

**MODELO DE INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO
PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO E IMAGEN DE LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL ORIENTE COLOMBIANO -COMFAORIENTE
SECCIONAL OCAÑA**

MARTHA LILIANA QUINTERO POSADA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS
FACULTAD INGENIERIAS FISICO – MECANICO
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2007**

**MODELO DE INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO
PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO E IMAGEN DE LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL ORIENTE COLOMBIANO -COMFAORIENTE
SECCIONAL OCAÑA**

MARTHA LILIANA QUINTERO POSADA

Monografía de grado

**Director
GERMÁN ACEVEDO RODRÍGUEZ
Ingeniero Industrial
Especialista en Gestión Tecnológica**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS
FACULTAD INGENIERIAS FISICO – MECANICO
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2007**

RESUMEN

TITULO:

MODELO DE INTERVENCION EN LA GESTION DEL RECURSO HUMANO PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO E IMAGEN DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL ORIENTE COLOMBIANO – COMFAORIENTE SECCIONAL OCAÑA *

AUTOR:

MARTHA LILIANA QUINTERO POSADA.** - ODONTOLOGA.

PALABRAS CLAVES:

Talento humano; Eficiencia; Relaciones humanas; Optimizar servicios; Atención; Calidad.

CONTENIDO:

En vista de la diferencia de tipo individual entre los empleados de COMFAORIENTE Ocaña, en donde el ambiente laboral no era el óptimo, perjudicando ostensiblemente el desempeño en las labores diarias en cuanto al rendimiento con calidad, eficiencia, atención e imagen; siendo unas de las razones fundamentales para la existencia de una empresa es la de garantizar el bienestar del personal que lo integra para alcanzar el éxito y el desarrollo de la misma empresa.

El hecho de que haya cierto desagrado por parte de los afiliados por la baja calidad en la atención y el malestar reinante en los funcionarios, hace que en el futuro inmediato esta oficina pierda credibilidad e imagen; por lo anterior, fue necesario diseñar un modelo de acción para resolver los problemas concernientes en la falta de relaciones interpersonales y la baja capacidad operativa de los funcionarios, empleando la metodología investigación-acción donde se detectó los problemas y necesidades que afectan a la comunidad que integra la caja de compensación, siendo los mismos afectados los protagonistas en el proceso de transformación y cambio en beneficio de la misma institución y sus afiliados.

Para la resolución de los problemas se realizaron actividades consistentes en buscar la integración del personal y limar sus asperezas para que haya un ambiente laboral cordial de cooperación y ayuda mutua el cual arrojaron a mediano plazo resultados favorables para la empresa ya que se notó un cambio de actitud entre los funcionarios mejorando la imagen de la empresa.

*monografía de grado.

**Facultad de Ingenierías Físico- Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Especialización en Alta Gerencia. – Director – German Acevedo . – Ingeniero Industrial.

RESUME

TITLE:

MODEL OF INTERVENTION IN THE MANAGEMENT OF THE HUMAN RESOURCE TO OPTIMIZE THE SERVICE AND IMAGE OF THE CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL ORIENTE COLOMBIANO - COMFAORIENTE SECCIONAL OCAÑA

AUTHOR:

MARTHA LILIANA QUINTERO POSADA. ** - DENTIST.

KEY WORDS:

Human talent; Efficiency; Human relations; To optimize services; Attention; Quality.

CONTENT:

In view of the difference of individual type between the employees of COMFAORIENTE Ocaña, in where the labor atmosphere was not the optimal one, harming obviously the performance in the daily workings as far as the yield with quality, efficiency, attention and image; being one of the fundamental reasons for the existence of a company that is the one to guarantee the well-being of the personnel who belongs to achieve the success and the development of the same company.

The fact that there is certain displeasure on the part of affiliated by the low quality in the attention and ruling malaise in the civil employees, causes that in the future immediate this office it loses credibility and image; by the previous thing, it was necessary to design an action model to solve the concerning problems in the lack of interpersonal relations and the low operational capacity of the civil employees, using the methodology investigation-action where one detected the problems and necessities that affect the community that belong the Caja de Compensación, such being affected the protagonists in the process of transformation and change in benefit of the same institution and associate his.

For the resolution of the problems it did activities consisting in looking for the integration of the personnel were made and filing their harshness so that there is a warm labor atmosphere of cooperation and mutual aid which threw to medium term favorable results for the company since a change of attitude between the civil employees improving the image of the company.

*monografía of degree.

** Faculty of physical - mechanical engineering. School of Industrial and Enterprise Studies. Specialization in High Management. - Director - German Acevedo. - Industrial Engineer.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PROBLEMA	2
1.1. TITULO	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. JUSTIFICACIÓN	4
1.4. OBJETIVOS	4
1.4.1. General	4
1.4.2. Específicos	5
2. MARCO REFERENCIAL	6
2.1. HISTÓRICO	6
2.2. MARCO TEÓRICO	7
2.3. MARCO CONCEPTUAL	12
2.3.1 Planeación Estratégica	12
2.3.2 La Empresa	13
2.3.2.1 Finalidad	16
2.3.2.2 Procesos	16
2.3.2.3 Los elementos	16
2.3.3 Proceso Administrativo	17
2.3.3.1 Planeación	17
2.3.3.2 Organización	19
2.3.3.3 Ejecución	19
2.3.3.4 Control y evaluación	20
2.3.4 Sectores Planificables	20
2.4. MARCO LEGAL	20
3. METODOLOGÍA	22

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
3.1.1. Primera Etapa	22
3.1.2 .Segunda Etapa	22
3.1.3. Tercera Etapa	23
3.2 POBLACIÓN BENEFICIARÍA	23
3.2.1. Directa	23
3.2.2. Indirecta	23
3.2.3. Muestra	23
3.2.3.1. Funcionarios de COMFAORIENTE Ocaña	23
3.2.3.2. Entrevista a afiliados	23
3.3. INSTRUMENTOS	23
3.4. TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	24
3.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	24
3.5.1. Análisis de Pautas de Observación Directa	24
3.5.2. Análisis Encuesta Funcionarios de la Caja	28
3.5.3. Análisis Entrevista a Afiliados	37
3.6. PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	39
4. MODELO DE INTERVENCIÓN	41
5. PRESUPUESTO	53
5.1. INGRESOS	53
5.1.1. Financieros	53
5.1.2. Institucionales	53
5.2. EGRESOS	53
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Observación directa	58
Anexo B. Encuesta para los funcionarios de COMFAORIENTE	59
Anexo C. Entrevista para los afiliados usuarios	60

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Relaciones con tus compañeros	29
Tabla 2. Manual de funciones	30
Tabla 3. Tienen en cuenta tu punto de vista	31
Tabla 4. Cumple con sus funciones	32
Tabla 5. Trato amable y cortés	33
Tabla 6. Eficacia y calidad en las labores	34
Tabla 7. Asistencia puntual	35
Tabla 8. Participación en las actividades	36

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Relaciones con tus compañeros	29
Gráfica 2. Manual de funciones	30
Gráfica 3. Tienen en cuenta tu punto de vista	31
Gráfica 4. Cumple con sus funciones	32
Gráfica 5. Trato amable y cortés	33
Gráfica 6. Eficacia y calidad en las labores	34
Gráfica 7. Asistencia puntual	35
Gráfica 8. Participación en las actividades	36

GLOSARIO

AFECTIVIDAD: Desarrollo de la propensión a querer.

APODERAMIENTO: Proceso mediante el cual un empleado tiene la libertad de tomar decisiones y realizar acciones en su trabajo sin autorización previa.

AUTOESTIMA: Dícese del sentimiento y valor que se tiene de sí mismo.

CALIDAD: Manera de ser de una persona o cosa. Importancia o cualidad de una cosa. Producto libre de defecto.

COMFAORIENTE: Institución Norte Santandereana que recauda aportes a empresas afiliadas, para el pago de subsidio familiar. Significa Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano.

CONFIABILIDAD: Dar esperanza a uno de que conseguirá lo que desea.

DIAGNOSTICO: Conjunto de signos que sirven para fijar el carácter de una enfermedad.

DINÁMICA: Parte de la mecánica que estudia las fuerzas en relación con los efectos que produce en los cuerpos.

EFICACIA: Virtud, actividad y poder para obrar.

EFICIENCIA: Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente.

FLEXIBLE: Que tiene disposición para doblarse fácilmente, acceder o acomodarse a dictamen o resolución de otro.

LUDOTECA: Estrategia recreativa donde convergen varios juegos y los participantes rotan en torno a ellos.

METODOLOGÍA: Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

MODELO DE INTERVENCIÓN: Etapa del proceso de investigación la que consiste en planear y ejecutar acciones encaminadas a resolver la problemática detectada.

OBJETIVIDAD: Dar carácter objetivo a una idea o sentimiento.

OPTIMIZAR: Buscar la menor manera de realizar una actividad.

PREVISIBILIDAD: Dícese de plantear mayor número de hipótesis con base en las probabilidades, las cuales serán mayores en la medida en que se apoyen de datos reales, situaciones conocidas y ciertas.

RECREACIONISTA: Persona que divierte, alegra o deleita.

RELACIONES HUMANAS: El constante interactuar de las personas en sus labores cotidianas.

SENSIBILIZAR: Hacer consciente a una persona de los problemas colectivos de tipo cultural, político, social.

TABULACIÓN: Expresar por medio de tablas, valores, magnitudes u otros datos.

TERAPIA: Parte de la medicina que se ocupa del tratamiento de las enfermedades.

1. PROBLEMA

1.1. TITULO

Deficiencia en la atención de usuarios de los servicios de la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano -Comfaoriente seccional Ocaña.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante las constantes quejas presentadas por los usuarios sobre la deficiente atención de los funcionarios y la rivalidad existente entre el personal que labora en la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE seccional Ocaña, se evidencia la ausencia de un apropiado ambiente de trabajo, reflejado en las pobres relaciones interpersonales y en los inapropiados canales de comunicación para resolver sus diferencias, lo cual va en contravía del objetivo primordial para la atención del afiliado: puntualidad, eficiencia, cordialidad, amabilidad, imparcialidad, cooperación y solidaridad, principalmente.

Es preocupante observar que las relaciones interpersonales entre los funcionarios cada día se hacen más tirantes, pues continuamente se presentan diferencias de índole personal que afectan el interactuar laboral, evidenciado con quejas verbales que los empleados manifiestan a la Jefe de la Seccional, lo cual se hizo más notorio con la realización del presente proyecto, particularmente entre los empleados con la secretaria y servicios generales

La llegada tarde de algunos funcionarios a su sitio de trabajo crea malestar con quienes llegan puntualmente a la hora de iniciar las labores diarias, debido a que no se les realiza las amonestaciones pertinentes al caso, por la impuntualidad de los empleados. (Información tomada del libro de Registro de hora de llegada y

salida de los empleados de la Caja, siendo la funcionaria de Servicios Generales y 2 Agentes Educativos quienes constantemente incurrían en esta falta. Esta información se tomó mientras se realizó el trabajo de monografía).

Así mismo, la atención al público, en algunas ocasiones, es deficiente y se han presentado quejas por algunos afiliados, ya que han manifestado mal trato por parte de la persona que los atiende. Las constantes quejas que se encontraban en el buzón de sugerencias condujeron al planteamiento del problema; ya que las quejas presentadas eran tramitadas respectivamente por la Jefe Seccional comunicando verbalmente de la solicitud de reclamo al interesado.

Otro factor que incide en la atención al público ha sido la entrega en administración del Centro Recreacional Las Lomas, a personas que no están vinculadas laboralmente con la empresa, prestando un servicio deficiente a los afiliados y por tal motivo muy poco lo frecuentan.

Algunos inconvenientes que se han presentado con los afiliados a la Caja, obedecen a la deficiente coordinación de los funcionarios de la regional Cúcuta, debido a que en algunas ocasiones se realiza cobros a personas que no han hecho créditos o cuando ya han terminado de cancelar el crédito continúan cobrándolo.

Con lo anterior se evidencia un sin número de situaciones problemáticas, siendo la más crítica las relaciones interpersonales, afectando en la prestación del servicio.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Una de las razones fundamentales de la existencia de cualquier empresa, es velar por el bienestar del personal que la integra y/o reciben los beneficios por los servicios que ofrece; por ello es primordial crear un ambiente laboral óptimo y apropiado para que sus funcionarios se sientan a gusto y así puedan prestar un servicio eficiente a los usuarios, donde las relaciones interpersonales sean gratas, tanto para el afiliado como para el trabajador de la empresa, respetando las diferencias individuales sin que haya discriminación de ninguna índole para lograr personas que se brinden a los demás, promoviendo valores de integración y solidaridad; por tanto, se hace necesario plantear una propuesta encaminada a mejorar el servicio e imagen de la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE seccional Ocaña, a través del impulso del talento humano.

El hecho de existir cierto desagrado por parte de los afiliados por la baja calidad en la atención y el malestar reinante entre los funcionarios de la Caja, hace que en el futuro inmediato esta oficina pierda credibilidad y por ende imagen, trayendo como consecuencia la no afiliación de nuevas empresas. Aunque a la fecha de ejecución del presente trabajo las empresas no habían desafiliado a sus trabajadores, existe el descontento por parte de los docentes que en promedio representan alrededor de 700 afiliados en la ciudad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General.

Diseñar un modelo de acción con el ánimo resolver los problemas por falta de las relaciones interpersonales y la baja capacidad operativa de los funcionarios de la

Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE,
Seccional Ocaña.

1.4.2. Específicos.

Determinar el factor motivante presente en cada uno de los funcionarios de la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE, seccional Ocaña.

Identificar la tipología de las relaciones interpersonales entre los integrantes de COMFAORIENTE Ocaña.

Detectar los problemas y/o necesidades del talento humano de COMFAORIENTE Ocaña.

Diseñar actividades encaminadas a optimizar la gestión del talento humano en COMFAORIENTE Ocaña.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. HISTÓRICO

Las Cajas de Compensación Familiar tienen su origen hacia 1954, cuando la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), sugirió al gobierno establecer el subsidio familiar en todo el país, para atender las necesidades de los hogares de los obreros, en proporción al número de hijos.

En 1957, la ANDI, convocó a sus afiliados en Bogotá y creó la Caja de Subsidio Familiar COLSUBSIDIO; en el resto del país se constituyeron simultáneamente otras cajas de compensación familiar auspiciadas por diferentes gremios.

La función básica de las cajas en sus inicios se limitaba, según lo ordenaban las normas vigentes en ese entonces, a recaudar los aportes patronales para repartirlos mensualmente en cheques a los trabajadores de las empresas afiliadas.

En el año de 1962 se gestionó para reorientar el subsidio familiar ampliando su campo de acción, lo cual tuvo feliz acogida por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, institución que a través del decreto No. 3151 del mismo año, abrió las puertas a los servicios sociales de las cajas de compensación familiar; fue así que nacieron los servicios de salud, mercadeo, educación, vivienda, recreación y crédito de fomento.

La Caja Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE. se creó el día 26 de Junio de 1968 mediante el auspicio de la Asociación Nacional de Rectores de Colegios Privados ANDERCOP, y se le dio el nombre de CAFAMDERCOP; con este nombre permaneció durante 18 años de servicio, hasta que en 1986 la

asamblea general decide, según la resolución No. 1164 del 28 de Octubre del mismo año, y con la autorización de la Superintendencia del Subsidio Familiar, cambiar la razón social, colocándole el nombre actual, Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE; cuya personería jurídica se concedió mediante resolución No. 083 del 26 de Junio de 1968 de la Gobernación del Norte de Santander.

Debido al auge que COMFAORIENTE tuvo en el departamento, fue necesario crear seccionales tanto en la provincia de Pamplona como en la de Ocaña, brindando los servicios de capacitación, crédito, salud, recreación y subsidio, siendo los principales afiliados los miembros del magisterio vinculados por el situado fiscal y por el departamento.

En la actualidad la seccional de COMFAORIENTE Ocaña, se encuentra ubicada en una zona céntrica de la ciudad, en la calle 11 No. 19 - 32, brindando sus servicios a los afiliados y también a particulares.

En este momento, COMFAORIENTE Ocaña cuenta con 44 empresas afiliadas, 1000 afiliados y 4.430 beneficiarios. (Fuente: Afiliación y registro Comfaorientes, año 2000).

2.2. MARCO TEÓRICO

El talento humano es un conjunto de relaciones dinámicas y continuas entre elementos que se influyen mutuamente, dependiendo tanto de la composición y mecanismos de las estructuras sociales, como de las características de los agentes interactuantes y del medio o contexto de interacción; siendo indispensable la comunicación, ya que es un elemento imprescindible en el mundo para el individuo en su socialización laboral, evitando la ambigüedad y la consiguiente

insatisfacción y aumentando la motivación, que al canalizar las energías aumenta su eficiencia y facilita su desarrollo.

En la actualidad, se considera un individuo de calidad dentro de una empresa a quien posea la mayor cantidad y calidad en sus redes de comunicación; entonces, el talento humano es la capacidad que tiene el individuo para relacionarse y comunicarse con los demás, poniendo al servicio de sus semejantes sus capacidades, habilidades y destrezas para el desarrollo social.

Para el desarrollo del talento humano dentro de una organización se requiere de la participación orquestada de un conjunto de personas que con sus habilidades, conocimientos y actitudes alcancen los objetivos organizacionales, pero al mismo tiempo, estos deben ser el medio a través del cual el sujeto alcance sus propias metas y necesidades, y establezca un sentido de pertenencia con el desarrollo de su propia individualidad y originalidad.

Cuando se ingresa a una organización se aportan una serie de valores, que tienden a mejorar la productividad de ésta y a mejorar el bienestar laboral; pero también existen otros aspectos que posiblemente no sólo no interesan a la organización, sino que además minimizarán los objetivos institucionales, los cuales deben ser encaminados al bienestar común.

Las personas no sólo aportan conocimiento, habilidades y actitudes, sino que dada la demanda y competitividad organizacional, hacen que trabajen en función al puesto que ocupan y a las exigencias del rol desempeñado; por tal motivo, deberán someterse a procesos de formación constante para que estén actualizados de acuerdo con los adelantos científicos y tecnológicos del mundo moderno; adaptándose a su trabajo, siendo cada día más funcional, presentando una motivación única que produce efectos tan positivos, como el facilitar el desarrollo personal y profesional; generar incrementos en sus niveles de

autoestima o mejorara en su marco social de desarrollo; por ello, el trabajo ocupa un lugar y un peso específico, tan importante en nuestras vidas, que de alguna manera se constituye en eje vertebrador y estructurador de las mismas y de los roles sociales que desempeñamos.

Sin embargo, y pese a la innegable importancia psicosocial del trabajo, no disponemos de una concepción inequívoca e incuestionable de qué debemos entender por trabajo. En un sentido estricto, el trabajo referencia a las actividades que las personas desempeñan en función de su adscripción y posición en una organización laboral y que les reporta unos ingresos económicos u otra forma de recompensa financiera; pero esta definición no da cuenta cabalmente de la enorme complejidad, diversidad y riqueza del trabajo en nuestros días; la perspectiva psicosocial en la cual se quiere enfocar este trabajo supone no restringir nuestra visión al desempeño individual de actividades con representaciones económicas, es necesario considerar también que el trabajo es una realidad social fruto de la interacción de las personas que lo realizan en el seno de un marco del talento humano.

Ya que la nueva filosofía empresarial define que la verdadera misión del ser humano es auxiliar desde los estratos más sencillos hasta los más complejos, el servicio engrandece y dignifica a la persona. La gente orgullosa que presume de no obedecer a nadie, que jamás hace algo fuera de lo que se espera de ella, que no escucha opiniones ni sugerencias, solo demuestra con esa actitud su complejo de inferioridad. Para dar órdenes acertadas se necesita inteligencia, para obedecerlas con humildad se requiere ser sabio; la persona que más vale es la más sencilla, la que puede bajarse de su pedestal para ponerse en los zapatos del otro y servirle como le gustaría ser servido. Ya que los empleados verdaderamente imprescindibles- son aquellos que buscan solucionar problemas, más que coleccionar reclamos, son aquellos a los que no les importa trabajar una hora más o remangarse la camisa para corregir los errores detectados, un ser

humano imprescindible sabe que el servicio es oro, que puede pagarse pero no tiene precio; actúa y se entrega a la vida sin temor a equivocarse; también sabe que lo que le demorará su conciencia al final de los tiempos no será cuanto hizo mal, sino todo lo que pudo hacer y no hizo, recapacita no en lo malo que ha hecho sino en lo bueno que está dejando de hacer.¹

La transformación hacia una cultura de calidad total es un proceso de desarrollo del talento humano a largo plazo que se va superando a medida que la organización las aprende y pone en práctica. Debido a que es una estrategia empresarial en términos de la importancia que representa para la organización y de la duración de los efectos que reviste tomar la decisión de instruir una cultura de calidad total, el trabajo en equipo con una dinámica de la combinación por cuyo efecto es la participación activa de las personas que se puedan integrar positivamente en la filosofía de la empresa y liderar la estrategia de gerencia de la calidad total proveyendo la estructura necesaria y la planeación de la puesta en marcha, comprometiendo todos los recursos necesarios para ello y evaluando permanentemente el proceso y sus resultados, para tomar decisiones pertinentes en un marco de aprendizaje continuo.²

Por otra parte, el hombre es el centro consciente de las actividades de la sociedad y de sus instituciones, la sociedad y las empresas existen para el hombre, su objetivo generalmente inconsciente es satisfacer las necesidades humanas, por tanto las empresas sólo pueden ser definidas en función del cliente mediante la orientación hacia el mercado y en la gestión de la calidad total.

La esencia de la naturaleza humana es la autoconciencia y todo lo que de ella se deriva, principalmente el poder pensar y superar, a través de la voluntad, el

¹ CUAUHTEMOC SANCHEZ, Carlos. La Última Oportunidad. s.l.: Ediciones Selectas, 1997.

² MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. T.M. Editores, 2000.

determinismo de los instintos; ya que el hombre es un fin en sí mismo, no un medio, ni como trabajador ni como consumidor.

Es inevitable que la sociedad permanentemente esté en proceso de cambio como producto de la tensión entre las necesidades humanas, conscientes e inconscientes y los medios proporcionados por la sociedad para satisfacerlas.

El descubrimiento de la calidad, es el descubrimiento del servicio. Cada quien según su vocación y aptitudes se gana la vida sirviendo a otros, la utilidad es el premio que obtiene el empresario por hacer las cosas bien. Debe servir para garantizar la supervivencia y el desarrollo del negocio y recompensar los factores de producción por el riesgo asumido.

La misión empresarial se vinculará cada vez más con la satisfacción de las necesidades humanas como fin y no solo con la utilidad económica que ese compromiso produce.³

Por los postulados anteriormente mencionados, se requiere despertar el talento humano en los empleados de COMFAORIENTE seccional Ocaña, donde sea un ser humano que más vale porque brinda un trato sencillo y noble a sus compañeros y afiliados, además que tenga una calidad profesional para realizar sus funciones, que sea confiable e irradie positivismo en todas sus acciones; también debe ser generador, donde constantemente ayuden a otros y hallen el equilibrio entre el dar y tener, para que así haya una calidad total y fortalezca el desarrollo de armónico de todas las actividades de la empresa.

Entre los factores importantes a tener en cuenta para demostrar las cualidades laborales, se tienen:

³ PÉREZ, Edilberto. Gerencia del recurso humano. Octubre de 2000.

- La eficiencia
- El rendimiento
- La atención al público
- La calidad
- La producción
- El cumplimiento
- Las relaciones humanas

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Planeación Estratégica. La planeación estratégica es un proceso que consiste en preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medios adecuados.

Este proceso es aplicable a la investigación puesto que se identifican problemas y/o necesidades, ya que a través del diagnóstico se aplican métodos y técnicas indispensables para solucionar en forma apropiada la problemática detectada y así alcanzar el logro de los objetivos planeados.

En la aplicación de la planeación estratégica se debe tener en cuenta los siguientes momentos:

MOMENTO EXPLICATIVO: Explica la problemática, tanto endógena y exógena de la empresa, donde se aplican métodos y técnicas para detectar problemas y/o necesidades.

Es importante mencionar que el momento explicativo plantea la compleja tarea de solucionar problemas y desechar otros; a partir de esta selección surge la necesidad de explicar las causas del problema.

MOMENTO NORMATIVO: Este paso de preparación corresponde a la elaboración de un plan de trabajo (diseños) para la toma de decisiones, después de un largo trabajo de lectura, investigación, consultas, observaciones.

El momento normativo se mueve en el plan, como debe ser en realidad, girando en torno a una serie de interrogantes, en el cual la base central es: ¿a donde se quiere ir? o ¿a donde se quiere llegar?.

MOMENTO ESTRATÉGICO: Consiste en definir con precisión las políticas, que son los medios para dirigir nuestros pasos al futuro; además de los trazos de ciertas estrategias de procedimientos para descubrir la estructura y el sentido de la realidad, elaborando proyectos, programas, metas y plan de acción.

MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL: Este momento se convierte en el que facilita la puesta en marcha (ejecución) de lo analizado en los tres momentos anteriores con el ánimo de transformar y mejorar la realidad detectada.

La única utilidad de los momentos anteriores está en su conexión como cálculo de apoyo al momento decisivo de la acción; este momento es el que permite la toma de decisiones y ejecución del modelo de intervención o plan de acción.

2.3.2. La Empresa. "Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiana COMFAORIENTE" es una institución que presta sus servicios al público en general, pero el afiliado tiene privilegios en cuanto a que puede acceder a préstamos para vivienda, recreación, estudios, además a un descuento considerable en capacitación y consultas médicas.

Es una empresa en la que intervienen varios componentes, que van dirigidos al logro de objetivos propuestos y cada uno de ellos tiene una función específica, permitiendo su funcionamiento y proyección a la comunidad.

COMFAORIENTE Ocaña tiene dos secciones:

- La Caja, que atiende a los afiliados para brindarles servicios de capacitación, recreación y turismo social, crédito y salud. Estos servicios se le brindan a aquellas personas que se encuentren afiliadas a través de las empresas que se vinculan y deben pagar un aporte de la nómina por medio del cual, posteriormente se le cancela al trabajador afiliado un subsidio, que es una de las razones de existir de la institución.

La Caja cuenta con una jefe seccional quien es la persona encargada de realizar la promoción y el mercadeo de todos los servicios prestados; coordina todas las actividades diarias, trimestrales y anuales a través de planes y cronograma. Una secretaria quien es la persona encargada de la recepción de toda la documentación de la empresa, mantiene organizado el kárdex y archivo, además es la primera persona que atiende al afiliado suministrando la información y dando las orientaciones pertinentes a cada caso. Una señora para servicios generales quien es la encargada de mantener en buen estado higiénico las dependencias de la empresa, como también atender y ofrecer bebidas a los visitantes de la empresa.

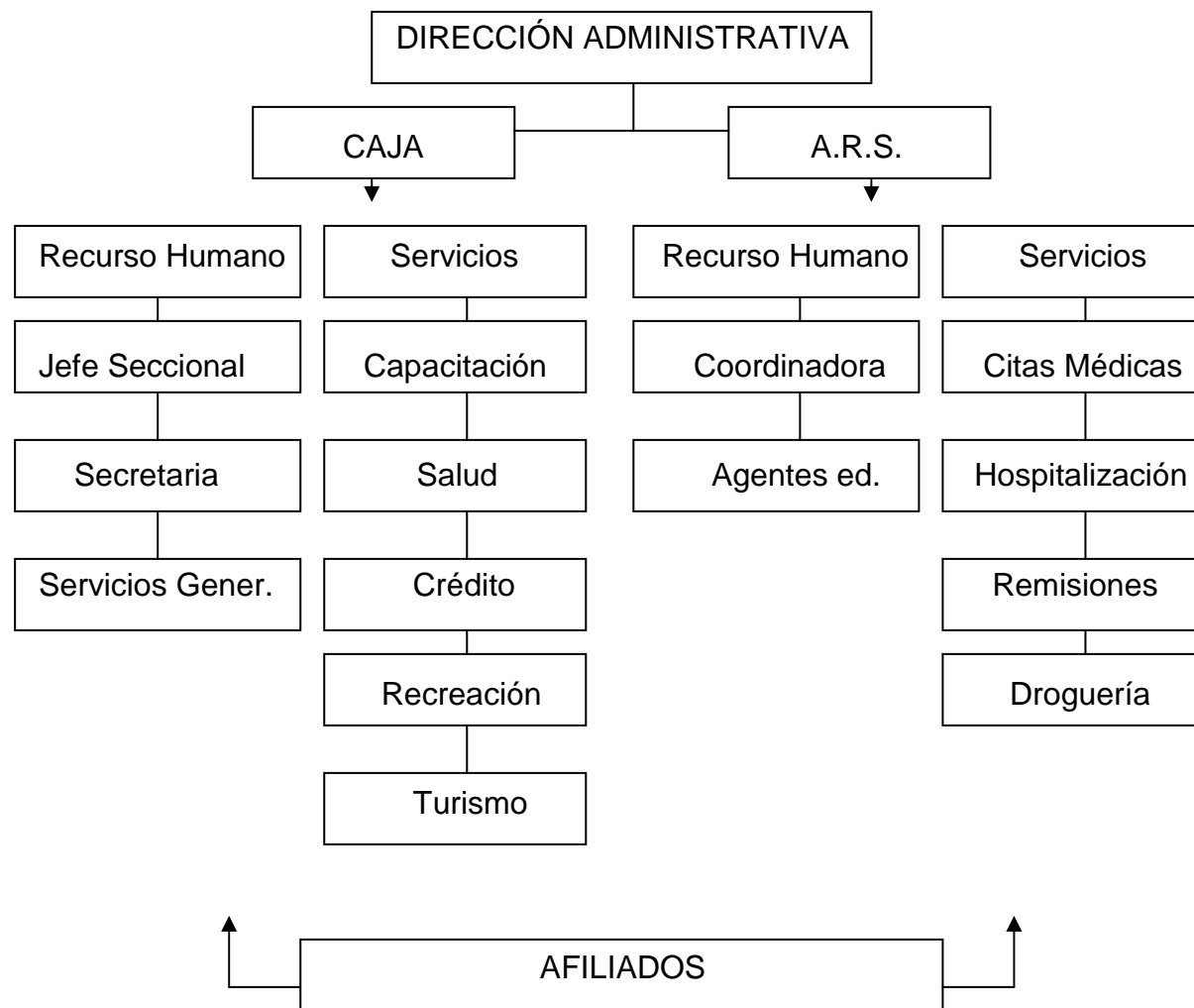
- A.R.S.: Esta dependencia atiende a los afiliados por el régimen subsidiado de salud, de acuerdo con la cobertura que tenga el municipio, estos afiliados se escogen de una lista de elegibles del SISBEN y de la disponibilidad otorgada a la alcaldía para su ampliación.

En el municipio de Ocaña existe una cobertura de 15.000 personas, de los cuales la A.R.S. tiene 4.800 afiliados; este servicio es totalmente independiente de los servicios que la Caja ofrece, puesto que estos afiliados provienen del sector salud. (Fuente: Secretaría de salud del municipio de Ocaña.

Cuenta con una coordinadora quien es la encargada de diseñar y planear las estrategias para conseguir más afiliados de la lista de elegibles, ya que el objetivo principal de la A.R.S. es tener el mayor número de afiliados; además de autorizar medicamentos, realizar contratos, llevar la documentación, realizar cuentas de cobro y de pago, rendir informes periódicos a la regional de Cúcuta.

Catorce agentes educativos quienes son las personas encargadas de realizar la sensibilización de los afiliados, informándoles sobre las bondades de la empresa y realizar el mercadeo por el municipio, tanto urbano como rural, para conseguir nuevos afiliados.

En general, la Caja y la A.R.S. prestan un servicio en beneficio de sus afiliados, ya sea por descuento en la nómina del trabajador o el aporte que haga el Estado para subsidiar la salud de aquellas personas de estratos bajos; lo importante es brindar un servicio. Por lo anterior, se presenta el siguiente organigrama interno.



2.3.2.1. Finalidad. Son los fundamentos, principios y objetivos que se propone lograr COMFAORIENTE Ocaña.

2.3.2.2. Procesos. Son las operaciones y funciones que deben desempeñarse para alcanzar las metas propuestas.

2.3.2.3. Los elementos. Son los insumes o materiales que se requieren para llevar a cabo las operaciones y funciones necesarias para el logro de objetivos:

INSUMOS: Se refiere a los recursos financieros, físicos y humanos con los que cuenta la empresa.

RECURSOS FINANCIEROS: Son los recursos económicos con que cuenta la empresa y que son utilizados para su funcionamiento.

RECURSOS FÍSICOS: Se refiere a la planta física y facilidades locativas que la empresa posee.

RECURSOS HUMANOS: Se refiere al personal que la empresa tiene a su cargo, para prestar los servicios.

PRODUCTO: Satisfacción en la prestación del servicio por parte de la Caja de Compensación Familiar COMFAORIENTE.

REGULADOR: Está representado por la jefatura de la caja, quien es la encargada de dirigir, supervisar, vigilar, controlar y evaluar la marcha de la institución.

LA RETROALIMENTACIÓN: Es el elemento que da la información acerca de la forma como se obtuvo el producto para que la jefatura tome las decisiones correctas.

2.3.3. Proceso Administrativo: Son los medios por los cuales se organiza y se regula la administración, para lograr la producción más adecuada, implantando tareas predefinidas; para la realización de este proceso se deben tener en cuenta las siguientes etapas: planeación, organización, ejecución, control y evaluación.

2.3.3.1. Planeación: Dentro del proceso administrativo, la función de la planeación es fundamental para el cumplimiento de la organización; por tanto, constituye un

esfuerzo organizado consciente y continuo para escoger alternativas viables para el logro de objetivos específicos.

Planear es seleccionar los hechos, formular y emplear supuestos respecto al futuro, en lo que hace a la visualización y formulación de actividades propuestas para alcanzar los resultados esperados.

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

DIAGNOSTICO: Es paso inicial del proceso de planeación, corresponde a un análisis de la realidad; con el diagnóstico se pretende obtener una información en cantidad y calidad suficiente, que permita el conocimiento objetivo de la situación. El planificador debe saber que el diagnóstico debe ser cualitativo y cuantitativo que permita tomar decisiones con relación a próximas actuaciones.

PROGRAMACIÓN: Al obtener un conocimiento de la situación, se deben definir con claridad los objetivos a alcanzar, las actividades para lograrlo, los recursos humanos, institucionales y materiales que contribuyan a su realización.

Esta programación debe satisfacer los problemas detectados, logros de objetivos, aprovechar al máximo los recursos humanos e institucionales, que se evalúen permanentemente los resultados alcanzados, calcular los costos de operación y determinar fuentes de financiamiento.

DECISIÓN Y ADOPCIÓN: En esta fase es indispensable la integración armónica de intereses y necesidades a través de las acciones programadas tendientes a lograr una actitud favorable y de apoyo de los distintos estamentos a los cuales está dirigido el plan, este sector es el encargado de todo asunto de decisión y actuación, teniendo un sentido realista, con una operatividad y eficacia de la planificación.

EJECUCIÓN: Esta parte permite poner en marcha el plan. mediante la realización de las acciones y de las tareas fijadas en la programación.

La ejecución debe programarse y realizarse mediante un ambiente de comunicación con el fin de lograr el cumplimiento de sus responsabilidades y por consiguiente la obtención de los objetivos establecidos.

EVALUACIÓN: Es el proceso crítico referido a acciones pasadas, con la finalidad de constatar en términos de aprobación o desaprobación de los procesos alcanzados en el plan, parciales y sucesivamente.

Esto se realiza con el fin de mejorar el trabajo, la realidad estructural, o en su defecto descubrir nuevas perspectivas de la acción. La evaluación bien ejecutada debe ser esencialmente objetiva y concreta.

2.3.3.2 Organización: La organización debe ser una función cuidadosamente realizada para poner en orden los esfuerzos de las personas, conformar la estructura administrativa, relacionar entre sí todas las actividades y disponer quién las debe realizar y utilizar de manera racional todos los recursos.

Para una buena organización se requiere de un manejo adecuado del trabajo, el personal, el lugar y la relación entre las personas.

La organización requiere de una sincronización de las actividades a realizarse en la programación.

2.3.3.3. Ejecución: Ejecutar significa poner en marcha la planeación en términos de acción, en donde se requiere una participación decisiva del grupo, en donde todos los miembros del mismo, deseen alcanzar y se esfuercen el lograr los objetivos.

Para esta ejecución se deben tomar ciertas medidas y entre ellas podemos señalar: la dirección, la comunicación, las instrucciones, las ordenes, la compensación y el buen clima del grupo: logrando estos componentes, se puede decir que se ha logrado una ejecución completa.

2.3.3.4. Control y evaluación. No basta con planear, organizar y ejecutar, sino que es necesario comprobar lo que se está haciendo para cerciorarse si el trabajo progresa satisfactoriamente hacia el objetivo propuesto.

En el momento de la acción pueden presentarse imponderables y obstáculos inesperados que deben ser identificados para tomar las acciones correctivas.

Este control debe realizarse en todos los procesos del plan.

El control y la evaluación es en sí. la medición y corrección del rendimiento de los subordinados, para asegurar que se cumplen los objetivos y los planes.

2.3.4 Sectores Planificables. La Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAOR1ENTE ofrece al público los servicios de capacitación, salud (A. R. S.), recreación, crédito y subsidio.

2.4. MARCO LEGAL

Las normas que regulan la creación y conformación de las Cajas de Compensación Familiar son:

Ley 25 de 1981:

- Artículo 1: "Crease adscrita el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la Superintendencia del Subsidio Familiar, como unidad administradora especial, esto es, con personería jurídica y patrimonio autónomo cuya organización y funcionamiento se someten a las normas de la presente ley".

- Artículo 2: "La superintendencia del Subsidio Familiar ejercerá sus funciones de conformidad con las instrucciones del Presidente de la República y con las políticas laborales de seguridad social que adopte el Ministerio de trabajo y Seguridad Social*.

- Artículo 3:" Corresponde a la Superintendencia del Subsidio Familiar ejercer la inspección y vigilancia de las entidades encargadas de recaudar los aportes y pagar las asignaciones del subsidio familiar, con el propósito de su constitución y funcionamiento, se ajusten a las leyes, decretos y a los mismos estatutos internos en cada entidad vigilada".

- Artículo 4: "Están sometidos a la vigilancia de la Superintendencia del Subsidio Familiar, las siguientes entidades:

a. Cajas de Compensación familiar

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es la INVESTIGACIÓN - ACCIÓN ya que se detectan problemas y necesidades que afectan a la comunidad de la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE, seccional Ocaña, y se buscan acciones para solucionarlas.

La investigación - acción es la producción de conocimiento para guiar la práctica que conlleva la modificación de una realidad como parte del mismo proceso investigativo. Esta investigación involucra a varios grupos sociales, originando un proceso de transformación y cambio en beneficio de la institución.

Para dar solución a los problemas se tendrá en cuenta tres etapas:

3.1.1. Primera Etapa: Investigación mediante diagnóstico de los siguientes componentes:

Servicios: Capacitación, salud (A. R. S.), subsidio, recreación y crédito, sobre los cuales se indagará a cada funcionario de cada servicio prestado por COMFAORIENTE con respecto a eficiencia, rendimiento, calidad, atención en efecto a las relaciones humanas, cumplimiento.

3.1.2. Segunda Etapa: Análisis situacional; se aplicarán unos instrumentos previamente diseñados que permitan evidenciar las dificultades o problemas de la empresa.

3.1.3. Tercera Etapa: Organización y priorización de las alternativas de solución. De acuerdo con el análisis de los resultados se seguirán las alternativas teniendo como base los problemas y/o necesidades.

3.2. POBLACIÓN BENEFICIARIA

3.2.1. Directa. En la realización de este proyecto, se beneficiarán directamente los dieciocho (18) funcionarios que laboran en la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE. seccional Ocaña.

3.2.2. Indirecta. La población beneficiada indirectamente corresponde a los usuarios de los servicios que presta COMFAORIENTE en Ocaña.

3.2.3. Muestra. Está conformada de la siguiente manera:

3.2.3.1. Funcionarios de COMFAORIENTE Ocaña. Se tomará como muestra respectiva el 100% de los funcionarios para aplicarle los instrumentos (18 funcionarios).

3.2.3.2. Entrevista a afiliados. En la seccional de Ocaña se entrevistaron a 100 personas para conocer aspectos relevantes a la empresa y a sus funcionarios tanto en el servicio que presta la institución como el trato que reciben.

3.3. INSTRUMENTOS

Como técnicas para recoger la información se aplicaron entrevistas, encuestas y pautas de observación directa (Ver anexos A, B, C).

3.4. TÉCNICAS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Para recolectar la información se tuvo en cuenta los instrumentos anteriormente mencionados, los cuales fueron diligenciados por la responsable del proyecto, donde se recoge primeramente la información a los funcionarios en su sitio de trabajo y allí se diligencia las pautas de observación directa.

Para recolectar la información de los afiliados, se procedió a visitas de las empresas filiales a COMFAORIENTE y en dichas empresas se tomó la información.

3.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información se presenta en forma descriptiva, con base en las pautas de observación directa, la encuesta y las entrevistas realizadas a los funcionarios que laboran en COMFAORIENTE Ocaña y a sus afiliados.

3.5.1. Análisis de Pautas de Observación Directa.

Pregunta Uno: ¿Con qué recursos humanos cuenta la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE, SECCIONAL Ocaña?

La Caja de Compensación Familiar cuenta con dieciocho funcionarios, de los cuales una persona se desempeña como secretaria, quien se encarga de toda la documentación de la empresa. Una coordinadora de la A. R. S., quien se encarga del régimen subsidiado de salud y atiende todo lo relacionado con citas médicas, cuentas de cobro, afiliados, etc. Catorce agentes educativos en salud, quienes hacen visitas a los afiliados del régimen de salud; una empleada de servicios generales, encargada de mantener las dependencias en buen estado higiénico, una jefe seccional quien coordina el buen funcionamiento de la Caja.

Es visible que en la secretaría se acumula gran cantidad de trabajo ya que hay que diligenciar y archivar mucha documentación diaria, la cual debe ser remitida a la ciudad de Cúcuta; por lo general, la salida de dicha funcionaria es a las 7 p.m. porque el tiempo no es suficiente y debe trabajar un poco más para terminar toda su tarea laboral.

La Coordinadora de la A.R.S. debe atender a los usuarios del régimen subsidiado de salud, otorgar citas, autorizar fórmulas y la demás documentación; muchas veces no le alcanza su horario para efectuar sus labores, ya que también tiene que remitir a la ciudad de Cúcuta un informe de las actividades desarrolladas.

Los agentes educativos son suficientes para realizar sus tareas de mercadeo ante los usuarios de la A.R.S. La señora que desempeña la función de servicios generales realiza además otras funciones como la de enviar la correspondencia y realizar las consignaciones bancarias.

La jefe seccional debe coordinar todas las actividades de la cCaja y además realizar visitas permanentes a las empresas para hacer mercadeo permanente de los servicios de la misma; como también los cobros a las empresas morosas al pago de aportes de ley.

Pregunta dos: ¿Cómo está distribuida la planta física, por dependencias, para funcionar?. La planta física es una casona vieja, acondicionada para la Caja; se adecuaron divisiones de madera (en mal estado) donde están ubicadas las oficinas, cada dependencia es muy pequeña y no existe espacio suficiente para ubicar los elementos y enseres de cada una de ellas.

La planta física está distribuida así:

- Un cubículo para la secretaría y atención al público de 4 x 4 metros.

- Un recinto donde funciona la coordinación de la A.R.S de 2 x 3 metros.
- Un salón donde funciona la dirección de la Caja de 3 x 4 metros.
- Una sala de informática de 4 x 7 metros.
- Un patio donde se ubican los elementos de los agentes educativos de 8 x 10 metros.
- Una cocina de 3 x 4 metros.
- Un servicio sanitario de 2 x 2 metros.

Pregunta tres: ¿Qué materiales y equipos posee cada dependencia para su funcionamiento? Los elementos de cada dependencia para funcionar:

1. Secretaría: Cuenta con tres archivadores, de los cuales uno está ubicado fuera de la dependencia, por no contar con espacio suficiente para su ubicación.

- Un escritorio.
- Un computador e impresora.
- Una máquina de escribir.
- Una red telefónica y demás elementos como papelería respectiva, propia del cargo.

2. A.R.S: Cuenta con un computador e impresora, un estante donde se ubica su papelería y un escritorio.

Por lo pequeño del lugar no cabe todos los utensilios propios de esta oficina, siendo muy incomodo laborar en dicha dependencia.

3. Dirección: En dicha dependencia se encuentran ubicados un computador servidor de red, un computador e impresora, escáner.

Además posee un estante donde se ubican 2 televisores, un betamax, un V.H.S., un proyector de acetatos. Posee también su escritorio y una silla para atender al público. El lugar no muestra un aspecto agradable a sus visitantes ya que se nota muy estrecho porque allí se guardan todas las cosas de la empresa.

4. Cocina: Cuenta con una nevera, una estufa y se guarda algún material inservible o por reparar.

5. Patio: Funcionan allí los agentes educativos, donde se les ha acondicionado dos escritorios desde donde atienden a sus visitantes.

Pregunta cuatro: ¿la empresa tiene elaborado un manual de funciones para sus empleados?, ¿Cuál es?. La empresa no tiene elaborado un manual de funciones para cada cargo y empleado de la caja.

Pregunta cinco: ¿Qué clases de comunicaciones existen entre el personal de la empresa?. La comunicación interpersonal entre los funcionarios es regular ya que se nota una división entre los funcionarios de la Caja y los de la A.R.S., llevando a que en ocasiones se presenten diferencias de índole laboral; ya que no existe integración, además, separaron de la planta física a los funcionarios de la Caja con los de la Administradora del Régimen Subsidiado.

Pregunta seis: ¿Qué clases de actividades proyecta la institución para mantener las buenas relaciones?. La empresa programa periódicamente salidas al campo que permiten la integración grupal; además se celebra el onomástico de cada empleado.

Para los afiliados, se programa la celebración del día de la secretaria, el día del niño y participa en la celebración del día del maestro; además está pendiente en

colaborar con las empresas afiliadas que celebran su día como es el caso del día de la enfermera y en la Universidad Francisco de Paula Santander.

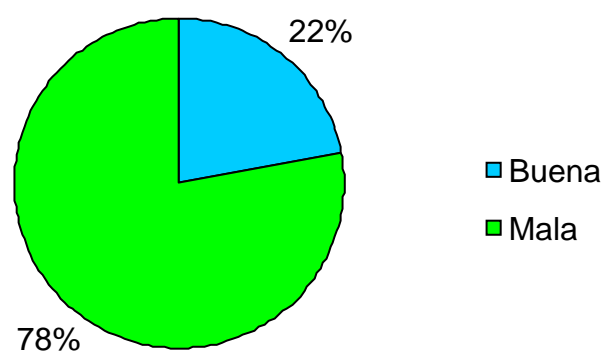
Pregunta siete: ¿Existe un buen ambiente laboral para desarrollar a satisfacción sus funciones? Aunque se evidencia una disposición laboral, no se cuenta con un ambiente de trabajo propicio, ya que las diferencias entre algunos de los empleados y la inadecuada planta física, no hacen confortable y agradable el desempeño de las labores cotidianas.

3.5.2 Análisis encuesta funcionarios de la caja. Se encuestaron 18 funcionarios de la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE seccional Ocaña.

Tabla 1. Relaciones con tus compañeros.

PREGUNTA 1	BUENA		REGULAR		MALA	
	No	%	No	%	No	%
Relaciones con tus compañeros: trato, colaboración, compañerismo, disponibilidad.	4	22.2	14	77.7	0	0

Gráfica 1. Relaciones con tus compañeros.

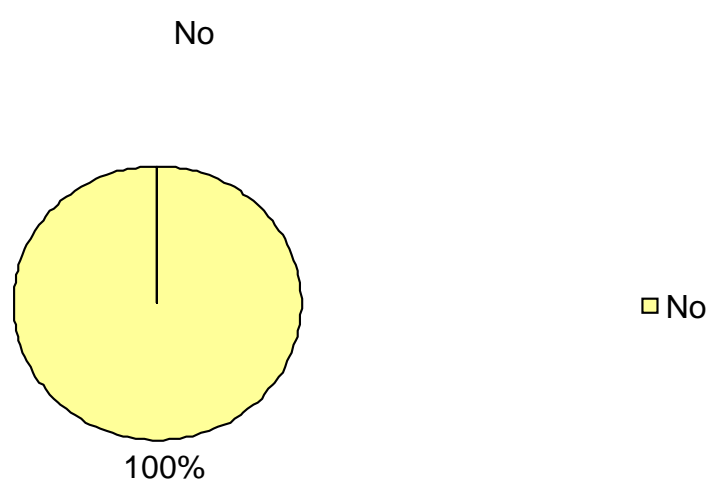


El 77.7% de los encuestados manifiesta que las relaciones con sus compañeros no son muy buenas, pues mantiene un grado de diferencias entre ellos.

Tabla 2. Manual de funciones.

PREGUNTA 2	SI		NO	
	No	%	No	%
Manual de funciones	0	0	18	100

Gráfica 2. Manual de funciones.

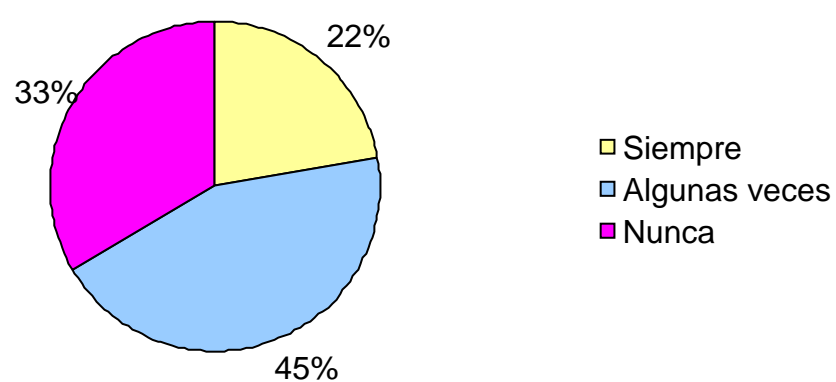


Es preocupante que la Caja de Compensación Familiar seccional Ocaña, no tenga un manual de funciones para sus empleados, ya que es la carta de navegación para sus funcionarios, por lo cual el 100% manifiesta no conocerlo.

Tabla 3. Tienen en cuenta tu punto de vista.

PREGUNTA 3	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	No	%	No	%	No	%
Tiene en cuenta tu punto de vista	4	22.2	8	44.4	6	33.3

Gráfica 3. Tienen en cuenta tu punto de vista.

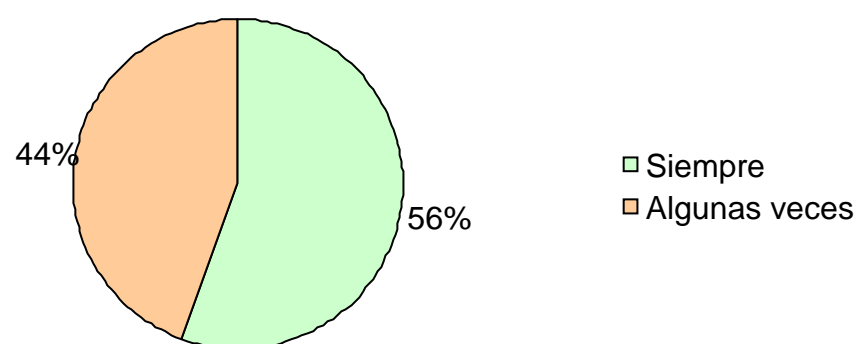


Un alto porcentaje de los encuestados muestra cierto inconformismo, ya que muy pocas veces se les tiene en cuenta o ignoran su punto de vista cuando se presenta una propuesta con respecto al funcionamiento de la empresa.

Tabla 4. Cumple con sus funciones.

PREGUNTA 4	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	No	%	No	%	No	%
Cumple con sus funciones	10	55.5	8	44.4	0	

Gráfica 4. Cumple con sus funciones.

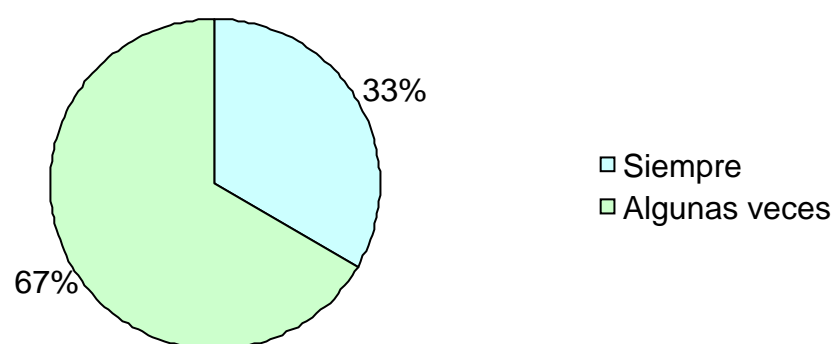


Aunque el 55% cree cumplir con sus funciones, existe un 44.4% que falla en cumplir cabalmente con algunas de sus actividades, desmejorando su eficiencia en el desempeño del mismo por el desconocimiento de sus funciones ya que no existe un manual que oriente su quehacer diario.

Tabla 5. Trato amable y cortés.

PREGUNTA 5	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	No	%	No	%	No	%
Brindas un trato amable y cortés	6	33.3	12	66.6	0	

Gráfica 5. Trato amable y cortés.

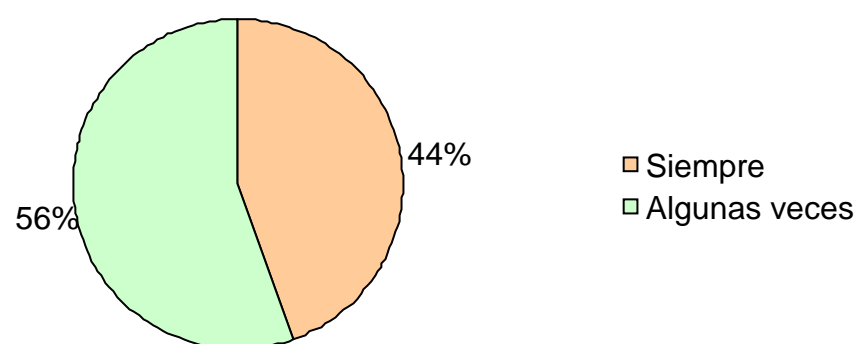


El 66.6% de los funcionarios no dan un trato amable y cortés a las personas que vienen a solicitar un servicio, trayendo como consecuencia un rechazo en determinado momento de parte del afiliado para con los funcionarios y consecuentemente con la empresa, ya que en ocasiones el calor y el exceso de trabajo estresa a los funcionarios, tratando mal a quienes vienen a solicitar el servicio.

Tabla 6. Eficacia y calidad en las labores.

PREGUNTA 6	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	No	%	No	%	No	%
Realizas con eficacia y calidad las labores	8	44.4	10	55.5	0	

Gráfica 6. Eficacia y calidad en las labores.

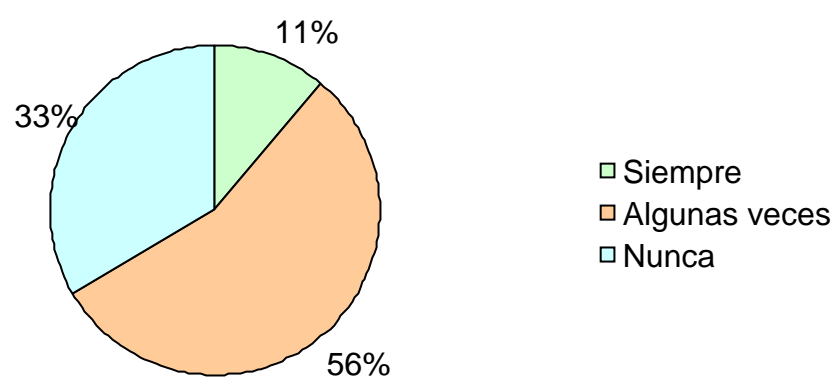


Un 55.5% de los encuestados manifiesta no realizar con eficacia sus labores, debido a las condiciones en que se encuentran en la empresa, tanto por las diferencias con sus compañeros como por el aspecto locativo de ella.

Tabla 7. Asistencia puntual.

PREGUNTA 7	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	No	%	No	%	No	%
Asistes puntualmente	2	11.1	10	55.5	6	33.3

Gráfica 7. Asistencia puntual.

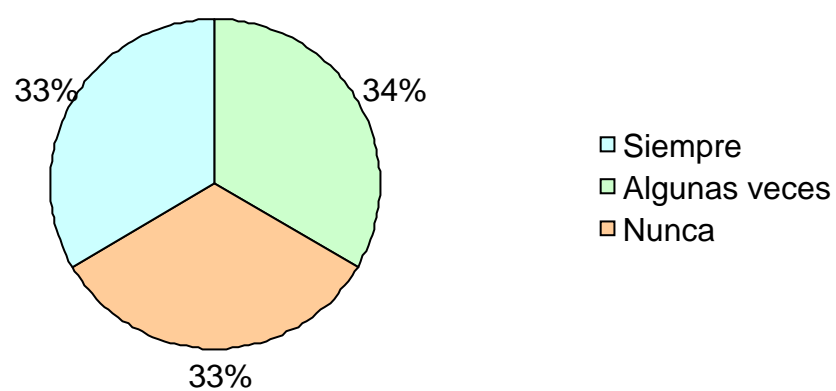


Es notorio que la mayoría de los funcionarios no llegan a tiempo a su sitio de trabajo, sin que por ello haya un control o un llamado de atención por tales faltas, a estos empleados.

Tabla 8. Participación en las actividades.

PREGUNTA 8	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	No	%	No	%	No	%
Participas en las actividades	6	33.3	6	33.3	6	33.3

Gráfica 8. Participación en las actividades.



Existe cierta apatía por algunos empleados en la participación de las actividades que se programan en la empresa, debido a las cuotas que les exigen para poder realizar las actividades o porque sus esposos no permiten que asistan, afectando estas actividades de integración entre los empleados de la caja.

3.5.3. Análisis Entrevista a Afiliados.

Pregunta uno: ¿Qué servicios solicitas con mayor frecuencia en COMFAORIENTE?. Los servicios que más solicitan los afiliados son los de capacitación, crédito y salud.

Pregunta dos: ¿Qué trato recibes por los funcionarios de COMFAORIENTE Ocaña al solicitar un servicio?. La mayoría de los entrevistados han manifestado que son recibidos con atención y mucha cortesía por parte de la Jefe Seccional; pero que la secretaria es imponente y grosera, manifiestan que esta muchas veces los deja con la palabra en la boca y no los atiende por estar hablando por teléfono, que solicitan información y no se les suministra con claridad, que por ese motivo muy poco utilizan los servicios de la Caja.

Pregunta tres: ¿Te atienden con prontitud al solicitar un servicio en COMFAORIENTE?, ¿Por qué?. Algunas veces sí lo hacen, pero cuando hay que hacer las diligencias por Cúcuta, se demora mucho tiempo en dar el servicio, puesto que los documentos, como es el caso en los créditos, tienen que pasar por los funcionarios de Ocaña, luego en Cúcuta y por último por el Comité de Aprobación de los Créditos, siendo muy dispendioso el servicio. En el pago de subsidio está supeditado a que el patrono pague oportunamente los aportes parafiscales, pero el afiliado cree que mensualmente Comfaorientes debe cancelarlo.

El servicio de salud es oportuno, pero durante los fines de semana no hay quien solucione un problema al afiliado en particular cuando haya que suministrarle los medicamentos.

Pregunta cuatro: Cuando vas a solicitar un servicio en COMFAORIENTE, ¿Siempre encuentras al funcionario responsable? El 68 por ciento de los entrevistados manifiesta que algunas veces ha ido a solicitar un servicio y no se encuentra el funcionario responsable, que en ocasiones los atiende la Jefe o en otras ocasiones la señora de servidos generales.

Pregunta cinco: ¿Solicitas con frecuencia los servidos de COMFAORIENTE? ¿Por qué? La gran mayoría manifiesta que no solicita con mucha frecuencia los servicios de COMFAORIENTE porque no lo ven necesario; que sólo van a cobrar el subsidio al que tienen derecho y eso cuando su patrón ha cancelado los aportes de ley.

Pregunta seis: ¿Qué opinión tienes de los funcionarios de COMFAORIENTE? La mayoría manifiesta que son personas con alta preparación, que tratan de realizar su trabajo lo mejor posible para darle un servicio a las personas afiliadas y beneficiarías; además manifiestan que son buenas personas.

Pregunta siete: ¿Qué recomendaciones darías a COMFAORIENTE para que mejore en la atención de los servicios que ofrece? Los entrevistados manifiestan que se debe enviar a la secretaria a una capacitación sobre relaciones humanas para mejorar la atención al público.

- Que los servicios solicitados sean resueltos en Ocaña con prontitud, que Cúcuta de soluciones más rápidas a sus afiliados

- Que si una empresa no se encuentra al día en la cancelación de sus aportes, se les niega el servicio de crédito; por lo cual, que ese requisito sea eliminado, que la garantía es la libranza, la cual es firmada para los descuentos

- Efectuar actividades de recreación para las empresas afiliadas.

3.6 PROBLEMAS Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMAS Y/O NECESIDADES	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
<p>1. La planta física se encuentra en muy regular estado, está muy mal distribuida ya que no se cuenta con un lugar específico para almacenar elementos y las oficinas son muy estrechas. Las divisiones para las oficinas son muy ordinarias, presentando mal aspecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reubicar algunas dependencias para brindar comodidad a los empleados y usuarios. - Mejorar las divisiones de las oficinas de la empresa y pintar la planta física. - Ubicar un sitio para guardar elementos y así desocupar las oficinas, brindando mayor comodidad. - Ubicar un sitio para colocar los archivadores y así despejar las oficinas.
<p>2. Poco personal que labora en COMFAORIENTE Ocaña, las actividades que hay que realizar son diversas y por lo general no alcanza el tiempo.</p> <p>Secretaria: Efectúa muchas funciones, tales como: diligenciamiento de toda la documentación, archivar correspondencia, realizar consignaciones, recibos de pago, cheques, contratos, matrículas, boletas médicas, pago de subsidio, remite información diaria a Cúcuta.</p> <p>Coordinación A.R.S.: Autoriza consultas médicas, controla el régimen subsidiado de salud del municipio con 4500 afiliados, visita a la Secretaría de Salud, efectúa encuestas, cancela cuentas, etc.</p> <p>Jefatura: Coordina todas las actividades de la caja, visita empresas, realiza cobros a empresas morosas, efectúa promoción y mercado de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sugerir la vinculación de por lo menos dos auxiliares que entrarían a colaborar en la Caja, para ayudar a la secretaria, coordinadora de la A.R.S., y a la jefatura seccional de Ocaña. - Reubicar a dos agentes educativos que desempeñan sus funciones fuera de la Caja en la promoción de salud; a que presten sus servicios como auxiliares en las dependencias de la caja, logrando con ello un mejor servicio para el usuario.

PROBLEMAS Y/O NECESIDADES	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
<p>3. En ocasiones el afiliado y/o beneficiario reciben un mal trato y mala atención cuando solicitan un servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar cursos de capacitación sobre manejo de personal y buen trato a las personas (Relaciones humanas). - Capacitación sobre manejo comercial y administrativo de una empresa.
<p>4. No existe un ambiente laboral propicio, debido a las diferencias interpersonales entre los trabajadores de la empresa-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar terapias de grupo para lograr integración de los miembros. - Efectuar conferencias sobre compañerismo y colaboración. - Realizar salidas al campo para integrar a los miembros de COMFAORIENTE Ocaña. - Promover actividades grupales en beneficio de la empresa.

4. MODELO DE INTERVENCIÓN

A partir de los resultados del diagnóstico, se diseñó el modelo de intervención con base en la priorización de los problemas, apropiando unos recursos para adecuar y contribuir al mejoramiento del talento humano en beneficio de los empleados, afiliados y beneficiarios de la Caja de compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE seccional Ocaña, donde se desarrollaron algunas actividades fundamentales encaminadas a sacar adelante el proyecto, redundando en el bienestar de la empresa en general. Estas actividades fueron:

- Se constituyó la coordinación de actividades por parte de la responsable del proyecto.
- Se elaboró el reglamento de asistencia y distribución de tareas.
- Se asignó el responsable de llevar la contabilidad y registro de los ingresos y egresos.
- Se planificó las actividades a ejecutar para resolver la problemática.
- Análisis y evaluación de las actividades.

ACTIVIDAD 1: Reubicación de algunas oficinas y su embellecimiento.

OBJETIVO: Brindar un ambiente de comodidad y confort a los empleados y usuarios.

JUSTIFICACIÓN: Uno de los factores preponderantes para crear un ambiente propicio en el desarrollo de las actividades cotidianas, es encontrar las dependencias en condiciones especiales de comodidad y pulcritud para realizar las tareas con agrado, ya que da gusto y placer atender al personal que requiere de los servicios de la empresa.

METODOLOGÍA: Mediante el estudio previo de la planta física se hizo necesario realizar algunas obras encaminadas a mejorar el aspecto de la planta física de COMFAORIENTE Ocaña; para ello se realizaron las siguientes actividades:

- Estudio de campo.
- Presentación de la propuesta de mejoramiento de la planta física de la empresa.
- Apropiación de recursos de la empresa para la adecuación de la planta física.
- Consecución del personal calificado para realizar las obras (maestro de construcción).

LOGROS: Reubicación de la oficina de la A.R.S. para un local adjunto a la empresa.

- Pintura de toda la planta física.
- Acondicionamiento de una dependencia para guardar elementos y útiles.
- Cambio de divisiones por fórmicos.

TIEMPO: El tiempo utilizado para esta actividad fue de 45 días.

PRESUPUESTO: El costo de las obras realizadas fue pagado por la empresa, siendo este de \$5.680.000.

EVALUACIÓN: Terminadas las obras de remodelación de la empresa y pintura, ésta presenta un buen aspecto, brindando mayor comodidad para todas las personas que conforman la empresa.

ACTIVIDAD 2: Eficiencia y calidad del servicio.

OBJETIVO: Optimizar el recurso humano mediante la reorganización del personal.

JUSTIFICACIÓN: Con el ánimo de ofrecer mejores oportunidades al usuario y prestar un apoyo eficaz a los empleados de la empresa, se hizo necesario realizar la reorganización de algún personal subutilizado en algunas dependencias de la empresa, para ofrecer calidad y eficacia del servicio, obteniendo con ello la eficiencia de los funcionarios.

METODOLOGÍA: Se realizó un estudio sobre las funciones que desempeñan cada empleado de la empresa, en las diferentes dependencias.

- Propuesta de reubicación de dos agentes educativos que laboran en la A.R.S. para que presten sus servicios como auxiliares en jefatura, secretaría y coordinación de A.R.S.

LOGROS: Se asignó un auxiliar de secretaría que tiene, entre otras funciones, realizar consignaciones, organizar cheques del subsidio, archivar correspondencia enviada y recibida, enviar documentación.

- Se asignó un auxiliar para que realizara el mercadeo permanente en las empresas, donde su función principal es ofrecer los diferentes servicios que la empresa brinda, mediante visitas permanentes.

TIEMPO: El tiempo utilizado fue de 15 días.

PRESUPUESTO: Se invirtieron \$50.000 en gastos, discriminados así:

Ingresos: Aporte de la estudiante	\$50.000
Egresos: Papelería	\$10.000
Refrigerios	\$40.000

EVALUACIÓN: Mediante la reorganización del personal se detectó mejor servicio por parte de la empresa, ya que se le brinda una atención oportuna al afiliado.

ACTIVIDAD 3: Integración del personal (paseo).

OBJETIVO: Estrechar los lazos de amistad entre el personal que labora en COMFAORIENTE Ocaña, mediante una salida al campo.

JUSTIFICACIÓN: Integrar al grupo humano logra un ambiente de camaradería donde los integrantes se apoyan permanentemente, tanto en sus funciones diarias como en las sociales, propiciando relaciones interpersonales óptimas para el bienestar de todos.

METODOLOGÍA: salida al campo (Centro Recreacional COMFAORIENTE).

- Asignación de tareas (para la elaboración de los alimentos y su distribución).
- Dinámicas de grupo.

LOGROS: Integrar en las actividades a personas que tenían algunas diferencias.

- Disponibilidad del grupo para realizar la actividad.

TIEMPO: Un día.

PRESUPUESTO: Para realizar la actividad se dispuso de \$350.000, distribuidos así:

Ingresos: Aporte de los empleados	\$200.000
Aporte responsable del proyecto	\$150.000
Egresos: Almuerzo (23 personas)	\$ 92.000
Refrigerio	\$ 23.500
Bebidas	\$235.500

EVALUACIÓN: Satisfacción por los asistentes de esta actividad y se programa otra por los resultados positivos que arrojó la anterior actividad.

ACTIVIDAD 4: Capacitación manejo comercial y administrativo de una empresa.

OBJETIVO: Instruir al personal de labora en COMFAORIENTE Ocaña, con el ánimo de garantizar calidad y eficiencia en el servicio.

JUSTIFICACIÓN: A medida que el mundo actual avanza a pasos agigantados, también las ciencias y la tecnología lo hacen, por lo que se hace necesario realizar inducciones constantes de las nuevas reformas que aparecen en el quehacer diario para estar a la vanguardia de las innovaciones científicas.

METODOLOGÍA: Se realizó un seminario taller sobre manejo comercial y administrativo de una empresa.

La actividad estuvo a cargo de la administradora de empresas Olga Lucía Becerra. (Ver Anexo D. Constancias).

TEMÁTICA: La administración como empresa:

- La importancia para el administrador
- Clasificación de las funciones de la administración
- El fundamento y la práctica

Fases del proceso administrativo:

- La mecánica administrativa
- La dinámica administrativa
- Fundamentos básicos de cada paso del proceso
- La predicción, planeación, organización, la dirección y el control.

El enfoque operacional:

- La organización como sistema
- Enfoque de realidades

La previsión y la administración:

- Importancia
- Ubicación dentro del proceso
- Naturaleza de la previsión
- Principios generales: de previsibilidad, de objetividad, de la medición.

Incidencia del cambio en el ambiente empresarial:

Factores del cambio: internos y externos

Variables que interesan analizar

Políticas y estrategias:

- Características
- Diseñadas por la alta dirección
- Trazadas de acuerdo con los objetivos y opiniones de quien la diseña
- Consignadas claramente por escrito
- Unificadoras de los criterios de interpretación
- Flexibles
- Difundidas en los apartes pertinentes
- Sujetas a división y control continuos
- Diferentes de las reglas y procedimientos

Procedimientos, métodos y programas de acción

Importancia de los procedimientos

Los métodos

El diagrama de procesos.

LOGROS: Se actualizó al personal sobre la nueva técnica de manejo comercial y administrativo de una empresa.

TIEMPO: Tres días (tres fines de semana).

PRESUPUESTO: Esta actividad fue costeadada por la responsable del proyecto, tuvo un costo de \$240.000, distribuidos así:

Ingresos: Aporte responsable del proyecto	\$240.000
---	-----------

Egresos: Conferencista	\$120.000
Papelería	\$ 30.000
Refrigerios	\$ 90.000

EVALUACIÓN: Interés en la temática propuesta por los participantes.

- Asistencia puntal de todos los empleados de la empresa.

ACTIVIDAD 5: Terapia recreativa grupal.

OBJETIVO: Mejorar las relaciones interpersonales entre los funcionarios de la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano, COMFAORIENTE Ocaña.

JUSTIFICACIÓN: En vista que los funcionarios de COMFAORIENTE Ocaña en la actualidad presentan algunas diferencias de tipo personal, se hace necesario realizar algunas actividades de integración con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y así crear un ambiente óptimo de trabajo en beneficio de los empleados, usuarios y la empresa.

METODOLOGÍA: Con la ayuda del recreacionista Juan Carlos Parra, se hace la terapia recreativa en el centro Recreacional de TELECOM con la siguiente temática: (Ver Anexo D. Constancias)

- Baile en parejas (la bamba), donde se integran los grupos en especial aquellos que tiene diferencias.
- Charla sobre la cooperación y ayuda mutua.
- Ludoteca.
- Ronda: A que te cojo ratón.
- Dinámica: Manifiesto mi diferencia y mi agrado.

- Conclusiones de la actividad.

- Almuerzo.

LOGROS: La disponibilidad de los funcionarios de la caja para realizar la actividad programada.

- La contribución de cada empleado para sacar a buen término la actividad.

TIEMPO: Un día.

PRESUPUESTO: La realización de la actividad tuvo un costo de \$250.000, distribuidos así:

Ingresos: Aportes funcionarios de la caja	\$100.000
Aporte responsable del proyecto	\$150.000

Egresos: Pago recreacionista	\$ 50.000
Pago almuerzas	\$100.000
Bebidas	\$100.000

EVALUACIÓN: Hubo gran satisfacción por los asistentes a la actividad, donde se evidenció la integración de los participantes y sobre todo manifestaron con honestidad las diferencias que tenían con sus compañeros, asumiendo el compromiso de limar dichas asperezas.

ACTIVIDAD 6: Conferencia sobre relaciones humanas.

OBJETIVO: Motivar sobre aspectos del buen trato y respeto a las diferencias individuales.

JUSTIFICACIÓN: La esencia de mantener buenas relaciones con nuestros congéneres consiste en establecer un respeto por las diferencias individuales y tener buen trato para que así se mantengan y estrechen los lazos de amistad entre el grupo humano que interactúa constantemente.

METODOLOGÍA: Se realizó una convocatoria a los empleados de COMFAORIENTE Ocaña para que asistieran a una conferencia con la psicóloga Dr. Rocío Quintero en el auditorio del Hotel Hacaritama, donde se presentó la siguiente temática: (Ver Anexo D. Constancias)

- Afectividad
- Valoración del ser humano
- Confianza en sí mismo (Autoestima)
- El compañerismo
- La violencia intrafamiliar incide en tu desempeño
- Normas para el buen trato
- Cooperar te fortalece
- Los buenos modales
- Conclusiones.
- Refrigerio.

LOGROS: Participación de los empleados de COMFAORIENTE Ocaña.

- Satisfacción por los presentes en la conferencia.

TIEMPO: Dos días.

PRESUPUESTO: La actividad tuvo un costo de \$150.000, distribuidos así:

Ingresos: Aporte responsable del proyecto	\$150.000
---	-----------

Egresos: Conferencista	\$ 50.000
Papelería	\$ 15.000
Refrigerio	\$ 85.000

EVALUACIÓN: Se notó el interés y participación por parte de los asistentes.

- Los temas tratados fueron del agrado del auditorio.

ACTIVIDAD 7: Taller sobre el talento humano y calidad total.

OBJETIVO: Motivar que la calidad y el talento humano está dado por el hombre y para el hombre y que es la razón de ser de todo el esquema filosófico de la calidad total.

JUSTIFICACIÓN: Si bien es cierto que el hombre puede tener a su alcance la mejor tecnología del mundo para apropiarla en su empresa, no le garantiza el hecho empresarial por sí solo, requiere del talento humano para sacar adelante cualquier proceso en calidad total, ya que la esencia es el ser, pues es el que genera recursos con su inteligencia y su talento.

METODOLOGÍA: Se efectuó la motivación a todos los empleados de COMFAORIENTE Ocaña para que asistieran al auditorio Juan Pablo II de Radio Catatumbo al respectivo taller, regido por Elmar Criado, administrador de empresas. (Ver Anexo D. Constancias)

Se llevó a cabo la siguiente temática:

- Mentalidad humana
- Apoderamiento
- La evaluación del desempeño

- Nuestra propuesta de evaluación
- El sistema de reconocimiento
- El papel de la gerencia y las relaciones humanas.
- Refrigerio.

LOGROS: Participación activa de la totalidad de los funcionarios de la empresa.

- Desarrollo total de la temática.
- Disponibilidad del personal en el desarrollo de la temática.

TIEMPO: El tiempo utilizado fue de un día.

PRESUPUESTO: Costo de la actividad \$240.000, distribuidos así:

Ingresos: Aporte responsable del proyecto \$240.000

Egresos: Conferencista \$ 50.000

Refrigerio \$100.000

Papelería \$ 20.000

Cóctel \$ 70.000

EVALUACIÓN: Dentro de las conclusiones que arrojó el taller, sobresale el compromiso de los integrantes de la empresa COMFAORIENTE Ocaña, por brindar una mejor disponibilidad al desarrollo empresarial con un mayor sentido de pertenencia por la empresa.

5. PRESUPUESTO

Para poner en marcha el modelo de intervención se invirtieron algunos recursos indispensables para lograr el éxito y tratar de resolver la problemática detectada en la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE Ocaña.

5.1 INGRESOS

5.1.1 Financieros.

- Aportes personal de empleados COMFAORIENTE Ocaña	\$ 300.000
- Aporte responsable del proyecto	\$1.100.000

5.1.2 Institucionales.

- COMFAORIENTE Ocaña	\$5.680.000
TOTAL	\$7.080.000

5.2 EGRESOS

- Pintura y remodelación	\$5.680.000
- Almuerzos	\$ 192.000
- Bebidas	\$ 335.000
- Cóctel	\$ 70.000
- Refrigerios	\$ 338.000
- Papelería	\$ 195.000
- Conferencistas	\$ 270.000
TOTAL	\$7.080.000

CONCLUSIONES

Uno de los factores que afectan notablemente el rendimiento de los funcionarios de COMFAORIENTE Ocaña, es la falta de autoridad y toma de decisiones, ya que todo debe ser consultado, por mínimo que sea, con la regional que se encuentra en la ciudad de Cúcuta, donde hay que esperar un trámite, que se podría obviar en determinados momentos, para darle satisfacción a los afiliados y beneficiarios.

Las discordias que se suscitaron entre los funcionarios de COMFAORIENTE Ocaña obedecen a la falta de unidad y criterio entre la caja y la A.R.S., pues no existe un control apropiado entre ellas, se desconoce quien debe asumir en orden jerárquico la autoridad, sobre todo en la A.R.S.

Se observó gran receptividad por parte de los funcionarios de COMFAORIENTE Ocaña, para impulsar y desarrollar todas las actividades, en las que se notó integración y se limaron algunas asperezas entre ellos; además el modelo de intervención llenó las expectativas y trató de resolver la problemática detectada.

RECOMENDACIONES

Es primordial que la empresa anualmente asigne un rubro para capacitar al personal y continuar realizando actividades de integración donde la constante sea tratar de mantener el grupo unido, apoyándose unos con otros, y así tengan un buen ambiente laboral, del cual salgan beneficiados tanto empleados, afiliados y beneficiarios, para que la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE Ocaña mantenga su buena imagen en el contexto local y departamental, donde el presupuesto necesario para capacitación con profesionales expertos en el tema, relacionados con mejorar el ambiente laboral, sería de 2.000.000 distribuidos para educación y actividades de integración.

Es importante que haya un líder dentro del personal que labora en la Caja, para que encamine las actividades programadas, optimizando el talento humano para lograr actitudes y sentido de pertenencia por la empresa en aras de favorecer las relaciones humanas y ofrecer mejores atenciones a los afiliados.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es lo relacionado con el ambiente laboral, donde se debe presentar unas dependencias agradables y confortables, por lo tanto el embellecimiento de las instalaciones son necesarias para ofrecer mejor atención a los usuarios.

Qué otras cosas deberían hacerse para que este ambiente agradable no se vulva a interrumpir? Quién debería hacer qué cosas? Cuál podría ser el plan de trabajo tentativo? Resolver estas preguntas adicionales es muy importante puesto que particularmente allí es donde se apreciaría su aporte como especialista. En conclusión, es importante que en este capítulo mencione las cosas como si usted fuera una consultora contratada por Comfaorienté.

BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA ROJAS, Javier. GALEANO PEDRAZA, Luis Jairo. Administración del Personal. Universidad a Distancia. Editorial Unisur. Santafé de Bogotá. 1993.

ARBOLEDA PALACIO, Gonzalo. Técnicas de Gerencia. Módulo Autoformativo. Escuela de Administración Pública ESAP. Santafé de Bogotá. 1991.

COMPENDIO TESIS Y OTROS TRABAJOS DE GRADO. ICONTEC.

GIL, Ignacio. Ruiz, Leonor. Ruiz, Jesús. La Nueva Dirección de Personas en la Empresa. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1997.

HERNÁNDEZ MEJÍA, Enrique. Metodología de la Investigación Manual. ESAP. II sesión. Santafé de Bogotá.

MAHON, Heberto. Las personas: La clave para el éxito de su empresa. Javier Vergara Editor Cia. Buenos Aires. Argentina. 1992.

MOODY, Paúl E. Toma de Decisiones Gerencial. Traducción Silvia Gómez de Jaramillo. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá.

OCÉANO. Diccionario Enciclopédico. Océano. 1991.

OROSTEGUI ARENAS, Miriam. RUIZ RODRÍGUEZ, Myriam. Seminario de Investigación I. Escuela de estudios industriales y empresariales. UIS. Bucaramanga. 1999.

QUINTERO S., Luis Hernando. ÁVILA R., Jaime A: Metodología de la Investigación. Facultad de estudios a distancia. Universidad de Pamplona.

RYE, David E. El Juego Empresarial. Traducción Diana Trejo Gutiérrez. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1998.

SABOGAL SABOGAL, Ornar. Proceso Administrativo. Universidad a Distancia. Editorial Unisur. Santafé de Bogotá. 1993.

VELÁSQUEZ, Pablo Frank. Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar, Legislación. Asocajas. Institución Iberoamericana de seguridad social. Santafé de Bogotá. 1991.

WEISS, W. H. Guía práctica para la toma de decisiones. Traducción Gisela W. De Rojas. Editorial Norma. Santafé de Bogotá. 1992.

Anexo A. Observación Directa

Fecha: _____

Lugar: _____

Objetivo: Realizar una inspección para conocer la forma como funciona la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE, seccional Ocaña.

1. ¿Con qué recursos humanos cuenta la Caja de Compensación Familiar del Oriente Colombiano COMFAORIENTE, seccional Ocaña? _____

2. ¿Cómo está distribuida la planta física, por dependencia, para funcionar? _____

3. ¿Qué materiales y equipos posee cada dependencia para su funcionamiento? _____

4. ¿La empresa tiene elaborado un manual de funciones para sus empleados? _____
¿Cuál es? _____

5. ¿Qué clases de comunicaciones existen entre el personal de la empresa? _____

6. ¿Qué clase de actividades proyecta la institución para mantener las buenas relaciones? _____

7. ¿Existe un buen ambiente laboral para desarrollar a satisfacción sus funciones? _____

Anexo B. Encuesta para los Funcionarios de la Caja

Se pretende lograr una información clara y precisa sobre las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y la atención al usuario, en todas las dependencias de COMFAORIENTE Ocaña.

Los datos suministrados son de absoluta reserva por parte de los responsables del proyecto y no serán publicados, ni traerán consecuencias en el plano laboral.

PREGUNTAS:

1. Las relaciones con tus compañeras de la empresa son:
Buenas Regular Malas

2. ¿Conoces el manual de funciones que debes desempeñar?
Si No

3. ¿Tienen en cuenta tu punto de vista al realizar una propuesta con respecto al funcionamiento de la empresa?
Siempre Algunas veces Nunca

4. ¿Cumples cabalmente con tus funciones?
Siempre Algunas veces Nunca

5. ¿Brindas un trato cortés y amable a las personas que solicitan tu servicio?
Siempre Algunas veces Nunca

6. ¿Realizas con eficiencia y calidad las labores que te encomiendan?
Siempre Algunas veces Nunca

7. ¿Asistes puntualmente a tu sitio de trabajo?
Siempre Algunas veces Nunca

8. ¿Participas activamente de las actividades de integración que proyecta la empresa?
Siempre Algunas veces Nunca

Anexo C. Entrevista para los Afiliados Usuarios

Objetivo: Lograr una información clara y real de la clase de servicios y el trato que se recibe por parte de los funcionarios de COMFAORIENTE seccional Ocaña.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué servicios solicitas con mayor frecuencia en COMFAORIENTE Ocaña?

2. ¿Qué trato recibes por los funcionarios de COMFAORIENTE Ocaña, al solicitar un servicio?

3. ¿Te atienden con prontitud al solicitar un servicio en COMFAORIENTE? _____
¿Por qué? _____

4. Cuando vas a solicitar un servicio en COMFAORIENTE, ¿siempre encuentras al funcionario responsable? _____

5. ¿Solicitas con frecuencia los servicios de COMFAORIENTE? _____ ¿Por qué?

6. ¿Qué opinión tienes de los funcionarios de COMFAORIENTE? _____

7. ¿Qué recomendaciones darías a COMFAORIENTE que mejore en la atención de los servicios que ofrece? _____
