuenta el alcance del proyecto y los requisitos de la norma NTC ISO 9001) y las recomendaciones a la organización (éstas recomendaciones son realizadas para ser estudiadas por la cooperativa, en caso de iniciar el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad).

❖ **Diagnóstico del Estado de la Cooperativa con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001**

**NUMERAL 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

• **REQUISITO 4.1 REQUISITOS GENERALES**

La cooperativa no tiene establecido ni documentado un Sistema de Gestión de la Calidad por lo tanto no cumple con los requisitos generales.

• **REQUISITO 4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN**

Copacredito Ltda., no cuenta con la documentación requerida para el sistema de gestión de la calidad debido a:

- a) No tiene una declaración documentada de la política y objetivos de calidad.
- b) No ha desarrollado un manual de calidad.
- c) No poseen los procedimientos documentados exigidos por la Norma.
- d) En la cooperativa no tienen los documentos necesarios por la organización para apoyar la planificación, operación y control eficaz del sistema de gestión de la calidad, debido a la falta de establecimiento de una manual de procedimientos.
- e) La cooperativa no cuenta con los registros requeridos para evidenciar la conformidad con los requisitos exigidos. (registros de auditorias, registros de estudios y acciones para mejoras del sistema, registros que comprueben el suministro y control de recursos necesarias para los procesos).
- f) Copacredito no cuenta con un manual de calidad, que especifique el alcance del sistema, los procedimientos establecidos y la interacción entre ellos.
- g) No se cuenta con un procedimiento para la emisión, modificación y eliminación de documentos del sistema de gestión de la calidad. Así como tampoco existen lineamientos para su control, almacenamiento y correcta utilización.
- h) No se cuenta con un procedimiento para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros.

**NUMERAL 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

• **REQUISITO 5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

La dirección se encuentra comprometida con la planificación de la organización, el cumplimiento de los requisitos del cliente y el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos. Pero el requisito se cumple de manera parcial debido a que no cuentan con una política y unos objetivos de la calidad establecidos.

• **REQUISITO 5.2 ENFOQUE AL CLIENTE**

La cooperativa cumple con el requisito ya que sus servicios se encuentran enfocados en el cumplimiento de los requisitos y necesidades de sus asociados.

Lo anterior se refleja en que los servicios ofrecidos son desarrollados principalmente porque el asociado expresa sus inquietudes y necesidades claramente.

- **REQUISITO 5.3 POLÍTICA DE CALIDAD**

Copacredito Ltda., no cuenta con una declaración documentada de política de calidad.

- **REQUISITO 5.4 PLANIFICACIÓN**

Este requisito no se cumple puesto que no se han establecido los objetivos de calidad de la cooperativa ni se ha comenzado con la planificación del sistema de gestión de la calidad según los requisitos del numeral 4.1.

- **REQUISITO 5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN**

a) La alta dirección no tiene designado un miembro de su equipo para asegurar la adecuada implementación y cumplimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad.

b) La comunicación presenta deficiencias debido al no establecimiento de un canal de comunicación único y confiable al interior de la cooperativa. También existen inconvenientes en el traslado de información entre la agencia Bucaramanga y Megabanco, ya que no se realizan transacciones automatizadas y en línea.

- **REQUISITO 5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**

No se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) implementado, por lo tanto no existen auditorias ni revisiones del mismo.

## **NUMERAL 6: GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

- **REQUISITO 6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS**

El requisito se cumple parcialmente ya que la cooperativa provee recursos para desarrollar servicios que satisfagan al cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos y el mejoramiento continuo de sus programas. Pero debe existir un compromiso de la dirección para continuar proveyendo los recursos cuando se establezca el SGC.

- **REQUISITO 6.2 RECURSOS HUMANOS**

El requisito se cumple de manera parcial ya que:

a) No se tiene establecido un procedimiento para la selección, admisión y evaluación de personal.

b) No se cuenta con un plan de capacitaciones y retroalimentación de las mismas.

- **REQUISITO 6.3 INFRAESTRUCTURA**

Este requisito se cumple parcialmente ya que la cooperativa debe establecer la señalización adecuada de las instalaciones, así como el establecimiento de un plan de acción en caso de emergencias. En cuanto a la tecnología presenta deficiencias en la integración de la información con su agencia y al mantenimiento de software de los equipos requeridos para el desarrollo de las actividades.

- **REQUISITO 6.4 AMBIENTE DE TRABAJO**

No estudia, ni evalúa el ambiente de trabajo en el que deben desempeñarse los trabajadores.

## **NUMERAL 7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

- **REQUISITO 7.1 PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

No se han definido los objetivos de calidad referente a los productos, ni se cuenta con los registros que evidencien el cumplimiento de los requisitos del cliente.

- **REQUISITO 7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE**

Se cumple con este requisito debido a que Copacredito Ltda. desarrolla sus servicios de acuerdo a los requisitos y requerimientos del cliente, y se encuentran establecidas dentro de la cooperativa actividades mínimas, para garantizar que el asociado se encuentre satisfecho. Así como también la cooperativa cuenta con los recursos necesarios para satisfacer a sus asociados y con los canales de comunicación apropiados para recepcionar las sugerencias y mejoras a sus servicios.

- **REQUISITO 7.3 DISEÑO Y DESARROLLO**

Debido a las características de los servicios ofrecidos por la cooperativa, se recomienda excluir este requisito del alcance del sistema.

- **REQUISITO 7.4 COMPRAS**

Las compras al interior de la cooperativa no cuentan con un procedimiento documentado; el cual especifique el método de especificación de requisitos de la compra, la revisión de la conformidad y la evaluación del proveedor.

- **REQUISITO 7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Este requisito se cumple parcialmente debido a que:

- a) En la prestación del servicio: en algunas ocasiones el proceso de crédito no cumple con el procedimiento requerido o los requisitos establecidos para el otorgamiento de un crédito no son cumplidos totalmente por los asociados.
- b) No se tiene establecido un procedimiento adecuado para que la documentación externa entregada por los asociados sea identificada, clasificada y almacenada de manera que se garantice su perdurabilidad.

- **REQUISITO 7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

No se cuenta con un proceso de mantenimiento establecido, imposibilitando el seguimiento del ciclo de vida y mejoramiento de los equipos

## **NUMERAL 8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

- **REQUISITO 8.1 GENERALIDADES**

No existe un Sistema de Gestión de la calidad, por lo tanto no existen procedimientos para demostrar la conformidad del mismo.

Con respecto a los procesos internos cuentan con acciones claras para la medición análisis y mejora: revisiones de control interno y auditorias de revisoría fiscal.

- **REQUISITO 8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

- a) No existen métodos para medir la satisfacción del cliente.
- b) No se llevan a cabo auditorias del SGC, dado que no se encuentra establecido.
- c) No se esta realizando un adecuado control interno de los procesos al interior de la cooperativa.

- **REQUISITO 8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME**

No se cuenta con registros de las no conformidades con respecto a los productos ofrecidos, ni se encuentran documentadas las actividades a desarrollarse en caso de presentarse problemas del servicio ofrecido.

- **REQUISITO 8.4 ANÁLISIS DE DATOS**

La cooperativa no cuenta con un SGC, por lo tanto no cumple con este requisito.

- **REQUISITO 8.5 MEJORA**

No se cumple con este requisito debido a que no se tiene implementado un SGC, de manera que es imposible entrar a mejorarlo. Tampoco existen procedimientos de acciones correctivas ni acciones preventivas.

### **❖ Acciones a desarrollar para el cumplimiento de los requisitos.**

- Especificar política y objetivos de la calidad preliminares de COPACREDITO LTDA.
- Definir los procesos al interior de la cooperativa y su interrelación, mediante el mapa de procesos.
- Crear criterios y métodos de control para que los procesos se desarrollen adecuadamente.
- Crear procedimientos de medición, análisis y mejora de los procesos; de manera que se asegure la calidad y el mejoramiento del sistema.
- Elaborar los procedimientos obligatorios por la norma (Control de Documentos, Control de Registros, Auditorias Internas, Control de

- productos no conformes, Acciones Correctivas y Acciones Preventivas).
- Crear la documentación necesaria para que la organización asegure la planificación, operación y control en sus procesos.
  - Crear un procedimiento documentado para la elaboración, modificación y eliminación de documentos en la cooperativa.
  - Crear un procedimiento para identificar, almacenar, proteger y recuperar los registros necesarios en la cooperativa.
  - Determinar las competencias necesarias del personal para el desarrollo adecuado de sus funciones (se especifican en el Manual de Funciones).
  - Crear y documentar el procedimiento de Mantenimiento, para asegurar la funcionalidad de los recursos físicos con los que cuenta la cooperativa.
  - Crear el procedimiento de compras al interior de la cooperativa.
  - Crear procedimientos de medición análisis y mejora para asegurar la calidad del SGC.
  - Crear y documentar el procedimiento para el control y almacenamiento de documentos internos y externos.
  - Crear y documentar un procedimiento de Satisfacción del cliente, de manera que se reconozcan y cumplan los requisitos del cliente, y se realice una evaluación adecuada de la prestación del servicio.
  - Crear y documentar un procedimiento para la realización de auditorías internas del SGC, con el fin de poder determinar la conformidad cuando éste sea implementado en la cooperativa.
  - Crear formatos que permitan la consecución de información acerca del funcionamiento del SGC, de manera que se cuente con los registros necesarios para la evaluación de la conformidad del mismo.
  - Crear un procedimiento para la detección de no conformidades del SGC, así como la aplicación y seguimiento de las acciones correctivas necesarias.
  - Crear un procedimiento para la detección de no conformidades potenciales, así como la aplicación y seguimiento de las acciones preventivas necesarias.

❖ **Recomendaciones para la posible implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en Copacredito Ltda.**

- Realizar sensibilizaciones y capacitaciones a los trabajadores y miembros de comités y consejo de administración acerca de las normas ISO 9000.
- Crear un comité de calidad para liderar el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Crear indicadores para la medición del mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Implementar un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del mismo mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

- Crear y documentar alcance, objetivos y política de la calidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Implementar un programa de auditorías internas.
- Crear el alcance del Sistema de Gestión de la calidad a ser implementado, y especificar las posibles exclusiones.
- Elaborar e implementar el Manual de Calidad.
- Crear y documentar la política de calidad, teniendo en cuenta que sea adecuada al propósito de la organización, que incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, que proporcione un marco de referencia para crear y revisar los objetivos de la calidad, que sea adecuada al propósito de la organización, que sea comunicada y entendida dentro de la organización, y que sea revisada para su continua adecuación.
- Revisar los canales de comunicación actuales de la cooperativa teniendo en cuenta sus deficiencias y limitaciones e identificar procesos de comunicación apropiados considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad y el aumento de la satisfacción del cliente.
- Crear el compromiso por parte de la dirección para proveer recursos para el establecimiento, implementación y mejora del SGC
- Crear un plan de capacitaciones para los trabajadores, con la retroalimentación de la realización del mismo.
- Establecer un sistema de información en línea para la cooperativa, su sede en Bucaramanga y con Megabanco (con éste último tienen un convenio de cooperación para la emisión de tarjetas débito)
- Establecer programas al interior de la cooperativa con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo.

### 6.1.3 Levantamiento de información.

- Entrevista con el gerente.

El gerente ofreció una visión general de la estructura de la cooperativa, con cada uno de los procesos involucrados. Especificó requisitos necesarios y mecanismos utilizados para el cumplimiento de los objetivos planteados.

- Aplicación de encuesta Inventario de procedimientos.

Con el objetivo de reconocer los procesos desarrollados y en los que participan cada uno de los trabajadores de la cooperativa se aplicó la encuesta “Inventario de Procedimientos”, especificada en el **Anexo B**.

Con esta encuesta se lograron identificar relaciones entre cargos, entradas y salidas de información, interrelación de procesos, responsables, actividades y documentación asociada.

- Entrevista con cada uno de los empleados de Copacredito Ltda.

Con el conocimiento de los procesos en los cuales participaba cada uno de los trabajadores se realizaron entrevistas individuales a cada uno de ellos

para determinar la secuencia de actividades de los procedimientos, los responsables y los documentos asociados.

- Entrevistas con los asociados.

Para determinar las necesidades y requisitos de los asociados se realizaron entrevistas al azar con asociados que visitaban las instalaciones de copacredito y con miembros de los comités pertenecientes a la cooperativa.

#### **6.1.4 Planteamiento preliminar de la documentación.**

Para realizar el planteamiento del Manual de Procedimientos fue necesario establecer de manera preliminar las siguientes pautas, debido a que éste debe encontrarse dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad. Se debe evidenciar que cada uno de los documentos realizados, fue creado con el objetivo de mejorar los procesos que se desarrollaban al interior de la cooperativa.

- Elaboración del mapa de procesos de copacredito Ltda.

Se identificaron los procesos organizacionales, de apoyo y los principales o de negocio con sus interrelaciones, quedando definido el mapa de procesos. Ver Anexo C. Mapa de Procesos

- Definición preliminar de política y objetivos de la calidad para copacredito Ltda.

##### **❖ Política de la Calidad.**

Copacredito Ltda. busca contribuir en la elevación del nivel académico, social, educativo y cultural de sus asociados, satisfaciendo adecuadamente sus necesidades y expectativas. Esto lo logrará soportándose en una efectiva realización de sus procesos, en su recurso humano calificado y en la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

##### **❖ Objetivos de la Calidad.**

- Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad de Copacredito Ltda.
- Elevar la competencia de cada uno de los trabajadores de Copacredito Ltda.
- Ser una organización eficaz en el cumplimiento de las necesidades y requisitos de los asociados.

- Elaboración y estructuración de los procesos de Copacredito Ltda.

Con la información recopilada y con el planteamiento inicial que se realizó sobre la política y objetivos de calidad para Copacredito Ltda. se procedió a la elaboración de la documentación necesaria para que los procesos al interior de la cooperativa se desarrollaran adecuada y de manera conforme.

### **6.1.5 Revisión y correcciones del Manual de Procedimientos.**

Las revisiones del Manual de Procedimiento al interior de la cooperativa fueron realizadas por las personas que ocupan los siguientes cargos:

#### **❖ PROCESOS ORGANIZACIONALES**

- Gestión Organizacional – Control Interno.
- Gestión de Recursos – Control Interno.

#### **❖ PROCESOS DE APOYO**

- Gestión de la calidad – Control Interno.
- Compras – Auxiliar Contable.
- Sistemas – Jefe de Sistemas.

#### **❖ PROCESOS PRINCIPALES O DE NEGOCIO**

- Afiliación – Promoción Social.
- Ahorro – Auxiliar Contable, Tesorería.
- Crédito – Crédito y Cartera.
- Bienestar – Promoción Social.

La aprobación definitiva de la documentación fue realizada por el gerente.

### **6.1.6 Emisión de la documentación definitiva.**

Al realizar las recomendaciones, correcciones y mejoras sobre la documentación en estado “Borrador” se estructuró el Manual de Procedimientos de Copacredito Ltda., el cual consta de la siguiente documentación:

#### **❖ PROCESOS ORGANIZACIONALES**

Son los procesos que deben desarrollarse para que se planee adecuadamente en la organización y se garantice que el Sistema de Gestión de la Calidad, será respaldado por la dirección, garantizando su mejora continua.

##### **• GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

En la Gestión Organizacional se garantiza el compromiso de la dirección con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y con la implementación de un Sistema de Gestión con un enfoque de procesos.

La planeación define la metodología a seguir para fijar objetivos, realizar su priorización de acuerdo a las necesidades de Copacredito, y definir los medios y recursos necesarios para asegurar su consecución y efectiva aplicación. La finalidad es que la cooperativa planee adecuadamente los

programas y estrategias a ser desarrollados por medio de una planeación eficaz.

Se plantea un Procedimiento de Revisión por la dirección, que debe ser ejecutado cuando se establezca un Sistema de Gestión de la Calidad. En éste se definen y establecen las actividades y sus responsables para que el sistema de Gestión de Calidad de Copacredito Ltda. sea permanentemente revisado y mejorado de acuerdo a los objetivos y política de calidad que sean planteados en la cooperativa.

Los documentos relacionados en este proceso son:

- O1P01-01 Procedimiento de Planeación
- O1P02-01 Procedimiento de Revisión por la dirección
- O1F01-01 Formato Acta.
- O1F02-01 Formato Acta de revisión del SGC

- **GESTIÓN DE RECURSOS**

La Gestión de Recursos garantiza la existencia de medios tanto físicos como humanos para el desarrollo adecuado de los procesos principales.

En Copacredito Ltda. se planteó el procedimiento de Mantenimiento, el cual garantiza que los recursos físicos, como computadores, impresoras y otros reciban un mantenimiento preventivo y correctivo mediante el establecimiento de un programa y un manual de mantenimiento, los cuales son planeados y actualizados de acuerdo al inventario de recursos físicos que es efectuado en Copacredito Ltda.

En la cooperativa los recursos humanos son parte importante en el desarrollo de los procesos de la organización, ya que su producto final es la prestación de servicios a los asociados. Es por esto que se realizó un procedimiento de Recursos Humanos para la adecuada selección, capacitación y evaluación del personal.

Con el fin de contar con el personal competente se debe establecer un perfil para el nuevo empleado basados en las funciones que debe desempeñar en el cargo, también se deben establecer evaluaciones periódicas del personal y programas de capacitación para eliminar las posibles falencias detectadas.

En cuanto al control que debe ser ejercido en el préstamo de recursos se creó el Procedimiento para el préstamo de recursos con el objetivo de especificar las actividades que se deben realizar para utilizar un recurso material o bibliográfico perteneciente a la cooperativa, garantizando su adecuado control y utilización.

Los documentos relacionados con la Gestión de recursos son:

- O2F01-01 Formato de Asistencia a Capacitaciones
- O2F02-01 Formato de Control de Recursos Bibliográficos
- O2F03-01 Formato de Control de Recursos Físicos

- O2F04-01 Formato de Inventario de Recursos Bibliográficos
- O2F05-01 Formato de Inventario de Recursos Físicos
- O2F06-01 Formato de Programación de Capacitaciones
- O2F07-01 Formato Definición de perfil de nuevos empleados
- O2F08-01 Formato de Evaluación de Personal
- O2F09-01 Formato Programa de Mantenimiento
- O2I01-01 Instructivo de Inducción de nuevo personal
- O2M01-01 Manual de funciones Bca. Bja.
- O2M02-01 Manual de funciones Bga.
- O2M03-01 Manual de Mantenimiento
- O2P01-01 Procedimiento de Recursos Humanos
- O2P02-01 Procedimiento de Mantenimiento
- O2P03-01 Procedimiento para el Préstamo de Recursos

## ❖ PROCESOS PRINCIPALES O DE NEGOCIO

Son los procesos relacionados con la prestación del servicio de la cooperativa, y son realizados para cumplir la misión establecida en Copacredito Ltda.

### • AFILIACIÓN

El proceso de afiliación a Copacredito inicia con la verificación de los requisitos que debe cumplir una persona para ser aceptada como asociada a Copacredito Ltda. Si la persona cumple con los requisitos es diligenciado el Formato de afiliación a la cooperativa, para ser puesto a consideración del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración acepta o rechaza las solicitudes de afiliación que sean realizadas. En caso de ser aceptadas se crea una hoja de vida para el nuevo asociado en forma física y dentro del sistema de información de Copacredito Ltda.

Durante el ciclo de vida del asociado en la cooperativa, es necesario que éste actualice sus datos, en caso de ser necesario, se deja constancia en la carpeta de Hoja de vida que es creada para cada uno de ellos, diligenciando el Formato de Actualización de datos.

Para terminar el ciclo, el asociado puede retirarse por voluntad propia o por muerte, estableciendo para cada caso unas actividades específicas a ser desarrolladas, para lo cual debe diligenciarse el Formato de retiro de asociados.

La documentación relacionada con el proceso es:

- N1F01-01 Formato de Actualización de datos
- N1F02-01 Formato de Afiliación a la cooperativa

- N1F03-01 Formato de retiro de asociados
- N1P01-01 Procedimiento de afiliación, actualización y retiro de asociados

- **AHORRO**

El proceso de ahorro les permite a los asociados contar con una cuenta de ahorro diario en la cooperativa, ofreciéndoles beneficios de ahorro, disponibilidad de dinero, tarjeta débito y acceso a préstamos, dependiendo del monto depositado. El procedimiento inicia cuando el asociado realiza la solicitud de apertura mediante una consignación y anotación en la hoja de vida. Esto le permitirá contar con una cuenta de ahorro controlada por él mismo. También tiene la posibilidad de solicitar una tarjeta débito para disponer de dinero a cualquier hora, en la red de cajeros Megabanco. Relacionados con este procedimiento se encuentran el Manual de Ahorro donde se especifica detalladamente como deben efectuarse las posibles actividades a realizarse en el ciclo de vida de una cuenta de ahorro; y el Reglamento de ahorro que define claramente las normas y políticas aplicables a este servicio.

También existe el procedimiento de ahorro por CDACT “Certificado de depósito a término”, por medio del cual el asociado deposita una cantidad de dinero durante un tiempo específico para que éste rente a unos intereses previamente establecidos por la cooperativa.

Relacionados con este procedimiento se encuentran el Manual de CDACT, que define las actividades a realizarse en el desarrollo de apertura, renovación y cancelación de CDACT's. Existe también el Reglamento de CDACT, donde se establecen las normas que regirán un CDACT, tales como montos, apertura, interés, transferencia, inhabilidades, vencimiento, prórrogas, etc.

Los documentos asociados a este proceso son:

- N2F01-01 Formato de solicitud de tarjeta debito
- N2F02-01 Formato Acta de destrucción de Tarjeta Débito
- N2P01-01 Procedimiento de ahorro
- N2P02-01 Procedimiento de CDACT
- N2R01-01 Reglamento de CDACT
- N2R02-01 Reglamento de Tarjeta Débito
- N2M01-01 Manual de ahorro.
- N2M02-01 Manual de CDACT
- N2R03-01 Reglamento de Ahorro

- **CREDITO**

Este proceso permite a los asociados y ahorradores acceder a líneas de crédito existentes en Copacredito Ltda. Se estructuraron dos procedimientos: el crédito instantáneo (procedimiento de credinstantáneo),

donde un ahorrador puede acceder a crédito inmediato, hasta un monto de 3 SMLMV, con la facilidad y rapidez con la cual realiza un retiro de su cuenta de ahorros. Se establecieron las actividades y responsables de realizar el crédito, así como los criterios utilizados para su otorgamiento.

El segundo procedimiento agrupa la posibilidad de créditos de montos mayores y en los cuales se debe realizar un estudio detallado del perfil del asociado o ahorrador (procedimiento de crédito). Se encuentra relacionados:

- Manual de crédito y cartera donde se detallan las actividades que se realizan desde que el asociado se acerca a las oficinas a solicitar un préstamo hasta que se hayan desembolsado los recursos.
- Manual de líneas de crédito, que contiene las diferentes líneas y modalidades, bajo las cuales se otorgan créditos en COPACRÉDITO. En este se consideran todas las condiciones que se deben tener en cuenta para cada una de ellas y las cuales son de estricto cumplimiento.
- Reglamento de Crédito, que define claramente las políticas, para el manejo efectivo de los recursos captados de los Asociados, destinándolos para el otorgamiento de créditos en forma segura tanto en sus garantías como en la oportunidad de pago.

Los documentos relacionados son los siguientes:

- N3P01-01 Procedimiento de crédito
- N3P02-01 Procedimiento de Credinstántaneo
- N3R01-01 Reglamento de Crédito.
- N3M01-01 Manual de Líneas de Crédito.
- N3M02-01 Manual de Crédito y Cartera.

- **BIENESTAR**

Este proceso se encuentra relacionado con el cumplimiento del compromiso de copacredito Ltda., de elevar el nivel académico, educativo y cultural de sus asociados, mediante la realización de capacitaciones y actividades recreativas.

Se crearon los procedimientos de capacitación y recreación, donde se definieron las actividades para la gestión y control para ofrecer programas de capacitación y recreación a los asociados de Copacredito Ltda. También se establecieron controles para su efectiva realización y evaluación posterior.

La documentación relacionada es:

- N4F01-01 Formato asistencia a programas de capacitación y recreación
- N4F02-01 Formato de evaluación de programas de capacitación
- N4F03-01 Formato de evaluación de programas de recreación
- N4F04-01 Formato inscripción a programas de capacitación y recreación

- N4P01-01 Procedimiento de capacitación
- N4P02-01 Procedimiento de recreación

#### ❖ **PROCESOS DE APOYO**

Estos procesos son desarrollados para soportar el Sistema de Gestión a establecerse en Copacredito Ltda., así como las actividades que se desarrollen para la prestación del servicio.

#### • **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

En el proceso de Gestión de la Calidad se agrupan la Gestión de Documentación y el Aseguramiento de la Calidad, que son requeridos para el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización.

En Gestión de documentación se creó un instructivo para la realización de documentos y un procedimiento para la creación y modificación de documentos que asegure la creación de documentos conformes al Sistema de Gestión en Copacredito Ltda.

Se crearon procedimientos para el control de registros de calidad y de documentos internos y externos con la definición de actividades y criterios para la identificación, codificación y almacenamiento de documentos en Copacredito Ltda.

En Aseguramiento de la Calidad se crearon procedimientos para la medición, análisis y mejora de la siguiente manera:

- Se creó y documentó un procedimiento de Satisfacción del cliente, de manera que se reconozcan y cumplan los requisitos del cliente, y se realice una evaluación adecuada de la prestación del servicio.
- Se creó y documentó un procedimiento para la realización de auditorías internas del SGC, con el fin de poder determinar la conformidad de la implementación y conformidad del sistema de gestión de calidad en la cooperativa y un Formato para crear programas de auditorías internas al SGC.
- Se crearon formatos que permitan la consecución de información acerca del funcionamiento del SGC, de manera que se cuente con los registros necesarios para la evaluación de la conformidad del mismo, como el Formato de levantamiento de no conformidades del SGC, de evaluación de acciones correctivas y preventivas y el Formato de acciones correctivas y preventivas
- Se crearon los procedimientos para la detección de no conformidades existentes y potenciales del sistema, así como la aplicación y seguimiento de las acciones correctivas y preventivas necesarias.

Los documentos relacionados con el proceso de Aseguramiento de la calidad son:

- A1F01-01 Formato acciones correctivas y preventivas
- A1F02-01 Formato de documentación archivada
- A1F03-01 Formato evaluación de resultados de acciones correctivas y preventivas
- A1F04-01 Formato Levantamiento de no conformidades al SGC
- A1F05-01 Formato listado maestro de documentos
- A1F06-01 Formato para elaboración, cambio o anulación de documentos del SGC
- A1F07-01 Formato programas de auditorias internas al SGC
- A1F08-01 Formato de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes
- A1I01-01 Instructivo para la realización de documentos
- A1P01-01 Procedimiento acciones correctivas
- A1P02-01 Procedimiento acciones preventivas
- A1P03-01 Procedimiento auditorias internas al SGC
- A1P04-01 Procedimiento de control y almacenamiento de documentos internos y externos
- A1P05-01 Procedimiento de control y almacenamiento de registros de calidad
- A1P06-01 Procedimiento para la creación y modificación de documentos
- A1P07-01 Procedimiento satisfacción del cliente

- **COMPRAS**

El proceso de compras asegura que se contarán con suministros de calidad para la prestación del servicio en Copacredito Ltda., y que éstos contarán con las especificaciones requeridas y definidas claramente por la cooperativa. Se crearon formatos para calificar y guardar información de proveedores, y para verificar la conformidad de los productos, de manera que se desarrollen relaciones mutuamente beneficiosas con los mismos.

Los documentos relacionados son:

- A2F01-01 Formato para calificación de proveedores
- A2F02-01 Formato de contrato
- A2F03-01 Formato de solicitud de compras o contratación
- A2F04-01 Formato de Verificación de Especificaciones
- A2F05-01 Formato Listado maestro de proveedores
- A2P01-01 Procedimiento de Compras y Contratación

- **SISTEMAS**

En el proceso de sistemas se busca asegurar que con los sistemas presentes en la cooperativa se garantice un traslado adecuado de información, y se cuente con un servicio confiable de los sistemas internos.

En este proceso se encuentra el Procedimiento de Transferencia de datos y el Manual de Transferencia de datos para el traslado de información entre la cooperativa la agencia Bucaramanga; y con Megabanco; acerca de las cuentas de ahorros de los asociados.

Constituyen parte del proceso el Manual de Mainp, que es la aplicación principal de la Cooperativa donde se encuentran los datos de hoja de vida, ahorros y créditos de los asociados. En el Manual se detallan todas las características y actividades para el manejo del aplicativo.

El Manual de Enpacto detalla las actividades y opciones que se pueden realizar para el control de tarjeta débito.

Los documentos relacionados son:

- A3M01-01 Manual de Transferencia de datos
- A3P01-01 Procedimiento de Transferencia de datos
- A3M02-01 Manual de Enpacto.
- A3M03-01 Manual de Mainp.

## **6.2. MANUAL DE FUNCIONES.**

### **6.2.1 Revisión de la documentación actual.**

Copacredito Ltda., cuenta en estos momentos con un manual de funciones.

También cuenta con algunos documentos básicos que hacen parte del soporte para la ejecución de las funciones con respecto a aspectos importantes, como las líneas de ahorro y crédito. En este punto se encontró la siguiente documentación:

- Manual de ahorro.
- Manual de CDACT.
- Manual de Líneas de Crédito.
- Manual de Crédito y Cartera.

Estos documentos fueron elaborados por la cooperativa, en conjunto con los comités establecidos, y aprobados por el Consejo de Administración.

### **6.2.2 Análisis crítico y planteamiento de mejoras de los documentos existentes en la cooperativa.**

Para los documentos existentes se realizó una revisión de la estructura y fundamentos de los mismos para comprobar su correcta aplicabilidad en la cooperativa.

Entre sus falencias y errores, se detectaron las siguientes:

- Se encuentran especificadas las tareas, en lugar de funciones.
- Las funciones que se encuentran no están actualizadas.

- Se asignan funciones a cargos que no las realizan o equivocados.
- La agencia Bucaramanga no cuenta con su propio manual de funciones.

Como acción a desarrollar se determino generar manuales independientes tanto para la oficina principal como para la agencia e incluir en estos los cargos sugeridos en el diagnostico realizado a la cooperativa.

### **6.2.3 Levantamiento de información.**

En esta etapa se procedió a realizar una recopilación de información por medio del diligenciamiento de un formulario de análisis de cargos (Ver **Anexo D**) por cada uno de los trabajadores. Se realizaron también entrevistas y observación directa.

- **Elaboración y aplicación del formulario de análisis de cargos**

- **Partes generales del formulario.**

Para el formulario de análisis de cargos se establecieron las siguientes características:

- Identificación del cargo.
- Descripción de las funciones.
- Especificación del puesto.
- Condiciones de trabajo.

- **Validación del formulario.**

Se realizó la validación del formulario, por medio de una prueba de entendimiento realizada a los cargos de promoción social y secretaria de gerencia. De esta validación se presentaron recomendaciones a nivel de las escalas utilizadas y la redacción de algunas preguntas.

- **Prueba del formulario.**

Después de realizar las correspondientes modificaciones al formulario se procedió a realizar la prueba del formulario, consistente en la aplicación del mismo a los cargos de Servicios Generales y Caja 2.

Para disminuir el porcentaje de error, se realizó prueba del formulario en los cargos de Secretaria de Gerencia y Promoción Social, los cuales estuvieron en el proceso de validación. Adicionalmente se probó el formulario con 2 estudiantes en práctica del SENA.

- **Aplicación del formulario de análisis de cargo.**

- a) **Sistema de aplicación.**

El sistema que se utilizo para la aplicación del formulario de análisis de cargos, es una mezcla del sistema interno y del sistema externo, sin convertirse en un sistema mixto.

Lo especial del sistema utilizado, es que el personal que realizo el formulario y el análisis es independiente a las funciones y actividades normales de la cooperativa, lo cual le permite manejar un mayor alto grado de objetividad en el momento de realizar el análisis del cargo. Adicionalmente el tiempo que los analistas han pasado en la cooperativa, en la recopilación de información y el diseño del formulario, creo vínculos de compañerismo con los empleados de la cooperativa, rompiendo la resistencia natural del programa y aumentando el nivel de confianza por parte de los trabajadores en el momento de responder las preguntas.

**b) Método de aplicación.**

El método de aplicación del formulario de análisis de cargos, inicio con la entrega de los formularios a todos los titulares de los cargos, permitiendo su diligenciamiento fuera de las instalaciones de la cooperativa, para garantizar que se realizara con el debido cuidado y dedicación.

Posteriormente se realizaron sesiones personales con los trabajadores, con la finalidad de aclarar las dudas correspondientes al formulario, y garantizar su completo y correcto diligenciamiento.

➤ **Análisis de la información de los formularios de análisis de cargos**

Consiste en analizar y evaluar la información obtenida de éstos, determinando la necesidad de información adicional y corroboración de la información ya obtenida, la cual fue realizada por medio de entrevistas y observación directa.

➤ **Realización de entrevistas.**

Las entrevistas se realizaron de forma personal e individual con una duración aproximada de 45 min. a 1 hora. Para la determinación del orden de las entrevistas se contó con la colaboración de la gerente de la cooperativa, sujetos a la intensidad de trabajo de los puestos de trabajo a determinadas horas del día.

➤ **Evaluación por observación directa.**

Se utilizo para aclarar las dudas de los analistas con respecto a los cargos. Esta observación se realizo de forma espontánea y repetitiva.

#### **6.2.4 Planteamiento preliminar de la documentación.**

Para la definición de las características del manual de funciones, se procedió al Análisis del manual actual.

Se revisó y analizó eliminando características relacionadas con información que no es indispensable especificar en el mismo.

Después de seleccionar el tipo de información que se utilizaría del manual anterior, se procedió a determinar la información adicional a incluirse en el manual de funciones, garantizando que fuera clara, precisa y concisa.

➤ **Diseño del formato del manual de funciones.**

Se procedió a realizar el diseño del manual de funciones, buscando una buena distribución de la información, y que a su vez permitiera tener claridad de la misma.

➤ **Elaboración del manual de funciones.**

En la elaboración del Manual de funciones se procedió a diligenciar el formato diseñado para cada uno de los cargos de la cooperativa.

### **6.2.5 Revisión y correcciones del manual de funciones.**

Los manuales de funciones fueron revisados por el director de proyecto Ingeniero Edgar Velásquez, para verificar el cumplimiento del objetivo y el alcance planteado según el trabajo a ser desarrollado en la cooperativa.

Posteriormente fueron revisados y corregidos por el Gerente, el cual realizó un análisis crítico y sugirió acciones de mejora que conllevaran a un documento conforme a los requerimientos y necesidades de la cooperativa.

### **6.2.6 Emisión del documento definitivo.**

Realizadas las respectivas correcciones, mejoras y sugerencias se procedió a emitir el documento en Versión 1 “uno”.

## **6.3. ESTRUCTURA SALARIAL**

### **6.3.1 Revisión de la documentación actual.**

La cooperativa solo cuenta con un documento relacionado con la estructura salarial:

- Memorando CG-004/04.

El cual cuenta con las escalas salariales actuales de la cooperativa, incluyendo el mínimo y máximo de cada escala y los respectivos cargos, además de una tabla que contiene el actual salario del personal de la cooperativa, tanto para la oficina principal como para la agencia.

### **6.3.2 Análisis crítico y planteamiento de mejoras de los documentos existentes en la cooperativa.**

Para el documento mencionado, se realizó una revisión de su contenido, veracidad y aplicabilidad en la cooperativa, se hallaron falencias, relacionadas con la incongruencia de los cargos respectivos en las escalas; y una política de rotaciones entre cargos, que no está siendo bien aplicada.

Las rotaciones no tienen en cuenta los requerimientos del personal para el desarrollo de las funciones de los cargos. Esto afecta las escalas salariales estipuladas debido a que a algunos trabajadores se les mantiene el salario, si rotan a un cargo con un menor valor devengado, y si la rotación se realiza a cargos que tengan un valor devengado mayor se aplica un incremento porcentual de acuerdo al salario que tenía el titular del nuevo cargo a ocupar.

Para corregir esta situación se recomienda realizar rotaciones teniendo en cuenta los niveles propuestos en el organigrama descrito en el Manual de Funciones.

### **6.3.3 Planteamiento preliminar de la documentación.**

Para el planteamiento preliminar de la estructura salarial fue necesario realizar una serie de pasos respectivos y actividades para la emisión de la documentación en estado "Borrador".

#### **➤ Nombramiento y capacitación del comité de evaluación de cargos.**

Para el adecuado desarrollo de la estructura salarial resulta indispensable la creación del comité de evaluación de cargos, el cual es responsable de la elaboración de la estructura salarial.

El nombramiento se realizó en una reunión del consejo de administración, en la cual se plantearon los objetivos, las actividades a realizar y los requerimientos de personal para la conformación del grupo (comité de evaluación de cargos).

Este comité fue conformado por 5 personas, de la siguiente manera:

- 1 persona perteneciente al consejo de administración.
- 2 empleados de la cooperativa (de alto conocimiento de la organización) "GERENTE Y JEFE DE SISTEMAS "
- 2 asesores externos con conocimiento de la cooperativa (estudiantes en práctica de la UIS).

La persona perteneciente al consejo de administración, fue designada por el mismo consejo, en reunión interna.

Los evaluadores pertenecientes al cuerpo de la cooperativa, fueron escogidos por los asesores externos, debido a su conocimiento de las actividades de la empresa y en aras de involucrar al cuerpo administrativo de la misma.

➤ **Revisión y análisis de documentos por parte del comité de evaluación de cargos.**

Para el análisis de documentos, que permite ampliar el conocimiento acerca de las características de la cooperativa, se contaron con el manual de funciones que se encuentra en la etapa de desarrollo y el diagnóstico general realizado por los estudiantes en práctica.

➤ **Identificación del problema por el comité de evaluación de cargos.**

Con las entrevistas, la revisión y el análisis de documentos se determinaron los problemas reales de la cooperativa, planteando algunas soluciones que permitieran realizar la estructura salarial.

➤ **Entrevistas.**

Dado que el personal a escoger para conformar el comité de evaluación de cargos, tiene pleno conocimiento de las actividades y características de la cooperativa tales como sus oportunidades, debilidades y fortalezas, y se cuenta con la información obtenida en la elaboración del manual de funciones, estas entrevistas se limitaran a casos especiales en los cuales sea necesario ampliar el conocimiento del cargo.

➤ **Cargos por evaluar.**

- Gerente
- Jefe de tecnología.
- Contador.
- Jefe de sistemas.
- Control interno.
- Supernumeraria.
- Tesorera.
- Auxiliar contable.
- Auxiliar de sistemas.
- Servicio al cliente.
- Caja.
- Secretaria de gerencia.
- Promoción social.
- Crédito y cartera.
- Servicios generales.
- Oficios varios.

- Directora de agencia.
- Secretaria general.
- Servicios generales (Agencia).
- Caja-tesorera.

➤ **Promoción del programa.**

Para la promoción del programa se realizó una charla de sensibilización, presentando los motivos por los cuales la cooperativa esta efectuando los cambios, y las modificaciones en sus manuales y documentos.

➤ **Sistema de evaluación de cargos.**

Para la evaluación de cargos se determinó la utilización de un sistema confiable y cuantitativo, en la búsqueda de realizar una evaluación clara, precisa y poco subjetiva, optando por la utilización del método de puntajes o de puntos por factor, el cual se escogió por las características y tamaño de la cooperativa.

➤ **Diseño del manual de evaluación de cargos.**

Para la correcta elaboración de la estructura salarial se requirió el diseño de un manual de evaluación de cargos, el cual determinó la diferencia relativa existente entre los cargos a incluir en la estructura salarial. Se realizaron los siguientes pasos:

- **Elección de cargos típicos.**

Esta elección se realizó clasificando los cargos de acuerdo con el organigrama propuesto en el Manual de Funciones, resultando cuatro grupos laborales, de los cuales se escogieron dos o tres cargos de cada grupo.

Para la elaboración y prueba del manual de evaluación de cargos, se escogieron 10 cargos típicos.

- **Elección del factor de evaluación.**

Esta elección se realizó de común acuerdo entre los integrantes del comité de evaluación de cargos, especificando los factores que se utilizarían para la evaluación.

- **Definición de factores.**

Los factores fueron definidos claros, precisos y concisos para el correcto entendimiento en la realización de la evaluación, evitando malas interpretaciones.

- **Gradación de factores.**

Se realizó gradación o subdivisiones a los factores, para contar con niveles en los cuales serían ubicados los cargos de acuerdo con las especificaciones de los mismos.

Los grados de los factores fueron definidos por el comité de evaluación de cargos, haciendo alusión a las actividades o circunstancias de la cooperativa.

- **Prueba estadística del manual de evaluación de cargos.**

Se realizó una prueba estadística con el fin de medir la eficiencia de la información obtenida para el manual de evaluación de cargos. Esta prueba se realizó, debido a la necesidad de conocer la conveniencia de los factores a utilizarse. Se realizó en este punto para evitar reprocesos y cambios en la evaluación.

Se aplicó evaluando los cargos típicos ya seleccionados y consta de:

- Análisis de oblicuidad.
- Análisis de correlación de los factores

- **Ponderación de factores.**

Los factores se ponderaron de acuerdo a su importancia para la cooperativa, por medio de los siguientes cálculos:

- Ponderación intrínseca.
- Ponderación óptima.
- Ponderación estimada. Se aplicó el método de jerarquización para ponderar factores.
- Ponderación combinada.
- Ponderación real.

- **Asignación de puntos.**

Contando con la correspondiente ponderación de los factores, se procedió a la determinación y asignación de los puntos a cada uno de los grados de los factores seleccionados.

Al finalizar esta asignación se concluyó el manual de evaluación de cargos.

➤ **Evaluación de cargos.**

Aplicación del manual de evaluación de cargos a todos los cargos incluidos en el estudio.

➤ **Categorización de cargos.**

Teniendo los puntos asignados a cada cargo, se procedió a categorizar en escalas.

➤ **Estimación de salarios**

Para la estimación de los salarios se procedió a realizar las siguientes actividades o pasos:

- Conocimiento de los salarios que paga la empresa en estudio.
- Estimación del salario básico de la empresa en estudio.
- Estimación del salario complementario de la empresa en estudio.
- Estimación del salario medio.

- Conocimiento de los salarios que pagan las Empresas de la Competencia de Mano de Obra. (ECMO)
- Estimación del salario básico de las ECMO.
- Estimación del salario complementario de las ECMO.
- Estimación del salario medio de las ECMO.
- Contrastes de los salarios que paga la empresa en estudio Vs. las ECMO.

➤ **Análisis de resultados.**

Se analizaron los resultados obtenidos y se determinó el mejor ajuste a la curva salarial, de manera que cumpliera con los requerimientos de la cooperativa.

➤ **Diseño de la estructura salarial.**

Para esta se realizaron los siguientes pasos:

- Determinación de la línea base ó patrón para diseñar la estructura.
- Diseño de la estructura salarial con intervalo salarial
- Determinación de la línea de tendencia límite.
- Método de porcentaje constante.
- Determinación del intervalo salarial.

➤ **Políticas para introducir la nueva estructura en la organización**

Debido a que la aplicación de una nueva estructura salarial causa inquietudes al interior de la cooperativa se elaboraron las siguientes políticas:

- Políticas para sostener la nueva estructura salarial de la organización
- Políticas para el aumento de salario, previa consideración de los méritos de los empleados

#### **6.3.4 Revisión y correcciones de la Estructura Salarial.**

Los documentos elaborados fueron revisados por el director de proyecto Ingeniero Edgar Velásquez, para verificar el cumplimiento del objetivo y el alcance planteado según el trabajo a ser desarrollado en la cooperativa, realizando las respectivas correcciones y recomendaciones.

#### **6.3.5 Emisión de la documentación definitiva.**

Realizadas las respectivas correcciones y mejoras sugeridas se procedió a emitir el documento en Versión 1 “uno”.

## **6.4. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.**

### **6.4.1 Revisión de la documentación actual.**

En Copacredito Ltda. se cuenta con un Reglamento interno modificado el 10 de marzo de 2003, el cual fue aprobado por la Gerente Gladys Gómez Pava.

### **6.4.2 Análisis crítico y planteamiento de mejoras de los documentos existentes en la cooperativa.**

Para el desarrollo de esta etapa se indagó acerca de la estructura general de un Reglamento Interno y las leyes que deben ser utilizadas para su emisión. Se utilizó el Código Sustantivo del Trabajo (Ley 50 de 1990), Ley 789 de 2002, Ley 100 de 1993 y la asesoría del director de proyecto Ing. Edgar Velásquez, el cual fue Jefe de la División de Recursos Humanos de la Universidad Industrial de Santander y docente de las asignaturas Administración de Salarios y Relaciones Industriales, en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Se procedió a realizar una revisión de la estructura y fundamentos del Reglamento Interno, y se hallaron las siguientes falencias:

- No se especifican las personas que elaboraron, revisaron y aprobaron el Reglamento Interno.
- La razón social de la cooperativa se encuentra errada.
- No se referencia a la Sede de Bucaramanga, como regida bajo el Reglamento Interno de Trabajo que se estableció.
- Los documentos exigidos para iniciar el proceso de selección no eran apropiados, tales como partida de bautizo o carné de salubridad.
- No se especifican pruebas para comprobar las competencias del personal a ingresar a la cooperativa.
- En el capítulo 2 acerca del contrato de aprendizaje, no se especifica el tope mínimo del salario de los aprendices.
- No existe una estipulación completa acerca de la duración del período de prueba, dependiendo del tipo de contrato.
- No se tiene estipulado el período de horas extras, según la ley 100 de 1993.
- No se tienen definidos los cargos de dirección y manejo para los cuales el horario depende del cumplimiento de los objetivos propuestos.
- El trabajo de horas extras en la cooperativa se encuentra regido por disposiciones adicionales tomadas por la Asamblea General de Asociados, las cuales no se encuentran reglamentadas.
- No se encuentran definidas las condiciones para la concesión de los permisos no remunerados.

- No se encuentra especificado el orden jerárquico en la cooperativa, en cuanto a asuntos administrativos y normativos.

Se plantearon correcciones, con el fin de eliminar las falencias presentes en el Reglamento Interno de Trabajo, además de las mejoras y actualizaciones necesarias; quedando plasmadas de la siguiente manera en el nuevo reglamento:

- Especificar las personas que elaboraron, revisaron y aprobaron el Reglamento Interno de Trabajo.
- Se modificó el artículo 1 estableciendo que la cooperativa es la que realiza solicitud del nuevo personal cuando exista una vacante, y que los aspirantes no son los que deben acercarse a realizar solicitud para ingresar.
- Definición clara de los documentos exigidos a un aspirante a desempeñar un cargo en la cooperativa.
- Inclusión de las pruebas que deben realizarse para comprobar la competencia del aspirante a un cargo.
- Especificación acerca del salario inicial de los aprendices, el cual no podrá en ningún caso ser inferior al 50% del mínimo convencional o el que rija en la respectiva empresa, para los trabajadores que desempeñen el mismo oficio u otros equivalentes o asimilables a aquel para el cual el aprendiz recibe formación profesional en el Servicio Nacional de Aprendizaje.
- En el capítulo III, Art. 18 acerca del período de prueba se especifica claramente la duración del mismo dependiendo de la duración del contrato.
- En el párrafo del artículo 22 del capítulo V, se estableció el período de horas extras según la ley 100 de 1993.
- En el artículo 25 del capítulo V, se definieron los cargos de dirección, confianza y manejo.
- En el segundo párrafo del artículo 35 del capítulo VI, se especifico el período de horas extras, dependiendo de la fecha de celebración del contrato. (por decisión de la Asamblea General de Asociados)
- inclusión del artículo 42 del Cáp. VII, estableciendo condiciones de pago por parte de la cooperativa, en caso de suspenderse las labores normales de trabajo.
- Inclusión del artículo 50 del Cáp. IX, donde se establece el período de vacaciones para los trabajadores de la cooperativa.
- Inclusión del artículo 54 del Cáp. IX, donde se establece el tiempo mínimo de vacaciones de un trabajador.
- Inclusión del párrafo del artículo 56, del Cáp. IX, acerca de las vacaciones para contratos interiores a un año.
- Inclusión del artículo 61 del Cáp. X, acerca de las condiciones para la concesión de los permisos no remunerados.
- Inclusión en el artículo 65 del Cáp. XI, acerca del período de pago a los trabajadores, el cual es realizado quincenalmente.

- Inclusión del artículo 65 del Cáp. XI, acerca del monto mínimo para establecer el salario integral.
- Inclusión del artículo 72 del capítulo XIII, sobre la obligación de la cooperativa de suministrar recursos para garantizar la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo.
- Inclusión del artículo 81 del capítulo XIII, sobre los certificados de incapacidad debido a enfermedad.
- Inclusión del artículo 82 del capítulo XIII, acerca de las estadísticas que deben ser llevadas por la ARP, en que se encuentre cotizando la cooperativa.
- Inclusión del artículo 85 del capítulo XIV, acerca del orden jerárquico administrativo y normativo al interior de la cooperativa.
- Inclusión del parágrafo del artículo 86 del capítulo XV, acerca de las labores que pueden desarrollar menores de edad, en caso de obtener un Certificado de Aptitud Profesional otorgado por el SENA, o por un ente reconocido por el Ministerio de Educación Nacional o en una institución del Sistema Nacional de Bienestar Familiar autorizada para el efecto por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Inclusión de los ítems j, k, l, m, o del artículo 91 del capítulo XVI, acerca de las obligaciones especiales de la cooperativa.
- Inclusión de los ítems a, c, f, i, j, l, m, v del artículo 92 del capítulo XVII, acerca de las obligaciones especiales de los trabajadores.
- Inclusión de los ítems a, b, h, j, l del artículo 93 del capítulo XVIII, acerca de las prohibiciones de la cooperativa.
- Inclusión de los ítems c, d, e, del artículo 94 del capítulo XIX, acerca de las prohibiciones a los trabajadores.
- Inclusión del artículo 100 del capítulo XX, acerca de lo que constituyen faltas graves para la cooperativa.
- Inclusión de los artículos 96 y 97 del capítulo XX, acerca de la imposición de sanciones por parte de la Gerencia.
- Inclusión del artículo 104 del capítulo XXI, acerca de justas causas para dar por terminado el contrato de trabajo por parte de la cooperativa, debido a faltas calificadas como graves.
- Modificación del Procedimiento para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias, el cual quedo descrito en el capítulo XXIV, artículo 109.
- Inclusión del parágrafo del artículo 119, del capítulo XXVI, acerca de las prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, establecidas por la cooperativa.
- Inclusión del Capítulo XXX. "Cláusulas ineficaces".

#### **6.4.3 Planteamiento preliminar de la documentación.**

Se desarrolló una versión en estado "Borrador" del Reglamento Interno de Trabajo con las mejoras planteadas sobre el documento que se encontraba en Copacredito Ltda., las cuales fueron expuestas en el punto 6.4.2.

#### **6.4.4 Revisión y correcciones del Reglamento Interno.**

Posterior a la revisión por parte del director de proyecto, se realizó una revisión interna del Reglamento por parte de:

- Control Interno: para garantizar que el documento estaba de acuerdo con los intereses de los trabajadores y no lesionaba ni desmejoraba sus condiciones actuales.
- Contador: para comprobar que no afectaba internamente a la cooperativa y se encontraba de acuerdo con los lineamientos de la organización.
- Revisora Fiscal: para comprobar que no se estuvieran excluyendo, ni agregando información que no fuera necesaria, así como tampoco se encontrarán irregularidades en los artículos propuestos.

#### **6.4.5 Emisión de la documentación definitiva.**

Al realizar las mejoras planteadas por cada uno de los revisores del documento se procedió a emitir el Reglamento Interno.

A continuación se presenta una breve descripción, de los capítulos que fueron desarrollados:

### **CAPITULO I. CONDICIONES DE ADMISIÓN**

- Requisitos de documentación exigidos para una persona que aspire a trabajar en la cooperativa.
- Exámenes a realizarse para el ingreso de un nuevo trabajador.
- Pruebas a desarrollarse para determinar la competencia del aspirante.
- Actividades a desarrollar en caso de que se acepte o se rechace al aspirante.

### **CAPITULO II. CONTRATO DE APRENDIZAJE**

- Definición del contrato de aprendizaje.
- Quiénes pueden celebrar contratos de aprendizaje.
- Forma de suscripción de un contrato de aprendizaje.
- Monto del apoyo de sostenimiento mensual.
- Obligaciones del aprendiz.
- Obligaciones de la cooperativa para con el aprendiz.
- Duración e inicio de un contrato de aprendizaje.

### **CAPITULO III. PERIODO DE PRUEBA**

- Definición y objeto del período de prueba.
- Duración del período de prueba.
- Posibilidad de terminación del contrato en el período de prueba.

#### **CAPITULO IV. TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS**

- Definición de trabajadores transitorios.
- Derechos de los trabajadores transitorios.

#### **CAPITULO V. HORARIO DE TRABAJO**

- Extensión de la jornada de laboral.
- Período de horas extras.
- Horarios para trabajadores de dirección, confianza y manejo.
- Especificaciones sobre la sede de trabajo.

#### **CAPITULO VI. HORAS EXTRAS Y TRABAJO NOCTURNO**

- Período de trabajo diurno y nocturno.
- Recargos realizados a las horas extras, según su tipo.
- Remuneración del trabajo de horas extras.
- Pago del trabajo extra.

#### **CAPITULO VII. DESCANSO OBLIGATORIO**

- Días de descanso obligatorio.
- Remuneración para los días de descanso obligatorio.
- Posibilidad de trabajo en días de descanso obligatorio.

#### **CAPITULO VIII. DESCANSO CONVENCIONAL O ADICIONAL**

Implicaciones del descanso por motivo de fiesta no determinada, por suspensión del trabajo de la empresa.

#### **CAPITULO IX. VACACIONES**

- Días de vacaciones para los trabajadores.
- Época de vacaciones para los trabajadores.
- Implicaciones de la interrupción justificada del período vacacional del trabajador.
- Estipulaciones de salario en el período de vacaciones.

#### **CAPITULO X. PERMISOS NO REMUNERADOS**

Permisos remunerados existentes e implicaciones.

#### **CAPITULO XI. SALARIOS Y FORMA DE PAGO**

- Forma y libertad de estipulación del salario.
- Períodos de pago de los salarios.

## **CAPITULO XII. PRESCRIPCIÓN DE DISCIPLINA, ORDEN, HIGIENE, Y SEGURIDAD**

Deberes con el objeto de guardar la disciplina, el orden, la higiene y la seguridad.

## **CAPITULO XIII. SERVICIOS MÉDICOS, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTE DE TRABAJO. NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN DE LA MAYOR HIGIENE, SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

Establecimiento de las obligaciones de la cooperativa para garantizar la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo.

## **CAPITULO XIV. ORDEN JERÁRQUICO**

Jerarquía existente en la cooperativa.

## **CAPITULO XV. LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES DE 18 AÑOS**

Especificación de las labores prohibidas para mujeres y menores de 18 años.

## **CAPITULO XVI. OBLIGACIONES ESPECIALES DE LA COOPERATIVA**

Especificación de las obligaciones especiales de la cooperativa.

## **CAPITULO XVII. OBLIGACIONES ESPECIALES DE LOS TRABAJADORES**

Especificación de las obligaciones especiales de los trabajadores.

## **CAPITULO XVIII. PROHIBICIONES DE LA COOPERATIVA**

Especificación de las prohibiciones de la cooperativa.

## **CAPITULO XIX. PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

Especificación de las prohibiciones de los trabajadores.

## **CAPITULO XX. ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS**

- Sanciones adicionales a las previstas en el Código Sustantivo de Trabajo, que pueden imponerse a los trabajadores.
- Establecimiento de clase de faltas y sanciones disciplinarias.
- Especificación de las acciones que constituyen faltas graves.

## **CAPITULO XXI. JUSTAS CAUSAS ESPECIALES DE TERMINACIÓN UNILATERAL DE CONTRATO DE TRABAJO POR PARTE DEL EMPLEADOR**

- Justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo por parte de la Cooperativa.
- Justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo, por parte de la cooperativa con aviso dado por escrito al trabajador, con anticipación no menor de quince (15) días.

#### **CAPITULO XXII. JUSTAS CAUSAS PARA TERMINAR UNILATERALMENTE EL CONTRATO DE TRABAJO POR PARTE DEL TRABAJADOR**

Justas causas para dar por terminada unilateralmente el contrato de trabajo por parte del trabajador.

#### **CAPITULO XXIII. PROTECCIÓN EN CASO DE DESPIDOS COLECTIVOS**

Procedimiento a seguir por la cooperativa en caso de realizar despidos colectivos.

#### **CAPITULO XXIV. PROCEDIMIENTO PARA COMPROBACION DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS**

- Procedimiento para la comprobación de las faltas, antes de aplicar una sanción disciplinaria.
- Procedimiento a realizar por parte del trabajador en caso de querer apelar una sanción disciplinaria que le fuere impuesta.

#### **CAPITULO XXV. RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBE PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN**

Procedimiento para efectuar reclamos por parte de los trabajadores.

#### **CAPITULO XXVI. PRESTACIONES SOCIALES Y GRATIFICACIONES**

Prestaciones extralegales establecidas por la cooperativa.

#### **CAPITULO XXVII. PUBLICACIÓN**

Período de tiempo después del cual debe ser publicado el reglamento interno en la cooperativa.

#### **CAPITULO XXVIII. VIGENCIA**

Fecha en la que empezará a regir el Reglamento Interno de Trabajo que fue creado.

#### **CAPITULO XXIX. DISPOSICIONES FINALES**

Anulación de la reglamentación anterior.

## **CAPITULO XXX. CLAUSULAS INEFICACES**

Cláusulas que no producirán efectos sobre los contratos de trabajo de los trabajadores.

### **6.5. CÓDIGO DISCIPLINARIO.**

#### **6.5.1 Revisión de la documentación actual.**

En la cooperativa no se cuenta con el código disciplinario, pero se han establecido documentos básicos para desarrollar adecuadamente las sanciones disciplinarias, con respecto a aspectos importantes de la misma. Estos documentos son:

- Reglamento Interno de trabajo. (su actualización se encuentra dentro del alcance del proyecto de grado)
- Estatutos de la cooperativa.

#### **6.5.2 Análisis crítico y planteamiento de mejoras de los documentos existentes en la cooperativa.**

Se investigó sobre el desarrollo y fundamentación del código disciplinario para estructurarlo de manera adecuada y consistente con los requerimientos de la cooperativa, sus trabajadores y sus asociados.

Se estudió el Código Disciplinario Único y la Legislación cooperativa.

#### **6.5.3 Planteamiento preliminar de la documentación.**

Se procedió a desarrollar e imprimir el código disciplinario en estado "Borrador" para las revisiones y correcciones correspondientes.

#### **6.5.4 Revisión y correcciones del Código Disciplinario.**

El código disciplinario fue revisado por el director de proyecto Ingeniero Edgar Velásquez, para verificar el cumplimiento del objetivo y el alcance planteado según el trabajo a ser desarrollado en la cooperativa.

En la cooperativa se contó con la revisión y orientación por parte de Control Interno.

### **6.5.5 Emisión de la documentación definitiva.**

Al realizar las mejoras planteadas por cada uno de los revisores del documento se procedió a emitir el código disciplinario Versión 1 “uno”.

A continuación se presenta una breve descripción, de los capítulos que fueron desarrollados:

## **TITULO I**

### **CAPÍTULO 1: PRINCIPIOS RECTORES**

- Objeto del régimen disciplinario
- Campo de aplicación.
- Del derecho constitucional fundamental al debido proceso.
- Culpabilidad.
- Favorabilidad.
- Interpretación de la ley disciplinaria.
- Titularidad de la potestad disciplinaria.
- Titularidad de la acción disciplinaria.

### **CAPÍTULO 2: DE LAS FALTAS, SU CALIFICACIÓN Y PENALIDADES.**

- Clasificación y calificación de las faltas.
- Circunstancias que atenúan la responsabilidad.
- Circunstancias que agravan la responsabilidad.
- Extinciones de la responsabilidad disciplinaria.
- Sanciones.

## **TITULO II**

### **CAPÍTULO 1: DEL PROCEDIMIENTO DISCIPLINARIO**

- Disposiciones generales y actuación procesal.

### **CAPÍTULO 2 SUJETOS PROCESALES**

- Facultades de los sujetos procesales.
- Calidad de investigado.
- Derechos del investigado.
- Estudiantes de consultorios Jurídicos y facultades del defensor.

### **CAPÍTULO 3 IMPEDIMENTOS Y RECUSACIONES.**

- Causales de impedimento y recusación
- Declaración de impedimento.
- Procedimiento en caso de impedimento o de recusación

### **CAPÍTULO 4 COMPETENCIA PARA APLICAR EL RÉGIMEN DISCIPLINARIO.**

- Autoridades disciplinarias

## **CAPÍTULO 5 NOTIFICACIONES Y COMUNICACIONES**

- Formas de notificación.
- Comunicaciones

## **CAPÍTULO 6 RECURSOS**

- Clases de recursos y sus formalidades.
- Ejecutoria de las decisiones.
- Desistimiento de los recursos.
- Corrección, aclaración y adición de los fallos.

## **CAPÍTULO 7 REVOCACIÓN DIRECTA.**

- Procedencia.
- Competencia.
- Causal de revocación de los fallos sancionatorios.
- Revocatoria a solicitud del sancionado.

## **CAPÍTULO 8 PRUEBAS.**

- Necesidad y carga de la prueba.
- Medios de prueba.
- Libertad de pruebas
- Apoyo técnico.
- Testigo renuente.
- Inexistencia de la prueba.
- Apreciación integral de las pruebas
- Prueba para sancionar

## **CAPÍTULO 9 NULIDADES**

- Causales de nulidad.
- Efectos de la declaratoria de nulidad.
- Requisitos de la solicitud de nulidad.
- Término para resolver.

## **TITULO II**

### **CAPÍTULO 1 PROCEDIMIENTO ORDINARIO**

- Indagación preliminar.
- Ruptura de la unidad procesal.

### **CAPÍTULO 2 INVESTIGACIÓN DISCIPLINARIA**

- Investigación disciplinaria
- Término de la investigación disciplinaria.
- Suspensión provisional. Trámite.
- Reintegro del suspendido.
- Efectos de la suspensión provisional.

### **CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DISCIPLINARIA**

- Decisión de evaluación.
- Decisión de cargos.
- Archivo definitivo.
- Notificación del pliego de cargos y oportunidad de variación.

### **CAPÍTULO 4 PRUEBAS Y FALLO**

- Término para presentar descargos.
- Renuencia.
- Término probatorio.
- Término para fallar.
- Contenido del fallo.

### **CAPÍTULO 5 SEGUNDA INSTANCIA**

- Trámite de la segunda instancia.
- Disposiciones finales.

## **7. IMPLEMENTACIÓN**

Para llevar a cabo la implementación de la documentación se desarrollaron actividades con el fin de dar a conocer el trabajo realizado, a cada uno de los trabajadores de la cooperativa. Este conocimiento de los trabajadores permitiría una aplicación correcta de los procedimientos y un acatamiento con poca resistencia acerca de las normas, códigos y reglamentos a establecerse, puesto que ellos participaron en el proceso de creación y estaban siendo informados sobre los resultados finales.

### **7.1. ETAPA 1. CONOCIMIENTO**

Esta etapa fue ejecutada durante el desarrollo del proyecto. Inició con la promoción realizada sobre el proyecto y finalizó con la presentación de los documentos definitivos.

#### **7.1.1 Objetivos**

- Dar a conocer el proyecto a ser desarrollado a los trabajadores, integrantes del Consejo de administración y la Gerencia.
- Conocer las expectativas de los trabajadores, acerca del proceso de definición de la estructura interna de la cooperativa.
- Establecer líderes en la implementación de la documentación.
- Dar a conocer la documentación definitiva desarrollada en el proyecto, a los trabajadores, integrantes del Consejo de administración y la Gerencia.
- Esclarecer dudas acerca de la implementación de los procedimientos.

#### **7.1.2 Actividades desarrolladas**

- **Promoción del Programa.**

Difusión de los objetivos, alcance y entregables del proyecto. Se dio a conocer el tipo de participación de los trabajadores en el desarrollo de las actividades.

Se realizaron separadamente para:

- a) Gerencia.
- b) Consejo de Administración.
- c) Trabajadores de la cooperativa.

- **Capacitación sobre el Manual de Funciones y la Estructura Salarial.**  
Capacitación a los miembros del comité evaluador de cargos acerca de la determinación de la estructura salarial en una organización, exponiendo los pasos para llevar a cabo la determinación de la misma y los métodos utilizados.

- **Establecimiento de un comité de calidad preliminar**  
Con el propósito de iniciar el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se realizó la siguiente definición preliminar de un comité de calidad:

**Comité de Calidad:** El comité de calidad de Copacredito Ltda. es el encargado de velar por el buen funcionamiento del SGC, realizar las revisiones del mismo, plantear las mejoras necesarias y velar por su correcta implementación y seguimiento. Esta conformado por el Gerente, Control Interno, Jefe de Tecnología, Contador, Director de Agencia y Jefe de Sistemas.

- **Asignación del rol de Administrador de documentos**  
Se designó como administrador de documentos al Jefe de Tecnología. Debido a que en la actualidad no existe una persona desarrollando este cargo; se nombró a Control Interno para desarrollar estas labores de manera transitoria.

- **Definición del método de distribución de la documentación**

Para cada uno de los documentos, se realizó de la siguiente manera:

**Manual de Procedimientos**

Inicialmente la documentación fue ubicada en la red pública, con la propiedad de Solo Lectura. La extensión es K:\Público\Documentación\Procedimientos.

Ubicadas en carpetas organizadas por procesos principales, dentro de las cuales se encuentran los procesos internos, los cuales a su vez contienen la documentación relacionada (procedimientos, formatos, instructivos, reglamentos, manuales)

- Procesos organizacionales
  - Gestión Organizacional
  - Gestión de Recursos
- Procesos principales o de negocio
  - Afiliación
  - Ahorro
  - Crédito
  - Bienestar
- Procesos de apoyo
  - Compras
  - Sistemas

- Gestión de la calidad  
Existe una copia en medio físico en el archivo local de Control Interno.

### **Manual de Funciones**

Se ubicó en la red pública, con la propiedad de Solo Lectura. La extensión es

K:\Público\Documentación\Manual de Funciones.

Existe una copia en medio físico, que se encuentra en el archivo local de la Secretaria de Gerencia.

### **Reglamento Interno, Código Disciplinario**

Se ubicaron en la red pública, con la propiedad de Solo Lectura. Las extensiones son:

K:\Público\Documentación\Reglamento Interno.

K:\Público\Documentación\Código Disciplinario.

Existen copias físicas distribuidas de la siguiente manera:

Reglamento Interno: archivo local de la Gerencia, archivo local del Consejo de administración y Publicación visible en un espacio transitado, localizado en la pared del área de sistemas, en el pasillo al lado del archivo que conduce a la cafetería.

Código Disciplinario: archivo local de la Gerencia y archivo local del Consejo de Administración.

### **Estructura Salarial**

Existe una copia física en el archivo local de la Gerencia y archivo local del Consejo de administración

- Presentación de resultados.  
Difusión de los documentos desarrollados en el proyecto.  
Se realizaron separadamente para:
  - a) Gerencia.
  - b) Consejo de Administración.
  - c) Trabajadores de la cooperativa.

## **7.2. ETAPA 2. IMPLEMENTACIÓN**

### **7.2.1 Objetivo**

- Establecer los documentos elaborados, para que sean utilizados por los trabajadores en el desarrollo de los procesos internos.

La etapa de implementación se desarrollo de manera separada para cada uno de los documentos, de la siguiente manera:

### **Manual de Procedimientos**

Se desarrollaron seguidamente las siguientes actividades:

- Sensibilización acerca de los lineamientos para el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Presentación de la documentación definitiva a los trabajadores de la cooperativa, dando a conocer la estructura e interrelaciones de la misma.
- Capacitación a los trabajadores de la cooperativa acerca del diligenciamiento y utilización de los documentos creados.
- Solución de dudas y retroalimentación acerca del manejo y utilización de los documentos establecidos.

Los documentos que se consideraron en la etapa de implementación se encuentran relacionados con los procesos internos de copacredito Ltda. Aquellos documentos que se crearon para el futuro establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad, se dieron a conocer a los trabajadores, pero no fueron implementados totalmente, ya que no existe el nombrado Sistema de Gestión de la Calidad al interior de la cooperativa.

Los documentos implementados totalmente son:

### **❖ PROCESOS ORGANIZACIONALES**

#### **GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

- O1P01-01 Procedimiento de Planeación
- O1F01-01 Formato Acta.

#### **GESTIÓN DE RECURSOS**

- O2F01-01 Formato de Asistencia a Capacitaciones
- O2F02-01 Formato de Control de Recursos Bibliográficos
- O2F03-01 Formato de Control de Recursos Físicos
- O2F04-01 Formato de Inventario de Recursos Bibliográficos
- O2F05-01 Formato de Inventario de Recursos Físicos
- O2F06-01 Formato de Programación de Capacitaciones
- O2F07-01 Formato Definición de perfil de nuevos empleados
- O2F08-01 Formato de Evaluación de Personal
- O2F09-01 Formato Programa de Mantenimiento
- O2I01-01 Instructivo de Inducción de nuevo personal
- O2M01-01 Manual de funciones Bca. Bja.
- O2M02-01 Manual de funciones Bga.
- O2M03-01 Manual de Mantenimiento
- O2P01-01 Procedimiento de Recursos Humanos
- O2P02-01 Procedimiento de Mantenimiento
- O2P03-01 Procedimiento para el Préstamo de Recursos

## ❖ PROCESOS PRINCIPALES O DE NEGOCIO

### **AFILIACIÓN**

- N1F01-01 Formato de Actualización de datos
- N1F02-01 Formato de Afiliación a la cooperativa
- N1F03-01 Formato de retiro de asociados
- N1P01-01 Procedimiento de afiliación, actualización y retiro de asociados

### **AHORRO**

- N2F01-01 Formato de solicitud de tarjeta debito
- N2F02-01 Formato Acta de destrucción de Tarjeta Débito
- N2P01-01 Procedimiento de ahorro
- N2P02-01 Procedimiento de CDACT
- N2R01-01 Reglamento de CDACT
- N2R02-01 Reglamento de Tarjeta Débito
- N2M01-01 Manual de ahorro.
- N2M02-01 Manual de CDACT
- N2R03-01 Reglamento de Ahorro

### **CREDITO**

- N3P01-01 Procedimiento de crédito
- N3P02-01 Procedimiento de Credinstántaneo
- N3R01-01 Reglamento de Crédito.
- N3M01-01 Manual de Líneas de Crédito.
- N3M02-01 Manual de Crédito y Cartera.

### **BIENESTAR**

- N4F01-01 Formato asistencia a programas de capacitación y recreación
- N4F02-01 Formato de evaluación de programas de capacitación
- N4F03-01 Formato de evaluación de programas de recreación
- N4F04-01 Formato inscripción a programas de capacitación y recreación
- N4P01-01 Procedimiento de capacitación
- N4P02-01 Procedimiento de recreación

## ❖ PROCESOS DE APOYO

### **GESTIÓN DE LA CALIDAD**

- A1F02-01 Formato de documentación archivada
- A1F05-01 Formato listado maestro de documentos
- A1F08-01 Formato de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes
- A1I01-01 Instructivo para la realización de documentos
- A1P04-01 Procedimiento de control y almacenamiento de documentos internos y externos

- A1P06-01 Procedimiento para la creación y modificación de documentos
- A1P07-01 Procedimiento satisfacción del cliente

### **COMPRAS**

- A2F01-01 Formato para calificación de proveedores
- A2F02-01 Formato de contrato
- A2F03-01 Formato de solicitud de compras o contratación
- A2F04-01 Formato de Verificación de Especificaciones
- A2F05-01 Formato Listado maestro de proveedores
- A2P01-01 Procedimiento de Compras y Contratación

### **SISTEMAS**

- A3M01-01 Manual de Transferencia de datos
- A3P01-01 Procedimiento de Transferencia de datos
- A3M02-01 Manual de Enpacto.
- A3M03-01 Manual de Mainp.

De manera parcial se dejaron establecidos los siguientes documentos, los cuales se encuentran relacionados con el establecimiento de un SGC:

### **GESTION ORGANIZACIONAL**

- O1F02-01 Formato Acta de revisión del SGC
- O1P02-01 Procedimiento de Revisión por la dirección

### **GESTION DE LA CALIDAD**

- A1F01-01 Formato acciones correctivas y preventivas
- A1F03-01 Formato evaluación de resultados de acciones correctivas y preventivas
- A1F04-01 Formato Levantamiento de no conformidades al SGC
- A1F06-01 Formato para elaboración, cambio o anulación de documentos del SGC
- A1F07-01 Formato programas de auditorias internas al SGC
- A1P01-01 Procedimiento acciones correctivas
- A1P02-01 Procedimiento acciones preventivas
- A1P03-01 Procedimiento auditorias internas al SGC
- A1P05-01 Procedimiento de control y almacenamiento de registros de calidad

### **Manual de Funciones**

Se desarrollaron seguidamente las siguientes actividades:

- El manual de Funciones fue expuesto a los trabajadores, enunciando su estructura y definición de sus partes.

- Publicación en la red de la cooperativa, donde cada uno de los trabajadores estudió específicamente su cargo.
- Retroalimentación y solución de dudas acerca de las funciones descritas, a cada uno de los trabajadores de la cooperativa.

### **Estructura Salarial**

La estructura salarial fue revisada por la Gerencia y el Consejo de Administración, quienes determinaron desarrollar las recomendaciones realizadas, estableciendo un alza gradual para cada uno de los cargos. Esta implementación se planea desarrollar a partir del año 2005.

### **Reglamento Interno**

Se desarrollaron seguidamente las siguientes actividades:

- Estudio del reglamento por parte del consejo de administración.
- Aprobación del Reglamento Interno de trabajo por parte del consejo de administración.
- Impresión de copias para el archivo local del Consejo de Administración y el archivo local de la Gerencia.
- Presentación de los lineamientos básicos a los trabajadores de la cooperativa.
- Impresión y publicación de una copia en un lugar visible de la cooperativa.

### **Código Disciplinario**

Se desarrollaron seguidamente las siguientes actividades:

- Estudio del Código disciplinario por parte del consejo de administración.
- Aprobación del Código disciplinario por parte del Consejo de Administración.
- Impresión de copias para el archivo local del Consejo de Administración y el archivo local de la Gerencia.
- Presentación de los lineamientos básicos a los trabajadores de la cooperativa.

## **7.3. ETAPA 3. RECOMENDACIONES**

### **7.3.1 Objetivos**

- Realizar recomendaciones a la cooperativa para continuar ordenada y eficientemente el proceso de estructuración interna que fue iniciado.
- Realizar recomendaciones para el mejoramiento de los procesos internos.

### **7.3.2 Recomendaciones**

- Recomendaciones para la posible implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en Copacredito Ltda., que se encuentran citadas en el numeral 6.1.2 “Análisis crítico de los documentos existentes en la cooperativa”.
- Recomendaciones realizadas en el numeral 4.2 acerca del funcionamiento general de Copacredito Ltda.
- Desarrollar trabajos e investigaciones que den continuidad al proyecto realizado y mejoren la eficacia de la organización:
  - Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.
  - Estudio de distribución del espacio.
  - Estudio de colas.
  - Estudio de métodos y tiempos.

## 8. CONCLUSIONES

- La definición de la estructura interna de COPACREDITO LTDA., benefició a la organización en la clara identificación de los procesos, la agilización en el traslado de información y la eficacia en la prestación del servicio.
- Se le definieron a COPACREDITO LTDA. los niveles al interior de la cooperativa, por medio del establecimiento del organigrama; él cual especifica claramente la jerarquía y la cadena de mando, logrando que los trabajadores identificarán su posición en la organización con respecto a los demás cargos.
- Se definió el Manual de Funciones a COPACREDITO LTDA. permitiendo que los trabajadores de la cooperativa conozcan el rol que desempeñan y las responsabilidades que adquieren en el cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa.
- Se adicionaron cargos a la estructura interna de COPACREDITO LTDA., contribuyendo al mejoramiento en el funcionamiento interno de la cooperativa y la buena prestación del servicio.
- La definición clara del Manual de Funciones en COPACREDITO LTDA. liberó a la Gerencia de emisión diaria de tareas, que retrasaban los procesos administrativos y de toma de decisiones estratégicas para la cooperativa.
- La definición de la Estructura Salarial permitió que COPACREDITO LTDA. conociera una estimación de la remuneración que sus trabajadores deben recibir por las funciones que desempeñan en el cargo y por sus competencias personales, haciendo que la compensación por su aporte a la organización sea justa y equitativa para todos los trabajadores.
- Se definieron las políticas salariales que le permitirán a COPACREDITO LTDA. implantar y mantener la estructura salarial propuesta, para que cada uno de sus trabajadores reciba una compensación justa por las labores que desarrolla y por las competencias personales con las que cuenta.

- El Reglamento Interno desarrollado esbozó las normas por las cuales los trabajadores y COPACREDITO LTDA. deben regirse para que su relación sea justa, se encuentre dentro de las normas legales y cumpla con los requerimientos de ambas partes, asegurando que no se violaran los derechos y que se cumplirán lo deberes de cada una de las partes.
- El Código Disciplinario elaborado, le permitió establecer a COPACREDITO LTDA. las normas y parámetros legales del proceso disciplinario específico para regir las relaciones y comportamientos entre los trabajadores y los entes involucrados en la administración de la cooperativa.
- La reestructuración interna realizada en COPACREDITO LTDA. se desarrolló, teniendo como base el incremento en el número de asociados, por lo cual la propuesta de mejora realizada será aplicable cuando la cooperativa se expanda y amplíe su mercado a nivel nacional
- La definición que se realizó de los procesos desarrollados en COPACREDITO LTDA. permite que la cooperativa cuente con la clara identificación de las actividades y responsables, para que la prestación de sus servicios se desarrolle eficientemente, contando con un flujo de información rápido y confiable.
- La estructuración de los procedimientos relacionados con el cliente, mejora la relación establecida con ellos, identificando sus requerimientos y necesidades para que los asociados se encuentren satisfechos con el servicio ofrecido.
- La definición de los procesos internos en COPACREDITO LTDA. es el primer paso para que la cooperativa implemente un Sistema de Gestión de la Calidad y mejore continuamente la eficacia del mismo mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.
- La estructuración de los procedimientos, de acuerdo a la Norma ISO 9001, dando cumplimiento de los requerimientos allí establecidos permite que éstos sean utilizados en el futuro establecimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad al interior de COPACREDITO LTDA.

## BIBLIOGRAFIA

- Código Disciplinario Único. República de Colombia.
- Código Sustantivo del Trabajo. 2003. Ley 50 de 1990. Ley 789 de 2002. República de Colombia.
- COPACREDITO LTDA. Estatutos y Reglamentos.
- Legislación Cooperativa. Ley 79 de 1988. Ley 454 de 1998.
- Ley 100 de 1993. República de Colombia.
- LINARES, Guillermo Vélez. Cómo hacer procedimientos. Primera edición. Editorial Filigrama E U. 2002.
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9000. Sistema de Gestión de la Calidad. ICONTEC. 2000.
- VARGAS, Nelson. Administración Moderna de Sueldos y Salarios. 1998

**ANEXO A. Computadores Personales Copacredito Ltda.**

**COPACREDITO LTDA  
COMPUTADORES PERSONALES**

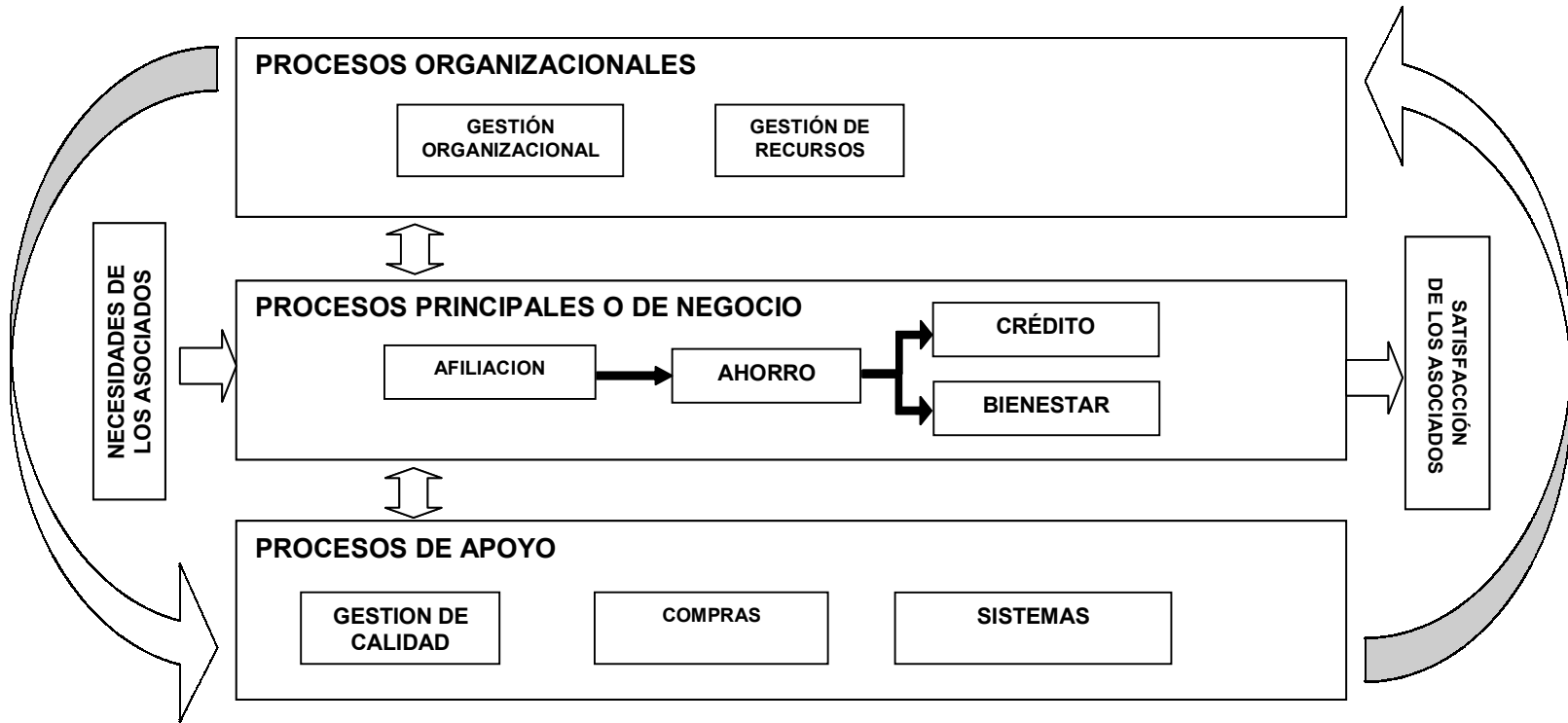
|    | Ubicación                      | Marca           | Procesador     | RAM MB | Vel Mhz | D.D. GB | CD ROM | Fax Modem | Windows |
|----|--------------------------------|-----------------|----------------|--------|---------|---------|--------|-----------|---------|
| 1  | Jefe Sistemas                  | Dtk             | Pentium II MMX | 256    | 400     | 20      | 44X    | NO        | 95      |
| 2  | Auxiliar Sistemas              | Dtk             | Pentium II MMX | 256    | 400     | 6       | 52X    | NO        | 98 SE   |
| 3  | Jefe Tecnología                | Compaq EVO      | Pentium 4      | 640    | 1800    | 40      | 48X    | Externo   | XP Pro  |
| 4  | Portátil                       | Compaq Presario | Pentium III    | 256    | 500     | 20      | 52X    | Interno   | XP Pro  |
| 5  | Tesorería                      | HP EVO          | Celeron        | 256    | 2200    | 40      | 48X    | NO        | XP Pro  |
| 6  | Terminal de Consulta           | Dtk             | Pentium II MMX | 256    | 400     | 6       | 44X    | NO        | 98 SE   |
| 7  | Contabilidad                   | Dtk             | Pentium II MMX | 256    | 400     | 6       | 52X    | Interno   | 95      |
| 8  | Control Interno                | Clon            | Pentium II MMX | 192    | 400     | 6       | 44X    | Interno   | 98      |
| 9  | Contador - Fiscal              | Clon            | Pentium 4      | 512    | 1600    | 40      | 52X    | NO        | XP Pro  |
| 10 | Caja 1                         | HP EVO          | Celeron        | 256    | 2200    | 40      | 48X    | NO        | XP Pro  |
| 11 | Caja 2                         | Dtk             | Pentium II MMX | 256    | 400     | 6       | 44X    | NO        | 98 SE   |
| 12 | Gerencia                       | Clon            | Pentium III    | 64     | 500     | 10      | 48x    | Interno   | Me      |
| 13 | Crédito y Cartera              | Dtk             | Pentium II MMX | 256    | 400     | 6       | 44X    | NO        | 98 SE   |
| 14 | Promotoría Social              | Clon            | Pentium 4      | 256    | 1600    | 38      | 52X    | Interno   | XP Pro  |
| 15 | Secretaría                     | Dtk             | Pentium II MMX | 128    | 400     | 6       | 52X    | Interno   | 98 SE   |
| 16 | Proyección                     | Compaq EVO      | Pentium 4      | 128    | 1800    | 40      | 48X    | NO        | XP Pro  |
| 17 | <i>Directora Bucaramanga</i>   | Clon            | Pentium III    | 128    | 500     | 10      | 52X    | Interno   | 98 SE   |
| 18 | <i>Caja Bucaramanga</i>        | Clon            | Pentium III    | 128    | 500     | 10      | 24X    | Interno   | 98 SE   |
| 19 | <i>Secretaría B/manga</i>      | Clon            | Pentium 4      | 512    | 1700    | 40      | 52X    | Interno   | XP Pro  |
| 20 | <i>Comité de Apoyo B/manga</i> | Clon            | Pentium Pro    | 64     | 333     | 4       | 24X    | NO        | 95      |
| 21 | SERVIDOR Barrancabermeja       | HP TC2110       | Pentium 4      | 640    | 2000    | 20      | 52X    | Interno   |         |
| 22 | SERVIDOR Bucaramanga           | Compaq Proliant | Pentium III    | 640    | 800     | 9       | 24X    | NO        |         |

**ANEXO B. Formato Inventario de procedimientos**

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

| <b>No.</b> | <b>PROCEDIMIENTO<br/>Nombre y Descripción</b> | <b>PERIODICIDAD</b> | <b>DOCUMENTOS ASOCIADOS</b> |
|------------|---|---------------------|-----------------------------|
|            |   |                     |                             |
|            |   |                     |                             |
|            |   |                     |                             |
|            |   |                     |                             |
|            |   |                     |                             |
|            |   |                     |                             |

### ANEXO C. Mapa de Procesos



## ANEXO D. Formulario de análisis de cargos

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_  
 JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ CARGOS SUPERVISADOS \_\_\_\_\_

### ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

- EDUCACIÓN**

Indique la educación formal mínima necesaria, o su equivalente, para el desempeño del cargo.

### NIVEL DE ESTUDIO

|  |                       |
|--|-----------------------|
|  | Primaria              |
|  | Bachillerato          |
|  | Académico             |
|  | Comercial             |
|  | Técnico               |
|  | CAP del SENA          |
|  | Carrera intermedia    |
|  | <b>¿Cuál?</b>         |
|  | Carrera Universitaria |
|  | <b>Otros</b>          |

- EXPERIENCIA**

Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el cargo a cabalidad.

### EXPERIENCIA

- Experiencia en cargos similares**

|  |                        |
|--|------------------------|
|  | Ninguna                |
|  | Hasta seis meses       |
|  | De seis meses a un año |
|  | Mas de un año          |
|  |                        |

- Experiencia en la cooperativa**

|  |                        |
|--|------------------------|
|  | Ninguna                |
|  | Hasta seis meses       |
|  | De seis meses a un año |
|  | Mas de un año          |
|  |                        |

- HABILIDAD**

Indique el grado de habilidad requerida para efectuar eficientemente las funciones del cargo

**HABILIDADES EN EL CARGO**

| HABILIDAD | GRADO DE HABILIDAD |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
|-----------|--------------------|---|---|--------|---|---|---|------|---|----|
|           | BAJA               |   |   | NORMAL |   |   |   | ALTA |   |    |
|           | 1                  | 2 | 3 | 4      | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |
| Manual    |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Visual    |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Verbal    |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Auditiva  |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Memoria   |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |

| HABILIDAD                   | GRADO DE HABILIDAD |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
|-----------------------------|--------------------|---|---|--------|---|---|---|------|---|----|
|                             | BAJA               |   |   | NORMAL |   |   |   | ALTA |   |    |
|                             | 1                  | 2 | 3 | 4      | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |
| Agilidad                    |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Creatividad                 |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Paciencia                   |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Organización de actividades |                    |   |   |        |   |   |   |      |   |    |

• **HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA**

Indique que habilidades son necesarias para desempeñar eficientemente las funciones del cargo:

**HABILIDADES PERSONALES**

| DESARROLLO DEL TRABAJO  | FRECUENCIA |          |           |           |
|---|------------|----------|-----------|-----------|
|   | Nunca      | Rara vez | Frecuente | Constante |
| Seguir instrucciones definidas  |            |          |           |           |
| Tomar pequeñas decisiones   |            |          |           |           |
| Tomar decisiones de alguna importancia                                |            |          |           |           |
| Analizar y resolver problemas complejos                               |            |          |           |           |
| Planear el trabajo propio   |            |          |           |           |
| Planear el trabajo de otros   |            |          |           |           |
| Tomar decisiones de muchas importancia                                |            |          |           |           |
| Presentar el trabajo realizado para ser calificado por los superiores |            |          |           |           |

• **RESPONSABILIDAD**

Indique la responsabilidad que tiene la persona que desempeñe el cargo por elementos que le son suministrados.

**RESPONSABILIDADES DEL CARGO**

| ELEMENTOS A CARGO | CUALES ELEMENTOS? | VALOR APROXIMADO | DAÑO PROBABLE |       |
|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-------|
|                   |                   |                  | PARCIAL       | TOTAL |
| Maquinaria        |                   |                  |               |       |
| Equipo            |                   |                  |               |       |
| Equipo de oficina |                   |                  |               |       |
| Dinero o valor    |                   |                  |               |       |
| OTROS             |                   |                  |               |       |

Cargos de las personas a cargo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

| RESPONSABILIDAD | NIVEL |      |       |      |
|-----------------|-------|------|-------|------|
|                 | NULA  | BAJA | MEDIA | ALTA |
| Personas        |       |      |       |      |
| Información     |       |      |       |      |

- **RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN**

El cargo exige supervisar a varias personas en el desarrollo de tareas?

Si \_\_\_\_ Cantidad \_\_\_\_

No \_\_\_\_ (pase a la siguiente pregunta)

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer.

| <b>CLASE DE SUPERVISIÓN</b> |   |
|-----------------------------|---|
|                             | Supervisión técnica sobre otras personas                    |
|                             | Asigna, instruye y comprueba el trabajo de otras personas   |
|                             | Supervisa a personas que realizan labores sencillas         |
|                             | Supervisa a personas que realizan labores especiales        |
|                             | Supervisa a personas que supervisan a su vez a otros cargos |
|                             | Ninguna   |
|                             | OTROS CUAL?   |

- **ESFUERZOS**

Según el tipo de esfuerzo presentado a continuación relacionar la intensidad que normalmente se presenta al realizar las funciones del cargo.

|  |
|--|
| <b>ESFUERZOS REQUERIDOS POR EL CARGO</b> |
|--|

| TIPO                 | INTENSIDAD |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
|----------------------|------------|---|---|--------|---|---|---|------|---|----|
|                      | BAJA       |   |   | NORMAL |   |   |   | ALTA |   |    |
|                      | 1          | 2 | 3 | 4      | 5 | 6 | 7 | 8    | 9 | 10 |
| Concentración mental |            |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Atención visual      |            |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Esfuerzo físico      |            |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| Atención Auditiva    |            |   |   |        |   |   |   |      |   |    |
| OTRO CUAL?           |            |   |   |        |   |   |   |      |   |    |

|                              |
|------------------------------|
| <b>CONDICIONES DEL CARGO</b> |
|------------------------------|

- **RIESGOS**

|                                      |
|--------------------------------------|
| <b>RIESGOS PRESENTES EN EL CARGO</b> |
|--------------------------------------|

Se encuentra expuesto a sufrir accidentes por la ejecución de las funciones del cargo.

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En la siguiente escala indique la gravedad del accidente que puede presentarse:

| TIPO                         | NIVEL |      |         |        |
|------------------------------|-------|------|---------|--------|
|                              | NULA  | POCA | MEDIANA | GRANDE |
| Lesiones de poca importancia |       |      |         |        |
| Incapacidad parcial          |       |      |         |        |
| Muerte                       |       |      |         |        |

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- **CONDICIONES AMBIENTALES**

Determine las condiciones en las cuales regularmente debe ejecutarse el cargo.

| FACTORES    | CONDICIONES |          |        |
|-------------|-------------|----------|--------|
|             | MALAS       | NORMALES | BUENAS |
| Iluminación |             |          |        |
| Calor       |             |          |        |
| Humedad     |             |          |        |
| Ruido       |             |          |        |
| Polvo       |             |          |        |
| Olores      |             |          |        |
| Congestión  |             |          |        |
| Suciedad    |             |          |        |
| Stress      |             |          |        |
| Frío        |             |          |        |

**IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES**

Describa en forma clara y precisa, y en orden de importancia, las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores del cargo, indicando el período de ejecución.

- **FUNCIONES DEL CARGO**

| Funciones | PERIODICIDAD |         |           |         |       |
|-----------|--------------|---------|-----------|---------|-------|
|           | DIARIA       | SEMANAL | QUINCENAL | MENSUAL | OTRAS |
|           |              |         |           |         |       |

| Funciones | PERIODICIDAD |         |           |         |       |
|-----------|--------------|---------|-----------|---------|-------|
|           | DIARIA       | SEMANAL | QUINCENAL | MENSUAL | OTRAS |
|           |              |         |           |         |       |

- OCASIONALES O ESPORÁDICAS

| Funciones | PERIODICIDAD |         |           |         |       |
|-----------|--------------|---------|-----------|---------|-------|
|           | DIARIA       | SEMANAL | QUINCENAL | MENSUAL | OTRAS |
|           |              |         |           |         |       |