

**REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTION DE LAS UNIDADES DE  
SOPORTE CORPORATIVO ADMINISTRATIVAS DE LA CAJA  
SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN**

**MARTHA LILIANA QUINTERO ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2014**

**REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTION DE LAS UNIDADES DE  
SOPORTE CORPORATIVO ADMINISTRATIVAS DE LA CAJA  
SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN**

**MARTHA LILIANA QUINTERO ALVAREZ**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
MAGISTER EN GERENCIA DE NEGOCIOS**

**Director de Proyecto**

**YOLANDA AMOROCHO GUALDRON**

**Ingeniera Industrial**

**Magister en Ingeniería área Informática y CC**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. ALCANCE	18
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1 ANTECEDENTES	19
4.2 MARCO TEÓRICO	20
4.2.1 Centro de Servicios Compartidos – CSC	21
4.2.2 Biblioteca de infraestructura de tecnologías de información (ITIL)	22
4.2.3 Modelo Estrella de Jay Galbraith	24
4.2.4 Métodos para realizar un diagnóstico organizacional	25
4.2.5 Gap Análisis	26
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVO ADMINISTRATIVAS	27
5.1 ALCANCE	27
5.2 PROCESOS	29
5.2.1 Entrevista a nivel estratégico y táctico	29
5.2.2 Procesos Unidad de Soporte Corporativo de Gestión Humana	30
5.2.3 Unidad de Soporte Corporativo Servicios Generales	34
5.2.4 Resultado medición de satisfacción al cliente interno 2011 y 2012	40
5.2.5 Resultados obtenidos Benchmarking	41
5.3 ESTRUCTURA	51
5.3.1 Unidad de soporte corporativo gestión humana	52
5.3.2 Unidad de soporte corporativo servicios generales	54

5.4 RECURSO HUMANO	57
5.4.1 Análisis de cargos, roles y perfiles	58
5.4.2 Resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional	62
5.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO	67
5.5.1 A nivel de proceso	67
5.5.2 A nivel de estructura organizacional	67
5.5.3 A nivel de recurso humano	68
6. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN	69
6.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	70
6.1.1 Elementos de valor	71
6.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	72
6.2.1 Definición de la gestión del servicio	74
6.2.2 Definición de la gestión de operación	80
7. IMPLEMENTACIÓN	87
7.1 PROCESOS	88
7.1.1 Rediseño de procesos de operación	89
7.1.2 Procedimientos del modelo de gestión de servicios	98
7.2 ESTRUCTURA	106
7.2.1 Estructura USG gestión humana	106
7.2.2 Estructura USC compras y aprovisionamiento	110
7.2.3 Estructura USC servicios operativos	113
7.3 PROPUESTA PLAN DE IMPLANTACIÓN RECURSO HUMANO	115
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	123

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Ficha Técnica Entrevista Nivel Estratégico y Táctico .....	29
Tabla 2 Estado de los pedidos por tramitar en el año 2012.....	39
Tabla 3 Ficha Técnica Satisfacción al Cliente.....	40
Tabla 4 Satisfacción Procesos gestión humana .....	42
Tabla 5 Resultados evaluación de los procesos de compras.....	45
Tabla 6 Satisfacción Proceso de gestión logística .....	45
Tabla 7 Disponibilidad de catálogo de soporte.....	50
Tabla 8 Herramientas que soportan la Gestión de las Unidades de Soporte .....	51
Tabla 9 Planta de Personal USC Gestión Humana.....	52
Tabla 10 Funciones por roles USC Gestión Humana .....	53
Tabla 11 Planta de Personal USC Servicios Generales.....	55
Tabla 12 Funciones por roles USC Servicios Generales.....	56
Tabla 13 Resumen de personal USC Gestión Humana .....	58
Tabla 14 Resumen del personal USC Servicios Generales.....	59
Tabla 15 Actitud ofrecida por el personal de Gestión Humana .....	60
Tabla 16 Actitud ofrecida por personal Serv. Generales - proceso compras .....	61
Tabla 17 Actitud ofrecida por personal Serv. Generales - proceso gestión logística.....	62
Tabla 18 Ficha Técnica Clima Organizacional.....	63
Tabla 19 Procedimientos Nuevos USC Gestión Humana .....	91
Tabla 20 Procedimientos Nuevos USC Compras y Aprovisionamiento.....	94
Tabla 21 Procedimientos Nuevos USC Servicios Operativos .....	96
Tabla 22 Procedimientos Gestión de Servicios.....	98
Tabla 23 Consolidado de Niveles de Servicio USC Gestión Humana .....	102
Tabla 24 Niveles Servicio Selección de Personal .....	104
Tabla 25 Consolidado de Niveles de Servicio USC Compras y Aprovisionamiento .....	105
Tabla 26 Consolidado de Niveles de Servicio USC Servicios Operativos.....	106
Tabla 27 Funciones por roles USC Gestión Humana .....	107
Tabla 28 Funciones por roles USC Compras y Aprovisionamiento.....	111
Tabla 29 Funciones por roles USC Servicios Operativos.....	114
Tabla 30 Propuesta USC Gestión Humana .....	117
Tabla 31 Propuesta USC Compras y Aprovisionamiento.....	117
Tabla 32 Propuesta USC Servicios Operativos .....	117

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Organigrama Cajasan (2009) .....	15
Figura 2 Elementos Modelo Estrella Jay Galbraith.....	27
Figura 3 Estructura DiagnósticoFuente: Elaboración propia.....	28
Figura 4 Procesos Actuales USC Gestión Humana .....	30
Figura 5 Procesos Actuales USC Servicios Generales .....	34
Figura 6 Comportamiento Indicador Satisfacción Cliente USC Gestión Humana .....	41
Figura 7 Comportamiento Indicador Satisfacción Cliente USC Serv. Generales .....	44
Figura 8 Análisis GAP Procesos USC Gestión Humana .....	47
Figura 9 Análisis GAP Procesos USC Servicios Generales .....	48
Figura 10 Retos de Gestión de los Servicios de Soporte .....	49
Figura 11 Factores Claves de éxito en la prestación de los servicios de soporte .....	50
Figura 12 Estructura Organizacional USC Gestión Humana .....	53
Figura 13 Estructura Organizacional USC Servicios Generales .....	55
Figura 14 Comparativo Medición Clima 2012 -2011 USC Gestión Humana.....	64
Figura 15 Comparativo Medición Clima 2012 -2011 USC Servicios Generales .....	66
Figura 16 Metodología Diseño del Modelo .....	69
Figura 17 Elementos de Valor de la Estrategia .....	71
Figura 18 Visión integrada al cliente .....	72
Figura 19 Modelo de Gestión .....	73
Figura 20 Objetivos de la Gestión de Servicios .....	75
Figura 21 Portafolio de servicios USC.....	77
Figura 22 Categorías de Competencias y Habilidades.....	82
Figura 23 Interrelación.....	83
Figura 24 Cadena de valor de la gestión de servicios .....	85
Figura 25 Etapas de la Implementación .....	86
Figura 26 Nuevo Mapa de Procesos USC Gestión Humana .....	90
Figura 27 Nuevo Mapa de Procesos USC Compras y Aprovisionamiento.....	93
Figura 28 Nuevo Mapa de Procesos USC Servicios Operativos .....	95
Figura 29 Flujograma Procedimiento Gestión Solicitudes y Requerimientos.....	99
Figura 30 Flujograma Procedimiento Administración Niveles de Servicio.....	100
Figura 31 Ficha Técnica Niveles de Servicio.....	101
Figura 32 Nueva Estructura Organizacional USC Gestión Humana .....	107
Figura 33 Nueva Estructura Organizacional USC Compras y Aprovisionamiento .....	111
Figura 34 Nueva Estructura Organizacional USC Servicios Operativos.....	113
Figura 35 Plan de Implantación Transversal .....	116

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Instrumento para la entrevista a las Unidades de soporte: Gestión Humana y Servicios Generales.....	123
Anexo B Instrumento Evaluación Satisfacción del Cliente.....	124
Anexo C Instrumento Medición Clima Laboral .....	127
Anexo D Instrumento Medición Servicios de Soporte- Benchmarking.....	131
Anexo E Definición de Términos del Modelo de Gestión.....	133
Anexo F Caracterizaciones USC Gestión Humana.....	135
Anexo G Caracterización USC Compras y Aprovisionamiento.....	140
Anexo H Caracterizaciones USC Servicios Operativos.....	143

## RESUMEN

**TITULO:**

REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVO ADMINISTRATIVAS DE LA CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR CAJASAN \*

**AUTOR:**

MARTHA LILIANA QUINTERO ALVAREZ \*\*

**PALABRAS CLAVES:**

Reestructuración, Modelo de Gestión, Gestión de Servicios, ITIL, Centro de Servicios Compartidos CSC, Gestión Humana, Servicios Generales, Unidades de Soporte Corporativo.

**CONTENIDO:**

El trabajo de aplicación tuvo como objetivo principal la reestructuración del modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo de Gestión Humana y Servicios Generales con fin del mejorar la oportunidad, calidad y satisfacción en la prestación de los servicios a las diferentes unidades de la Caja. Para el logro de este objetivo se involucraron prácticas y metodologías relacionadas con el análisis, diagnóstico y mejoramiento de procesos.

En la primera etapa referente al diagnóstico organizacional se efectuó un análisis descriptivo de la situación encontrada a través de los datos obtenidos en el desarrollo de encuestas y cuestionarios y el análisis de documentos e informes de la Corporación; seguido de esto, se realizó un análisis entre los procesos actuales versus los ofrecidos por el mercado a través del Análisis de Brechas GAP. En la etapa de diseño del modelo se tomaron como referencia los marcos de trabajo de los Centros de Servicio Compartidos, las buenas prácticas para la gestión de servicios orientadas bajo la metodología de ITIL, la definición de los esquemas operativos a través del Modelo Estrella de Jay Galbraith que involucra la estrategia, la estructura, los procesos y el recurso humano y finalmente, en la etapa de implementación se aplicó el modelo de gestión propuesto que involucró una redefinición de procesos, funciones, estructura y plan de implantación del recurso humano, permitiendo de esta forma, alinear las necesidades de la Corporación con la operación de las Unidades de Soporte Corporativo de Gestión Humana y Servicios Generales para la prestación de servicios con oportunidad, flexibilidad, especialidad y calidad.

---

\* Trabajo de Aplicación

\*\*Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director de proyecto Ing. Yolanda Amorocho Gualdron.

## ABSTRACT

**TITULO:**

RESTRUCTURING THE MANAGEMENT MODEL OF CORPORATE ADMINISTRATIVE SUPPORT UNIT OF THE INSTITUTION OF FAMILY SUBSIDY, CAJASAN (CAJA SANTANDEREANA DE SUBSIDIO FAMILIAR) \*

**AUTHOR:**

MARTHA LILIANA QUINTERO ALVAREZ \*\*

**KEYWORDS:**

Restructuring, Model Management, Service Management, ITIL, Shared Services Center CSC, Human Resources, General Services, Corporate Support Units.

**CONTENT:**

The implementation work was mainly aimed at the restructuring of the management model of the Corporate Support Unit of Human Resources and General Services in order to improve the timeliness, quality and satisfaction in providing services to the various units of the Fund. To achieve this objective, practices and methodologies were involved in the examination, diagnosis and process improvement.

In the first stage relating to organizational assessment there was performed a descriptive analysis of the situation encountered by the data obtained in the development of surveys and questionnaires and analysis of documents and reports of the Corporation, followed by this, an analysis was performed between current processes versus those offered by the market through GAP Gaps Analysis. In the design stage of the model there were taken as reference frameworks of Shared Service Centers, the best practices for service-oriented management under the ITIL methodology , the definition of operational schemes through Jay Galbraith Star Model involving strategy, structure, processes and human resources and finally, in the implementation stage, was applied the management model proposed involving a redefinition of processes, functions, structure and the implementation plan of human resources, allowing Thus, aligning the needs of the Corporation with the operation of the Corporate Support Unit of Human Resources and General Services to provide services on time, with flexibility, specialization and quality.

---

\* Implementation work

\*\*Faculty of physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Masters in Business Management. Engineer Project Manager Yolanda Amorocho Gualdrón.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de aplicación tiene como objeto reestructurar el modelo de gestión de las unidades de soporte corporativo de Gestión humana y Servicios Generales de la Caja Santandereana de Subsidio familiar CAJASAN, contribuyendo así, a mejorar los procesos internos de la organización adaptando estructuras flexibles que permitan responder con mayor eficiencia a los continuos cambios y exigencias del mercado, ofreciendo servicios oportunos y de calidad a un cliente cada vez con mayores expectativas.

Las Cajas de Compensación Familiar son organizaciones con una alta diversidad de servicios sociales orientados a mejorar la calidad de vida de la población afiliada. Para ello, se requiere de agilidad y flexibilidad en los procesos internos que son desarrollados por las Unidades de Soporte Corporativo USC. Es así como CAJASAN involucra dentro de su Direccionamiento Estratégico la aplicación de tendencias de mercado y orienta parte de su accionar hacia el fortalecimiento de sus procesos internos y de apoyo que sirven de base para mejorar la prestación de los servicios hacia el cliente externo desarrollado por las unidades estratégicas de Negocio UEN, buscando garantizar la efectividad, sostenibilidad y productividad.

De acuerdo con lo anterior, el trabajo se enfoca a la aplicación y mejoramiento de la prestación de servicio de las unidades de soporte corporativo de Gestión Humana y Servicios Generales, las cuales actúan de manera independiente y con muy poca sinergia, generando pérdidas de tiempo por reprocesos y afectando directamente la prestación del servicio del cliente interno.

Para abordar el objeto del proyecto se tomaron como referentes los modelos de gestión de ITIL y Jay Galbraith, dado que éstos son mundialmente reconocidos y están orientados al mejoramiento de los procesos internos de una organización, permitiendo acoger total o parcialmente sus buenas prácticas. De manera complementaria se consultaron las estructuras de los modelos de gestión de procesos internos de otras Cajas de Compensación Familiar líderes del mercado, estos insumos permitieron orientar el modelo de Cajasan a un nuevo enfoque de gestión: la gestión de servicios.

Adicionalmente, se realizó un diagnóstico organizacional basado en la observación de conductas y la recopilación de información específica de la organización, relacionada con procesos, estructura y el recurso humano de las unidades de soporte corporativo. Con este análisis, se establecen los GAP's<sup>5</sup>, entre los procesos de Cajasan y los procesos estandarizados en el entorno. Seguido al diagnóstico, se elabora la formulación y reestructuración del nuevo modelo de gestión y su respectiva estrategia de implementación, este modelo pretende brindar a la organización una mejor respuesta a los clientes internos, impactando así los servicios prestados al cliente externo.

---

<sup>5</sup> *Gap: Método de evaluación que le permite a las organizaciones comparar sus procesos actuales contra los procesos del mercado o estándares*

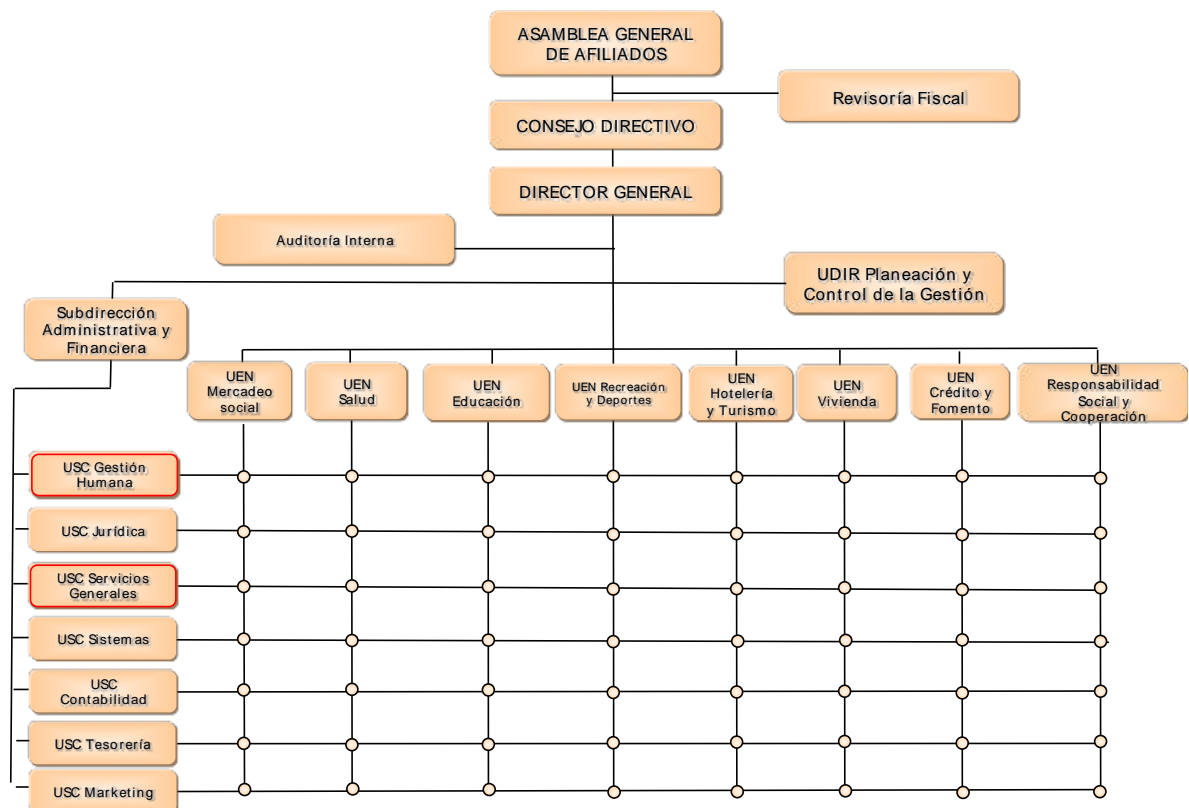
## 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las Cajas de Compensación Familiar son entidades privadas sin ánimo de lucro que fueron creadas por iniciativa de grupos de empresarios con el fin de responder a las necesidades de los trabajadores y sus familias. Hoy en día cumplen funciones de seguridad social para el bienestar de la familia como núcleo básico de la sociedad facilitando el acceso a los servicios a todos los trabajadores de las empresas afiliadas, con tarifas subsidiadas de acuerdo a su nivel de ingresos. Se encuentran normalizadas por la Ley 21 de 1982 y la Ley 789 de 2002, en donde sus principales funciones se encuentran en el recaudo, distribución y pago de los aportes destinados al subsidio familiar y los otros recursos que el estado le encomiende, la organización y administración de las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o en servicios y la ejecución con otras Cajas o mediante vinculación con organismos y entidades públicas o privadas que desarrollen actividades de seguridad social, programas de servicios, dentro del orden de prioridades consagrado en la ley.

En la actualidad existen 42 Cajas de Compensación Familiar en Colombia distribuidas en los diferentes departamentos y cada uno de ellas prestan servicios sociales de Recreación, Salud Ley 21, Educación, Vivienda, Capacitación, Bibliotecas, Fomento Empresarial, Supermercados, Salud IPS, EPS-S, Hotelería y Turismo, Crédito, Programas Especiales, entre otros. De esta forma, las Cajas de Compensación se organizan como holding empresariales, con un modelo de negocio que incluye procesos misionales, estratégicos y de apoyo. CAJASAN, fue creada hace más de 56 años en el departamento de Santander por iniciativa de los empresarios y trabajadores, tiene presencia con infraestructura propia en 18 municipios del departamento y su sede principal está ubicada en el municipio de Bucaramanga.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Cajasan, la cual es de tipo matricial y responde a la misión de la Corporación, esta se conformó por tres tipos de unidades: en el front office Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), en el back office Unidades de Soporte Corporativo (USC) y las Unidades de Dirección UDIR que orientan la estrategia corporativa.

**Figura 1 Organigrama Cajasan (2009)**



Fuente: Unidad de Comunicaciones

Las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), alineadas a la misión de la organización construyen soluciones sostenibles, integrales, accesibles y a la medida para mejorar la calidad de vida de los afiliados, trabajan arduamente con el fin de mejorar sus resultados financieros y de cobertura de atención a los afiliados. Dentro de su modelo operativo, los costos indirectos de las Unidades

Estratégicas de Negocio (UEN) están representados por las Unidades de Soporte Corporativo de forma distribuida formando parte integral de los resultados financieros. La percepción inicial de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), con respecto a las Unidades de Soporte Corporativo (USC), es de ineficiencia en la prestación del servicio interno y se evidencia en los reprocesos que por desconocimiento de las actividades y la falta de comunicación entre sus pares genera insatisfacción, que conlleva a sobrecostos en la operación del servicio, así como ineficacia en la entrega de información que permita que las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y la Dirección General tomen decisiones basadas en hechos y en información. De igual forma, al analizar internamente a las Unidades de Soporte Corporativo (USC) de Cajasan, se evidencia la necesidad de conocer a las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), priorizar procesos para prestar de manera adecuada los servicios y formular políticas que mejoren la comunicación interna entre éstas unidades.

La presente investigación pretende dar una solución sostenible a la problemática en la prestación de los servicios de las unidades de soporte y apoyo, reestructurando el modelo de gestión actual, aportando acciones hacia el logro de la excelencia y la transformación, mejorando la calidad, la agilidad y la oportunidad de los servicios ofrecidos a las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de Cajasan.

Basados en estos objetivos, el trabajo de aplicación está dirigido a intervenir dos unidades de soporte corporativo que principalmente impactan en los procesos administrativos de la Corporación, en tal sentido, las unidades de Gestión Humana y Servicios Generales son las que presentan procesos críticos a nivel de demoras y reprocesos, ineficiencias en la prestación de sus servicios y entre ellas, tienen una relación directa a nivel de flujos de trabajo que cualquier cambio realizado en alguna de ellas impacta a las demás.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Reestructurar el modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas bajo un enfoque de Gestión de Servicios que permita mejorar la eficiencia en la operación.

### **2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico organizacional en aspectos relacionados con procesos, estructura y recurso humano de las unidades de soporte administrativas para determinar la situación actual de cada una de éstas en la Corporación.
- Realizar un análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico que permita establecer los GAP's de los procesos actuales en la organización y los procesos estandarizados disponibles en el mercado.
- Diseñar el modelo de gestión de las unidades de soporte corporativo administrativas y financieras que contemple aspectos relacionados con estrategia, estructura, procesos y recurso humano tomando como referencia las buenas prácticas de operación contemplada en los estándares de Gestión de Servicios de ITIL.
- Implementar el Modelo de Gestión diseñado en los aspectos de estructura y procesos para las unidades de soporte corporativo administrativas objeto del trabajo de aplicación y generar el plan de implantación para el recurso humano.

### **3. ALCANCE**

El trabajo de aplicación contempla el siguiente alcance:

Diagnóstico e implementación del modelo de gestión de las unidades de soporte corporativo administrativas de Gestión Humana y Servicios Generales para la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN. Se excluye la implementación del Recurso Humano dado el impacto que genera la modificación de cargos, la definición de nuevos perfiles y competencias en cada una de las unidades de la organización intervenidas, las cuales dependen de las decisiones económicas y legales de la Corporación y tomarían más tiempo del estipulado en su implementación.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1 ANTECEDENTES**

En el año 2000 CAJASAN redefinió su estructura organizacional, convirtiendo a las unidades de apoyo en unidades de soporte corporativo, siendo el pilar que requieren las unidades estratégicas de negocio y la Dirección General. Dentro de la normatividad que rige las Cajas de Compensación Familiar se contempla que los gastos por servicios de las unidades de apoyo deben ser distribuidos a las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de forma equivalente a la utilización de mismo, al no tener un mecanismo que permita cuantificar de manera real el costo de cada unidad de soporte no se ha tenido un efectivo control sobre éste.

En el año 2004, se estableció que las Unidades de Soporte Corporativo (USC), deberían convertirse en socios estratégicos de la Caja a través de servicios más eficientes y más productivos; sin embargo, dado el crecimiento que ha tenido Cajasan, estas unidades no se han podido adaptar al cambio requerido, solo están orientadas a prestar servicios a corto plazo, descuidando el servicio a mediano y largo plazo. Dentro de los pilotos que se tomaron para mejorar la prestación de los servicios fue la aplicación de la metodología de gestión de tiempos (Time Report) que consistió en documentar las actividades diarias de los colaboradores de las unidades de soporte corporativo, lográndose automatizar algunos procesos que permitieron reducir tiempos de respuesta; sin embargo, la rotación del personal ha sido una debilidad que han tenido que enfrentar dichas unidades. Para el año 2007 se inicio la documentación de procesos de conformidad con la Norma ISO 9001:2008, donde se ha mejorado en ciertos procesos del área administrativa, pero en la actualidad no se ha presentado una estandarización de procesos, así como niveles de servicio, entre otros.

## 4.2 MARCO TEÓRICO

Alineado con los antecedentes de la Corporación para avanzar con el mejoramiento de los procesos de las Unidades de Soporte Administrativas, el proyecto toma como referente cuatro grandes marcos de trabajo que involucran prácticas y metodologías mundialmente reconocidas relacionadas con el análisis, diagnóstico y mejoramiento de procesos organizacionales para servicios administrativos.

Las áreas que guiarán el diseño y la implementación del modelo a proponer son: Centro de Servicios Compartidos, ITIL, Modelo Estrella de Jay Galbraith y el Diagnóstico GAP. Inicialmente se describe la filosofía de Centro de Servicios Compartidos, la cual tiene como objeto centralizar y especializar servicios de calidad en una Unidad de soporte administrativo con clientes internos y externos, dando como resultado procesos más flexibles y productivos. En segundo lugar, se describen las buenas prácticas para la gestión de servicios ITIL, las cuales describen procesos mundialmente reconocidos para el cumplimiento efectivo en la gestión de un servicio, definiendo el alcance y sus respectivos niveles de cumplimiento, este marco de trabajo inicialmente se propuso a nivel de tecnologías de la información, sin embargo, dada su efectividad ha trascendido a otros ámbitos de procesos administrativos.

Una vez se trabaja sobre la capacidad y especialidad en servicios y se involucra un acuerdo interno para cumplir con la satisfacción de los clientes, se referencia el tercer marco de trabajo: el modelo Estrella de Jay Galbraith, el cual permite definir los esquemas operativos necesarios para llevar a cabo un proceso alineado a los objetivos corporativos. Este modelo involucra la definición de una estrategia, estructura, procesos, talento humano y su respectiva recompensa, no obstante, el alcance de este trabajo no involucra la recompensa dado el impacto que genera para la Corporación. Finalmente, se describe el Análisis de brechas GAP,

metodología que involucra la utilización de una serie de herramientas de evaluación para comparar los procesos actuales y procesos del mercado o estándares de la industria, con el propósito de aplicar mejoras

#### **4.2.1. Centro de Servicios Compartidos – CSC**

La filosofía de un Centro de Servicios Compartidos CSC data de finales de 1980 como un concepto de área organizacional anexa e independiente de las compañías la cual se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte de manera centralizada, ofreciendo servicios tanto a clientes internos como externos, la finalidad principal es eliminar reprocesos, reducir costos y riesgos a través de la eficiencia, consolidando el conocimiento en una sola unidad. Es así como se resalta la importancia de integrar, flexibilizar y adaptar los servicios a las necesidades de los usuarios de manera especializada, oportuna, con procesos y sistemas comunes que permitan prestar de forma homogénea y ágil los servicios para todo tipo de clientes.

Los Centros de Servicios Compartidos CSC están diseñados para verificar continuamente aspectos tales como: costos, servicio al cliente, tiempos de prestación de servicio, fallas en errores que impacten la prestación de los servicios, productividad y eficiencia en los procesos. Su especialidad es la concentración de los recursos del holding bajo la premisa estándares de innovación y desarrollo generando ventajas competitivas y valor a las organizaciones.

Dentro del estudio realizado por la firma KPMG, publicado en la Revista “Delineando Estrategias”<sup>6</sup> se informa sobre el desarrollo de estudios en países

---

<sup>6</sup> [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com) /KPMG. (2008). *Delineando Estrategias, Publication series. Centros de Servicios Compartidos: El reto de reducir costos y riesgos a través de la eficiencia.*

como Estados Unidos, México, Canadá y Europa que involucran la pertinencia de la implementación del modelo de centro de servicios compartidos obteniendo como resultado que el 80% de las organizaciones analizadas y encuestadas obtienen beneficios claros, concretos y percibidos por sus clientes; logrando así cambiar el esquema de gestión de modelos operativos a modelos de gestión con procesos estandarizarlos y optimizados. Así mismo se observa una mejoría en los resultados económicos ocasionados con la disminución de costos generada principalmente por la tercerización de los servicios (outsourcing). De otro lado, se observa un vuelco total a las estrategias organizacionales las cuales se implementan integralmente bajo una estructura de control central obteniendo una mayor aceptación en el público y manteniendo la competitividad en el sector.

Analizando detalladamente los impactos generados en las organizaciones que usan el esquema de CSC, se complementa este enfoque para el desarrollo del modelo, con las buenas prácticas: ITIL y COBIT, las cuales permite establecer la gestión de procesos de negocios (BPM) para efectos de la implementación del modelo.<sup>7</sup>

#### **4.2.2. Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información (ITIL)**

Es una serie de publicaciones que se utilizan para describir y optimizar un marco de trabajo para la Gestión de Calidad de Servicio TI dentro la organización, las cuales están alineadas con los estándares internacionales ISO/IEC<sup>8</sup> 20000 (International Organization for Standardization - International Electrotechnical Commission)

---

<sup>4</sup>. [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) /Deloitte Consulting. (2000). 2009 Global shared service survey result. Unpublished.

<sup>8</sup> **ISO/IEC 20000: Service Management – Certificación de Servicios de TI** [14 diciembre de 2005]

ITIL es globalmente reconocida como un compendio de buenas prácticas de la Gestión de Servicio TI, presenta un ciclo de vida definida para la gestión de servicios, dicho ciclo se divide en 4 fases, las cuales son: Estrategia del Servicio, Diseño del Servicio, Transición del Servicio y Operación del Servicio, e incluye buenas prácticas para la Mejora Continua del Servicio, convirtiéndolos así en herramientas de gestión alineadas a los objetivos estratégicos de la organización.

Para cada fase del ciclo de vida se definen unos procesos específicos que promueven la mejora continua en la gestión de servicios. Para efectos del presente trabajo se mencionaran los procesos que se desarrollaran durante el trabajo, los cuales son en sí mismos los primeros pasos para implementar el modelo, estos se involucran con la fase de Diseño de Servicios, los cuales son: Gestión de los Acuerdos de Niveles de Servicio, Gestión del Catálogo de Servicios

En la fase de diseño de servicios, se provee una guía para diseñar y desarrollar servicios y procesos de gestión de servicios, permite guardar un registro de la afectación a los nuevos servicios y a los modificados también, incluye cambios y mejoras necesarias para mantener o incrementar el valor para los clientes durante el ciclo de vida de los servicios, proporciona orientación sobre el diseño y desarrollo de Servicios.

ITIL trabaja un concepto denominado Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS), el cual como su nombre lo indica es un acuerdo formal entre el cliente y el proveedor de servicios, que para el proyecto desarrollado, el cliente hace referencia a todas las Unidades de la corporación y el proveedor a las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas de Gestión Humana y Servicios Generales. El acuerdo registra los niveles de servicio esperados, y son la base para la medición del desempeño en la gestión; por tanto, este concepto se convierte en el eje central de la aplicación de la gestión de servicios propuesta por ITIL.

El proceso de gestión de acuerdos de niveles de servicio tiene como objeto garantizar el cumplimiento del nivel acordado de servicio para todos los clientes actuales, así mismo propende porque los futuros servicios se diseñen y entreguen de acuerdo con las necesidades del cliente, con la capacidad de atención correspondiente.

Es importante señalar que ITIL al ser una buena práctica promueve la aplicación paulatina de los procesos propuestos y aquellos que se relacionen con la naturaleza de la organización, sin embargo, esto implica niveles de madurez que conllevan tiempo y experticia.

#### **4.2.3. Modelo Estrella de Jay Galbraith**

El Modelo Estrella de Jay Galbraith fue diseñado en el año 2002 como un concepto de diseño organizacional basado en cinco variables fundamentales: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personal su finalidad es identificar su operación y como esta se alinea a la estrategia de la organización, es así como determina la funcionalidad de cada una de las variables así:

- Estrategia: Permite ubicar las metas, objetivos, directrices institucionales enfocadas a la generación de valor en la prestación de los servicios ofrecidos, contribuyendo así a la toma de decisiones asertivas.
- Estructura: Determina la ubicación del poder y la autoridad en la organización en sus cuatro áreas principales tales como la especialización del trabajo, niveles jerárquicos, distribución de poder y departamentalización.
- Procesos: Identifica la relación de los procesos con los recursos de la Corporación determinando así los flujos de trabajo de cada departamento.

- Recompensas: Busca alinear las metas de los trabajadores con los resultados de la organización, utilizando programas de motivación e iniciativa al cumplimiento de las tareas.
- Personal: Establece políticas de selección, reclutamiento y mantenimiento de los recursos humanos de la organización permitiendo formar el capital humano de la misma y contribuyendo al mejoramiento de las capacidades de cada uno de los empleados

Teniendo en cuenta que la estructura de la organización es de tipo matricial se requiere el mejor desempeño de los procesos de las unidades de soporte corporativo para que estos se reflejen en los servicios ofrecidos al cliente. El presente trabajo de aplicación acoge los modelos descritos para implementar buenas prácticas de estos en los procesos actuales de las unidades Gestión Humana y Servicios Generales.

#### **4.2.4. Métodos para realizar un diagnóstico organizacional**

Para realizar el análisis de la línea base de los procesos actuales, se deben aplicar herramientas para diagnósticos organizacionales tales como: el análisis de documentos, entrevistas, encuestas por medio de cuestionarios y el diseño de instrumentos.

El análisis de documentos involucra realizar una revisión consciente y detallada de cada uno de los aspectos relacionados con este, una vez se obtienen los resultados del análisis se plantean mejoras mediante cambios controlados en los mismos, por ejemplo, una actualización de un procedimiento.

Las entrevistas, buscan obtener información primaria del empleado y su entorno organizacional con el fin de definir aspectos fundamentales de conducta que visualicen mejoras en los procesos.

Las encuestas por cuestionario aportan información de los diferentes actores de un proceso o situación mediante una planeación previa de lo que se quiere indagar.

El diseño de instrumentos permite acoger, estructurar y aplicar herramientas de las diferentes metodologías y modelos, para realizar la aplicación de estos en la organización.

#### **4.2.5. Gap Análisis**

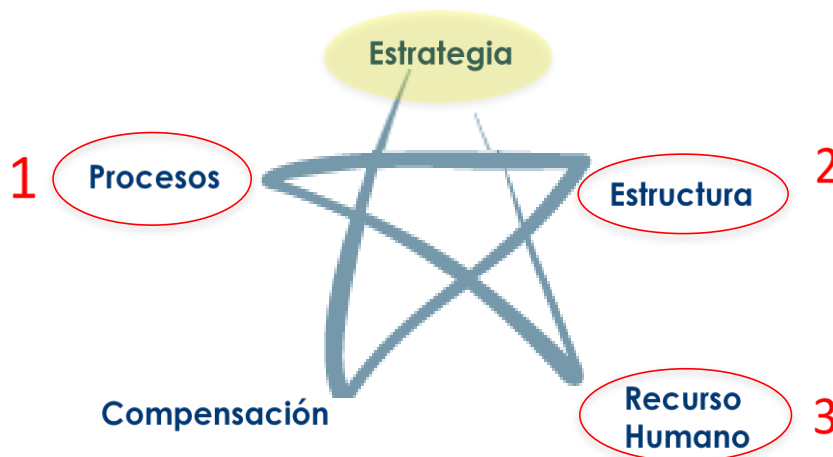
Es una herramienta de evaluación que le permite a la organización comparar sus procesos actuales contra procesos del mercado o estándares de la industria, esto permite al cliente identificar aquellas áreas en las cuales existe un espacio para mejorar; este proceso incluye la determinación, documentación y aprobación de variaciones entre los requisitos del negocio y las capacidades actuales. Su método se fundamenta en el conocimiento de las expectativas de la industria con el fin de compararlas con el nivel de seguridad en el cual el cliente está operando hoy día. Esta diferencia entre el estándar y la realidad del cliente es lo que se conoce como Gap Análisis o brecha.

## 5. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL UNIDADES DE SOPORTE CORPORATIVO ADMINISTRATIVAS

### 5.1 ALCANCE

El diagnóstico organizacional se realizó tomando como referente algunos elementos del Modelo Estrella de Jay Galbraith, específicamente: Procesos, Estructura y Recurso Humano que se pueden observar en la figura 2 y sobre los cuales se llevará a cabo la estrategia organizacional de Gestión de Servicios. Los elementos de Estrategia y Compensación se excluyeron del diagnóstico dado el impacto económico y legal que generan en la Corporación.

**Figura 2 Elementos Modelo Estrella Jay Galbraith**



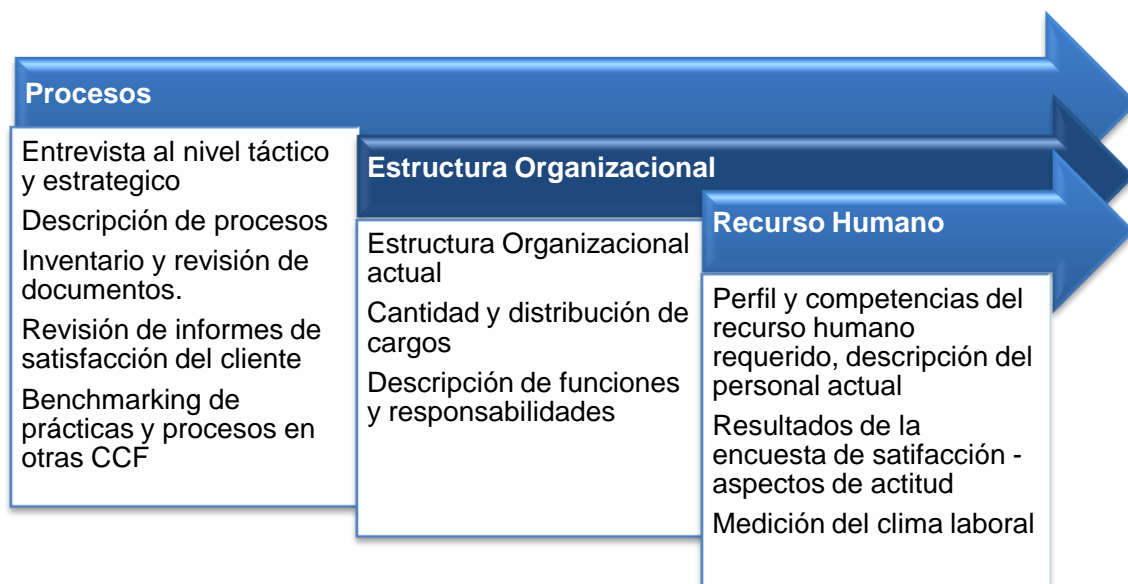
Fuente: Elaboración propia

Para el diagnóstico se utilizaron métodos de obtención de datos como la observación directa de la operación, entrevistas y encuestas por parte de los equipos de las unidades y la validación de la documentación existente dentro del sistema de gestión de calidad; así mismo se analizó la información relacionada

con las mediciones de clima laboral y satisfacción al cliente que se han venido desarrollando a estas unidades. Lo anterior, permitió conocer a profundidad la situación actual de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas de Gestión Humana y Servicios Generales para establecer las brechas de oportunidad y mejoramiento de los servicios prestados por éstas.

El alcance y estructura del diagnóstico para cada una de las Unidades de soporte administrativo, Gestión Humana y Servicios Generales, se resume en la siguiente gráfica, no obstante al final del capítulo se incluyen algunas conclusiones y recomendaciones al respecto.

**Figura 3 Estructura Diagnóstico**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla el resultado de acuerdo a la estructura del diagnóstico planteada:

## 5.2 PROCESOS

Se realizó verificación de los procesos, procedimientos y políticas existentes, así como la coordinación de los flujos de información, validando la pertinencia de las actividades establecidas en la documentación y lo manifestado por los equipos de Gestión Humana y Servicios Generales. Así mismo, se realizó entrevista a los colaboradores de nivel estratégico y táctico de las unidades, se hizo un análisis de la documentación existente, se validaron los resultados obtenidos en la medición de la Satisfacción al cliente interno realizada en la vigencias 2011- 2012 y se realizó un Benchmarking frente a tendencias de mercado.

### 5.2.1. Entrevista a nivel estratégico y táctico

**Tabla 1 Ficha Técnica Entrevista Nivel Estratégico y Táctico**

Entrevista a Nivel Estratégico y Táctico		
Aspectos de Medición	Cantidad	Entrevistados
Procesos	5 preguntas abiertas	8 Colaboradores
Documentación		
Tiempos de Respuesta		

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una Mesa de Trabajo a nivel estratégico y táctico con participación de los Gerentes, Profesionales y Gestores de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas de Gestión Humana y Servicios Generales, cuyo objetivo principal fue la recopilación de datos generales sobre el estado actual de las unidades a nivel de procesos, documentación y tiempos de respuesta.

La metodología empleada consistió en el desarrollo de un cuestionario de preguntas abiertas contenidas en el Anexo A. Paralelo a la mesa de trabajo, se

hizo la revisión de la documentación existente, los resultados por cada unidad se presentan a continuación:

### 5.2.2. Procesos Unidad de Soporte Corporativo de Gestión Humana

La Unidad de Soporte Corporativo de Gestión Humana se encuentra certificada bajo la norma NTC ISO 9001:2008. No obstante, dicha unidad cuenta con procesos que no se encuentran documentados, que incluso por requisito de la Norma deben estar definidos, Ver figura 4.

**Figura 4 Procesos Actuales USC Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia

Se presenta en detalle cada proceso con su objetivo principal:

Selección: Gestionar la ocupación de una vacante según perfiles definidos, con aspirantes convocados a través de los diferentes medios de la Corporación.

Contratación: Adelantar la formalización y legalización del ingreso de un trabajador a Cajasan cumpliendo con los requisitos legales y políticas establecidas.

Nómina: Gestionar el registro, revisión y análisis de la nómina de la corporación, teniendo en cuenta los cronogramas establecidos para la liquidación y pago de la misma.

Evaluación de Desempeño: Realizar la evaluación de los colaboradores de Cajasan para determinar el porcentaje de cumplimiento de las competencias definidas en cada nivel.

Bienestar y Capacitación: Desarrollar programas de bienestar social para los colaboradores y su grupo familiar y ejecutar un programa de capacitación transversal en pro del fortalecimiento de las competencias de los colaboradores.

#### **a) Análisis de la Documentación**

Dentro del sistema de gestión de calidad, se identificaron 9 documentos: 1 políticas de personal, 1 Manual de fondo de bienestar, 2 formatos: selección de personal y evaluación de desempeño y 5 procedimientos: selección de personal, contratación de personal, gestión de contratación por cooperativa o empresa temporal, formación de personal y llamados de atención.

A nivel general se aprecia que dicha documentación tiene fecha de creación y modificación del año 2008, 2009 y 2010, lo cual deduce la necesidad de realizar un análisis e incluso un replanteamiento de los procedimientos, de manera que estos contribuyan al mejoramiento de la Unidad conforme con los cambios que ha tenido la corporación y su entorno.

Por lo anterior se realizó la validación de la documentación referida encontrando las siguientes observaciones:

Análisis Políticas de personal. Se plantean políticas generales respecto a la administración de personal con relación a los derechos y deberes de los colaboradores entre las que se encuentran las vacaciones, reemplazos de personal, cumplimiento de la jornada laboral, porte de escarapelas, permisos

especiales, licencias, incapacidades, trabajo suplementario y dominical, prórrogas de contrato, evaluación de desempeño, sin embargo no se relacionan procedimientos que las respalden.

#### Análisis Procedimiento de Selección de Personal

- El procedimiento solo aplica cuando existe una solicitud de talento humano, es decir que pueden existir incapacidades de largo plazo que no se llevan a cabo con reemplazo o con cumplimiento de perfil.
- Las fuentes para acceder a aspirantes se realiza a través de los medios establecidos por la Caja, es decir, no se cuenta con un banco de hojas de vida.
- La selección es genérica, es decir que puede darse a través de convocatoria interna o externa.
- La solicitud de personal es muy genérica frente a las diversas funciones que debe realizar el personal vacante y es poca la interacción del profesional de selección con la unidad solicitante.
- Se establece visita domiciliaria solo a colaboradores que tienen manejo de dinero como cajeros y personal de vigilancia.
- El procedimiento finaliza con la ocupación de la vacante, no contempla actividades frente a la desvinculación de los colaboradores.

Procedimiento de Contratación de Personal. Se menciona un acta de compromiso de Código de Ética y Buen Gobierno solo para personal táctico y estratégico. Dentro de las actividades del procedimiento no se contempla la entrega o aseguramiento de elementos como dotación, EPP y demás herramientas necesarias para el colaborador previas a su gestión.

Formato Evaluación de Desempeño nivel estratégico, táctico con manejo de grupo, táctico sin manejo de grupo y operativo. Los formatos son genéricos y solo contemplan la evaluación de competencias genéricas definidas anteriormente por

la Corporación, así mismo no se evidencia procedimiento de evaluación de desempeño.

Manual Fondo de Bienestar. La USC Gestión Humana es la unidad encargada de otorgar diversos préstamos de educación, calamidad, vivienda, salud, turismo, mercadeo, entre otros, en donde los requisitos, tasas y demás se encuentran contenidas en el Manual de Fondo de Bienestar, sin embargo, no existe un documento o procedimiento que contemple las diferentes actividades de bienestar que se realizan, estas son ejecutadas de manera informal y los colaboradores solo las conocen cuando son anunciadas.

Procedimiento de Formación de Personal. Las actividades del procedimiento contemplan la ejecución propia de un programa de capacitación, es decir, que se excluye la planeación anual según evaluaciones de desempeño y la eficacia de la capacitación y el alcance del procedimiento solo es aplicable para las capacitaciones lideradas por la USC Gestión Humana, no incluyen las diferentes capacitaciones que se realizan de manera externa, a través de seminarios, diplomados, entre otros.

Procedimiento para Llamados de atención. Corresponde a un instructivo para realizar un llamado de atención a un colaborador, sin embargo carece de tiempos de respuesta y de políticas para el personal que trabaja en misión o empresa de servicio temporal.

De acuerdo con el análisis anterior para cada uno de los documentos existentes se identifican oportunidades de mejora, así mismo se deben establecer indicadores que permitan medir y optimizar la ejecución de los procesos para la entrega de un buen servicio a las Unidades Estratégicas de Negocio UEN.

## b) Tiempos de Respuesta

La USC Gestión Humana no cuenta con medición formal de tiempos de respuesta en ninguno de sus procesos, lo cual genera un impacto negativo en la entrega de los servicios ofrecidos a las diferentes unidades de Cajasan. Por ejemplo, un proceso de selección puede tardarse desde 10 días a 60 o 90 días, sin tener criterios claros ni enfocados a la atención de necesidades del cliente. Así mismo, frente al Manual Fondo de Bienestar, respecto al otorgamiento de préstamos existen tiempos de entrega, sin embargo su cumplimiento no es medido, esto igualmente incide en la percepción y entrega de servicios a los colaboradores, quienes para esta unidad, son considerados clientes de los servicios de la Caja.

### 5.2.3. Unidad de Soporte Corporativo Servicios Generales

La Unidad de Soporte Corporativo de Servicios Generales se encuentra certificada bajo la norma NTC ISO 9001:2008 únicamente en lo referente al proceso de compras; se ha avanzado en la documentación del proceso de gestión logística. Lo anterior indica que los demás procesos que se manejan se realizan de manera informal, sin controles definidos y con una gran oportunidad de mejoramiento en la forma de ejecutar el desarrollo de actividades.

#### Figura 5 Procesos Actuales USC Servicios Generales



Fuente: Elaboración propia

Se presenta en detalle cada proceso con su objetivo principal:

Compras y Suministros: Gestionar la compra de activos fijos, bienes devolutivos y suministros requeridos por las unidades de la caja, haciendo uso de las habilidades de negociación para obtener las mejores ofertas de los proveedores.

Logística y Transporte: Consecución de los recursos de logística y transporte mediante la negociación e interventoría de contratos de suministros y outsourcing de la empresa para brindar a las unidades las soluciones de aseo y cafetería, servicios de transporte, mensajería, servicio de fotocopias y restaurante, así como asesoría, reportes y estadísticas de servicios públicos.

Obras Civiles: Propender por el mantenimiento de los bienes inmuebles de la Caja, mediante la adecuación, mantenimiento o mejora de las instalaciones o edificios de la caja, así mismo generar los proyectos de nuevas obras civiles, con su respectiva interventoría.

#### **a) Análisis de la Documentación**

Dentro del sistema de gestión de calidad, se identificaron 19 documentos: 1 manual de compras de bienes y servicios, 1 documento de políticas de servicios logísticos, 15 procedimientos: inscripción y selección de proveedores, evaluación y reevaluación de proveedores, compras de bienes y servicios por montos (7), compras de bienes por plantilla electrónica, servicio de taxi, transporte especial, servicios de restaurante, servicio de fotocopias, laminación y empaste y 2 listas de chequeo para planeación, ejecución y revisión de obras civiles y verificación de ejecución del contrato para interventoría de obras civiles.

Posteriormente se realizó la validación de la documentación referida encontrando las siguientes observaciones:

### Manual de Compras de Bienes y Servicios

- En el manual se describen los principios y políticas para el cumplimiento de actividades de planeación y ejecución de las compras de bienes y servicios de Cajasan. Se encuentran relacionados los diferentes formatos y listas de chequeo.
- Se establecen unidades asesoras a nivel de Comunicaciones y Sistemas quienes participan dentro del proceso de adquisición de bienes y servicios, sin embargo no se evidenció procedimiento alguno que respalde su accionar.
- Se encuentra un capítulo de compras misionales frente a requisitos que involucra diferentes unidades de negocio, lo cual indica que en estas unidades se pueden realizar adquisiciones de bienes y servicios propios de su unidad, sin embargo no se evidencian procedimientos adicionales que respalden la forma como se ejecutan dichas compras.

### Procedimiento Inscripción y Selección de proveedores

- Se establecen formatos de inscripción y selección de proveedores sin embargo se evidencia que estos no se utilizan formalmente por parte de algunas unidades que referencian proveedores, adicionalmente no se diligencia el formato de selección de proveedores siendo éste un requisito fundamental para la inscripción formal.
- Se evidencia incoherencia en las fechas de creación e inscripción de proveedores frente al suministro de la mercancía.
- Dentro de las actividades no se encuentra la verificación de la información y soportes del proveedor.
- Se adolece de un manual de contratista que permita incorporar requisitos de acuerdo a la complejidad, particularidad y especialidad.

Procedimiento Evaluación y Reevaluación de proveedores. Se establece la evaluación y reevaluación para todas las personas naturales y jurídicas que tengan nexo comercial con Cajasan, sin embargo, solo se está reevaluando a

criterio de la USC Servicios Generales los proveedores que se consideran más críticos. Así mismo, no existe base de datos electrónica con trazabilidad de los resultados de evaluación y reevaluación de proveedores, existen solo documentos físicos desarticulados.

Procedimiento Compras de Bienes y Servicios según montos A) Montos mayores a 0,53 SMLMV hasta 50 SMLMV; B) Montos mayores a 50 SMLMV hasta 100 SMLMV; C) Montos mayores a 100 SMLMV hasta 200 SMLMV; D) Montos mayores a 200 SMLMV hasta 400 SMLMV; E) Montos mayores a 400 SMLMV hasta 700 SMLMV; F) Montos superiores a 700 SMLMV, G) Compras de Servicios para montos mayores a 700 SMLMV hasta 1500 SMLMV y H) Compras de Servicios para montos superiores a 1500 SMLMV. En la revisión de estos procedimientos se evidenció redundancia en los mismos, como quiera que las actividades son exactamente las mismas y generan confusión para su utilización.

Procedimiento Compras de bienes por plantilla electrónica. Corresponde al procedimiento que se realiza para adquirir productos de flujo constante a nivel de elementos de oficina, aseo y cafetería necesarios para la operación de las diferentes unidades de la Caja. Se evidencia manualidad en la consolidación que hace que existan errores a la hora de realizar las compras e igualmente faltan controles sobre los pedidos solicitados y ejecutados.

Políticas de servicios logísticos. Se evidencian políticas generales respecto al trámite de servicios de restaurante, bonos combustible, taxis, servicio camioneta, recepción de sede administrativa, servicio especial de transporte, servicio de aseo, restaurante, etc., no obstante, en algunos casos éstas se encuentran planteadas como actividades sin lineamientos.

Procedimiento Servicio de Taxi. Corresponde al trámite para gestionar servicio de taxis para los colaboradores de Cajasan cuando se requieran desplazamientos a

diferentes lugares propios del rol y se evidencia ausencia de controles para mitigar riesgos de fraude.

Procedimiento Transporte Especial. Corresponde al trámite que debe realizarse para acceder a servicios de transporte de buses, busetas y otros tipos que requieran ser subcontratados por la USC Servicios Generales. Se evidencia el cumplimiento total del proceso dentro de la documentación.

Procedimiento Servicio de Restaurante. Corresponde al trámite que debe realizarse para acceder al servicio de restaurante, no obstante, solo involucra las unidades solicitantes y lo que se realiza en la USC Servicios Generales e igualmente los formatos de solicitud no evidencian controles que permitan mitigar riesgos de fraude ni de total diligenciamiento de los formatos.

Procedimiento Servicio de Fotocopias, laminación y empaste. Corresponde al trámite que debe realizarse para acceder al servicio de fotocopiado, laminación o empaste que se encuentra subcontratado y puesto en sitio de Cajasan. Se evidencia el cumplimiento total del proceso dentro de la documentación.

Listas de chequeo para planeación, ejecución y revisión de obras civiles. No existe procedimiento frente a la gestión de una obra civil ni se evidencia trazabilidad de los cambios que se realizan a los diseños y presupuestos de obra que requieren modificación. Así mismo se evidencia debilidad en la ejecución de las obras dado que no se ha establecido un control diario que permita evidenciar el cumplimiento de contratistas y la calidad de los trabajos, lo cual pone en riesgo el cumplimiento de especificaciones técnicas, tiempo de entrega, seguridad del personal, entre otros.

Listas de chequeo verificación de ejecución del contrato para interventoría de obras civiles. No se evidencian políticas para la realización de interventorías de

obra que permitan verificar el cumplimiento de las condiciones pactadas en los contratos de obra.

## b) Tiempos de Respuesta

La USC Servicios Generales no cuenta con medición formal de tiempos de respuesta en ninguno de sus procesos, lo cual genera un impacto negativo en la entrega de los servicios ofrecidos a las diferentes unidades de Cajasan. Es tal el caso que se evidenció, que al cierre de diciembre de 2012, en su proceso de compras, quedaron más de 681 pedidos pendientes por tramitar, de todos los meses, con un valor estimado de \$541 millones de pesos, lo cual indica la falta de planeación y control en la ejecución de las mismas así como la necesidad de establecer tiempos de respuesta y seguimiento para el cumplimiento del nivel de servicios, ver tabla 2.

**Tabla 2 Estado de los pedidos por tramitar en el año 2012**

MES SOLICITUD	CANT	VR. ESTIMADO	MES SOLICITUD	CANT	VR. ESTIMADO
ene-12	3	\$795.300	jul-12	22	\$36.709.701
feb-12	3	\$1.764.360	ago-12	83	\$98.888.500
mar-12	4	\$15.270.000	sep-12	59	\$108.871.945
abr-12	10	\$19.955.000	oct-12	112	\$35.622.600
may-12	6	\$10.000.000	nov-12	132	\$69.650.700
jun-12	17	\$6.923.000	dic-12	230	\$137.044.500
			<b>Valor Total</b>	<b>\$541.495.606</b>	

Fuente: Elaboración propia

Todo ello hace que la imagen de la USC Servicios Generales se afecte de manera negativa como quiera que su accionar está enmarcado en reprocesos, tareas y

alto volumen de información aunado a la falta de diligencia en los procesos logísticos que requieren de celeridad y oportunidad en el momento de su operación.

#### 5.2.4. Resultados medición de Satisfacción al cliente interno 2011 y 2012

Durante las vigencias 2011 y 2012, la corporación aplicó cuatro mediciones de manera semestral para cada uno de los aspectos de medición señalados en la tabla 3, así mismo, para efectos del análisis y de acuerdo con la fuente de información se ponderó cada aspecto así: para las encuestas un 60% de peso, teniendo en cuenta que se indaga la opinión de los clientes internos a los cuales se dirigen los servicios de unidad, las quejas un 20% y para el informe de satisfacción un 20% como información complementaria del análisis. Ver tabla 3.

**Tabla 3 Ficha Técnica Satisfacción al Cliente**

ASPECTOS DE MEDICIÓN	PESO DEL CRITERIO	CANT.	ENCUESTADOS
Encuestas	60%	11 Preguntas	50 Colaboradores
Quejas y Peticiones	20%		
Seguimiento Informe de Satisfacción	20%		

Fuente: Elaboración propia

Para aplicación de las encuestas se envió el instrumento de medición vía web a los diferentes líderes de las Unidades de la Caja, obteniendo el diligenciamiento de la misma por parte de 50 colaboradores de las diferentes unidades clientes.

Para el análisis de la información obtenida de las quejas internas, se recopilan todas aquellas que la unidad recibió y que así mismo contestó durante los periodos respectivos, las quejas por política interna, se deben contestar de manera efectiva dentro de los 2 días estipulados.

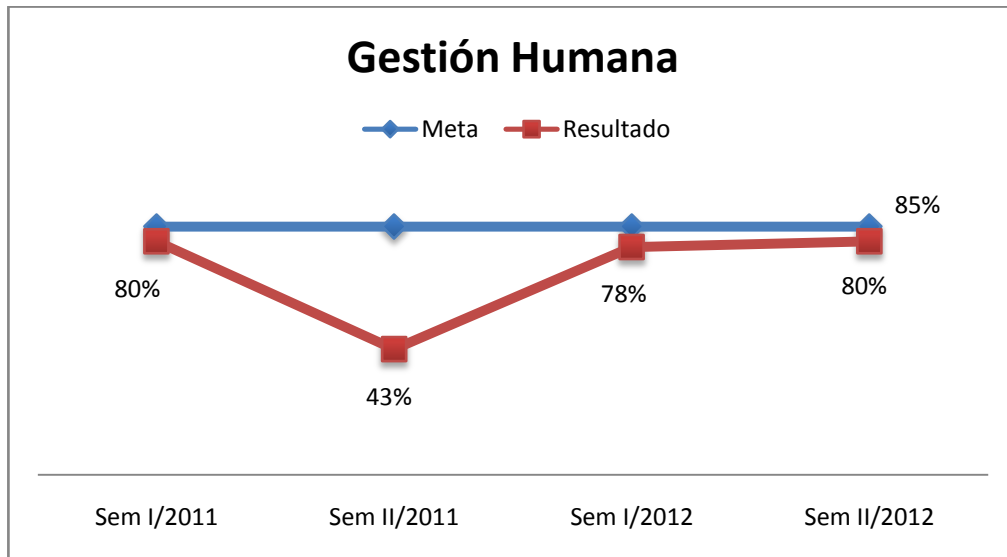
El último aspecto a medir es el seguimiento al informe de satisfacción el cual se califica de acuerdo con las acciones encaminadas al mejoramiento de la satisfacción al cliente, el instrumento de medición utilizado como encuesta por unidad se anexa en el presente documento; ver anexo B.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por la unidad de soporte de Gestión Humana.

#### 5.2.4.1 Unidad de Soporte Corporativo Gestión Humana

Para la unidad de Gestión Humana se evaluó el nivel de satisfacción de sus clientes internos semestralmente durante los años 2011 y 2012. Los resultados muestran que en ninguno de los periodos se ha cumplido con la meta propuesta, en promedio para los cuatro periodos el cumplimiento ha sido del 70%, para el segundo semestre del año 2011 la unidad obtuvo su menor calificación, 43%.

**Figura 6 Comportamiento Indicador Satisfacción Cliente USC Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia

Para realizar la medición, se involucraron 13 procesos, como se muestra en la tabla 4, estos fueron evaluados durante cuatro semestres, obteniendo que en promedio la USC Gestión Humana alcanza un nivel de satisfacción equivalente al 80%. El proceso mejor calificado en los dos años, es el de expedición de certificaciones, seguido de trámite de cesantías y auxilios; los de menor calificación fueron dotación, actividades de integración e inducción de personal. Así mismo se evidencia una fluctuación en las calificaciones obtenidas frente al proceso de selección, que es clave en la Gestión de Personal. De otro lado, los aspectos que los clientes internos afirmaron que debe mejorar la unidad de Gestión Humana, son los relacionados con la selección de personal, la oportunidad de entrega de la dotación y la inducción al personal como los más sobresalientes.

**Tabla 4 Satisfacción Procesos gestión humana**

PROCESO	Sem I-11	Sem II-11	Sem I-12	Sem II-12	Prom
Expedición de Certificaciones	92%	86%	86%	86%	<b>88%</b>
Trámite de Cesantías	90%	84%	87%	84%	<b>86%</b>
Auxilios	88%	84%	86%	81%	<b>85%</b>
Programación y Disfrute de vacaciones	88%	83%	79%	83%	<b>83%</b>
Libranzas Sociales (mercadeo, recreación, salud)	87%	83%	85%	75%	<b>83%</b>
Créditos (calamidad, estudio, vivienda)	87%	81%	83%	77%	<b>82%</b>
Acompañamiento calamidades familiares	86%	77%	76%	80%	<b>80%</b>
Capacitación	80%	76%	78%	79%	<b>78%</b>
Selección de Personal	84%	78%	69%	80%	<b>78%</b>
Control de Acceso	80%	78%	71%	79%	<b>77%</b>
Inducción de Personal	81%	75%	73%	75%	<b>76%</b>
Actividades de Integración, motivación y sentido de pertenencia	70%	77%	73%	75%	<b>74%</b>
Dotación	78%	68%	63%	80%	<b>72%</b>
<b>Promedio Total</b>	<b>84%</b>	<b>79%</b>	<b>78%</b>	<b>80%</b>	<b>80%</b>

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los otros servicios que les gustaría que ofreciera la unidad de gestión humana, a los clientes internos es el involucramiento e integración de provincia a

las actividades que ofrece la unidad y que se hagan más reconocimientos a los empleados.

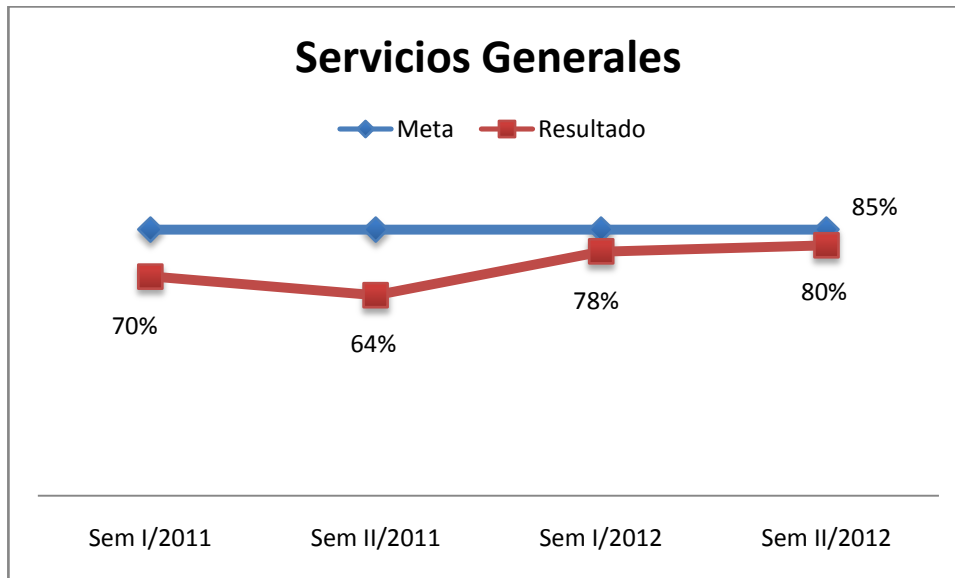
Respecto a la oportunidad de respuestas al usuario, se encontró que la unidad de gestión humana, durante los últimos dos años ha recibido 16 quejas; en el primer semestre del año 2011, no recibió ninguna queja, el periodo en el que más recibió, fue en el primer semestre del año 2012, con 10 quejas, para las cuales obtuvo un resultado del 61% de cumplimiento de respuesta, es decir que no se respondió en el tiempo determinado de dos días.

Igualmente, para el comportamiento de las peticiones se observó que la unidad en los últimos cuatro semestres tuvo un total de 99, donde se canalizó de manera oportuna en el segundo semestre del año 2011 (17) y en el primer semestre del año 2012 (32), pero en el segundo semestre del año 2012 (33), no dio respuesta a tiempo en más de la mitad las peticiones recibidas, lo cual evidencia un desmejoramiento en la entrega de los servicios prestados.

#### **5.2.4.2 Unidad de Soporte Corporativo Servicios Generales**

La unidad de Servicios generales, durante los años 2011 y 2012, en cada periodo evaluado no ha cumplido con la meta propuesta en el nivel de satisfacción que es del 85%, en promedio el cumplimiento ha sido del 73%, En el segundo semestre del año 2011 obtuvo su menor calificación, 64% (ver figura 7), se aprecia una notable mejoría en los últimos dos periodos, pese a que se identifica una brecha de 5 a 7 puntos frente a la meta definida para el primer y segundo semestre del 2012 respectivamente.

**Figura 7 Comportamiento Indicador Satisfacción Cliente USC Serv. Generales**



Fuente: Elaboración propia

Dada la magnitud de la unidad, se realiza de forma independiente el análisis de la evaluación realizada al proceso de compras y de gestión logística, encontrando que para el proceso de compras (ver tabla 5), el nivel de satisfacción durante los cuatro semestres se mantuvo en el 70% en promedio, así entonces, la Gestión de negociación de las compras fue el de mayor porcentaje de evaluación, esto es, el 75% y el de menor calificación fue el de oportunidad de entrega de compras con un 59%; lo cual representa una alerta para la Corporación dada la incidencia e importancia que tiene el proceso de compras para las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio, por cuanto, las solicitudes son requeridas por éstas para prestar un óptimo servicio al cliente externo.

Todo ello, permite establecer la necesidad de realizar un replanteamiento del esquema de operación del proceso de compras por la repercusión que se está teniendo con los clientes externos: trabajadores afiliados, empresas afiliadas y usuarios en general, así como el impacto que genera en la imagen corporativa de Cajasan.

**Tabla 5 Resultados evaluación de los procesos de compras**

PROCESO	Sem I-11	Sem II-11	Sem I-12	Sem II-12	Prom
Oportunidad de entrega de compras	59%	59%	59%	59%	<b>59%</b>
Gestión de Negociación de las compras	75%	75%	75%	75%	<b>75%</b>
Asesoría personalizada e la gestión de compras	72%	72%	72%	72%	<b>72%</b>
Gestión de bienes (traslado e inventarios)	74%	74%	74%	74%	<b>74%</b>
<b>Promedio Total</b>	<b>71%</b>	<b>71%</b>	<b>70%</b>	<b>74%</b>	<b>72%</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto al proceso de gestión logística se encontró evaluación semestral de 11 actividades, en donde, en promedio durante los dos últimos años evaluados el nivel de satisfacción fue del 77%. La actividad mejor evaluada fue el servicio de vehículos externos para traslados de grupos de personas que en promedio obtuvo calificación del 85% durante las vigencias 2011 y 2012 y el de menor calificación fue el servicio de taxi, con un 65%, aunque éste en el segundo semestre de 2012 presentó un mayor nivel, equivalente al 73%.

**Tabla 6 Satisfacción Proceso de gestión logística**

PROCESO	Sem I-11	Sem II-11	Sem I-12	Sem II-12	Prom
Servicio de Vehículos externos para traslados de personas	80%	80%	92%	87%	<b>85%</b>
Servicio de Telefonía Celular (cuando aplique)	79%	81%	81%	86%	<b>82%</b>
Atención Archivo General	80%	78%	82%	80%	<b>80%</b>
Servicio de Fotocopiadora	84%	80%	71%	79%	<b>79%</b>
Prestación de servicio de aseo y limpieza	75%	80%	75%	84%	<b>79%</b>
Convenios de alimentos para empleados y refrigerios para eventos	74%	80%	72%	85%	<b>78%</b>
Servicio de Correspondencia	80%	74%	76%	79%	<b>77%</b>
Servicio de Mensajería	77%	76%	78%	77%	<b>77%</b>
Servicio de Conmutador	72%	78%	73%	79%	<b>76%</b>
Servicio de Fumigación	76%	77%	72%	77%	<b>76%</b>
Servicio de Taxi	67%	60%	59%	73%	<b>65%</b>
<b>Promedio Total</b>	<b>77%</b>	<b>77%</b>	<b>76%</b>	<b>81%</b>	<b>77%</b>

Fuente: Elaboración propia

Complementando, los aspectos que afirmaron debe mejorar la unidad son los relacionados con la entrega de los pedidos e insumos a tiempo, es decir, nivel de servicio - tiempos de respuesta. Dentro de los otros servicios que les gustaría que ofreciera la unidad de servicios generales, a los clientes internos es el compromiso del personal externo, el cual resulta clave en la ejecución de las actividades de la unidad hacia las Unidades Estratégicas de Negocio.

Respecto a la oportunidad de respuestas al usuario, se encontró que la unidad de servicios generales, durante los últimos dos años ha recibido 67 quejas, en donde el semestre que más recibió fue en el primer semestre del año 2012, con 21 quejas, por política de gestión al cliente, la unidad debe dar respuesta a las quejas en un tiempo determinado de dos días, y validando la información la oportunidad de respuesta en el segundo semestre de 2012 fue del 58%, lo que indica que la unidad no cumplió con el tiempo estipulado.

Igualmente, a nivel de peticiones se observó que la unidad en los últimos cuatro semestres tuvo un total de 18 peticiones recibidas, donde se canalizó de manera oportuna solo en el primer semestre del año 2011, se evidencia una tendencia al incumplimiento de las respuestas de las peticiones durante los últimos tres informes de satisfacción.

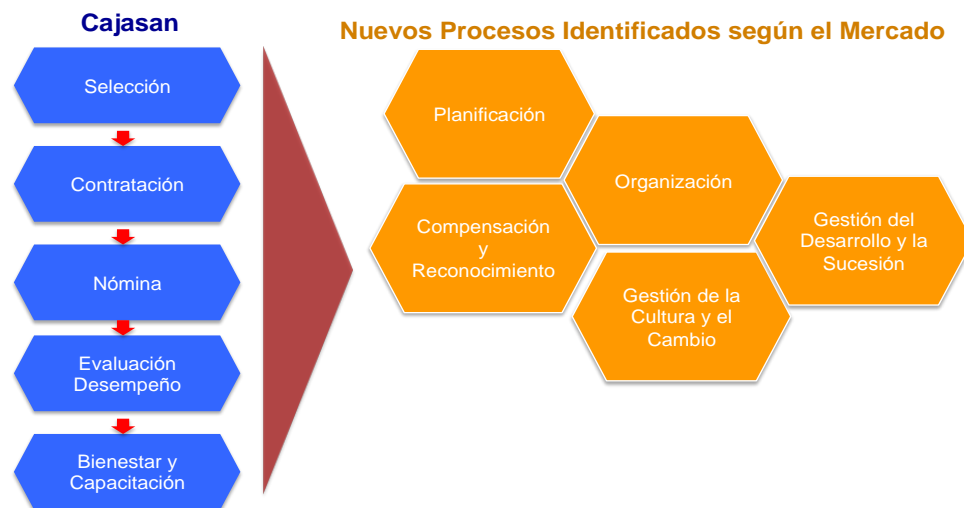
#### **5.2.5. Resultados Obtenidos Benchmarking**

Para este proceso se adaptó un instrumento de medición que se puede observar en el Anexo D, respecto a los servicios de soporte que existen en dos Cajas de Compensación Familiar de amplia trayectoria y que se encuentran dentro de los primeros puestos a nivel de ingresos frente a las demás Cajas de Compensación Familiar del país, sin embargo, se mantiene la confidencialidad de la razón social por una petición expresa de las Cajas; el instrumento fue adaptado de un estudio

comparativo de los modelos de servicios de soporte realizado entre la firma Everis y el Instituto de Empresa de España <sup>9</sup> que tuvo como objetivo el conocimiento de la forma como se organizan y se gestionan los actuales modelos de servicios de soporte respecto a las tendencias del mercado y los retos que se plantean en términos estratégicos. En tal sentido, en la visita se obtuvo a través del método de observación directa un conocimiento de la forma de operación y diferentes procesos de las unidades de Gestión Humana y Servicios Generales.

Por lo anterior, se presenta a continuación el análisis de lo observado a nivel de operación y de procesos de las unidades versus los resultados obtenidos por Cajasan, para establecer el gap frente a las buenas prácticas que tienen dichas Cajas de Compensación Familiar.

**Figura 8 Análisis GAP Procesos USC Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia

En la figura 8 se pueden observar cinco nuevos procesos que se trabajan en las Cajas en las Unidades de Gestión Humana, lo cual constituye una oportunidad importante para Cajasan iniciar paulatinamente a desarrollar dichos procesos.

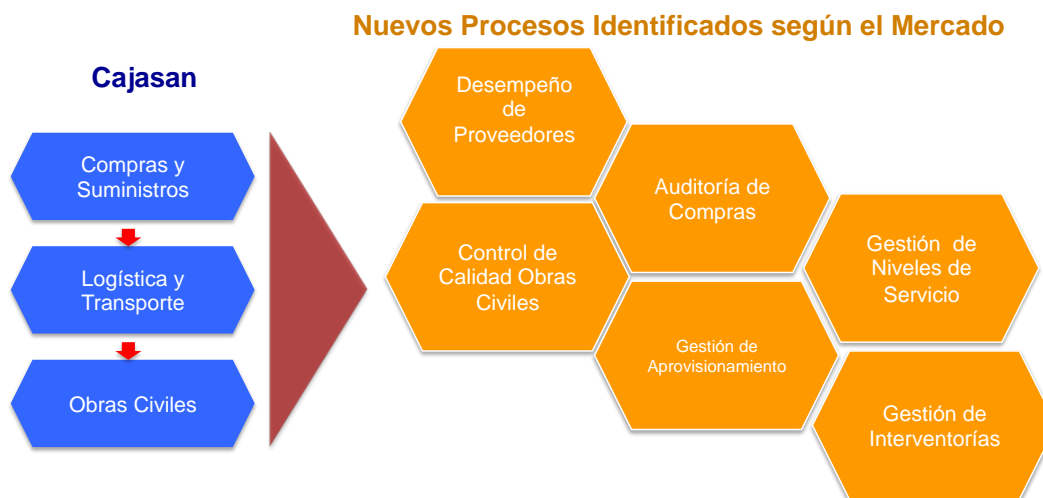
<sup>9</sup> Estudio Comparativo de los Modelos de Servicios de Soporte

Para el desarrollo de estos nuevos procesos, se requiere una persona responsable de la aplicación de políticas, procedimientos, instructivos y demás documentación pertinente que permita gestionarlos, medirlos y mejorarlos continuamente. El proceso de planificación y organización es realizado por la unidad de Gestión Humana de Cajasan de manera informal.

Frente a los procesos administrados por la Unidad de Servicios Generales, en el siguiente gráfico se establecieron los procesos que se manejan en las Cajas de Compensación Familiar objeto de la investigación realizada.

Se puede observar que el proceso de obras civiles se encuentra dentro de la Unidad de Vivienda y Construcción, dada su especialidad.

**Figura 9 Análisis GAP Procesos USC Servicios Generales**



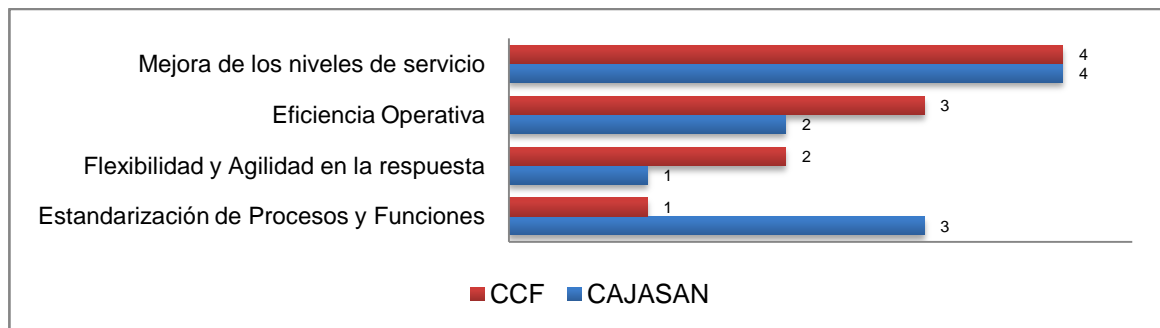
Fuente: Elaboración propia

De otro lado, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento frente a los servicios de soporte de las Cajas, incluida Cajasan cuya calificación se realizó por los responsables de las unidades de Gestión Humana y Servicios Generales.

En el gráfico presentado a continuación, se aprecia que el reto de gestión que mayor ponderación tuvo tanto en Cajasan como en las demás Cajas de Compensación Familiar fue el de mejora en los niveles de servicio. Para realizar la respectiva calificación se estableció una escala del 1 al 4, en donde 4 representa el mayor reto de gestión para la caja y 1 el menor,

Adicionalmente la eficiencia operativa es calificada como la segunda de mayor relevancia por las CCF mientras que para Cajasan lo es la estandarización de procesos y funciones.

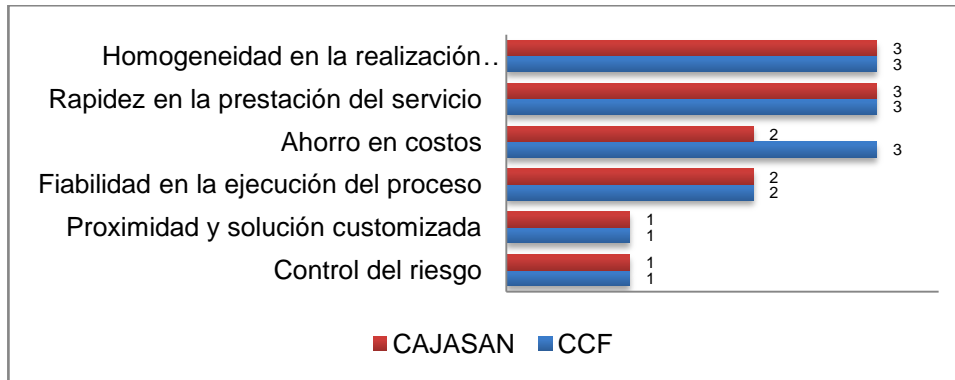
**Figura 10 Retos de Gestión de los Servicios de Soporte**



Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la figura 11 presentada a continuación, se señalan para las partes como factores clave de éxito la homogeneidad en la realización del proceso y la rapidez en la prestación del servicio. En una escala del 1 al 3, en menor relevancia se calificó el control del riesgo y la proximidad y solución customizada, es decir la capacidad de anticiparse a las eventualidades que puedan afectar un servicio y la accesibilidad y pertinencia de los servicios para los clientes internos.

**Figura 11 Factores Claves de éxito en la prestación de los servicios de soporte**



Fuente: Elaboración propia

De otro lado, se encontró que las Cajas de Compensación Familiar objeto de investigación dispone de un catálogo de servicios comunicado y socializado a las diferentes unidades de negocio.

**Tabla 7 Disponibilidad de catálogo de soporte**

UNIDADES DE SOPORTE	CCF	CAJASAN
Gestión Humana	Si	No
Gestión de Compras	Si	No
Gestión Logística	Si	No
Gestión de Obras Civiles	Si	No

Fuente: Elaboración propia

Complementando a ello, se evidenció que las Cajas de Compensación objeto de investigación disponen de herramientas de apoyo para gestionar la eficiencia operativa de los servicios de soporte y en Cajasan solo se dispone del módulo contable con facturación interna.

**Tabla 8 Herramientas que soportan la Gestión de las Unidades de Soporte**

<b>UNIDADES DE SOPORTE</b>	<b>CCF</b>	<b>CAJASAN</b>
Digitalización y gestión de documentos	X	
Herramientas automáticas de análisis de flujos de trabajo	X	
Reporte de tiempo trabajado		
Gestión del servicio	X	
Gestión del conocimiento	X	
Módulo de contabilidad y facturación interna	X	X
Inteligencia de Negocios		

Fuente: Elaboración propia

No obstante lo anterior, Cajasan inició un proceso de transformación tecnológica incorporando herramientas de digitalización, gestión documental, flujos de trabajo así como del cambio de los sistemas de información administrativos, de gestión humana y financieros, lo cual en corto tiempo permitirá a las Unidades de Soporte Corporativo automatizar sus procesos y disponer de herramientas para medir su gestión.

### **5.3 ESTRUCTURA**

Corresponde al sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización (Gareth, 2008. p.7)

A nivel consolidado, Cajasan presenta una estructura matricial en donde las Unidades Soporte Corporativo son transversales a los diferentes negocios. La estructura Jerárquica se despliega desde el nivel administrativo y de autoridad superior, así: Dirección General quien a su vez depende del Consejo Directivo, la Subdirección Administrativa y Financiera quien a su vez depende de la Dirección

General y tiene a cargo las Unidades de Soporte Corporativo; así mismo las unidades de Dirección y Unidades Estratégicas de Negocio dependen de la Dirección General de manera directa. Ver figura 1.

A nivel detallado por unidad, la Caja no cuenta con una estructura organizativa definida documentalmente, razón por la cual, en conjunto con las gerencias de Gestión Humana y Servicios Generales se realizó un levantamiento de las mismas, las cuales se presentan a continuación.

### 5.3.1 Unidad de Soporte Corporativo Gestión Humana

La unidad está conformada por 5 colaboradores así:

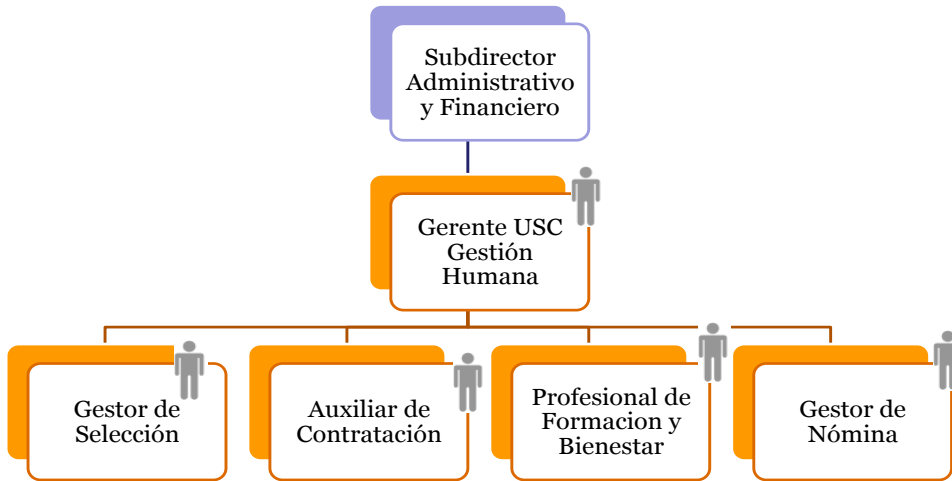
**Tabla 9 Planta de Personal USC Gestión Humana**

<b>Cargos</b>	<b>2012</b>	<b>Contrato</b>
Gerente	1	Indefinido
Profesionales	1	Término fijo
Gestores	2	Indefinido
Auxiliar Apoyo Logístico	1	Indefinido
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	

Fuente: Gestión Humana

De estos, 4 presentan contrato a término indefinido y el restante contrato a término fijo. De acuerdo con el levantamiento de información, a continuación se presenta la estructura organizacional de la Unidad a nivel de roles, en tal sentido, es preciso aclarar que Cajasan ha establecido cargos genéricos para los diferentes colaboradores, como es el caso de gerentes, profesionales, gestores, entre otros; en donde la diferencia entre uno y otro es el rol que desempeñan, los cuales son propios de las unidades a las cuales se encuentran adscritos.

**Figura 12 Estructura Organizacional USC Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se presentan las principales funciones que son realizadas por los colaboradores a nivel de roles. Se precisa que existe un manual de funciones a nivel de cargos, los cuales son genéricos, por esta razón se realizó un levantamiento de la información a nivel de roles en conjunto con los miembros del equipo de gestión humana.

**Tabla 10 Funciones por roles USC Gestión Humana**

ROL	FUNCIONES
Gerente USC Gestión Humana	Liderar, planear, ejecutar, dirigir y controlar todos los procesos de la USC Gestión Humana desarrollando las actividades necesarias para su cumplimiento y optimizarlos de forma permanente de acuerdo a las necesidades del cliente interno.
	Prever y controlar los riesgos jurídicos de la corporación en materia laboral
	Dar solución a los requerimientos de las diferentes unidades para su funcionamiento adecuado de acuerdo a los procesos establecidos en la unidad de gestión humana.
	Asegurar el cumplimiento de los términos pactados en la convención colectiva de trabajo.
	Administrar y controlar los procesos disciplinarios.
	Controlar la contratación, desvinculación, y renovación de contratos

**Tabla 10 Continúa**

<b>ROL</b>	<b>FUNCIONES</b>
Profesional de Formación y Bienestar	Crear y ejecutar el plan de formación y capacitación anual de la Corporación.
	Desarrollar y ejecutar la intervención corporativa y por unidad de los resultados de la medición del clima laboral.
	Generar el Plan Integrado de Bienestar de la Corporación y garantizar su desarrollo
	Administrar el Fondo de Bienestar de la Unidad, propagando la colocación de créditos con el acompañamiento del control de niveles de endeudamiento para los trabajadores.
	Asegurar la entrega de la dotación a todo el personal que tiene derecho y hacer seguimiento con relación a su uso y satisfacción de las mismas.
Gestor de Nómina	Garantizar el cumplimiento y pago oportuno de las obligaciones laborales.
	Velar por el cumplimiento de pago de salarios, horas extras, prestaciones y demás relacionadas con la compensación salarial.
	Generar los datos que permiten efectuar el pago al sistema de seguridad social integral a través del PILA
	Garantizar la gestión de recobro de incapacidades y licencias de maternidad y paternidad y la efectiva recuperación del recurso.
Gestor de Selección	Responder por los procesos de selección del personal directo y temporal de la Caja
	Responder por la Veracidad de la información soporte de la Hoja de vida
	Seleccionar el personal de Cajas en atención a las necesidades del negocio.
	Velar por el cumplimiento las políticas de selección, aplicación de pruebas Psicotécnicas, entrevistas, verificación de referencias, visita domiciliaria y todos los requisitos que de la actividad de selección se deriven.
Auxiliar de Contratación	Realizar el proceso de contratación del personal directo y temporal de la Caja, así como las afiliaciones al sistema de seguridad social a nivel de salud, pensión, riesgos profesionales y CCF.
	Generar el control sobre vencimiento y prórroga de contratos.
	Responder por la guarda y custodia del archivo de hojas de vida de todos los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

### **5.3.2 Unidad de Soporte Corporativo Servicios Generales**

La unidad está conformada por 10 colaboradores que se pueden observar en la tabla 11 a continuación:

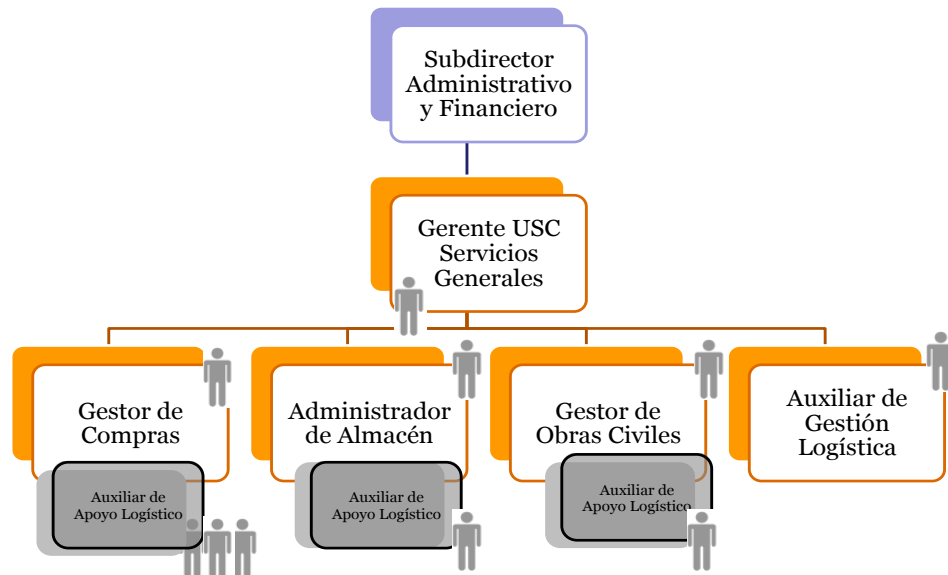
**Tabla 11 Planta de Personal USC Servicios Generales**

Cargos	2012	Tipo de Contrato
Gerente	1	Indefinido
Gestores	2	Indefinido
Administradores	1	Termino Fijo
Auxiliares de Apoyo Logístico	6	2 Indefinidos, 4 Termino fijo
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	

Fuente: USC Gestión Humana

Del total del personal 5 presentan contrato a término indefinido y los restantes 5 contrato a término fijo. A nivel jerárquico se presenta:

**Figura 13 Estructura Organizacional USC Servicios Generales**



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12 se presentan las principales funciones que son realizadas por los colaboradores a nivel de roles.

**Tabla 12 Funciones por roles USC Servicios Generales**

ROL	FUNCIONES
Gerente USC Servicios Generales	Liderar, planear, ejecutar, dirigir y controlar todos los procesos de la USC Servicios Generales desarrollando las actividades necesarias para su cumplimiento y optimizarlos de forma permanente de acuerdo a las necesidades del cliente interno.
	Liderar el proceso de compras de bienes y servicios de la caja, que incluye inscripción, selección, evaluación, ejecución de compras de bienes, así como la distribución de las mismas a todas las unidades de la caja, suministros, activos fijos, servicios y dotación en general.
	Dar solución a los requerimientos de las unidades para su adecuado funcionamiento de acuerdo a los procesos establecidos en la unidad .
	Liderar los procesos de Gestión logística y transporte y Gestión de obras civiles y mantenimiento, en coordinación con las actividades relacionadas con legalización de contratos y licitaciones.
Gestor de Compras	Velar por el estricto cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con la adquisición de bienes y servicios de la Caja.
	Realizar la adquisición de los elementos de dotación establecidos en el presupuesto de inversiones de la Corporación
	Garantizar que las acciones de negociación realizadas beneficien económicamente a la caja.
	Propender por el manejo adecuado de los sistemas de información dispuestos en el área para el desarrollo de los procesos administrativos, contables y financieros.
Administrador de Almacén	Llevar en forma correcta y actualizada el control para el manejo de inventario de almacén (kardex).
	Determinar oportunamente las variaciones inusuales en los movimientos del almacén por compras, recepción de mercancías, devoluciones, salidas, averías entre otros.
	Programar fechas de inventarios físicos periódicos para establecer ajustes resultantes (sobrantes y faltantes) revisados y aprobados por la Gerencia de la Unidad.
Gestor de Obras Civiles	Liderar el proceso de ejecución de las obras civiles requeridas por la Corporación.
	Realizar interventoría contractual a los contratos de construcción y de interventoría técnica en el desarrollo de obras civiles.
	Realizar los diseños, presupuestos y cronogramas de las obras propuestas para ejecutar por las diferentes unidades de la Caja.
Auxiliar de Gestión Logística	Apoyar la consecución de servicios de transporte, celulares, taxis, comidas, entre otros requeridos por las diferentes unidades de la Caja.
	Realizar el pago de servicios públicos y de los contratos que se han generado para la presentación de servicios logísticos.
Aux. de Apoyo Logístico (3) que dependen del Gestor de Compras	Gestionar la consecución de cotizaciones de los elementos entregados por la gerencia.
	Realizar las órdenes de compra en el sistema de información de los elementos avalados por el gestor de compras.
	Realizar las órdenes de compra en el sistema de información de los elementos avalados por el gestor de compras.

**Tabla 12 continúa.**

<b>ROL</b>	<b>FUNCIONES</b>
Aux. de Apoyo Logístico que depende del Administrador de Almacén	Realizar la entrega de los elementos adquiridos a los diferentes unidades.
	Elaborar los comprobantes de entrada y salida del almacén y hacerlos firmar por las unidades solicitantes.
Aux. de Apoyo Logístico que depende del Gestor de Obras Civiles	Gestionar la consecución de cotizaciones de las solicitudes de obras civiles solicitadas.
	Realizar las órdenes de trabajo requeridas por el Gestor de Obras Civiles.
	Archivar lo pertinente a los contratos de obra realizados.

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4 RECURSO HUMANO**

Frente al elemento recurso humano, se debe analizar y establecer el perfil del personal que participa en cada unidad, dado que son las personas, las responsables de llevar a cabo los objetivos de los procesos del modelo de gestión, y por consiguiente son el factor clave del éxito para el mejoramiento del nivel de servicios hacia los clientes internos.

Los métodos empleados para la obtención de datos fueron el análisis de encuestas de clima laboral, satisfacción a nivel de encuestas y observación de hojas de vida.

Se analizó lo referente a cargos, roles y perfiles del personal que labora en cada unidad de soporte corporativo objeto de estudio, el tiempo de vinculación que han tenido en la Caja, los resultados de la medición del cliente interno a nivel del personal de cada unidad y el resultado de la medición de clima laboral que se realizó durante las vigencias 2011 y 2012.

## 5.4.1 Análisis de Cargos, Roles y Perfiles

### 5.4.1.1 USC Gestión Humana

Se verificaron las hojas de vida del personal de la unidad, encontrando que de los cinco colaboradores 3 son profesionales y los 2 restantes se encuentran en proceso de estudio de su carrera universitaria. Así mismo, existen 4 colaboradores que tienen un tiempo de vinculación en la Caja superior o igual a 5 años y solo 1 presenta vinculación de 1 año. Igualmente la edad de los colaboradores se encuentra entre los 26 a 30 años incluida la gerencia.

**Tabla 13 Resumen de personal USC Gestión Humana**

CARGO	ROL	PROCESO	EDAD	PROFESION	TERMINO CONTRATO	TIEMPO VINCULACIÓN
Gerente	Gerente USC Gestión Humana	Gerente	30 Años	Abogada Especialista en Relaciones Laborales	Indefinido	7 años
Profesional	Profesional de Formación y Bienestar	Formación y Bienestar	29 Años	Ingeniera Industrial especialista en Gestión Humana	Indefinido	1 Años
Gestor	Gestor de Selección	Selección	26 años	Psicóloga Social	Término Fijo	5 años
Gestor	Gestor de Nómina	Nómina	28 años	Estudiante IX Sem Contaduría Publica	Indefinido	6 años
Aux. Apoyo Logístico	Auxiliar de Contratación	Contratación	30 años	Estudiante IV Sem Tecnología Electromecánica	Indefinido	10 años

Fuente: USC Gestión Humana

### 5.4.1.2 USC Servicios Generales

Dentro de la verificación de las hojas de vida del personal de la unidad, se encontró que de los 10 colaboradores tan solo 2 son profesionales (incluida la gerencia), 3 son tecnólogos, 3 son bachilleres y los 2 restantes se encuentran en proceso de estudio de su carrera universitaria. Así mismo, existen 3 colaboradores que tienen un tiempo de vinculación en la Caja superior a los 20 años, 4 entre 1 y 5 años y los 3 restantes presenta vinculación de menos de 1 año. Igualmente la

edad de los colaboradores se encuentra entre los 22 a 59 años incluida la gerencia.

**Tabla 14 Resumen del personal USC Servicios Generales**

CARGO	ROL	PROCESO	EDAD	PROFESION	TERMINO CONTRATO	TIEMPO VINCULACIÓN
Gerente	Gerente USC Servicios Generales	Gerente	31 Años	Ingeniera Industrial	Indefinido	5 años
Gestor	Gestor de Compras	Compras	59 Años	Bachiller Comercial	Indefinido	36 Años
Gestor	Gestor de Obras Civiles	Obras Civiles	29 años	Arquitecto	Indefinido	4 años
Administrador	Administrador de Almacen	Compras	49 años	Auxiliar Contabilidad Sistematizada y Estudiante Ing. Sistemas (III Sem)	Indefinido	23 años
Aux. Apoyo Logístico	Aux. Apoyo Obras Civiles	Obras Civiles	22 años	Tecnologa en Gestión Administrativa	Fijo	1 año
Aux. Apoyo Logístico	Auxiliar Gestión Logística	Logística	23 años	Tecnologo en Nómina y Prestaciones Sociales y Tecnologo en Asistencia Administrativa	Fijo	4 años
Aux. Apoyo Logístico	Aux. Apoyo Almacen	Compras	41 años	Bachiller	Indefinido	22 años
Aux. Apoyo Logístico	Auxiliar Compras	Compras	28 años	Tecnóloga Empresarial	Fijo	6 Meses
Aux. Apoyo Logístico	Auxiliar Compras	Compras	23 años	Estudiante IV Sem Tecnología en G. Empresarial	Fijo	6 Meses
Aux. Apoyo Logístico	Auxiliar Compras	Compras	22 Años	Bachiller	Fijo	6 Meses

Fuente: USC Gestión Humana

#### **5.4.1.3 Resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno – Aspecto Actitud Ofrecida por el personal de la Unidad**

De acuerdo con la estructura organizativa de la USC Gestión Humana (numeral 6.3.1) respecto a la medición del nivel de satisfacción del cliente interno, Cajasan involucra un aspecto referente a la actitud ofrecida por el personal de cada unidad. A continuación se presenta el análisis realizado para las Unidades de Soporte Administrativas y Financieras de Gestión Humana y Servicios Generales respecto a los resultados obtenidos en las vigencias 2011 y 2012, recordando que para ello, la medición se realiza cada semestre.

#### 5.4.1.4 Unidad de Soporte Corporativo Gestión Humana

En promedio durante los últimos cuatro semestres (vigencia 2011 y 2012) la actitud ofrecida por el personal de la USC Gestión Humana fue percibida con el 85% de satisfacción por parte de los clientes internos de Cajasan. Los de mejor calificación fueron el compañerismo y solidaridad y la atención personalizada, aunque presentan una tendencia a la baja. Los de menor calificación fueron atención telefónica y habilidad para resolver problemas o inquietudes que están en promedio en un 83% y 82% respectivamente. Se presenta en detalle los aspectos analizados.

**Tabla 15 Actitud ofrecida por el personal de Gestión Humana**

PROCESO	Sem I-11	Sem II-11	Sem I-12	Sem II-12	Prom
Compañerismo y solidaridad	90%	87%	83%	85%	86%
Atención Personalizada	90%	84%	84%	86%	86%
Cortesía y Amabilidad	90%	86%	83%	82%	85%
Disponibilidad y actitud de colaboración	89%	86%	83%	82%	85%
Confianza	88%	87%	83%	82%	85%
Compromiso	88%	85%	83%	84%	85%
Trabajo en equipo	89%	86%	81%	81%	84%
Atención telefónica	88%	84%	79%	82%	83%
Habilidad para resolver problemas o inquietudes	88%	80%	80%	80%	82%
<b>Promedio Total</b>	<b>89%</b>	<b>85%</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>	<b>85%</b>

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, los aspectos positivos más resaltados por los clientes internos a la unidad de gestión humana, son los relacionados con el personal que trabaja en dicha unidad; de allí la importancia, de trabajar en el entendimiento de las necesidades del cliente y la oportunidad en la prestación de los servicios.

#### 5.4.1.5 Unidad de Soporte Corporativo Servicios Generales

En promedio durante los últimos cuatro semestres (vigencia 2011 y 2012) la actitud ofrecida por el personal de la USC Servicios Generales en el proceso de Gestión de Compras fue percibida con el 80% de satisfacción por parte de los clientes internos de Cajasan.

Los aspectos de mejor calificación fueron la cortesía, amabilidad y la atención personalizada; los de menor calificación fueron atención telefónica, trabajo en equipo y habilidad para resolver problemas o inquietudes, aspectos que deben mejorar los colaboradores del proceso ya que son competencias que generarán un impacto directo en las operaciones de la unidad. Se presenta en detalle los aspectos analizados.

**Tabla 16 Actitud ofrecida por personal Serv. Generales - proceso compras**

PROCESO	Sem I-11	Sem II-11	Sem I-12	Sem II-12	Prom
Cortesía y Amabilidad	84%	82%	83%	83%	<b>83%</b>
Atención Personalizada	83%	81%	83%	82%	<b>82%</b>
Confianza	83%	80%	81%	84%	<b>82%</b>
Compromiso	79%	79%	81%	84%	<b>81%</b>
Disponibilidad y actitud de colaboración	81%	80%	79%	82%	<b>81%</b>
Atención telefónica	82%	80%	76%	79%	<b>79%</b>
Trabajo en equipo	81%	77%	77%	81%	<b>79%</b>
Habilidad para resolver problemas o inquietudes	76%	77%	75%	81%	<b>77%</b>
<b>Promedio Total</b>	<b>81%</b>	<b>80%</b>	<b>79%</b>	<b>82%</b>	<b>81%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al proceso de Gestión Logística, en promedio durante los últimos cuatro semestres (vigencia 2011 y 2012) la actitud ofrecida por el personal fue percibida con el 82% de satisfacción por parte de los clientes internos de Cajasan. Los aspectos de mejor calificación fueron el compañerismo, solidaridad, compromiso y atención personalizada; los de menor calificación fueron la habilidad para resolver problemas o inquietudes que está en promedio en un 79% y la atención telefónica con un 81%.

**Tabla 17 Actitud ofrecida por personal Serv. Generales - proceso gestión logística**

PROCESO	Sem I-11	Sem II-11	Sem I-12	Sem II-12	Prom
Compañerismo y solidaridad	83%	83%	84%	86%	<b>84%</b>
Compromiso	81%	83%	82%	87%	<b>83%</b>
Atención Personalizada	84%	83%	83%	83%	<b>83%</b>
Cortesía y Amabilidad	83%	82%	82%	86%	<b>83%</b>
Confianza	81%	83%	82%	85%	<b>83%</b>
Disponibilidad y actitud de colaboración	82%	82%	80%	85%	<b>82%</b>
Trabajo en equipo	80%	83%	80%	84%	<b>82%</b>
Atención telefónica	82%	83%	76%	82%	<b>81%</b>
Habilidad para resolver problemas o inquietudes	79%	82%	77%	79%	<b>79%</b>
<b>Promedio Total</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>	<b>81%</b>	<b>84%</b>	<b>82%</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### **5.4.2 Resultados obtenidos en la Encuesta de Clima organizacional**

Con el propósito de fortalecer el clima laboral de la organización, cada año se viene aplicando un instrumento de 50 preguntas que mide 25 indicadores contenidos en 9 variables; este instrumento, permite conocer a profundidad los aspectos de mejora a nivel del capital humano y de procesos o infraestructura, no obstante, se resalta que dicha medición representa una guía de la percepción del ambiente laboral que los colaboradores tienen de la Caja. La medición se realizó para todo el personal directo de Cajasan y los resultados fueron medidos por cada unidad. Igualmente, el detalle de las variables, indicadores y criterios de medición se encuentran definidos en la tabla 17.

Así las cosas, a continuación se presentan en detalle el análisis que se realizó frente a los resultados del clima del año 2011 y 2012 de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas de Gestión Humana y Servicios Generales. El cuestionario utilizado, se encuentra en el anexo C

**Tabla 18 Ficha Técnica Clima Organizacional**

Variables	Indicador	Entrevistados		Criterios Medición
		2011	2012	
Potencial de Logro	Identidad	795 Colaboradores (90% de la Planta de Personal)	819 Colaboradores (85% de la Planta de Personal directa)	En riesgo 0 a 4,9
	Participación			
	Evaluación de Desempeño			
Reconocimiento personal	Reconocimiento			
	Promoción			
Interés Personal por el Trabajo	Creatividad			
	Implicación			
	Equipos y Herramientas			
Desarrollo en el Trabajo	Capacitación			
	Inducción			
	Autonomía			
Administración de la Empresa	Claridad Organizacional			
	Comunicación			
	Normas			
Calidad Técnica de la supervisión	Autoridad			
	Control			
	Dirección			
Salud Ocupacional o ambiente físico del trabajo	Lugar de trabajo			
	Seguridad Industrial			
	Ambiente Físico de trabajo			
Cordialidad y apoyo	Espíritu de grupo			
	Relaciones Humanas			
Trabajo y Vida personal	Estabilidad laboral			
	Bienestar Social			
	Integración, Familia Empresa			
				En Alerta 5 a 7,9
				Saludable 8 a 10

Fuente: Unidad de Gestión Humana

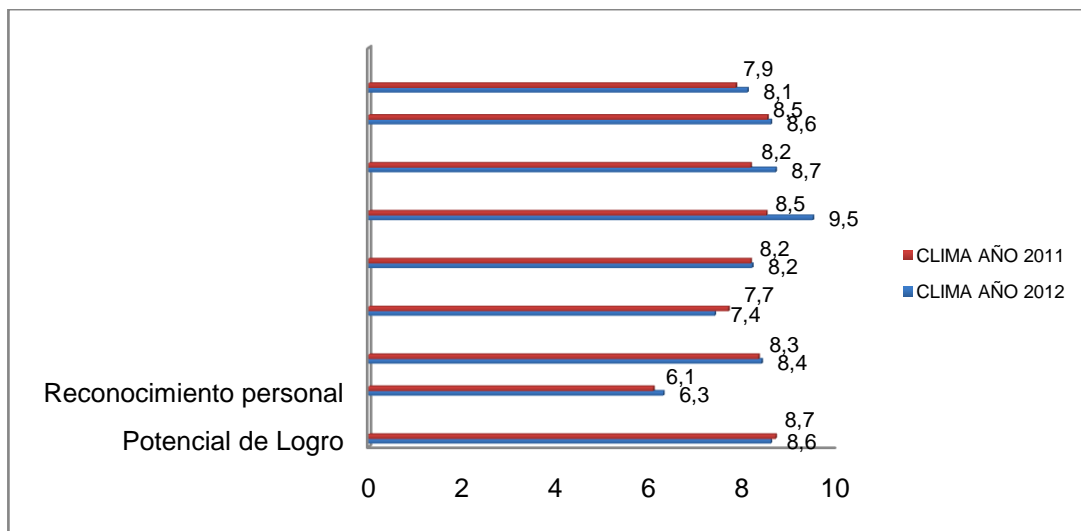
#### 5.4.2.1 Unidad de Soporte Corporativo Gestión Humana

La USC Gestión Humana presenta un clima laboral saludable, en el año 2012, la calificación fue de 8,2 que representa un incremento de 2 puntos frente a la vigencia 2011, que tuvo calificación de 8, el detalle de la calificación a nivel de variables e indicadores se encuentra en el Anexo C. La variable que obtuvo la calificación más baja fue Reconocimiento del Personal 6,1, esta variable presenta el indicador de reconocimiento con 5,9 y promoción con 6,3. Otros indicadores que obtuvieron calificación en estado de alerta fueron capacitación e inducción, de la variable desarrollo en el trabajo, el indicador de inducción obtuvo una calificación de 6,1, ya que los colaboradores sienten que se debe mejorar este

proceso al ingreso y reinducción de los colaboradores de la Organización, la cual está directamente relacionada con el quehacer de la USC Gestión Humana.

En la figura 14, se muestra claramente la variación que han tenido las variables durante la medición del año 2011 y 2012, en donde la calidad técnica de la supervisión tuvo incremento de 10 puntos, pasando de 8,5 en el 2011 a 9,5 en el 2012 lo cual representa un aspecto importante a nivel de autoridad, control y dirección. No obstante, la variable Desarrollo en el Trabajo tuvo un decrecimiento 3 puntos, pasando de 7,7 en el 2011 a 7,4 en el 2012 impactado principalmente por el indicador de inducción, capacitación y autonomía.

**Figura 14 Comparativo Medición Clima 2012 -2011 USC Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la puntuación del instrumento global en el año 2012, alcanza un valor de 8,2, sobre un máximo posible de 10, pero se observan diferencias internas con respecto al año anterior; encontrándose una puntuación entre variables mínima de 6,3 y máxima de 9,5; sin embargo a nivel de indicadores se obtuvo la calificación más baja en reconocimiento, 5,9 dado que los colaboradores perciben la falta de valoración positiva frente al aporte de nuevas ideas, sugerencias y reconocimiento

especial por desempeño y calidad del trabajo realizado. Así mismo, la calificación más alta se obtuvo en Dirección con 9,6 de calificación en donde los colaboradores consideran que su jefe inmediato está comprometido con el desarrollo de los objetivos de la Caja y resuelve los conflictos de una manera adecuada.

#### **5.4.2.2 Unidad de Soporte Corporativo Servicios Generales**

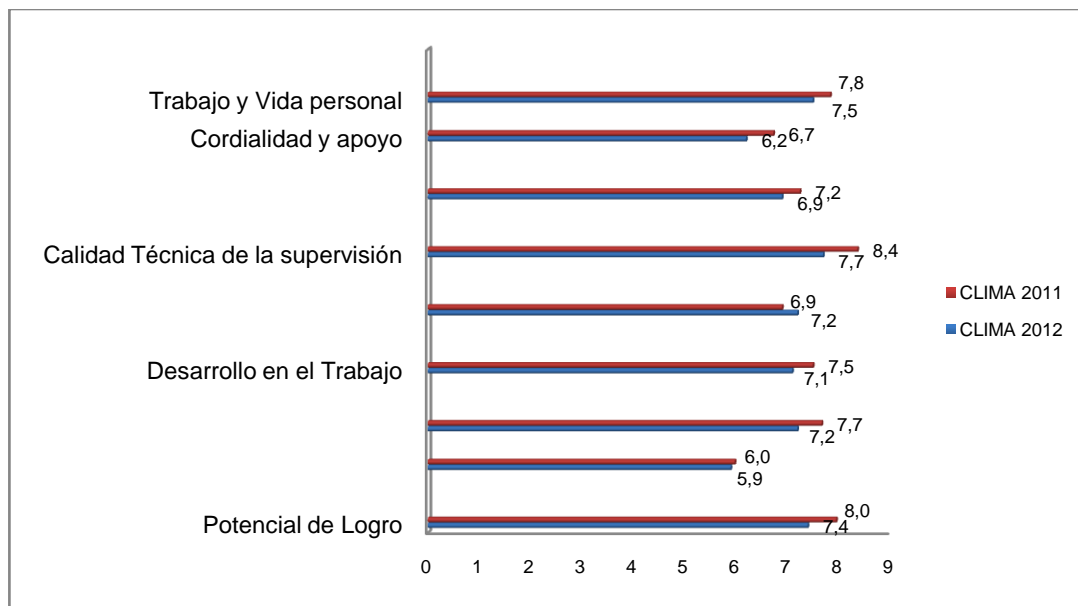
La USC Servicios Generales presenta un clima laboral en alerta, en el año 2012, la calificación fue de 7 que representa un decrecimiento de 4 puntos frente a la vigencia 2011, que tuvo calificación de 7,4, el detalle de la calificación a nivel de variables e indicadores se encuentra en el Anexo C.

La variable que obtuvo la calificación más baja fue Reconocimiento del Personal 5,9, esta variable presenta el indicador de reconocimiento con 6 y promoción con 5,9. Seguida de esta calificación, la variable Cordialidad y Apoyo obtuvo calificación de 6,2 presentando decrecimiento de 5 puntos frente a la vigencia 2011 en donde el indicador que más bajo calificó fue el de relaciones humanas con 5,9, lo que representa que los colaboradores perciben la falta de trabajo en equipo y el mal ambiente laboral en la unidad.

La máxima calificación que se obtuvo en la USC Servicios Generales fue de 7,5 (estado alerta) en la variable de trabajo y vida personal, que tiene donde se evaluaron los indicadores de estabilidad laboral, bienestar social e integración, familia – empresa, los trabajadores evaluaron de manera positiva las afirmaciones, pero sienten que se debe mejorar las actividades de integración familiar. Así mismo.

En la figura 15, se muestra claramente la variación que han tenido las variables durante la medición del año 2011 y 2012, en donde en todas las variables se evidenció un decrecimiento, en donde las variables de potencial de logro y calidad técnica de la supervisión bajaron más de 5 puntos.

**Figura 15 Comparativo Medición Clima 2012 -2011 USC Servicios Generales**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la puntuación del instrumento global en el año 2012, alcanza un valor de 7,4, sobre un máximo posible de 10, pero se observan altas diferencias internas con respecto al año anterior; encontrándose una puntuación entre variables mínima de 5,9 y máxima de 7,7, es decir, siempre en estado de alerta; sin embargo a nivel de indicadores se obtuvo la calificación mínima de 5,9 y máxima de 8,8, ésta última en el indicador de Identidad que indica que los colaboradores valoran trabajar en Cajasan y encuentran satisfacción personal en la labor que desempeñan.

## **5.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO**

### **5.5.1 A nivel de Proceso**

Las Unidades cuentan con unos procesos definidos y documentados; sin embargo, el mejoramiento continuo, la pertinencia y la evolución de éstos en la organización dependen en gran medida de una revisión constante, dando una mirada hacia las buenas prácticas realizadas por las empresas líderes del mercado. Es importante que las Unidades promuevan periódicamente un esfuerzo al mejoramiento de los procesos, a la inclusión y documentación de nuevos procedimientos y a la socialización de los mismos conforme a lo establecido en la Norma ISO 9001:2008.

### **5.5.2 A nivel de Estructura Organizacional**

El diagnóstico permitió realizar el levantamiento de la primera versión de la estructura organizacional para las Unidades de Soporte Corporativo de Gestión Humana y Servicios Generales (figuras 14 y 15), éstas permiten identificar la alineación que guarda con los procesos desarrollados al interior y por ende con los servicios ofrecidos. Así mismo, se documentaron las principales funciones y responsabilidades del personal, lo cual permitió analizar los cargos y definir actividades o funciones pendientes por realizar para el cumplimiento de los objetivos en cada uno de los procesos. Es importante que para la reestructuración del modelo de gestión por servicios se establezca un responsable relacionado en la estructura por cada uno de los servicios ofrecidos involucrado a nivel de catálogo. Así mismo para mejorar los tiempos de respuesta brindados al cliente, se debe trabajar en el fortalecimiento de las competencias del equipo y de las herramientas y técnicas utilizadas en cada unidad.

### **5.5.3 A nivel de Recurso Humano**

El diagnóstico permitió identificar la situación actual de cada unidad, así mismo, se relacionó el nivel de satisfacción de las Unidades de la Caja respecto a la prestación de los servicios y junto con la medición del clima laboral al interior de las Unidades. Es importante tomar acciones al respecto, dado que se evidencia en la Unidad de Gestión Humana una notable disminución la satisfacción del cliente, que disminuyó en 6 puntos desde el primer semestre del 2011 al segundo semestre, sobresalen una disminución de la confianza y la habilidad para resolver problemas. El proceso de compras de la Unidad de Servicios Generales mantiene unos resultados muy similares en los cuatro periodos de medición, se observa un comportamiento estable sin la promoción de aumento o mejora en el indicador; sobresale una baja calificación en la atención telefónica, lo cual se convierte en una variable de alta importancia si se considera implementar un modelo de gestión de servicios, dado que este es tal vez el principal canal de comunicación por donde se reportan las solicitudes de servicio y por ende se podrían ver afectados los Acuerdos de Niveles de Servicio - ANS. En contraste con el proceso de logística, se observan importantes mejoras en los indicadores.

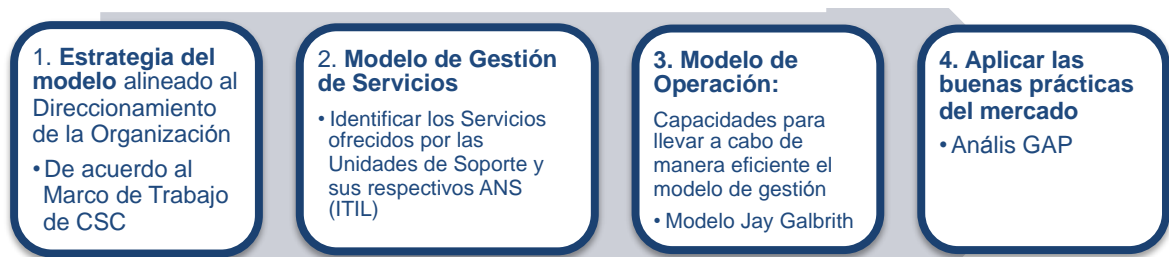
A nivel general, se resalta la actitud del personal, la cual es fundamental en un nuevo esquema a nivel de gestión de servicio, esta variable debe reflejar el entendimiento de las necesidades de un cliente y la oportunidad requerida para agregar valor a cada una de las operaciones de las unidades de la corporación.

Finalmente, el conocimiento de la estructura, los procesos y el recurso humano de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas de Gestión Humana y Servicios Generales evidencian la necesidad de alineación entre los objetivos con la estrategia de las Unidades de Soporte Corporativo, lo cual se constituye en una base fundamental para el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión que se desarrolla en el siguiente capítulo.

## 6. DISEÑO DEL MODELO DE GESTION

Para el desarrollo del proyecto se utilizan como referencia los modelos de trabajo descritos en el capítulo marco teórico, estos son: la filosofía Centro de Servicios Compartidos, ITIL, el Modelo Estrella de Jay Galbraith y el Diagnóstico GAP. Se aplican conceptos y prácticas de cada marco de trabajo, los cuales se interrelacionan para diseñar el modelo de gestión para las Unidades de Soporte Corporativo de la Caja.

**Figura 16 Metodología Diseño del Modelo**



Fuente: Elaboración propia

Los pasos definidos para proponer el modelo son:

- Definición de la estrategia. De acuerdo con la filosofía del Centro de Servicios Compartidos CSC y con la estructura organizacional de Cajasan, la cual es de tipo matricial, se debe formular una estrategia para las Unidades de Soporte Corporativo objeto de estudio, alineado a los objetivos y metas de la Corporación.
- Definir el modelo de gestión de servicios aplicando las buenas prácticas que menciona el estándar de ITIL, para ello, se definen los servicios que deben ofrecer las Unidades de Soporte Corporativo y se establece un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) con los clientes internos (unidades estratégicas de

negocio), con el fin de medir la eficiencia de los acuerdos y serán medidos de forma permanente para realizar mejoras sobre éstos.

- c) Modelo de operación. Una vez definida la estrategia y el modelo de gestión de servicios para medir la eficiencia de los acuerdos de nivel de servicio, se establece la estructura que seguirá a la estrategia, involucrando procesos, características del talento humano, de acuerdo con el modelo de Jay Galbraith.
- d) Dado el análisis de la situación actual, se toman las buenas prácticas de ITIL, el modelo Jay Galbraith y las oportunidades de mejora identificadas en el mercado para establecer el nuevo modelo de gestión de las unidades de soporte corporativo Administrativas objeto de este trabajo.

## **6.1 DEFINICION DE LA ESTRATEGIA**

La estrategia de una organización “consiste en las acciones combinadas que emprende la dirección para llevar a cabo su misión logrando los objetivos financieros y estratégicos”.<sup>10</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior, se definió como estrategia para las Unidades de Soporte de Corporativo de Cajasan la siguiente: “Proveer valor a Cajasan por medio de servicios administrativos y financieros que se adapten a las necesidades de las unidades asegurando la eficiencia en los procesos y la excelencia en el servicio a través del cumplimiento, calidad, oportunidad, flexibilidad y mejora continua”, este planteamiento es el resultado de la asociación de la misión de la organización, el direccionamiento estratégico al 2015 y los planteamientos descritos en el marco de trabajo ITIL versión 3: Estrategia de Servicios.

---

<sup>10</sup> <Administración Estratégica, Thompson y Scrickland (1999),>

Para llevar a cabo la estrategia, se deben tener en cuenta los siguientes elementos, los cuales se integran secuencialmente agregando valor a los servicios ofrecidos desde las unidades de soporte corporativo de Gestión Humana y Servicios Generales.

### 6.1.1 Elementos de valor

Para los elementos de valor se toma como referencia el marco de trabajo de ITIL el cual sustenta el valor como: “Los clientes no compran servicios, ellos compran cumplimientos a sus necesidades específicas”<sup>11</sup> es decir, cumplir con la prestación del servicio y las condiciones adecuadas para este. Por lo tanto, en la figura 16 se presentan los elementos de valor y se posteriormente se describe cada uno.

**Figura 17 Elementos de Valor de la Estrategia**



Fuente: Elaboración propia

- Definición y estructuración de servicios: consiste en establecer el portafolio de servicios que presta cada USC junto con su esquema de atención acorde a las necesidades y requerimientos del cliente interno.
- Diseño y rediseño de procesos: hace referencia a las políticas y procedimiento mediante los cuales se garantice la evaluación y el seguimiento a los cambios de los procesos.

---

<sup>11</sup> ITIL V3. Estrategia del Servicio

- Seguimiento y control de servicios: permite garantizar el registro, seguimiento y control de las necesidades, requerimientos y soluciones en los servicios prestados.
- Mejoramiento continuo del servicio: establece los lineamientos de mejora continua del servicio mediante la generación de indicadores.

## 6.2 DEFINICION DEL MODELO DE GESTION

Una vez se definen los elementos de valor para la estrategia se incorpora una visión integrada al Cliente tomando como referencia la Estrategia, Estructura, procesos y personas tal y como lo referencia el Modelo Estrella de Jay Galbraith:

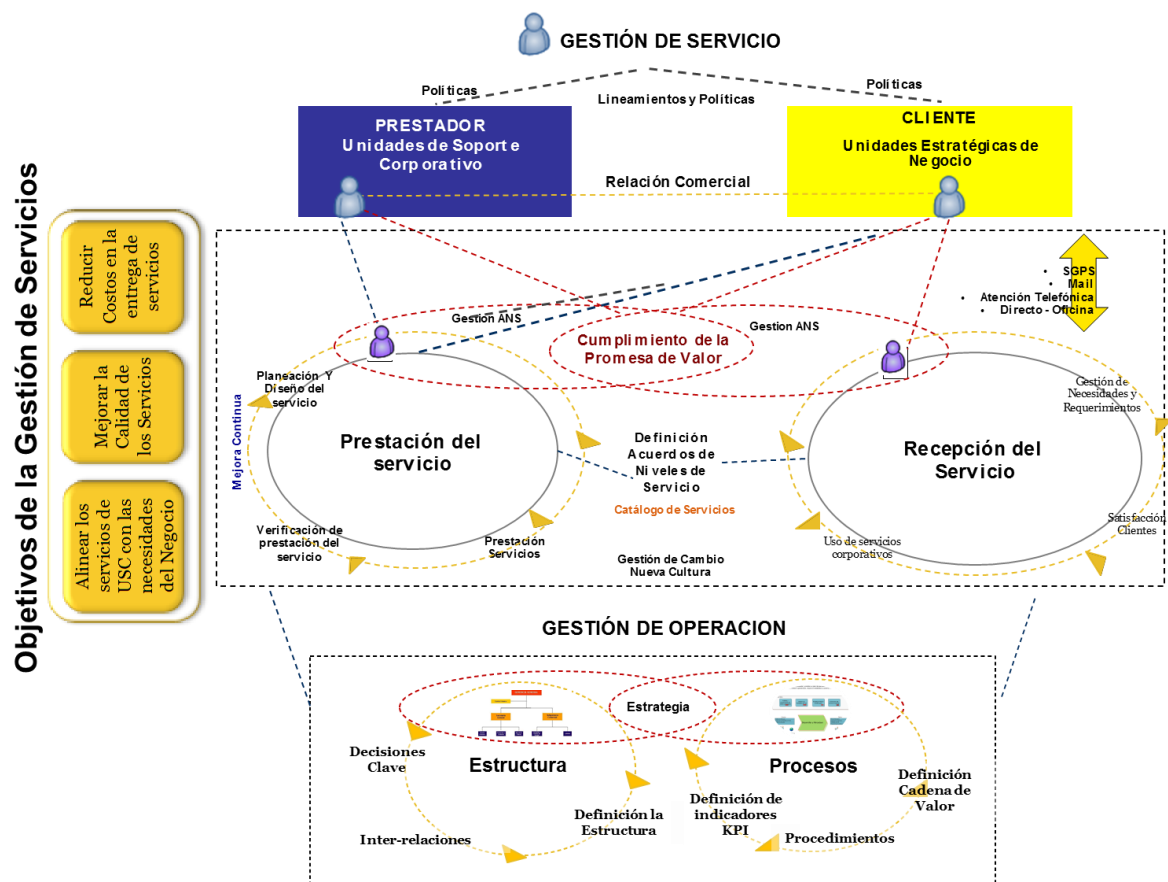
**Figura 18 Visión integrada al cliente**



Fuente: <http://boysoft-yiyo.blogspot.com/2013/06/modelo-estrella-jay-galbraith.html>

El modelo de gestión propuesto se enfoca a la atención de las Unidades Estratégicas de Negocios, que para este caso, constituyen el llamado “cliente interno”, permitiendo establecer los componentes que garantizan la solución de necesidades, requerimientos y mejora en la prestación de los servicios por parte de las Unidades de Soporte Corporativo a los negocios de la Caja, generada a través de los diferentes canales de atención de la Organización. A continuación se representa gráficamente el modelo de Gestión:

**Figura 19 Modelo de Gestión**



Fuente: Elaboración propia

De manera general, el modelo de gestión se divide en dos frentes, la Gestión de servicio y la Gestión de operación. El primer frente hace referencia a la manera en que el servicio es ofrecido al cliente con una promesa de valor en la atención,

representada en un acuerdo de nivel de servicio entre el cliente interno y la Unidad de soporte. El segundo frente define la estructura y los procesos necesarios para cumplir con los acuerdos de niveles de servicio establecidos en el modelo de gestión, contribuyendo de esta manera a mejorar los procesos de los clientes internos.

En ese orden de ideas definirá cada uno de los aspectos que contiene el presente modelo.

### **6.2.1 Definición de la Gestión del Servicio**

La gestión de servicios es un conjunto de capacidades organizacionales especializadas para proporcionar valor a los clientes en forma de servicios<sup>12</sup>. Tales capacidades incluyen funciones y procesos utilizados para gestionar los servicios mediante un ciclo de vida, es decir, la permanencia de un servicio en estado activo. Por ejemplo: el servicio para solicitar talento humano está a disposición de los clientes internos, una vez este es solicitado, la unidad de Gestión Humana debe cumplir con n días acordados con el cliente interno para proveer el recurso y entregar con eficacia el resultado. Asimismo para poder entregar el servicio oportunamente, se deben contar con las capacidades organizacionales necesarias para cumplir con el tiempo acordado con el cliente de manera eficaz, por lo cual se requiere la definición de un proceso en el cual se detallan los requisitos mínimos para solicitar un recurso, los responsables de realizar las convocatorias, entre otras.

El valor es el aspecto esencial del concepto de servicio y desde el punto de vista del cliente, éste, consta de dos componentes: funcionalidad y garantía; la primera

---

<sup>12</sup> ITIL V3. Definición de Gestión de servicios

se refiere a lo que recibe el cliente, es decir, que cumple el propósito para el cual fue creado y corresponde al resultado del Servicio; y la segunda, se refiere a la forma en que se presta el servicio, es decir, si es apto para su uso y es determinado por la percepción del cliente.<sup>13</sup>

En tal sentido, un modelo de gestión de servicios proporciona una mejor comunicación entre las diferentes unidades de la Corporación, mejora el clima laboral y el trabajo en equipo, así como la satisfacción de los clientes puesto que se asegura la mejor calidad de servicio posible; así mismo el establecimiento de indicadores permite tener una adecuada toma de decisiones y finalmente, la operación de las unidades se focalizan en el cliente y en la mejora continua.

La estrategia de Gestión de Servicios<sup>14</sup> busca “generar valor a los clientes en forma de servicios” en donde un servicio es el “medio que permite entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que ellos desean conseguir sin asumir costos o riesgos específicos” para ello se determinaron los siguientes objetivos de valor de la Gestión de Servicios:

### Figura 20 Objetivos de la Gestión de Servicios



Fuente: Elaboración propia

La prestación del servicio por parte de las USC es generada en un enfoque de necesidad: cliente (UEN) – prestador (USC), en donde se establece una relación

<sup>13</sup> IVIL V3. Características del valor de un servicio

<sup>14</sup> IT SERVICE. Curso ITIL V3. Foundation. Edición 2011. 292p.

comercial entre las unidades, bajo el cumplimiento de la promesa de valor de prestación de servicio, para ello se presenta una interacción entre la prestación del servicio (comprende la planeación y diseño del servicio, definición de acuerdos de servicio, prestación del servicio, verificación de la prestación del servicio y mejora continua) y la recepción del servicio (comprende la gestión de necesidades y requerimientos la satisfacción al cliente y el uso de servicios corporativos).

### 6.2.1.1 Prestación del Servicio

A continuación se definen los elementos que conforman la prestación del servicio del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras así:

#### 6.2.1.1.1 Planeación y Diseño del Servicio



Corresponde a la especificación del nuevo servicio a entregar, su esquema de operación y cumplimiento y las relaciones con los demás servicios

Para cada servicio se establece una ficha técnica del servicio que es incorporada dentro del Portafolio y Catálogo de Servicios. La ficha incluye la descripción general del servicio a nivel de definición, responsable, tipo, objetivo, alcance, estado y relación con otros servicios.

El portafolio y catálogo de servicios de las USC, es el instrumento mediante el cual se administran los servicios prestados, los cuales son categorizados según los procesos de las USC y se divide conforme a lo observado en la figura 20.

**Figura 21 Portafolio de servicios USC**

Portafolio de servicios		
<b>Catalogo de servicios</b>	<b>Servicios nuevos</b>	<b>Servicios retirados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de servicios disponibles, que provee la USC, los cuales soportan la operación de las UEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios que se detectan incluir dentro de la operación según la visión estratégica y capacidad de la USC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios que han salido de operación, debido a que no apoyan ninguna función, proceso o servicio dentro del negocio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la gestión del catálogo de servicios es proporcionar una fuente única de información consistente de todos los servicios de la USC asegurando su disponibilidad para las partes interesadas.

#### 6.2.1.1.2 Definición de acuerdos de Niveles de Servicio



El nivel de servicio corresponde al acuerdo entre el negocio (UEN) y USC en el que se establecen los criterios de tiempo y modo para solucionar las fallas (problemas sobre la cual se desconoce su raíz) y atender requerimientos sobre los servicios prestados, partiendo del impacto de cada servicio, en los servicios del negocio y frente a la capacidad y disponibilidad la USC.

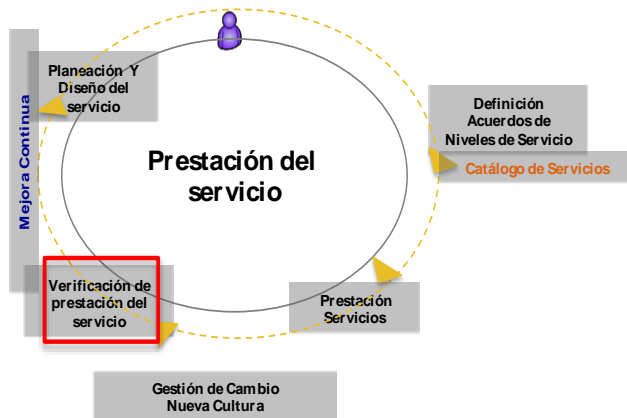
La gestión del nivel de servicio busca mantener y mejorar la calidad de los servicios, por tanto, dependiendo del servicio se podrá establecer un acuerdo diferente por cada tipo de cliente (UEN), dada la necesidad y particularidad del servicio. No obstante, se requiere en lo posible manejar la estandarización de los acuerdos que permitan una optimización de costos del servicio.

### 6.2.1.1.3 Prestación del Servicio



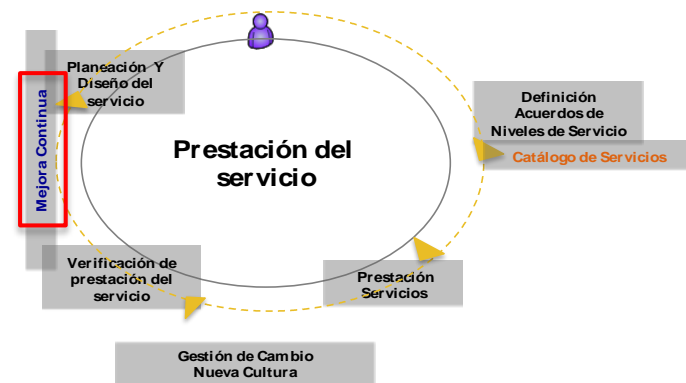
Corresponde a la ejecución de actividades y procesos del día a día para entregar y gestionar servicios según los requerimientos y solicitudes recepcionadas en los canales de atención y conforme a los ANS.

### 6.2.1.1.4 Verificación de la Prestación del Servicio



Corresponde al seguimiento y control del desempeño de los servicios ofrecidos a través de indicadores, métricas y metas de servicio necesarias para garantizar el cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio establecidos con los clientes (UEN).

### 6.2.1.1.5 Mejora Continua

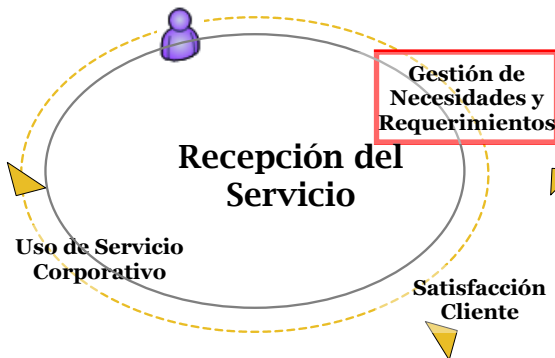


Corresponde a la identificación e implementación de acciones de mejora frente a la alineación de los servicios prestados. Se encuentra dentro de todo el ciclo de la prestación del servicio.

### 6.2.1.2 Recepción del Servicio

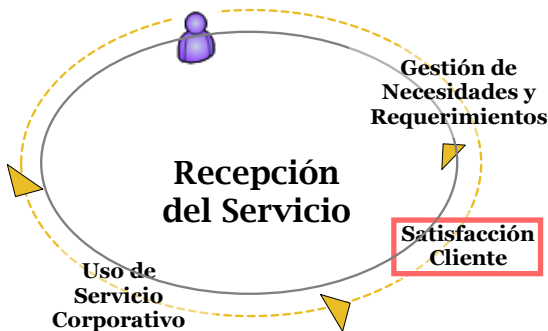
A continuación se definen los elementos que conforman la recepción del servicio del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras así.

#### 6.2.1.2.1 Gestión de Necesidades y Requerimientos



Corresponde a la validación de las especificaciones técnicas requeridas a la hora de solicitar el servicio. En esta etapa el usuario valida que el servicio haya sido prestado bajo los estándares solicitados.

#### 6.2.1.2.2 Satisfacción del Cliente



Medición del instrumento “Satisfacción al cliente” se validan los servicios prestados acorde a los procesos de las unidades de soporte, junto con aspectos básicos de trabajo en equipo, colaboración y competencias del personal.

#### 6.2.1.2.3 Uso de Servicios Corporativos



Corresponde a la utilización de los productos definidos en el portafolio de servicios de cada Unidad de Soporte los cuales se encuentran en el catálogo de servicios.

## **6.2.2 Definición de la gestión de operación**

La gestión de operación comprende los componentes de estructura organizacional y procesos administrativos y financieros de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras las cuales deben asegurar el cumplimiento de la estrategia a nivel de eficiencia a través de la calidad, flexibilidad y mejora continua.

En tal sentido, la gestión de operación, proporciona además del cumplimiento de la estrategia, los siguientes beneficios:

- Definición de la planta de personal integrando cargos, roles, competencias y habilidades y decisiones claves
- Estandarización de procesos con base en mejores prácticas incorporadas en el mercado
- Integración de los procesos para mejorar la eficiencia operacional y mejora la colaboración entre unidades
- Mejora de acceso a la información de control y reportes de información para toma de decisiones efectivas
- Visibilidad, trazabilidad y control
- Establecimiento de indicadores que permiten tener una adecuada toma decisiones.

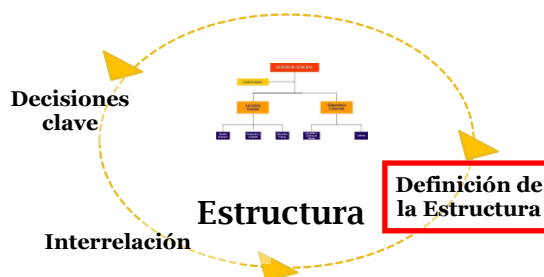
La estrategia de Gestión de Operación<sup>15</sup>, busca “optimizar y flexibilizar los procesos, manteniendo una estructura organizacional definida con personal motivado y capacitado para entregar un servicio con calidad”;

Así las cosas, las unidades de soporte corporativo administrativas y financieras, siguiendo la estrategia de operación deben definir su estructura y procesos basados en: Definición de la estructura, interrelaciones, decisiones claves, definición de la cadena de valor, procedimientos y definición de los indicadores KPI, los cuales se detallan las directrices a continuación:

### 6.2.2.1 Estructura

A continuación se definen los elementos que conforman la Estructura del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras así.

#### 6.2.2.1.1 Definición de la estructura



Corresponde a la estructura organizacional objetivo la cual debe contribuir al desarrollo de la estrategia de la Gestión de operación y Gestión de servicios; tomando como referencia el eje central “cliente”

La estructura comprende la definición de la planta de personal para cada una de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras seguido de la

<sup>15</sup> IT SERVICE. Curso ITIL V3. Foundation. Edición 2011. 292p.

definición de cargos, roles, habilidades y competencias las cuales permitirán al trabajador manejar un grado de autonomía y empoderamiento acorde al rol desempeñado.

Como complemento de lo anterior, se presenta a continuación el listado de categorías de Competencias y Habilidades que deben ser evaluadas constantemente con el fin de disminuir la brecha entre la competencia actual y la competencia esencial del talento humano de cada una de las Unidades de Soporte Corporativo, para lo cual se definen a continuación:

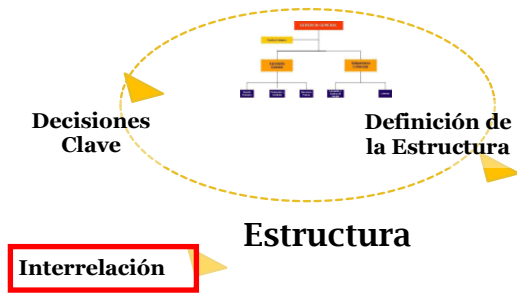
**Figura 22 Categorías de Competencias y Habilidades**



Fuente: Elaboración propia

- Competencias genéricas: Compuestas por liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, aptitudes interpersonales, entre otras.
- Habilidades de Servicio: Comprende la facilidad de gestionar y solucionar las solicitudes y requerimientos de los clientes, acorde al servicio esperado.
- Habilidades de Negociación: Compuestas por la estrategia, la planificación y los procesos.
- Habilidades de Gestión de Proyectos: Comprende las herramientas, la metodología y la gestión de proyectos

### 6.2.2.1.2 Interrelación



Corresponde a la interacción en aspectos de comunicación y servicio de cada uno de los actores que intervienen en la estructura, la cual debe ser definida acorde al rol, cargo y objetivo de entrega de servicio.

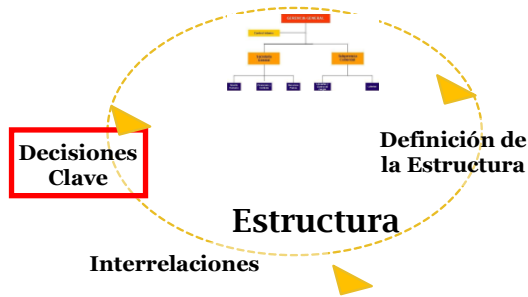
En este aspecto es importante profundizar que las interrelaciones fueron definidas manteniendo los diferentes canales de comunicación estipulados por la corporación tales como la intranet, SGPS, Mail, Teléfono y atención personalizada, junto con los atributos estratégicos que fundamentan el modelo de gestión como lo son: cumplimiento, calidad, oportunidad y flexibilidad las cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

**Figura 23 Interrelación**



Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2.1.3 Decisiones Clave

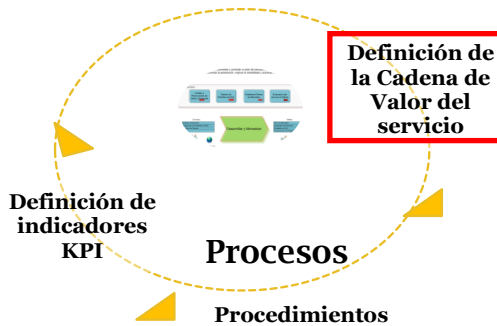


Comprende el grado de autonomía estipulado acorde al rol desempeñado en la unidad de soporte corporativo, basado en el manejo de grupo y en la criticidad del proceso.

### 6.2.2.2 Procesos

A continuación se definen los elementos que conforman los procesos del Modelo de Gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y Financieras así

#### 6.2.2.2.1 Definición de la cadena de valor del servicio



Contiene los procesos requeridos para garantizar la adecuada gestión de servicio de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas y financieras.

Para lo cual se diseñó la siguiente cadena de valor junto con la definición de sus eslabones:

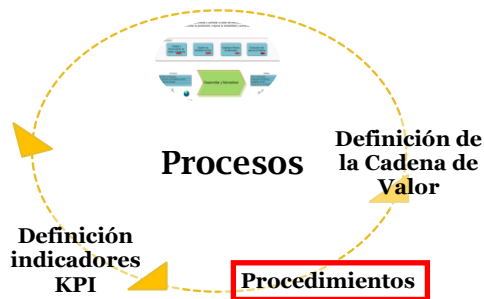
**Figura 24 Cadena de valor de la gestión de servicios**



Fuente: Elaboración propia

- Gestión de la Implementación y Actualización de los servicios: Este componente está enfocado a: Administración de los niveles de servicio y a la Administración del portafolio y catálogo de servicios
- Gestión de la Operación: Este componente se enfoca en asegurar la adecuada operación de las unidades de soporte corporativo enfocadas al control de sus procedimientos y a la pertinencia de su estructura.
- Gestión de la calidad de los servicios: Este componente se encarga de evaluar de forma regular los atributos de la estrategia tales como: cumplimiento, calidad, oportunidad y flexibilidad.

#### 6.2.2.2.2 Procedimientos

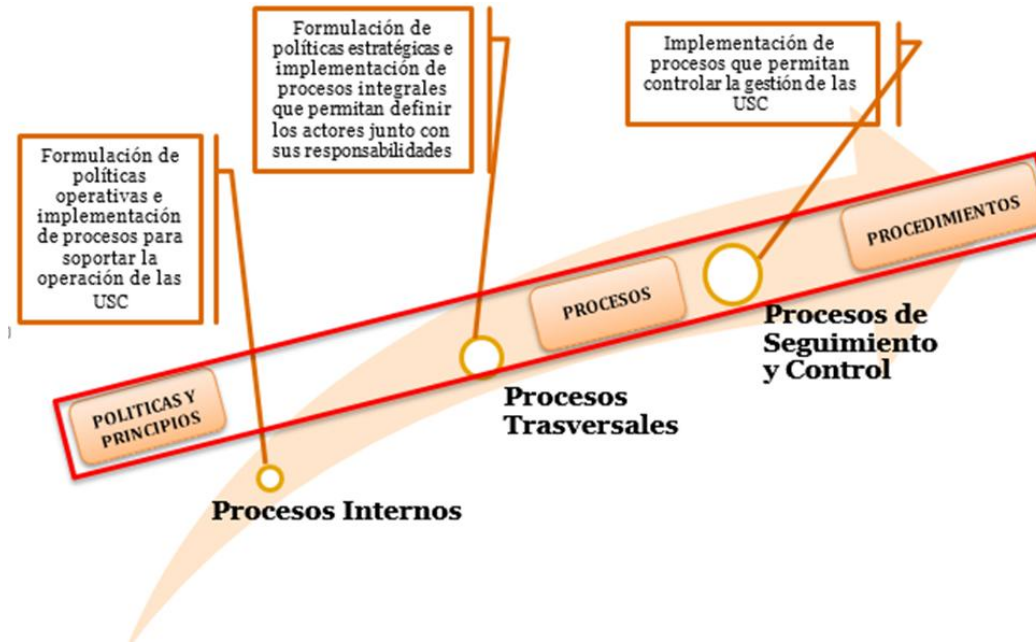


Comprende la determinación de los flujos de información de manera horizontal o vertical, cuya función principal es la coordinación entre las distintas áreas, la asignación de recursos, la planeación y supervisión en las operaciones.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> <<http://www.arquitecturaorganizacionaunitec.blogspot.com>> [citado en 19 de octubre de 2012]

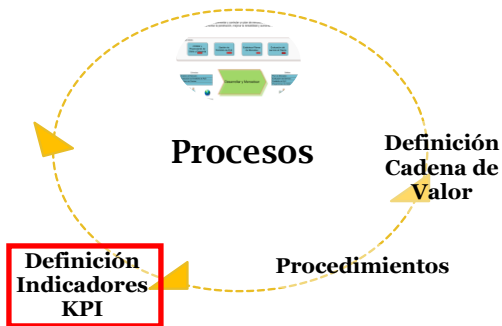
En ese orden de ideas, a continuación se detallan los aspectos relevantes a tener en cuenta en la implementación:

**Figura 25 Etapas de la Implementación**



Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2.2.3 Definición Indicadores KPI



Comprende la definición de indicadores claves de desempeño por cada Unidad de Soporte Corporativo acorde a los procesos diseñados para la operación y la prestación del servicio. Estos indicadores permitirán medir continuamente la efectividad del modelo propuesto.

## 7. IMPLEMENTACION

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, en esta fase se describe el proceso de implementación del modelo de gestión propuesto a nivel de rediseño de procesos de operación y la creación de procedimientos de gestión de servicios, estructura organizacional de las unidades y funciones del personal; asimismo, se estructuró el plan de implantación para el componente Recurso Humano de acuerdo con lo establecido en el modelo de Jay Galbraith. En el Anexo E se definen los términos utilizados en el Modelo de Gestión con el fin de dar una mayor claridad al tema.

Es pertinente indicar que de conformidad con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la unidad de Servicios Generales y el modelo de gestión propuesto, se presentó y se aprobó por parte de la Dirección General y el Consejo Directivo de Cajasan la propuesta de reestructuración de dicha unidad para escindir ésta en dos unidades que se denominaron: USC Compras y Aprovisionamiento y USC Servicios Operativos; por cuanto el nivel de operación para cada uno de los procesos gestionados es muy alto y ha afectado notablemente los resultados financieros, la operación de las Unidades Estratégicas de Negocio UEN y por consiguiente a los clientes y usuarios de la Caja dada la inoportunidad en la prestación de los servicios que gestionaba la unidad de Servicios Generales. En tal sentido, a partir de este momento se presentará la implementación conforme al nuevo esquema definido para las unidades USC Gestión Humana, USC Compras y Aprovisionamiento y USC Servicios Operativos.

Así las cosas, se trabajó con los equipos de las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas referidas, en el entendimiento de la estrategia para la gestión de

servicios formulada en el punto 7.1 del diseño del modelo que se define en “Proveer valor a Cajasan por medio de servicios administrativos y financieros que se adapten a las necesidades de las unidades asegurando la eficiencia en los procesos y la excelencia en el servicio a través del cumplimiento, calidad, oportunidad, flexibilidad y mejora continua.” Con este entendimiento se pudo alinear el trabajo de implementación en dos ejes: Modelo de Operación y Servicio; en donde el primero, es fundamental a nivel de optimización de actividades y procesos para pasar al eje de servicio que está orientado hacia el cliente a través de la gestión de niveles de servicio.

A continuación se presenta el resultado del trabajo de implementación realizado directamente con los equipos de las Unidades de Soporte Corporativo de Gestión Humana, Compras y Aprovisionamiento y Servicios Operativos.

## **7.1 PROCESOS**

A nivel de procesos, de acuerdo con la validación realizada a la documentación que tenía cada unidad y acorde con el modelo de gestión planteado, se trabajó bajo las siguientes premisas:

- Rediseño de procesos actuales de operación frente a las nuevas tecnologías implementadas y al análisis gap resultante del benchmarking realizado.
- Definición de nuevos procedimientos para apalancar la estrategia de Gestión de Servicios.
- Socialización de todo el trabajo a los colaboradores de las diferentes Unidades de Soporte Corporativo Administrativas.

A continuación se presenta a alto nivel la implementación a nivel de procesos planteada bajo las premisas anteriores, así:

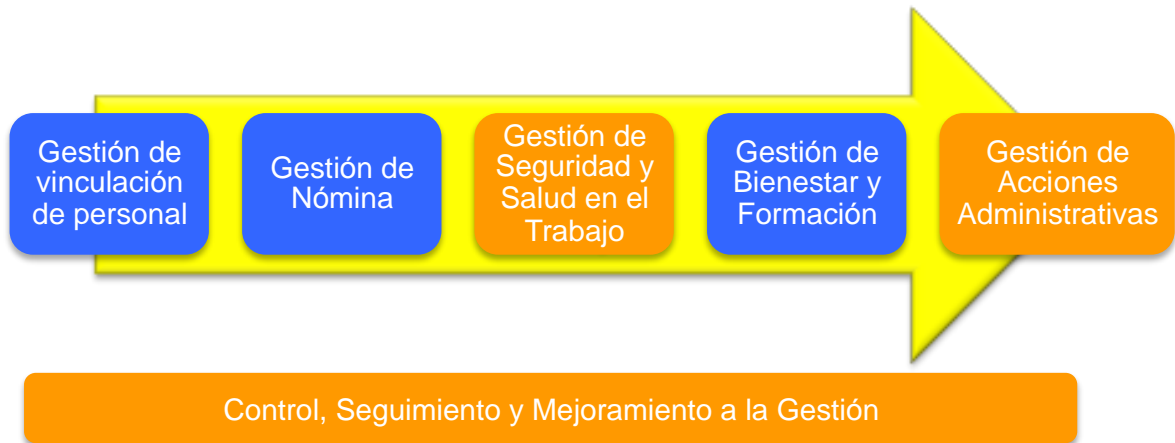
### **7.1.1 Rediseño de procesos de operación**

Conforme con las oportunidades de mejora identificadas en la validación de la documentación de cada unidad, se realizó un arduo proceso de ajuste de actividades, responsables, formatos, guías, caracterización y demás documentación requerida para la optimización de la operación de la unidad, así mismo, con la mirada realizada frente al mercado en el análisis GAP, se tomaron en cuenta algunos aspectos que podían ser implementados de forma inmediata, no obstante, existen procesos que no se implementan como quiera que para que esto suceda se requiere una mayor madurez en la Unidad, por tanto, es necesario que se dé un espacio de tiempo para la apropiación de los nuevos procedimientos implementados y de manera complementaria posteriormente se evalúe la incorporación de otros nuevos, atendiendo a necesidades del cliente, recursos y alineación organizacional.

#### **7.1.1.1 Procesos USC Gestión Humana**

En la figura 25 se puede observar la reestructuración realizada al mapa de procesos de la unidad, que tuvo ampliación al alcance de los procesos, cambios en su denominación e incorporación de nuevos procesos, los cuales se resaltan en color naranja.

**Figura 26 Nuevo Mapa de Procesos USC Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia

Se presenta en detalle cada proceso con su objetivo principal:

- Gestión de Vinculación de Personal: el proceso consiste en gestionar la ocupación de vacantes, agotando el proceso de reclutamiento y valoración de los candidatos así como la colocación del personal en sus labores con los niveles de inducción corporativa y su cargo.
- Gestión de Nómina: Consiste en gestionar y llevar a su culminación la compensación en dinero a los colaboradores, así como la liquidación del contrato de trabajo en el momento de su desvinculación
- Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: el nuevo proceso consiste en promover y mantener la salud y el bienestar de los colaboradores previniendo los posibles daños a la salud ocasionados por el trabajo y minimizando los riesgos inherentes a su labor a través de un medio ambiente de trabajo adecuado en donde puedan desarrollar sus tareas y actividades con dignidad y seguridad.

- Gestión de Bienestar y Formación: Mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través del desarrollo integral desde la esfera personal, familiar, profesional y laboral.
- Gestión de Acciones Administrativas: consiste en asegurar el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores, en atención a la normatividad vigente y políticas internas de la Corporación, generando las acciones sancionatorias a que hubiere lugar

Así mismo, se realizó una reestructuración a la caracterización de los procesos existentes e igualmente se levantaron las caracterizaciones a los nuevos procesos definidos y se identificaron nuevos procedimientos para la unidad. En el Anexo F se presentan en detalle las caracterizaciones realizadas a la USC Gestión Humana.

A continuación se muestra el detalle de los nuevos procedimientos asociados a cada proceso.

**Tabla 19 Procedimientos Nuevos USC Gestión Humana**

PROCESO QUE IMPACTA	PROCEDIMIENTO/ POLITICAS DISEÑADAS	ESTADO
GESTION DE VINCULACION DE PERSONAL	Traslados horizontales de personal	NUEVO
	Contratación de personal	ACTUALIZACIÓN
	Selección y contratación de personal en misión	ACTUALIZACIÓN
	Selección y contratación de Aprendiz y Practicante	NUEVO
	Selección del personal por convocatoria interna	ACTUALIZACIÓN
	Cambio de cargo por Ascenso	ACTUALIZACIÓN
	Solicitud de Talento Humano	NUEVO
	Inducción corporativa	ACTUALIZACIÓN
	Mallas de entrenamiento	NUEVO
	Selección de personal por convocatoria externa	NUEVO
	Políticas Administración de personal	ACTUALIZACIÓN
	Políticas Aprendices Sena, Practicas Universitarias	NUEVO
	Manual de Gastos de Viaje	NUEVO
	Manual del Medición de Clima	NUEVO
	Concesión de Auxilio de Rodamiento	NUEVO

**Tabla 19 Continúa**

<b>PROCESO QUE IMPACTA</b>	<b>PROCEDIMIENTO/ POLITICAS DISEÑADAS</b>	<b>ESTADO</b>
GESTION DE NÓMINA	Liquidación de nómina, seguridad social, aportes parafiscales, prestaciones sociales legales y extralegales	NUEVO
	Liquidación de vacaciones	NUEVO
	Liquidación y retiro parcial de cesantías	NUEVO
	Incapacidades	NUEVO
	Desvinculación de un trabajador (Incluye liquidación de contrato de trabajo)	NUEVO
	Procedimiento Trabajo Suplementario y Dominicales	NUEVO
GESTION DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	Reporte de Incidentes y accidentes de trabajo	NUEVO
	Plan de Seguridad y salud en el trabajo	NUEVO
ACCIONES ADITIVAS	Gestión de Acciones Administrativas	NUEVO
GESTION DE BIENESTAR Y FORMACION	Dotación de Personal	ACTUALIZACIÓN
	Tratamiento de calamidades, permisos o licencias remuneradas y no remuneradas	NUEVO
	Otorgamiento de créditos con el fondo bienestar	NUEVO
	Auxilios educativos convencionados y no convencionados	NUEVO
	Plan de Bienestar	NUEVO
	Plan de Formación corporativo	ACTUALIZACIÓN
	Procedimiento medición de clima laboral	NUEVO
	Manual de Fondo de Bienestar	ACTUALIZACIÓN
	Políticas Comité de Convivencia Laboral	NUEVO

Fuente: Elaboración propia

### **7.1.1.2 Procesos USC Compras y Aprovechamiento**

En la figura 26 se puede observar la reestructuración realizada al mapa de procesos de la unidad, que tuvo ampliación del alcance de los procesos, cambios en su denominación e incorporación de nuevos procesos, los cuales se ilustran en color naranja.

**Figura 27 Nuevo Mapa de Procesos USC Compras y Aprovisionamiento**



Fuente: Elaboración propia

Se presenta en detalle cada proceso con su objetivo principal:

- Gestión de Proveedores: el proceso permite asegurar la obtención de bienes y servicios de acuerdo con los requisitos éticos, sociales, ambientales y de calidad establecidos por la Caja a través de la adecuada planificación, calificación, evaluación de desempeño y desarrollo de proveedores.
- Gestión de Aprovisionamiento: el proceso consiste en desarrollar una adecuada evaluación de alternativas de aprovisionamiento en la ejecución de los proyectos de inversión así como para la contratación de bienes y servicios integrales, estableciendo lineamientos de selección y valoración de las mejores alternativas.
- Gestión de Compras: el proceso permite gestionar la compra de activos fijos, bienes devolutivos y suministros requeridos por las unidades de la caja, haciendo uso de las habilidades de negociación para obtener las mejores ofertas de los proveedores

Así mismo, se realizó una reestructuración a la caracterización de los procesos existentes e igualmente se levantaron las caracterizaciones de los nuevos

procesos definidos y se identificaron nuevos procedimientos a ejecutar por la unidad. En el Anexo G se presentan en detalle las Caracterizaciones realizadas a la USC Compras y Aprovisionamiento.

A continuación, en la tabla 20 se muestra el detalle de los nuevos procedimientos asociados a cada proceso.

**Tabla 20 Procedimientos Nuevos USC Compras y Aprovisionamiento**

PROCESO QUE IMPACTA	PROCEDIMIENTO/ POLITICAS DISEÑADAS	ESTADO
GESTIÓN DE PROVEEDORES	Políticas de Evaluación y Reevaluación de Proveedores	NUEVO
	Procedimiento Inscripción y Selección de proveedores	ACTUALIZACIÓN
	Procedimiento Evaluación y Reevaluación de proveedores.	ACTUALIZACIÓN
	Lista de Verificación registro proveedores Empresa	NUEVO
	Lista de Verificación registro proveedores Persona Natural	NUEVO
	Lista de Verificación de creación de proveedor	NUEVO
GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO	Procedimiento de Aprovisionamiento de Inversiones	NUEVO
	Formato Invitación Privada - Obras Civiles	NUEVO
	Formato de Requerimientos de Información RFI	NUEVO
	Formato Términos de Referencias RFP	NUEVO
	Matriz de Evaluación de Proveedores	NUEVO
	Matriz de Calificación de Propuestas	NUEVO
	Acta de Entendimiento y Negociación	NUEVO
	Formato Comunicación de Solicitud de Información Aprovisionamiento	NUEVO
	Formato Comunicación de Aceptación de Oferta Aprovisionamiento	NUEVO
	Formato Comunicación de No Aceptación Aprovisionamiento	NUEVO
GESTIÓN DE COMPRAS	Manual de Compras de Bienes y Servicios	ACTUALIZACIÓN
	Procedimiento Compras de Bienes y Servicios según montos así:	
	o Montos mayores a 0,53 hasta 200 SMLMV	ACTUALIZACIÓN
	o Montos mayores a 200 hasta 700 SMLMV	ACTUALIZACIÓN
	o Montos superiores a 700 SMLMV	ACTUALIZACIÓN

**Tabla 20 Continúa**

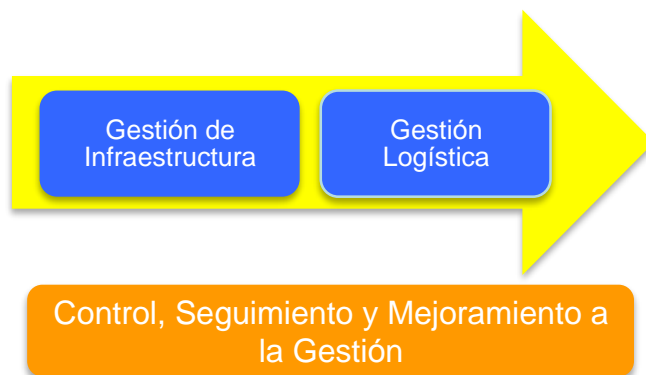
PROCESO QUE IMPACTA	PROCEDIMIENTO/ POLITICAS DISEÑADAS	ESTADO
GESTIÓN DE COMPRAS	Procedimiento Compras por plantilla electrónica	ACTUALIZACIÓN
	Procedimiento Compras de Inversiones (Activos)	NUEVO
	Formato de encuesta de productos y servicios	NUEVO
	Lista de registros de facturas o documentos entregados a los procesos de Servicios Operativos	NUEVO
	Formato Solicitud de Cotización	NUEVO
	Lista control de Órdenes de Compra y verificación de facturas	NUEVO
	Formato Control de pedidos en requisición	NUEVO

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.1.3 Procedimientos USC Servicios Operativos

En la figura 27 se puede observar la reestructuración realizada al mapa de procesos de la unidad, que tuvo ampliación del alcance de los procesos, cambios en su denominación e incorporación de nuevos procesos.

**Figura 28 Nuevo Mapa de Procesos USC Servicios Operativos**



Fuente: Elaboración propia

Se presenta en detalle cada proceso con su objetivo principal:

- Gestión de Infraestructura: el proceso consiste en asegurar la ejecución de las obras civiles garantizando el cumplimiento de los requisitos del cliente, especificaciones técnicas y requisitos de ley.
- Gestión Logística: es el proceso que permite gestionar y asesorar la logística requerida por las unidades de la Caja a nivel de aseo, cafetería, servicios de transporte, mensajería, fotocopias, restaurante, servicios públicos, entre otros.

Así mismo, se realizó una reestructuración a la caracterización de los procesos existentes e igualmente se levantaron correspondientes a los nuevos procesos definidos y se identificaron nuevos procedimientos a ejecutar por la unidad. En el Anexo H se presentan en detalle las Caracterizaciones realizadas a la USC Servicios Operativos.

A continuación en la Tabla 21 se muestra el detalle de los nuevos procedimientos asociados a cada proceso.

**Tabla 21 Procedimientos Nuevos USC Servicios Operativos**

PROCESO QUE IMPACTA	PROCEDIMIENTO/ POLITICAS DISEÑADAS	ESTADO
GESTION DE INFRAESTRUCTURA	Plan de mantenimiento de infraestructura	ACTUALIZACIÓN
	Procedimiento de Adecuaciones	NUEVO
	Solicitud de adecuación de infraestructura	NUEVO
	Control de solicitudes de infraestructura.	NUEVO
	Presupuesto	NUEVO
	Plan de acción de adecuaciones civiles	NUEVO
	Cronograma de actividades	NUEVO
	Permiso de trabajo	NUEVO
	Procedimiento de Obras Civiles	NUEVO
	Control de Obras	NUEVO
	Diseños	NUEVO
	Informe de obra	NUEVO
	Plan de Calidad	NUEVO
	Plan de Control	NUEVO
	Procedimiento de Mantenimiento de infraestructura	NUEVO
	Reporte de mantenimiento	NUEVO

**Tabla 21 Continúa**

PROCESO QUE IMPACTA	PROCEDIMIENTO/ POLITICAS DISEÑADAS	ESTADO
GESTIÓN LOGÍSTICA	Orden de autorización de servicio de restaurante	ACTUALIZACIÓN
	Formato solicitud de fotocopias	ACTUALIZACIÓN
	Procedimiento servicio de restaurante	ACTUALIZACIÓN
	Procedimiento servicio de fotocopias, laminación.	ACTUALIZACIÓN
	Procedimiento de facturación de servicios públicos	ACTUALIZACIÓN
	Procedimiento Control Integrado de Plagas	NUEVO
	Informes de inspección	NUEVO
	Control de adicionales de control integrado de plagas	NUEVO
	Distribución para pago de servicios.	NUEVO
	Procedimiento servicio de aseo	NUEVO
	Formato control de personal servicio de aseo	NUEVO
	Formato insumos de aseo y cafetería	NUEVO
	Formato rutinas de aseo	NUEVO
	Formato control de adicionales	NUEVO
	Procedimiento servicio de combustible	NUEVO
	Control de orden de vehículo	NUEVO
	Planilla entrega de bono de combustible.	NUEVO
	Procedimiento servicio de celulares	NUEVO
	Solicitud Servicio de celular	NUEVO
	Control de servicio de celular.	NUEVO
	Entrega de equipos celulares.	NUEVO
	Reporte de equipo por pérdida o robo	NUEVO
	Control de pagos	NUEVO
	Control de facturas con consumos acumulados	NUEVO
Tablas de distribución de servicios públicos	NUEVO	
Manual de Políticas de Servicios Logísticos	NUEVO	

Fuente: Elaboración propia

Para las tres unidades se definió un nuevo proceso de operación que es transversal, dado que es el que asegura que el core de cada Unidad de Soporte Corporativo mejore sus estándares de operación e indirectamente creen valor al cliente, este se denomina Control, seguimiento y mejoramiento a la gestión, el cual consiste en realizar el seguimiento a los procesos de la unidad garantizando su cumplimiento y generando estrategias de mejora continua en todos los niveles para el óptimo desarrollo y crecimiento de la unidad reflejándolo en toda la Corporación.

## 7.1.2 Procedimientos del Modelo de Gestión De Servicios

Atendiendo a la estructuración del modelo de gestión, cuyo enfoque se basó en el marco de trabajo ITIL, a continuación se presentarán los procesos transversales establecidos para gestionar los servicios que se ofrecen por parte de las unidades de soporte corporativo administrativas, e igualmente se presenta el portafolio y catálogo de servicios realizado para cada una.

### 7.1.2.1 Procedimientos Transversales

En el análisis realizado, se determinó para garantizar una buena prestación de los servicios de las unidades de soporte corporativo administrativas, la realización de los procedimientos transversales, que se pueden observar en la tabla 22, así:

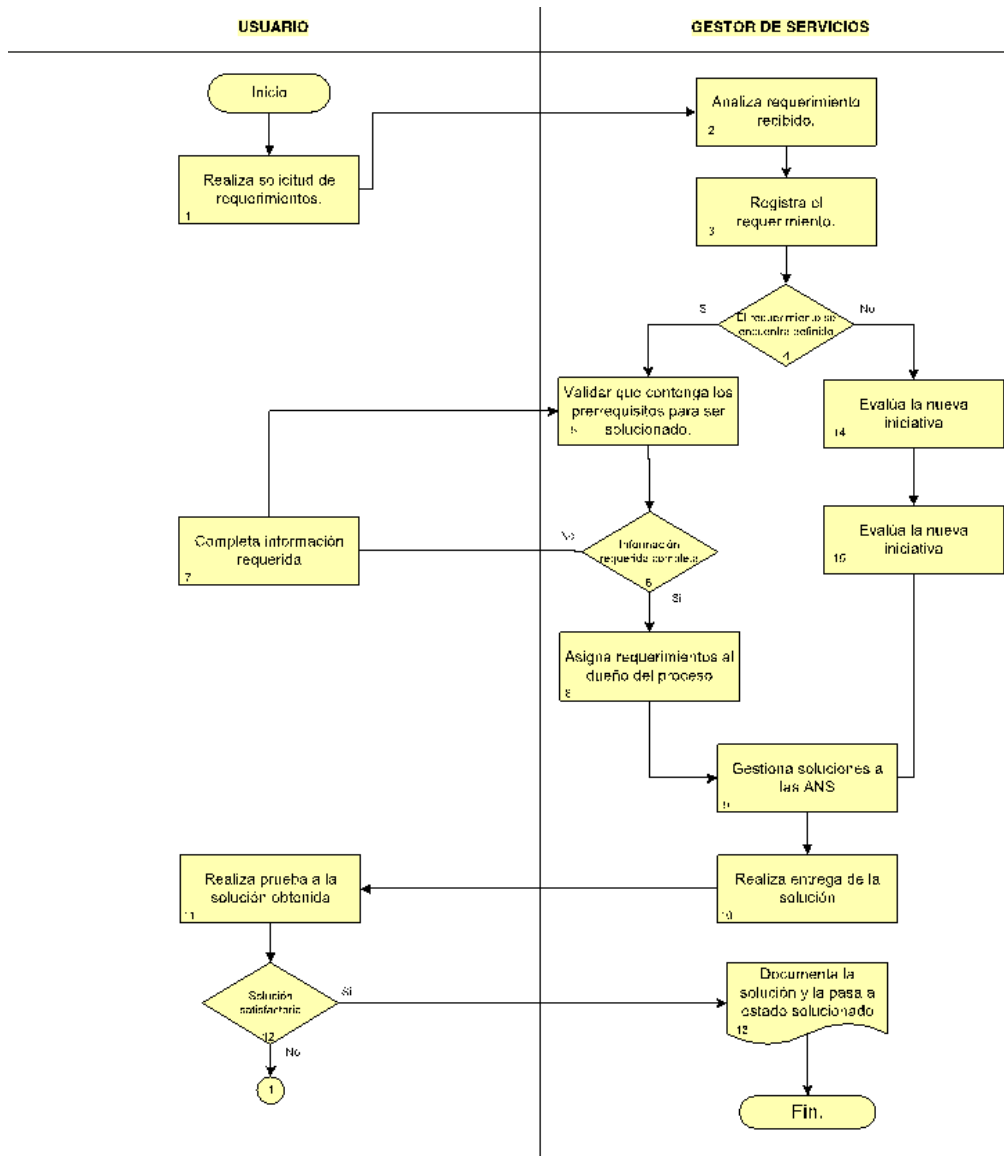
**Tabla 22 Procedimientos Gestión de Servicios**

Procedimiento	Objetivo
Gestión de Solicitudes y Requerimientos	Administrar las solicitudes y los requerimientos realizados por las Unidades de la Caja con el fin de dar respuesta oportuna y fiable dentro de los términos acordados.
Administración de Niveles de Servicio	Definir, medir, negociar y mejorar la calidad de los servicios prestados por las unidades de soporte corporativo que se ajusten a las necesidades de los negocios.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 28 se presenta el flujograma del Procedimiento de Gestión de Solicitudes y Requerimientos que define las directrices para administrar todo el proceso de gestión de solicitudes y requerimientos que se realizan a las diferentes unidades de soporte corporativo:

**Figura 29 Flujograma Procedimiento Gestión Solicitudes y Requerimientos**



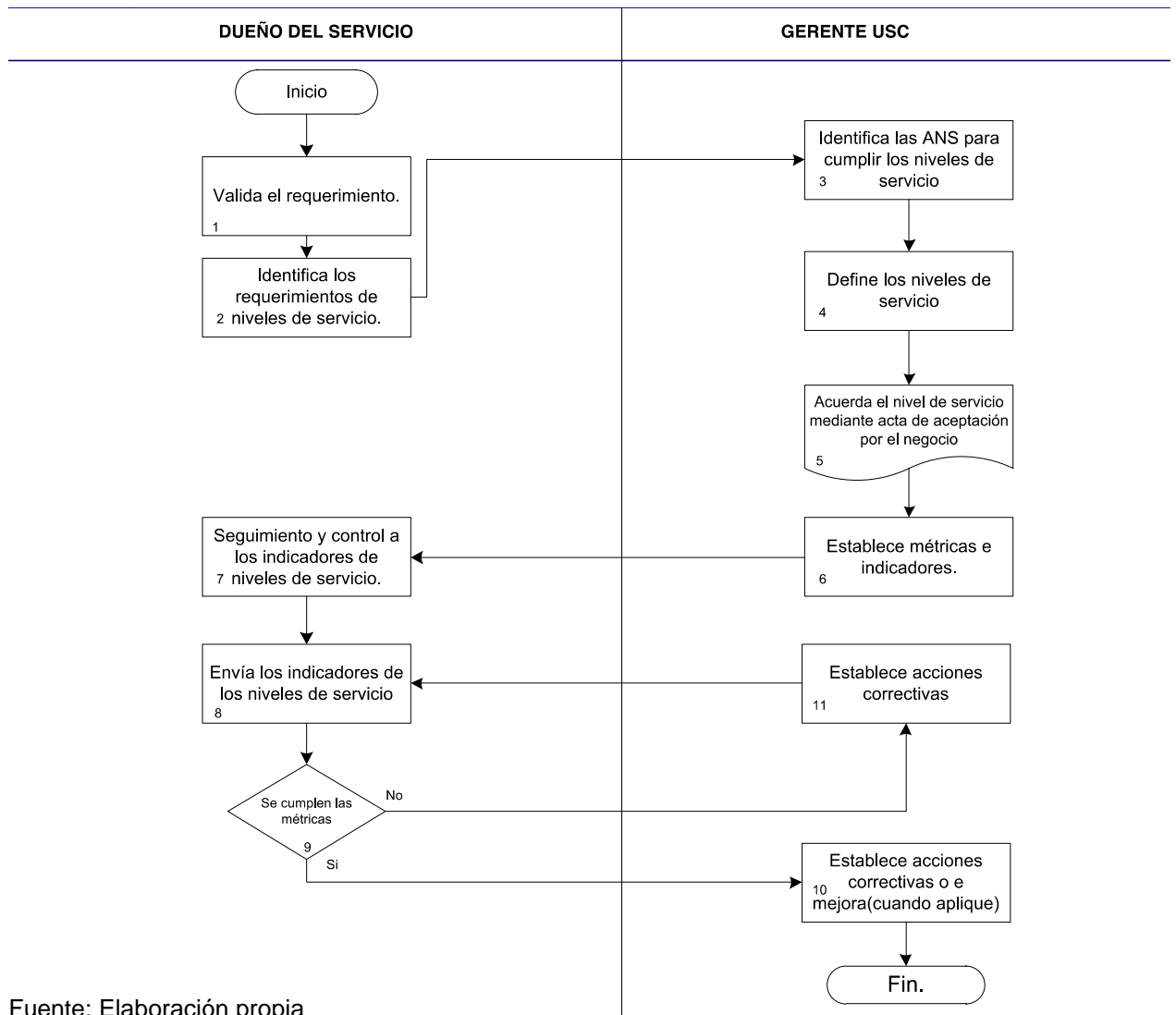
Fuente: Elaboración propia

Con este procedimiento se pretende asegurar no solo la prestación efectiva sino la respuesta en el tiempo acordado a un servicio.

En la figura 29 se presenta el flujograma del Procedimiento de Administración de Niveles de Servicio que define las directrices establecidas para negociar, medir,

mantener y mejorar la calidad en los servicios prestados por las unidades de soporte corporativo.

**Figura 30 Flujograma Procedimiento Administración Niveles de Servicio**



Fuente: Elaboración propia

### 7.1.2.2 Portafolio y Catálogo de Servicios

Luego de establecidos los procedimientos transversales para garantizar una adecuada gestión de servicios ofrecidos por las unidades de soporte corporativo administrativas y de conformidad con la documentación final de sus procesos, se procedió en conjunto con las gerencias de las USC al levantamiento del portafolio y catálogo de servicios ofrecidos por cada una, estableciendo los indicadores de desempeño y niveles de servicio, acorde con su capacidad y experiencia en la gestión de sus unidades. Esta información se desarrolló en un formato estándar diseñado con el propósito de documentar los servicios a través de una ficha técnica, la cual se puede observar en la figura 30 presentada a continuación:

**Figura 31 Ficha Técnica Niveles de Servicio**

FICHA TÉCNICA DE NIVELES DE SERVICIO									
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO									
Proceso / Documentos relacionados									
Proceso:									
Documentos:									
Descripción del proceso									
Nombre del Servicio									
Detalle del Servicio									
Productos asociados al Servicio	Unidad de medida	Nivel de Servicio Bucaramanga	Nivel de Servicio Zona Norte	Nivel de Servicio Zona Sur	Indicador	Fuente	Calculo	Periodicidad de emisión del resultado del indicador	Responsable del Servicio
Ficha de Medición del Servicio		Fecha de actualización del servicio							

Fuente: Elaboración propia

Esta ficha permite conocer en detalle el servicio ofrecido por la unidad de soporte y es explícita según la necesidad y pertinencia; contiene además los tiempos de respuesta establecidos según como sean entregados, detalle de servicio, proceso al cual se encuentra asociado, indicadores a medir, fuente de la información, periodicidad de la medición y responsable del mismo.

A continuación se presentan los niveles de servicio definidos por las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas:

### 7.1.2.2.1 USC Gestión Humana

De conformidad con el rediseño de los procesos de la USC Gestión Humana, se establecieron 19 servicios, atendiendo a que por su esencia y razón de ser, los servicios son prestados al cliente-colaborador y al cliente-Unidad Cajasan. A continuación en la tabla 23 se observa el consolidado de niveles de servicio de la Unidad, incorporando los servicios asociados a los procesos, con los niveles e indicadores de medición.

**Tabla 23 Consolidado de Niveles de Servicio USC Gestión Humana**

SERVICIO	UD M	NIVEL DE SERVICIO	INDICADOR 1	INDICADOR 2
<b>PROCESO: VINCULACION DE PERSONAL</b>				
Selección de personal	Días	Ver Tabla Especial Niveles	Porcentaje de cumplimiento de los niveles de servicio	Numero de de días de validación del tercero interesado / Número de días proyectados para la validación
Inducción Corporativa	Días	15	Número de personas con inducción / Número de personal ingresado	Número de personal ingresado / Número de personas con inducción
Inducción al Cargo	Días	30	Número de personas ingresadas / Número de mallas de entrenamiento emitidas	Tiempo de envío de malla por unidad / tiempo de reintegro de la malla a GH por unidad
<b>PROCESO: BIENESTAR Y FORMACIÓN</b>				
Programas de bienestar	%	Ejecución según cronograma programado	Actividades ejecutadas / Actividades planeadas	
Programas de formación	%	Ejecución según cronograma programado	Actividades ejecutadas / Actividades planeadas	
Otorgamiento de Créditos del Fondo de Bienestar a los Colaboradores	Días	5	Número de días de colocación del crédito / Número de días planeados para colocación	Fecha de radicación de la solicitud / Fecha de otorgamiento del beneficio
Auxilios económicos a los colaboradores de la caja	Días	3	Número de días de aprobación del beneficio/ Número de días planeados.	Fecha de radicación de la solicitud / Fecha de otorgamiento del beneficio
Suministro de dotación al personal que por ley obliga	Mes	Febrero de cada año	Porcentaje de cumplimiento de los niveles de servicio	
	Mes	Tres meses posteriores a la contratación de personal nuevo		

**Tabla 23 Continúa**

SERVICIO	UD M	NIVEL DE SERVICIO	INDICADOR 1	INDICADOR 2
<b>PROCESO: NÓMINA</b>				
Pago de salarios según las condiciones contractuales	Días	15	Porcentaje de cumplimiento de los niveles de servicio	
Gestión pensionados	%	Ejecución según cronograma programado	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades.	Numero de actividades programadas / Número de actividades ejecutadas
Recuperación de incapacidades	Días	45	Número de incapacidades recuperadas / Número de incapacidades recuperables	Fecha de otorgamiento de incapacidad / Fecha de reporte de la incapacidad a GH
Gestión de liquidaciones	Días	5	Numero de liquidaciones efectivas / Número de liquidaciones tramitadas	Numero de días de trámite de paz y salvo / Numero de días proyectadas para el trámite de paz y salvo
Pagos de liquidaciones	Días	3	Número de liquidaciones realizadas / Numero de liquidaciones pagadas	Fecha de pago efectiva /Fecha de emisión de formato de liquidación efectiva de contrato
Pago de cesantías e intereses de cesantías	Días	3	Porcentaje de cumplimiento de los niveles de servicio	
<b>PROCESO: SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>				
Programas de salud ocupacional	%	Ejecución según cronograma programado	Porcentaje de cumplimiento del cronograma de actividades.	
Investigación de accidentes de trabajo	Días	3	Porcentaje de cumplimiento de los niveles de servicio	Fecha de ocurrencia del accidente de trabajo / Fecha del reporte del accidente de trabajo
<b>PROCESO: ACCIONES ADMINISTRATIVAS</b>				
Llamados de atención	Días	5	Porcentaje de cumplimiento de los niveles de servicio	
Oportunidades de mejora	Días	5		
Proceso disciplinario	Días	15		

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que hay un proceso que es considerado crítico y clave para el Cliente-UEN como es el de selección en la tabla 24 se presenta en detalle los niveles establecidos para el Servicio de Selección de Personal que corresponde al proceso de vinculación de personal.

**Tabla 24 Niveles Servicio Selección de Personal**

NIVEL	UNIDAD	ESPECIALIDAD - SELECCIÓN	UD M	NIVEL	INDICADOR
NIVEL OPERATIVO UEN	Recreación	Recreacionistas	Días	5	Número de días desde la recepción de la solicitud de talento humano aprobada hasta la contratación formal del trabajador
	Recreación	Cajeros	Días	5	
	Mercadeo	Surtidores	Días	5	
	Mercadeo	Panaderos	Días	10	
	Mercadeo	Conductores	Días	10	
	Hotelería	Auxiliares de Hotelería	Días	5	
	Educación	Personal de Servicios Generales	Días	5	
	Todas las Unidades	Auxiliares Administrativos y Financieros	Días	5	
NIVEL ESPECIALIZADO	Salud	Medicos	Días	20	
	Salud	Auxiliares de enfermería	Días	10	
	Educación	Docentes	Días	12	
	Educación	Forjadores	Días	10	
	Educación	psicologos	Días	15	
	Mercadeo	Regente de Farmacia	Días	15	
	Educación para el Trabajo	Instructores	Días	15	
	Marketing	Asesor Empresarial	Días	15	
NIVEL TACTICO	Mercadeo	Administradores Supermercados	Días	25	
	Educación	Coordinadores Centros Educativos	Días	25	
	Todas las Unidades	Profesionales Administrativos, Financieros, Juridicos, Comerciales	Días	25	
NIVEL ESTRATEGICO	Todas las Unidades	Gerentes	Días	45	
PRACTICANTES	Todas las Unidades	Aprendiz Sena	Días	20	
	Todas las Unidades	Estudiantes en Practica	Días	20	
	Todas las Unidades	Estudiantes colegio	Días	10	

Fuente: Elaboración propia

#### 7.1.2.2.2 USC Compras y Aprovevisionamiento

De conformidad con el rediseño de los procesos de la USC Compras y Aprovevisionamiento, se establecieron 3 servicios dentro del proceso de Gestión de Aprovevisionamiento y 5 dentro del proceso de compras, para un total de 8 servicios. A continuación en la tabla 25 se observa el consolidado de niveles de servicio de la Unidad, incorporando los servicios asociados a los procesos, con los niveles e indicadores de medición.

**Tabla 25 Consolidado de Niveles de Servicio USC Compras y Aprovisionamiento**

SERVICIO	SUB SERVICIOS	UD M	NIVEL	INDICADOR 1	INDICADOR 2
<b>PROCESO: GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO</b>					
Aprovisionamiento de Obras Civiles		Días	45	Número de días de la entrega de requerimientos hasta la selección de proveedor en comité de compras	Número de Solicitudes ejecutadas / Número de Solicitudes Recibidas
Aprovisionamiento de Servicios Logísticos		Días	30		
Aprovisionamiento Consultorías		Días	30		
<b>PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS</b>					
Compras de Activos Fijos - Dotación	Equipo de Computación y Comunicación	Días	30	Número de días de compra desde la aprobación formato de inversiones	Número de Solicitudes ejecutadas / Número de Solicitudes programadas
	Equipo Medico Cientifico Tradicional	Días	30		
	Equipos Especializados e importados	Días	60		
	Equipo de Oficina	Días	30		
	Equipos y enseres Especializados que requieren fabricación	Días	45		
	Maquinaria y Equipo	Días	45		
Compras de bienes y servicios	Compras de Bienes Devolutivos	Días	20	Número de días de compra desde el pedido aprobado	
	Compras de insumos por plantilla	Días	25		
	Compras de elementos de consumo	Días	20		
	Compras de Servicios	Días	15		

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.2.2.3 USC Servicios Operativos

De conformidad con el rediseño de los procesos de la USC Servicios Operativos, se establecieron los servicios dentro de los procesos de Gestión de Infraestructura y Gestión Logística, para un total de 9 servicios. A continuación en la figura 36 se observa el consolidado de niveles de servicio de la Unidad, incorporando los servicios asociados a los procesos, con los niveles e indicadores de medición.

**Tabla 26 Consolidado de Niveles de Servicio USC Servicios Operativos**

SERVICIO	UD M	NIVEL	INDICADOR 1	INDICADOR 2
<b>PROCESO: GESTIÓN LOGÍSTICA</b>			Número de días de la prestación del servicio desde la aprobación de la solicitud	Número de Solicitudes ejecutadas / Número de Solicitudes programadas
Servicio de Mensajería	Minutos	30		
Servicio de Aseo Adicional	Días	2		
Servicio de Celular - Solicitudes	Días	2		
Servicio de Transporte	Días	30		
<b>PROCESO: GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA</b>				
Diseños Arquitectónicos	Días	35		
Diseños Complementarios	Días	20		
Presupuestos de Obra	Días	Depende de la magnitud		
Construcción	Días	Según la construcción		
Interventoría	Días	45		

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 ESTRUCTURA

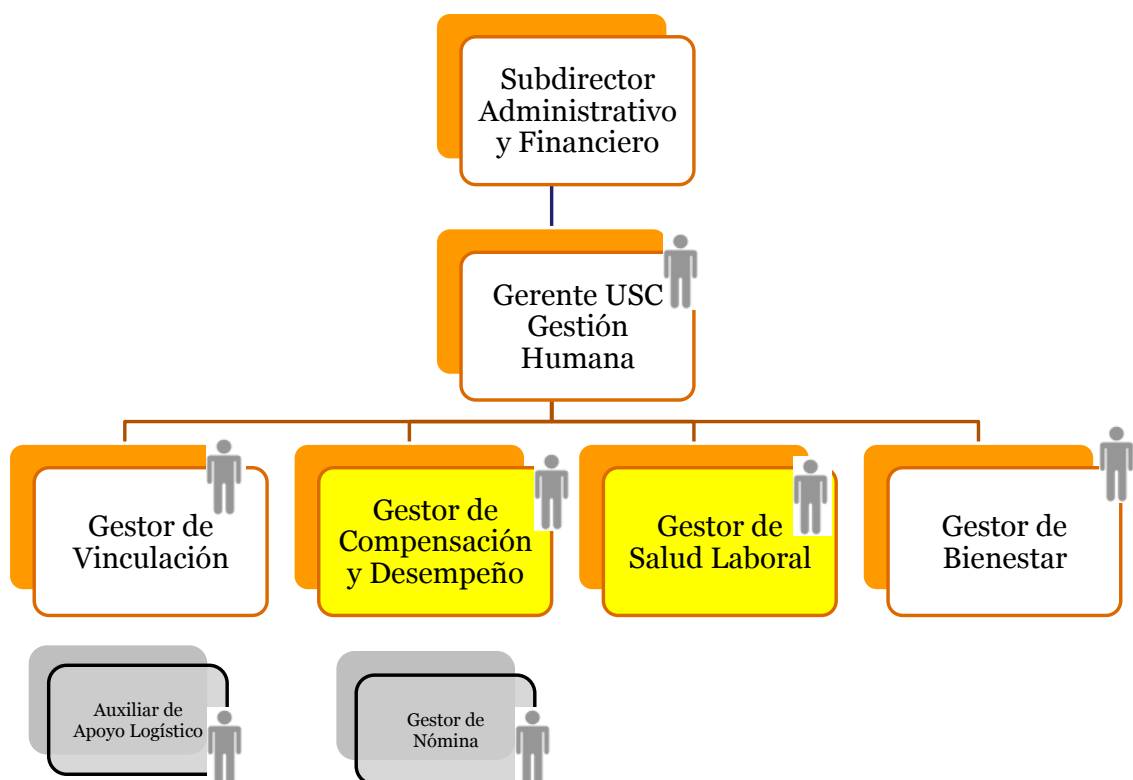
Atendiendo a la premisa de que la estructura sigue a la estrategia, luego de definir la operacionalización de la estrategia en gestión de servicios para las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas, se procedió a redefinir la estructura organizacional, la cual se presenta a continuación.

### 7.2.1 Estructura USC Gestión Humana

La figura 30 representa las jerarquías en la USC Gestión Humana. Está liderada por la Gerente de Gestión Humana, quien se encuentra bajo el mando de la Subdirección Administrativa y Financiera. Así mismo, la Gerencia de Gestión Humana se apoya en 4 líderes de proceso como son: Gestor de Vinculación, Gestor de Compensación y desempeño, Gestor de Salud Laboral y Gestor de Bienestar y los dos primeros, esto es, el gestor de vinculación tiene a su cargo un auxiliar de apoyo logístico y el gestor de compensación y desempeño tiene a su

cargo un gestor de nómina, se aclara que el cargo de gestor corresponde a una familia de cargo, por cuanto el gestor de nómina es inferior a nivel de responsabilidad y de salario que el gestor de compensación y desempeño.

**Figura 32 Nueva Estructura Organizacional USC Gestión Humana**



Fuente: Elaboración propia

Así mismo se presentan en detalle las funciones a desempeñar por cada uno de los roles establecidos en la estructura organizacional de la unidad:

**Tabla 27 Funciones por roles USC Gestión Humana**

ROL	FUNCIONES
Gestor de Vinculación de Personal	Responder por los procesos de selección del personal directo y temporal de la Caja
	Responder por la Veracidad de la información soporte de la Hoja de vida

**Tabla 27 Continúa**

ROL	FUNCIONES
Gestor de Vinculación de Personal	Seleccionar el personal de Cajasan en atención al manual de funciones, competencias y matriz de perfiles.
	Velar por el cumplimiento las políticas de selección, aplicación de pruebas Psicotécnicas, entrevistas, verificación de referencias, visitas domiciliarias y todos los requisitos que de la actividad de selección se deriven.
	Ajustar los procesos de selección a los procesos de gestión de calidad de Cajasan.
	Garantizar la inducción Corporativa para el personal que sea seleccionado.
	Garantizar la aplicación de la inducción específica al cargo a través de las mallas de entrenamiento
	Hacer el seguimiento del cumplimiento del perfil del personal y la adaptación al cargo durante el periodo de prueba del trabajador.
	Analizar las causas de rotación y proponer fórmulas de intervención a través de una herramienta que permita identificar él porque del retiro y asociar variables a esta, adicionalmente incorporar recomendaciones de mejora a la organización en aspecto como: procesos, clima laboral, cultura entre otros.
	Estructuración de herramientas al colaborador por rol. ( accesibilidad a sistemas de la Caja, EPP, equipos, celular, escritorio, silla, dotación )
	Diseñar el proceso de selección incluyendo el % de cada una de las pruebas para los cargos de manejo y confianza.
	Entregar aspectos a fortalecer de los colaboradores que ingresan a la Corporación al líder de formación.
	Diseñar el informe para entregar al Gerente de la selección de los candidatos desglosando actividades que demanda el proceso de selección.
	Establecer y hacer la medición mensual del indicador de medición de tiempos de respuesta de acuerdo a roles solicitados por las Áreas.
	Estructurar el proceso de selección para los concursos internos desde la convocatoria hasta la socialización de los resultados.
	Practicantes Universitarios: seguimiento a la ejecución y adaptabilidad del mismo, acciones- evaluación del desempeño incorporando los valores de la Corporación y realizar el banco de hojas de vida- posibles candidatos futuros)
	Presentar el colaborador en el sitio de trabajo asegurándose que este cuente con las herramientas especificadas en el rol del colaborador.
Realizar seguimiento anticipado al recurso humano requerido por las Unidades para el reemplazo de vacaciones.	
Realizar informe y tomar acciones a la evaluación de inducción.	

**Tabla 27 Continúa**

ROL	FUNCIONES
Gestor de Vinculación de Personal	Realizar investigación y análisis del mercado del talento Humano, de acuerdo al levantamiento realizado por la Gestora de Admón. de la Compensación y el desempeño con el objetivo de tener fuentes de reclutamiento para el banco de hojas de vida de acuerdo a los requerimientos de las unidades de la caja.
	Generar acciones de mejora cuando se requieran.
Gestor de Nómina	Realizar quincenalmente la liquidación, pago, contabilización y conciliación de la nómina, seguridad social y pensión, parafiscales, horas extras, trabajo suplementario, y los demás rubros que se consideren salario.
	Emitir informes para el análisis de la Unidad.
	Mantener actualizada la estructura del personal, comunicando las novedades que se presenten al interior de la Corporación.
	Asegurar, administrar y dar cumplimiento a la cancelación de las prestaciones sociales
	Administrar la Gestión de incapacidades
	Garantizar el cumplimiento y pago oportuno de las obligaciones laborales.
	Velar por el cumplimiento de pago de salarios, horas extras, prestaciones y demás relacionadas con la compensación salarial.
	Generar informes que los organismos de control y vigilancia requieran
	Generar los datos que permiten efectuar el pago al sistema de seguridad social integral a través del PILA
	Efectuar el cierre contable mensual de nómina.
	Controlar la compensación de los trabajadores en Misión.
Gestionar el trámite de recobro de incapacidades y licencias de maternidad y paternidad y la efectiva recuperación del recurso.	
Gestor de Salud laboral	Garantizar la ejecución de los por los procesos de Seguridad y salud en el trabajo del personal directo y temporal de la Caja.
	Garantizar la investigación de accidentes de trabajo
	Realizar el reporte de accidentes e incidentes de trabajo de los colaboradores de la caja.
	Diseñar y ejecutar el plan de seguridad y salud en el trabajo de la Corporación.
	Detectar en intervenir las situaciones de riesgo para los trabajadores que acarren accidentes de trabajo y/o enfermedades de origen laboral.
	Realizar el levantamiento de los panoramas de riesgo
	Controlar la entrega y uso de EPP a todo el personal
	Gestionar las campañas preventivas apuntando a la salud y seguridad de los colaboradores
Garantizar la aplicación de los exámenes médicos de ingreso y de retiro de los colaboradores de la caja.	

**Tabla 27 Continúa**

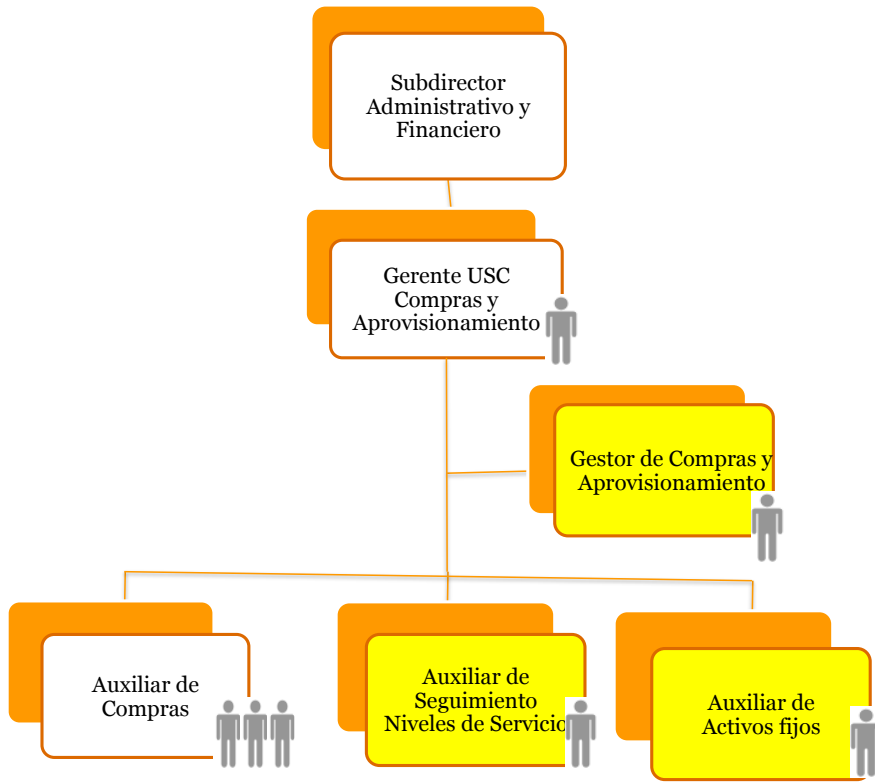
<b>ROL</b>	<b>FUNCIONES</b>
Gestor de Salud laboral	Gestionar actividades de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo para los colaboradores de la caja.
	Realizar las inspecciones de seguridad y salud en el trabajo de manera periódica.
	Generar acciones correctivas, preventivas y de mejora relacionadas con el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.
	Identificar y evaluar los riesgos y procesos peligrosos existentes en la corporación y generar planes de acción y respuesta para cada uno de ellos.
Gestor de Bienestar	Realizar actividades que propendan por el bienestar de los trabajadores en los ámbitos sicosociales
	Realizar las inscripciones de los participantes a los eventos organizados
	Realizar acciones tendientes a mejorar el clima laboral
	Generar acciones correctivas, preventivas y de mejora relacionadas con el bienestar personal
	Emitir comunicaciones informativas de los eventos y actividades realizadas a los trabajadores y su entorno

Fuente: Elaboración propia

### **7.2.2 Estructura USC Compras y Aprovisionamiento**

La figura 31 representa las jerarquías en la USC Compras y Aprovisionamiento. Está liderada por la Gerente de la unidad, quien se encuentra bajo el mando de la Subdirección Administrativa y Financiera. Así mismo, la Gerencia se apoya en el gestor de compras y aprovisionamiento, e igualmente presenta tres auxiliares de compras, un auxiliar de seguimiento en niveles de servicio y un auxiliar de activos fijos.

**Figura 33 Nueva Estructura Organizacional USC Compras y Aprovevisionamiento**



Fuente: Elaboración propia

Así mismo se presentan en detalle las funciones a desempeñar por cada uno de los roles establecidos en la estructura organizacional de la unidad:

**Tabla 28 Funciones por roles USC Compras y Aprovevisionamiento**

ROL	FUNCIONES
Gerente USC Compras y Aprovevisionamiento	Liderar, planear, ejecutar, dirigir y controlar todos los procesos de la USC Compras y Aprovevisionamiento desarrollando las actividades necesarias para su cumplimiento y optimizarlos de forma permanente de acuerdo a las necesidades del cliente interno.
	Liderar el proceso de compras de bienes y servicios de la caja, que incluye inscripción, selección, evaluación, ejecución de compras de bienes, así como la distribución de las mismas a todas las unidades de la caja, suministros, activos fijos, servicios y dotación en general.
	Dar solución a los requerimientos de las diferentes unidades para su funcionamiento adecuado de acuerdo a los procesos establecidos en la unidad de compras y proveccionamiento.

**Tabla 28 Continúa**

ROL	FUNCIONES
Gestor de Compras y Aprovechamiento	Será el encargado de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos y compra de activos.
	Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
	Realizar el control de garantías sobre los productos comprados
	Proponer e implementar políticas y procedimientos que definan los criterios de compras
	Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros
	Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
	Realizar indicadores de gestión que permitan controlar la gestión del proceso.
	Generar y controlar el presupuesto designado a la Unidad.
	Cumplir y hacer cumplir las normas políticas y procedimientos establecidos en los manuales establecidos en la corporación
	Velar por el cumplimiento del plan de compras proyectado para la corporación
Auxiliar de Compras	Brindar asesoría a los proveedores con el fin de realizar acompañamiento a lo largo del proceso
	Revisar las especificaciones de la factura de cobro y sus soportes acorde a los servicios prestados por los proveedores contratados.
	Capacitar los proveedores en políticas y procedimientos de la organización relevantes para su gestión
	Definir criterios de selección, evaluación y control de proveedores.
	Mantener actualizada la información del maestro de proveedores
	Participar y definir lineamientos de compra para la contratación de proveedores bajo el esquema de transparencia y anticorrupción
	Realizar seguimiento a acuerdos de niveles de servicio con los proveedores
	Verificar la aplicación de los planes de mejora y el respectivo seguimiento y cumplimiento de los mismos.
	Aplicar los correctivos necesarios para modificaciones o ajustes al contrato relacionados con los proveedores
	Gestionar y realizar seguimiento a la actualización de los documentos de los proveedores antiguos y remitir novedades a Contabilidad
Auxiliar de Activos Fijos	Coordinar la administración y control de activos físicos, así como la interrelación con los subprocesos de los servicios de soporte
	Controlar y asegurar la asignación, uso, custodia y conservación de los activos físicos de la organización
	Controlar y asegurar la parametrización contable de los activos físicos de la organización
	Programar y efectuar las bajas, remates y venta de activos físicos de la organización
	Programar los inventarios selectivos y cíclicos de activos físicos
	Recibir y entregar los activos físicos adquiridos por la organización

**Tabla 28 Continúa**

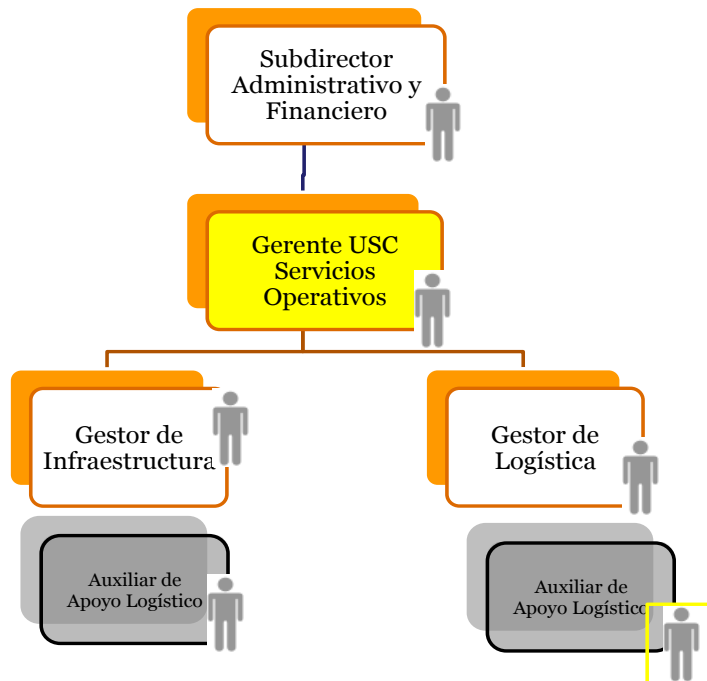
ROL	FUNCIONES
Auxiliar de Activos Fijos	Efectuar inventarios cíclicos de almacenamiento y custodia de activos fijo
	Realizar la codificación de los activos fijos devolutivos y de custodia
Auxiliar de Seguimiento Niveles de Servicio	Realizar seguimiento de recibido a satisfacción de la mercancía y/o servicio prestando por el proveedor.
	Recepcionar las facturas entregadas por los proveedores verificando la pertinencia de la documentación respecto a los documentos soportes legales
	Generar informe de indicadores del proceso de Compras.

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3 Estructura USC Servicios Operativos

La figura 32 representa las jerarquías en la USC Servicios Operativos. Está liderada por la Gerente de la unidad, quien se encuentra bajo el mando de la Subdirección Administrativa y Financiera. Así mismo, la Gerencia se apoya en el gestor de infraestructura y en el gestor de logística, en donde cada uno de ellos tiene a su cargo un auxiliar de apoyo logístico.

**Figura 34 Nueva Estructura Organizacional USC Servicios Operativos**



Fuente: Elaboración propia

Así mismo se presentan en detalle las funciones a desempeñar por cada uno de los roles establecidos en la estructura organizacional de la unidad:

**Tabla 29 Funciones por roles USC Servicios Operativos**

ROL	FUNCIONES
Gerente USC Servicios Operativos	Liderar, planear, ejecutar, dirigir y controlar todos los procesos de la USC Servicios Operativos desarrollando las actividades necesarias para su cumplimiento y optimizarlos de forma permanente de acuerdo a las necesidades del cliente interno.
	Dar solución a los requerimientos de las diferentes unidades para su funcionamiento adecuado de acuerdo a los procesos establecidos en la unidad de Servicios Operativos
Gestor de Infraestructura	Definir, alinear y coordinar el desarrollo de las obras civiles de la Corporación
	Desarrollar los diseños arquitectónicos y complementarios requeridos para iniciar el proceso de aprovisionamiento de obras civiles
	Asegurar el cumplimiento del plan de calidad de la obra.
	Realizar evaluaciones de ingeniería, diseños y costos, dependiendo de la magnitud y de la complejidad de los alternativas de ingeniería
	Controlar la ejecución de las actividades de construcción, coordinando reuniones semanales con los supervisores del personal, de la ingeniería, inspectores y de la construcción para comunicar el estado del proyecto, directrices de seguridad, el etc. para la toma de decisiones con respecto a la sincronización, de recursos y sobre las expectativas del proyecto
	Coordinar los requerimientos necesarios para el óptimo desarrollo de obras de infraestructura
	Elaborar y desarrollar conceptos técnicos sobre funcionalidad y operatividad de la infraestructura, equipos y mobiliario a emplearse en la construcción de infraestructura
	Realizar el monitoreo permanente a la infraestructura que ha sido tomada en arrendamiento por la Caja
Gestor de Logística	Garantizar la prestación efectiva de los servicios logísticos requeridos por la unidad a través de los diferentes proveedores y aliados de la Caja.
	Gestionar la facturación de los servicios logísticos ejecutados por los proveedores y aliados.
	Realizar los análisis de los gastos ejecutados como concentradores de todas las unidades de la Caja correspondientes a la gestión logística.
	Realizar las interventorías a los contratos realizados por la unidad.

**Tabla 29 Continúa**

<b>ROL</b>	<b>FUNCIONES</b>
Auxiliares de Apoyo Logístico	Realizar seguimiento de recibido a satisfacción de los servicios de la unidad.
	Recepcionar las facturas entregadas por los proveedores verificando la pertinencia de la documentación respecto a los documentos soportes de la Caja.
	Realiza seguimiento a los proveedores y aliados de acuerdo a los tiempos pactados con los proveedores en la etapa de cotización por los compradores.
	Realizar las órdenes de servicio y la gestión de pagos de las facturas de servicios logísticos y de infraestructura.

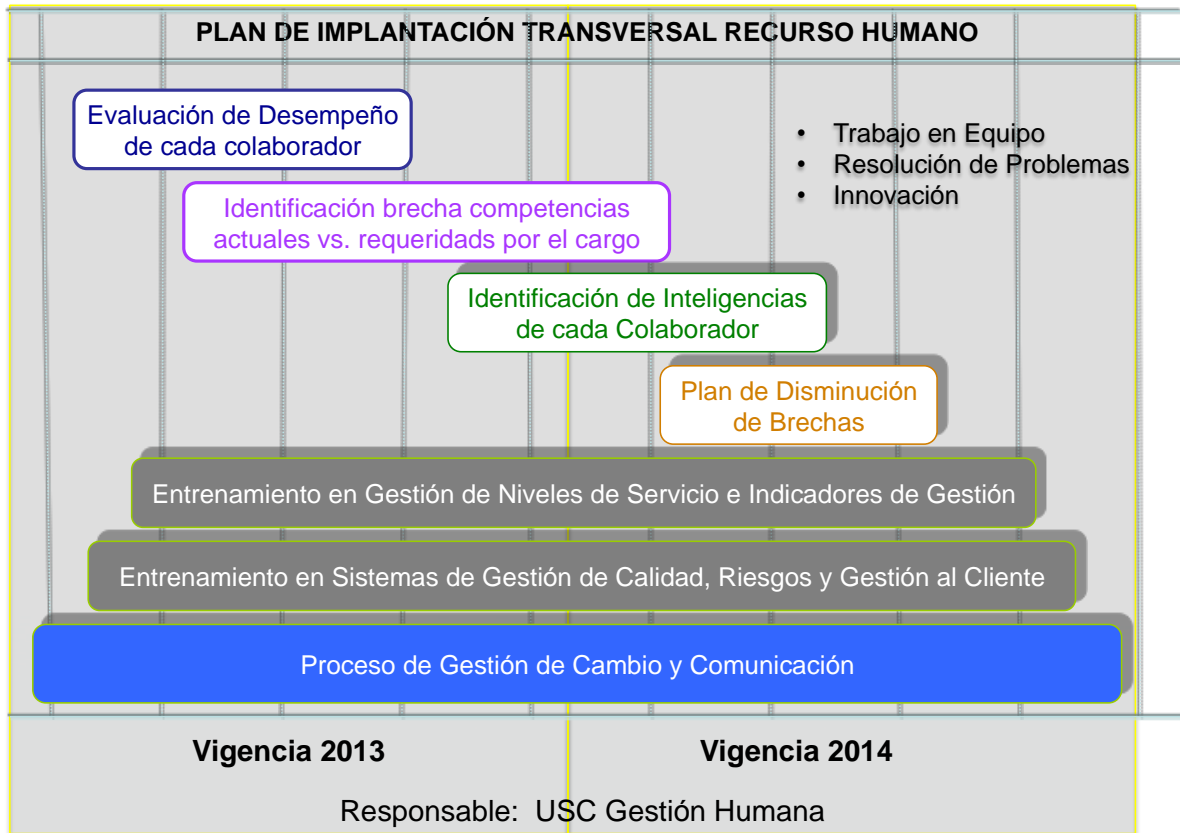
Fuente: Elaboración propia

### **7.3 PROPUESTA PLAN DE IMPLANTACION RECURSO HUMANO**

A pesar de que dentro del alcance de este trabajo de aplicación se excluyó la implementación a nivel de recurso humano y de conformidad con lo indicado al comienzo del capítulo 8 de implementación, con la reestructuración de la USC Servicios Generales se impactó parte de la implementación del Recurso Humano, dado que se creó el cargo de Gerente de Compras y Aprovisionamiento y posteriormente se realizó un proceso de selección para la ocupación de esta vacante.

No obstante lo anterior, a continuación se presenta un plan de implantación transversal definido a través de una secuencia de pasos que le permite a Cajasan, elevar las competencias y habilidades del personal de las unidades de soporte corporativo administrativas:

**Figura 35 Plan de Implantación Transversal**



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, conforme al perfil actual que poseen los colaboradores de las unidades de soporte corporativo administrativas frente a los nuevos retos emprendidos por estas unidades y conforme a sus nuevos procesos, en las tablas 30, 31 y 32 se presentan las propuestas de trabajo a nivel de recurso humano frente a acciones puntuales para cada unidad.

**Tabla 30 Propuesta USC Gestión Humana**

ACCIONES	DIRIGIDO A
Apoyar estudio de posgrado a nivel Gerencia Estratégica o Gerencia del Recurso Humano	Gerente USC
Realizar formación en Compensación Estratégica y Remuneración Flexible	Gerente USC
Realizar Capacitación en Contratación Laboral	Gestor de Vinculación
Capacitación en Gestión de Nómina y Contratación Laboral	Gestor de Nómina
Nombramiento de los roles dado que son prioritarios y actualmente no existen.	Gestor de Compensación y Desempeño
	Gestor de Salud Laboral

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 31 Propuesta USC Compras y Aprovisionamiento**

ACCIONES	DIGIRIDO A
Capacitación en Normas Internacionales de Información Financiera por efectos del manejo de activos fijos	Gerente USC , Gestor Compras y Aprov.
Entrenamiento en Negociación	Gerente USC , Gestor Compras y Aprov.
Capacitación en Contratación e interventoría de contratos.	Gestor de Compras y Aprovi
Desarrollo de Habilidades de Negociación	Auxiliares de Compras
Capacitación en Compra, Control y registro de activos fijos.	Auxiliar de Activos Fijos

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 32 Propuesta USC Servicios Operativos**

PLAN DE IMPLANTACIÓN	DIGIRIDO A
Capacitación en RETIE (Electricidad)	Gerente USC y Gestor de Infraestructura
Capacitación en nuevos esquemas de constructivos y manejo ambiental	Gestor de Infraestructura
Capacitación en Contratación e interventoría de contratos.	Gerente USC, Gestor de Infraestructura y Gestor de Logística
Capacitación en gestión logística	Gestor de Logística

Fuente: Elaboración propia

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La fase de diagnóstico realizada a las Unidades de Soporte Corporativo de Gestión Humana y Servicios Generales contribuyeron a la identificación de las principales debilidades, fortalezas y oportunidades de mejoramiento para la prestación de los servicios a las diferentes unidades de la Caja y a la definición de la estrategia de gestión de servicios como insumo primordial para el diseño del modelo de gestión y posteriormente su implementación.

El proceso de reestructuración del modelo de gestión para las Unidades de Soporte Corporativo se encuentra alineado con la estrategia de proveer valor a Cajasan por medio de servicios administrativos y financieros que se adapten a las necesidades de las unidades asegurando la eficiencia en los procesos y la excelencia en el servicio a través del cumplimiento, calidad, oportunidad, flexibilidad y mejora continua, por lo cual, se trabajó en la reestructuración y creación de procesos y procedimientos acordes con la capacidad de las unidades y su estrategia (modelo de operación) y se acordaron los canales y tiempos de respuesta para ofrecer los servicios a los clientes internos (modelo de gestión).

Para la Unidad de Gestión Humana a nivel de operación se crearon 24 documentos (políticas, procedimientos, formatos) y se actualizaron 9, el proceso que tuvo mayor énfasis fue el de vinculación de personal, el cual es considerado de acuerdo con el diagnóstico uno de los más críticos, creándose así 9 documentos y 6 actualizaciones.

El modelo de operación de la USC Servicios Generales requirió escindir la unidad de servicios generales en dos unidades: USC Compras y Aprovechamiento y USC Servicios Operativos, para la primera se crearon 20 documentos y se modificaron 7 y para la segunda 36 y 6 respectivamente. Cada documento

liberado, por gestión de calidad ha sido debidamente socializado e implementado y correspondiendo al proceso de seguimiento y control se evaluará su desempeño.

Para el desarrollo del modelo de gestión se identificaron los principales servicios y subservicios ofrecidos por las Unidades objeto de estudio para las Unidades Estratégicas de Negocio (clientes internos), éstos fueron incluidos en la primera versión del portafolio y catálogo de servicios. Para la USC Gestión Humana se identificaron 19 servicios con sus niveles de respuesta, para la USC Compras y aprovisionamiento se identificaron 8 servicios y para la USC Servicios Operativos 9 servicios. Los Acuerdos de Niveles de Servicio ANS se definieron conforme con las necesidades de las unidades de los negocios, por tanto, algunos ofrecen niveles diferentes de acuerdo con el tipo de cliente.

Teniendo en cuenta que la estructura sigue a la estrategia se definió la misma para operar los modelos de operación y de gestión propuestos, de manera complementaria se definieron las principales funciones y responsabilidades para cada uno de los roles dispuestos en las Unidades de Soporte Corporativo Administrativas.

El proceso de implementación fue desarrollado de forma efectiva gracias al involucramiento y trabajo colaborativo tanto de las gerencias de las Unidades de Soporte Corporativo como de sus equipos de trabajo, dado el conocimiento, la experticia y la mirada realizada a las prácticas del mercado, que permitieron un mayor entendimiento de la propuesta y por consiguiente de su aplicación.

Es importante evaluar semestralmente la efectividad y pertinencia de los procesos y procedimientos definidos en el modelo de operación de las Unidades administrativas. Es por ello, que el proceso de control, seguimiento y mejoramiento de la gestión incorporado en el mapa de procesos juega un papel fundamental.

Los acuerdos de niveles de servicio deberán ser registrados y monitoreados, inicialmente en herramientas ofimáticas y/o las herramientas dispuestas para ello, sin embargo, para una fase posterior se podrá implementar una herramienta tipo software para registrar los casos y consolidar el historial de los mismos. Este mecanismo permitirá consolidar una curva de aprendizaje para los procesos y brindará mayor experticia a cada uno de los usuarios.

Alcanzar la madurez del modelo de gestión de servicios, involucra un alto esfuerzo en el cambio cultural hacia los clientes, dar continuidad a entrenamientos, elaborar instructivos, éstos deben registrar de manera formal sus solicitudes y deben ser conscientes de que las Unidades de Soporte Corporativo tienen un lapso determinado para dar cumplimiento a éstas según los niveles de servicio establecidos. Al interior de las unidades, el personal en ocasiones comete el error de atender por prioridades esporádicas, por lo cual este modelo impactará el esquema de ser servil a ser servicial.

Complementando lo anterior, un aspecto fundamental para la sostenibilidad del modelo de gestión de Servicios es lograr la implementación del plan de recurso humano propuesto, que involucra un alto entrenamiento de los equipos en gestión de niveles de servicio, desarrollo de indicadores y controles, gestión de riesgos y gestión al cliente. Así mismo, es trascendental el desarrollo del plan de disminución de brechas entre las competencias actuales de cada colaborador y las requeridas por el cargo.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDERSEN, Arthur. Report: Shared Services Business Case. s.e. Mexico. 2010. 352 p

CRUE 2010 , UNIVERSITIC 2010: Evolución de las TIC en el Sistema Universitario Español 2006-2010. [en línea]. [Citado el 30 de junio de 2010].

DATATI, <http://www.datati.es/348/itil-el-manual-de-las-buenas-practicas-de-ti.html>  
Fundamentos de la gestión de servicios de TI basada en ITIL v3 Van Haren Publishing 3 edición. Enero 2008

FERNÁNDEZ, E. (2006): UNiTIL: Modelo de Gobierno y Gestión de las TIC para Universidades. [en línea]. [Citado el 20 de noviembre de 2008].

HAMILTON, B.-A. &. Servicios Compartidos. s.e Recuperado el 02 de 2010. 38p

INTEGRATED TECHNOLOGIES LIMITED. [en línea]. [Citado el 15 de febrero de 2009]. [www.itl.co.uk](http://www.itl.co.uk)

KATES Amy y GALBRAITH Jay. Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve Five Critical Design Challenges. Jossey – Bass. United States of America. 2007. ISBN – 13: 978-0-7879-9494-5. 255 p.

KPMG. Centro de Servicios Compartidos – el Reto de reducir costos y riesgos a través de la eficiencia. s.e. Mexico. 2008. 32p

LOPEZ, K. y HASANALI, F. Successfully Implementing Knowledge Management. Houston: American Productivity and Quality Center (APQC), 2000. 102 p.

LUCIO NIETO, Teresa. ITIL gana terreno en México y AL. [en línea]. [Citado el 1 de noviembre de 2009]

MARTIN J. y EISENHARDT, K. Rewiring: cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. Academy Of Management Journal. , 2010. 265-301p.

MSU. Introducing ITIL Information Technology Infrastructure Library Comes to MSU [en línea]. [Citado el 20 de Noviembre de 2008]. <http://computing.msu.edu/features/060821.php> [Citado el 23 de noviembre de 2008]

REVISTA DINERO 2007. Ponga orden a su inversión en TIC's [en línea]. [Citado el 22 de octubre de 2009]

RUIZ, U. Galaz Yamazaki. "Servicios Compartidos: diferentes negocios, un solo soporte". [en línea]. Deloitte. 2008. [http://www.deloitte.com.mx/invitaciones/documentos/servicios\\_compartidos\\_resumen.pdf](http://www.deloitte.com.mx/invitaciones/documentos/servicios_compartidos_resumen.pdf) .

UNIVERSIDAD ICESI. Análisis de los componentes claves para la construcción de los Centros de Servicios Compartidos. 2004

\_\_\_\_\_. Fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali Colombia. 2010. 87p

WANDURRAGA, H. Reestructuración del modelo de gestión de las Unidades de Soporte Corporativo Financieras de la Caja Santandereana de Subsidio Familiar CAJASAN. 2013

## Anexo A. Instrumento para la entrevista a las Unidades de soporte: Gestión Humana y Servicios Generales



### Formato Entrevista USC Gestión Humana y USC Servicios Generales

Fecha: \_\_\_\_\_ Unidad \_\_\_\_\_

Estimado colaborador: sus opiniones y sugerencias son muy importantes para nosotros y nos hacen mejores cada día. Por favor conteste las siguientes preguntas con honestidad las cuales permitirán mejorar nuestros servicios.

**1. La unidad cuenta con un mapa de procesos formalizado al interior de la unidad?**

-----  
-----

**2. La unidad cuenta con procesos y procedimiento definidos de manera formal o informal?**

-----  
-----

**3. Cuáles son sus procesos?. Defínalos**

-----  
-----

**4. Identifique sus procedimientos y mencione si éstos han sido socializados a los clientes internos de su unidad?**

-----  
-----

**5. Cuenta actualmente con medición de tiempos de servicio? Cuál ha sido el resultado?**

-----  
-----

Nombre del Colaborador \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su Colaboración !**

Fuente: Elaboración propia

## Anexo B: Instrumento Evaluación Satisfacción del Cliente

### • USC Gestión Humana

EVALUACION SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
 Unidad Soporte Corporativo Gestión Humana Cajasan  
 Gestión de Clientes 2008



Nombre Unidad que Evalúa:	Fecha:
---------------------------	--------

Agradecemos dedicar un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio corporativo interno. Sus respuestas serán tratadas como planteamientos de mejora y resultado de la investigación que lleva a cabo la Of. Gestión al Cliente Cajasan. En cada columna marque con una X según los siguientes estándares de evaluación:

E: Excelente    B: Bueno    R: Regular    M: Malo    D: Deficiente    NS: No Sabe

1. En cada uno de los siguientes procesos evalúe si la Unidad de Gestión Humana le ofrece gestión efectiva a sus requerimientos y necesidades.	E	B	R	M	D	NS
<input type="checkbox"/> Selección de personal						
<input type="checkbox"/> Inducción de personal						
<input type="checkbox"/> Capacitación						
<input type="checkbox"/> Dotación						
<input type="checkbox"/> Programación y disfrute de vacaciones						
<input type="checkbox"/> Expedición de certificaciones						
<input type="checkbox"/> Trámite de Cesantías						
<input type="checkbox"/> Auxilios						
<input type="checkbox"/> Acompañamiento calamidades familiares						
<input type="checkbox"/> Actividades de integración, motivación y sentido de pertenencia						
<input type="checkbox"/> Seguimiento Control de acceso						
<input type="checkbox"/> Créditos (Calamidad, estudio, vivienda)						
<input type="checkbox"/> Libranzas Sociales						
2. Con base en los procesos anteriores, evalúe:	E	B	R	M	D	NS
<input type="checkbox"/> El tiempo de respuesta es...						
<input type="checkbox"/> Con base en resultados anteriores, la aceptación sobre recomendaciones de mejora ha sido...						
3. Respecto a la actitud del personal su grado de satisfacción es:	E	B	R	M	D	NS
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo						
<input type="checkbox"/> Habilidad para resolver problemas o inquietudes						
<input type="checkbox"/> Disponibilidad y actitud de colaboración						
<input type="checkbox"/> Compañerismo y solidaridad						
<input type="checkbox"/> Cortesía y amabilidad						
<input type="checkbox"/> Confianza						
<input type="checkbox"/> Compromiso						
<input type="checkbox"/> Atención telefónica						
<input type="checkbox"/> Atención personalizada						

4. ¿Qué aspectos considera positivos del servicio de Gestión Humana?

---

5. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar?

---



---

6. ¿Qué otro servicio le gustaría que esta Unidad Ofreciera?

---

*Gracias por su colaboración!*

Fuente: UDIR Planeación - Gestión al Cliente

## Anexo B: Instrumento Evaluación Satisfacción del Cliente

### • USC Servicios Generales – Compras

*EVALUACION SATISFACCIÓN DEL CLIENTE*  
*Unidad Soporte Corporativo – S. Generales - Compras Cajasan*  
*Gestión de Clientes 2008*



Unidad que Evalúa:	Fecha:
--------------------	--------

Agradecemos dedicar un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio corporativo interno. Sus respuestas serán tratadas como planteamientos de mejora y resultado de la investigación que lleva a cabo la Of. Gestión al Cliente Cajasan. En cada columna marque con una X según los siguientes estándares de evaluación:

E: Excelente    B: Bueno R: Regular    M: Malo    D: Deficiente    NS: No Sabe

	E	B	R	M	D	NS
1. En cada uno de los siguientes procesos evalúe si la Unidad de Servicios Generales le ofrece solución efectiva a sus necesidades:						
<input type="checkbox"/> Oportunidad de entrega de compras						
<input type="checkbox"/> Gestión de Negociación de las compras						
<input type="checkbox"/> Asesoría personalizada en la gestión de compra						
<input type="checkbox"/> Gestión de Activos Fijos (Traslado e inventarios)						
2. Con base en los procesos anteriores, evalúe:						
<input type="checkbox"/> El tiempo de respuesta es...						
<input type="checkbox"/> Con base en resultados anteriores, la aceptación sobre recomendaciones de mejora ha sido...						
3. Respecto a la actitud del personal su grado de satisfacción es:						
<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo						
<input type="checkbox"/> Habilidad para resolver problemas o inquietudes						
<input type="checkbox"/> Disponibilidad y actitud de colaboración						
<input type="checkbox"/> Cortesía y amabilidad						
<input type="checkbox"/> Confianza						
<input type="checkbox"/> Compromiso						
<input type="checkbox"/> Atención telefónica						
<input type="checkbox"/> Atención personalizada						

4. ¿Qué aspectos considera positivos del servicio que brinda la USC Servicios Generales - Compras?

---

---

---

---

---

5. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar?

---

---

---

---

---

6. ¿Qué otro servicio le gustaría que el proceso de compras ofreciera?

---

---

---

---

---

*Gracias por su colaboración!*

## Anexo B: Instrumento Evaluación Satisfacción del Cliente

- USC Servicios Generales – Logística**

EVALUACION SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
 Unidad Soporte Corporativo – S. Generales - Logística Cajasan



Nombre Unidad que Evalúa:	Fecha:
---------------------------	--------

Agradecemos dedicar un momento a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio corporativo interno. Sus respuestas serán tratadas como planteamientos de mejora y resultado de la investigación que lleva a cabo la Of. Gestión al Cliente Cajasan. En cada columna marque con una X según los siguientes estándares de evaluación:

E: Excelente    B: Bueno R: Regular    M: Malo    D:Deficiente    NS: No Sabe

	E	B	R	M	D	NS
<b>1 . En cada uno de los siguientes procesos evalúe si la Unidad de Servicios Generales le ofrece gestión efectiva a sus requerimientos y necesidades</b>						
✍ Servicio de Conmutador						
✍ Servicio de Correspondencia						
✍ Servicio de Mensajería Motorizada						
✍ Servicio de Fotocopiadora						
✍ Atención Archivo General Ciudadela						
✍ Servicio de taxi						
✍ Servicio de vehículos externos para traslados de grupos de personas	E	B	R	M	D	NS
✍ Convenios de alimentos para empleados y refrigerios para eventos						
✍ Servicio de telefonía celular (cuando aplique)						
✍ Prestación de Servicio de Aseo y limpieza						
✍ Servicio de Fumigación						
<b>2. Con base en los procesos anteriores, evalúe:</b>	E	B	R	M	D	NS
✍ El tiempo de respuesta es...						
✍ Con base en resultados anteriores, la aceptación sobre recomendaciones de mejora ha sido...						
<b>3. Respecto a la actitud del personal su grado de satisfacción es:</b>	E	B	R	M	D	NS
✍ Trabajo en equipo						
✍ Habilidad para resolver problemas o inquietudes						
✍ Disponibilidad y actitud de colaboración						
✍ Compañerismo y solidaridad						
✍ Cortesía y amabilidad						
✍ Confianza						
✍ Compromiso						
✍ Atención telefónica						
✍ Atención personalizada						

4. ¿Qué aspectos considera positivos del servicio que brinda la USC Servicios Generales - Logística?

---



---



---

5. ¿Qué aspectos considera que se deben mejorar?

---



---



---

6. ¿Qué otro servicio le gustaría que este Proceso de Logística ofreciera?

---



---



---

Gracias por su colaboración!

Fuente: UDIR Planeación - Gestión al Cliente

## Anexo C: Instrumento Medición Clima Laboral

### CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CLIMA LABORAL

Al contestar este cuestionario consiento expresamente en su análisis por medios sistematizados o manuales y en la incorporación de sus resultados a una base automatizada para analizar el clima organizacional de Cajasan.



Este cuestionario es personal y anónimo, tiene como objetivo conocer la percepción que usted tiene de su ambiente de trabajo. A continuación encontrará una serie de afirmaciones que permiten conocer si usted está **TOTALMENTE DE ACUERDO** (en escala de 10 a 7), **PARCIALMENTE DE ACUERDO** (en escala de 6 a 4) y **TOTALMENTE EN DESACUERDO** (en escala de 3 a 0).  
 Diligencie los datos de Unidad, Municipio, Sede y Centro de Costo, revisando las indicaciones del reverso de la hoja.

Unidad: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_  
 Sede: \_\_\_\_\_ Centro de Costo: \_\_\_\_\_

Por favor léalo cuidadosamente y señale con **X** el grado con el que se identifica en cada afirmación. Es trascendental que conteste las 50 afirmaciones.

#### EJEMPLO

AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo				Parcialmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Me siento orgulloso(a) de trabajar en la empresa			X								

AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo				Parcialmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo			
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1. Trabajar en esta organización es una buena referencia en mi hoja de vida											
2. Las sugerencias que hago, son tenidas en cuenta											
3. En la empresa me siento evaluado(a) con objetividad											
4. La labor que desempeño me proporciona satisfacción personal											
5. En mi trabajo se estimula el aporte de ideas y sugerencias											
6. Considero que los resultados de las evaluaciones que he tenido, son consecuentes con mi esfuerzo y dedicación al trabajo											
7. En mi trabajo se reconoce y valora positivamente a los colaboradores que aportan nuevas ideas, sugerencias y se esfuerzan en su labor											
8. En la organización se estimula la promoción y el ascenso de los colaboradores que evidencian desarrollo profesional en su labor											
9. Es común en la empresa dar reconocimiento especial por el desempeño y la calidad del trabajo realizado											
10. En esta organización se fomenta la formación como medio de promoción y ascenso											
11. Los comentarios que he recibido acerca de mi trabajo, me han permitido mejorar											
12. Me siento implicado en el éxito de la organización											
13. Considero que la empresa me ofrece los equipos y materiales necesarios para desempeñar mi trabajo											
14. La empresa me proporciona la posibilidad de ser creativo(a) en el trabajo que desempeño, evitando la rutina laboral											
15. Los objetivos y resultados de la organización y de cada área se dan a conocer a los trabajadores, en pro de la mejora organizacional											
16. Mi jefe inmediato muestra interés por gestionar la consecución de los equipos y materiales que necesito											
17. En la empresa se dan oportunidades para adquirir conocimientos y habilidades para el beneficio personal											
18. Cuando ingresé a trabajar por primera vez a la empresa, pude conocer la misión, valores, políticas y todo lo relacionado con la filosofía de la empresa											
19. Mi trabajo me permite tomar iniciativas											
20. Los jefes fomentan la formación de sus colaboradores											
AFIRMACIONES	Totalmente de acuerdo				Parcialmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo			
21. En la empresa existe preocupación por mantener informado al personal de los cambios que se realizan	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0



### Anexo C: Medición Clima Laboral USC Gestión Humana

VARIABLE	INDICADOR	CLIMA AÑO 2012		CLIMA AÑO 2011	
		INDICAD ORES	VARIA BLE	INDICAD ORES	VARIA BLE
Potencial de Logro	Identidad	9	8,6	9,7	8,7
	Participación	8,2		7,8	
	Evaluación de Desempeño	8,7		8,6	
Reconocimiento personal	Reconocimiento	5,9	6,3	5,9	6,1
	Promoción	6,6		6,3	
Interés Personal por el Trabajo	Creatividad	8,1	8,4	8,1	8,3
	Implicación	8,2		8,2	
	Equipos y Herramientas	8,8		8,7	
Desarrollo en el Trabajo	Capacitación	7,7	7,4	8,4	7,7
	Inducción	6,1		6,0	
	Autonomía	8,4		8,7	
Administración de la Empresa	Claridad Organizacional	8,5	8,2	8,4	8,2
	Comunicación	7,6		8,1	
	Normas	8,5		8,0	
Calidad Técnica de la supervisión	Autoridad	9,3	9,5	8,3	8,5
	Control	9,5		8,4	
	Dirección	9,6		8,8	
Salud Ocupacional o ambiente físico del trabajo	Lugar de trabajo	9,1	8,7	8,4	8,2
	Seguridad Industrial	8,3		7,9	
	Ambiente Físico de trabajo	8,7		8,2	
Cordialidad y apoyo	Espíritu de grupo	8,4	8,6	8,6	8,5
	Relaciones Humanas	8,7		8,5	

Fuente USC Gestión Humana

### Anexo C: Medición Clima USC Servicios Generales

VARIABLE	INDICADOR	CLIMA 2012		CLIMA 2011	
		INDICADORES	VARIABLE	INDICADORES	VARIABLE
Potencial de Logro	Identidad	8,8	7,4	9,4	8,0
	Participación	6,4		6,6	
	Evaluación de Desempeño	7		7,8	
Reconocimiento personal	Reconocimiento	6	5,9	5,9	6,0
	Promoción	5,9		6,0	
Interés Personal por el Trabajo	Creatividad	7	7,2	7,5	7,7
	Implicación	7,2		7,5	
	Equipos y Herramientas	7,4		8,0	
Desarrollo en el Trabajo	Capacitación	7	7,1	7,5	7,5
	Inducción	6,5		6,9	
	Autonomía	7,7		8,1	
Administración de la Empresa	Claridad Organizacional	7,2	7,2	6,9	6,9
	Comunicación	7,1		6,6	
	Normas	7,2		7,3	
Calidad Técnica de la supervisión	Autoridad	7,7	7,7	8,4	8,4
	Control	7,7		8,2	
	Dirección	7,7		8,6	
Salud Ocupacional o ambiente físico del trabajo	Lugar de trabajo	7,1	6,9	7,9	7,2
	Seguridad Industrial	6,9		7,2	
	Ambiente Físico de trabajo	6,7		6,6	
Cordialidad y apoyo	Espíritu de grupo	6,5	6,2	6,7	6,7
	Relaciones	5,9		6,7	

Fuente USC Gestión Humana

## Anexo D: Instrumento Medición Servicios de Soporte- Benchmarking

# INSTRUMENTO DE MEDICIÓN SERVICIOS DE SOPORTE - BENCHMARKING

### 1. Retos de los servicios de soporte

Identifique los 3 principales retos de gestión de los servicios de soporte que tiene en su Organización

RETOS	Ponderación
Mejora de los niveles de servicio	
Eficiencia Operativa	
Estandarización de Procesos y Funciones	
Flexibilidad y Agilidad en la respuesta	

### 2. Modelo de servicio

Indique los principal/es factores clave de éxito en la prestación de servicios de soporte:

FACTORES CLAVE DE EXITO	SI	NO
Ahorro en costos		
Rapidez en la prestación del servicio		
Fiabilidad en la ejecución del proceso		
Control del riesgo		
Proximidad y solución customizada		
Homogeneidad en la realización del proceso		

Fuente Adaptación Estudio Comparativo de los Modelos de Servicios de Soporte<sup>17</sup>

<sup>17</sup> <http://www.everis.com/spain/WCRepositoryFiles/Modelos%20de%20Soporte.pdf>

## Anexo D: Instrumento Medición Servicios de Soporte- Benchmarking

Indique si dispone de un catálogo de servicios formalizado y comunicado en el ámbito de las unidades de soporte corporativo. Por favor, marque con una X si dispone de él:

UNIDADES DE SOPORTE	SI	NO
Gestión Humana		
Gestión de Compras		
Gestión Logística		
Gestión de Obras Civiles		

! Identifique las herramientas informáticas que dan soporte a la gestión de la unidad que presta los servicios de soporte:

UNIDADES DE SOPORTE	SI	NO
Digitalización y gestión de documentos		
Herramientas automáticas de análisis de flujos de trabajo		
Reporte de tiempo trabajado		
Gestión del servicio		
Gestión del conocimiento		
Modulo de contabilidad y facturación interna		
Inteligencia de Negocios		

Indique cuál de las siguientes opciones es la más próxima a la realidad de su organización. Grado de formalización del nivel de servicio con los clientes (internos) para los servicios de las funciones señaladas

CONCEPTO	Calif
Se han formalizado Acuerdos de Nivel de Servicio para los servicios ofrecidos	
Se han formalizado Acuerdos Marco de Servicio	
No se ha formalizado ningún tipo de acuerdo	

Fuente Adaptación Estudio Comparativo de los Modelos de Servicios de Soporte<sup>18</sup>

<sup>18</sup> <http://www.everis.com/spain/WCRepositoryFiles/Modelos%20de%20Soporte.pdf>

## Anexo E: Definición de Términos del Modelo de Gestión

A continuación se definen los términos utilizados en el Modelo de Gestión con el fin de dar una mayor claridad al tema así:

- Estructura: Determina la ubicación del poder y la autoridad en la organización en sus cuatro áreas principales tales como: la especialización del trabajo, niveles jerárquicos, distribución de poder y departamentalización.<sup>19</sup>
- Cargos: La obligación de hacer o cumplir las actividades o funciones relacionadas con su empleo, oficio o responsabilidad<sup>20</sup>
- Roles: Conjunto de conductas vinculadas o acciones que son realizadas por una persona, equipo o grupo en un contexto específico.<sup>21</sup>
- Competencias y Habilidades: En donde las competencias son las actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar, resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer;<sup>22</sup> las habilidades son la capacidad y destreza para realizar algo, o que se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica<sup>23</sup>.
- Políticas y principios: Intención manifiesta de la organización que busca orientar la gestión hacia la mejora continua enfocando a la satisfacción de los clientes y de la propia organización.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> <<http://www.arquitecturaorganizacionalunitec.blogspot.com>> [citado en 19 de octubre de 2012]

<sup>20</sup> WESLEY, Addison. *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Iberoamericana*, 2011, 11p

<sup>21</sup> ITIL, Versión 3, ed 2011, 46p

<sup>22</sup> <<http://www.eumed.net/ce/2010a/>>Una visión teórico-metodológica> [citado en 15 de noviembre de 2006]

<sup>23</sup> <<http://www.eumed.net/ce/2010a/>>Una visión teórico-metodológica> [citado en 15 de noviembre de 2006]

<sup>24</sup> ICONTEC, *Norma ISO 9000 Vocabulario y terminos*, 2004, 14p

- Cadena de valor: Conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos; la cadena de valor de la organización y la forma en que desempeña sus actividades individuales son el reflejo de la historia, la estrategia y su implementación.<sup>25</sup>
- Procesos: Conjunto estructurado de actividades asignadas para cumplir un objetivo específico; los procesos tomas “entradas, procesan y adicionan valor y crean salidas a necesidades.”<sup>26</sup>
- Procedimientos: Conjunto de acciones u operaciones conectadas entre sí, las cuales involucran actividades y tareas del personal, los cuales contribuyen al oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> PORTER, *La cadena de valor y la ventaja competitiva*, 2007, 4p

<sup>26</sup> ITIL, *Versión 3*, ed 2011, 46p

<sup>27</sup> ICONTEC, *Norma ISO 9000 Vocabulario y terminos*, 2004, 14p

## Anexo F: Caracterizaciones USC Gestión Humana

### - Gestión de Vinculación

UNIDAD		PROCESO				
USC GESTIÓN HUMANA		GESTIÓN DE VINCULACIÓN				
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO				
Gestionar la colocación de talento humano cubriendo las vacantes que se generen en la corporación a través de la selección, contratación e inducción corporativa y al cargo de los nuevos colaboradores para todos los niveles, asegurando lineamientos de ley con relación al tipo de documento.		GESTOR DE VINCULACIÓN				
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES		
Dirección General y Subdirección administrativa y financiera. Gerentes y líderes de las UEN, USC y UDIR. Empresas de Servicios Temporales. Comité de gestión humana.	Presupuesto de planta de personal. Definición de perfiles, cargos y condiciones contractuales. Necesidad de Cubrimiento de Vacantes y colocación de personal. Renuncias, terminaciones de contrato, evaluaciones de desempeño. Informe de ingresos, traslados, ascensos. Licencia de incapacidades. Mapeo y planificación de dotación. Propuesta de dotación de personal. Acta de comité de	P Proyectar la provisión de la planta de personal con contrato fijo, indefinido y temporal de la caja, definición de perfiles y cargos. Necesidades específicas para cada cargo. H Selección, contratación inducción corporativa, inducción específica al cargo (mallas de entrenamiento) de los colaboradores que ingresan a cargo-rol. suministro de herramientas para desarrollo de la labor V Seguimiento de planta de personal de la caja con contratación fija, indefinida y/o temporal. Seguimiento de colocación del personal con los niveles requeridos. A Ajustes a la planta de personal, validación de salarios, redefinición de perfiles y cargos. Validación de salarios	Personal seleccionado y contratado. Carpeta con hoja de vida del colaborador seleccionado. Contrato de trabajo.vinculación al sistema de seguridad social integral Personal con inducción corporativa e inducción al cargo (mallas de entrenamiento). Personal con dotación. Personal con herramientas necesarias para el desarrollo de labores.	Dirección General y Subdirección administrativa y financiera. Gerentes y líderes de las UEN, USC y UDIR.		
	RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS		DOCUMENTOS Y REGISTROS	
	Recurso Humano competente KACTUS Hardware Presupuesto Infraestructura Insumos y equipo de oficina	Niveles de Servicio. Programa de Inducción de Personal Cumplimiento de los perfiles. Cumplimiento del presupuesto de la planta de personal. Cumplimiento de políticas y procedimientos.	Norma ISO 9001 Código Sustantivo del Trabajo Convención colectiva de trabajo Reglamento interno de trabajo Manual de perfiles, Autoridades y responsabilidades Manual de Funciones Manual de Competencias.		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	NIVELES DE SERVICIO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Fuente: Elaboración propia

## Anexo F: Caracterizaciones USC Gestión Humana

- **Gestión de Nómina**

UNIDAD		PROCESO		
USC GESTIÓN HUMANA		GESTIÓN DE NOMINA		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Proveer al personal directo de Cajasan, los recursos económicos que por ley tiene derecho; salario, prestaciones sociales y sistema de seguridad social; así como la gestión de las novedades del personal y demás pagos.		GESTOR DE NÓMINA		
PROVEEDORE	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Dirección General Subdirección Administrativa y Financiera Unidades de Dirección Unidades Estratégicas de Negocios Unidades de Soporte Corporativo Todos los colaboradores directos de la caja. Gerentes de las UEN, USC y UDIR EPS, ARL, Fondos de pensiones, Aseguradoras, Empresas aliadas.	Contratos de trabajo Reporte de novedades de nómina Solicitudes de liquidación de vacaciones Informe de nómina Reporte pre-pensionados Reporte de incapacidades Incapacidades transcritas Informe de incapacidades reintegradas por parte de la EPS Terminación de contrato de un trabajador Solicitud de retiro total o parcial de cesantías	Definición de las características y condiciones contractuales de la planta de personal Liquidación y pago de nómina, prestaciones sociales y novedades de personal Conciliación de contabilización de nómina, prestaciones sociales y novedades de personal Ajustes de nómina, Análisis de la planta de personal, optimización de tiempos y procesos.	Pago de salarios Nómina contabilizada Pago de prestaciones sociales Personal pensionado Liquidaciones pagadas a los colaboradores con terminación de contrato de trabajo Cesantías retiradas con destinación apropiada a beneficio del colaborador Informes de Gestión Certificaciones	Dirección General Subdirección Administrativa y Financiera Unidades de Dirección Unidades Estratégicas de Negocios Unidades de Soporte Corporativo Todos los colaboradores directos de la caja. Gerentes de las UEN, USC y UDIR EPS, ARL, Fondos de pensiones, Aseguradoras, Empresas aliadas.
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
Recurso Humano competente KACTUS Hardware Presupuesto Infraestructura Insumos y equipo de oficina	Fechas de pago de obligaciones Políticas de Gestión Humana Fechas de respuesta para la emisión y generación de informes y reportes.	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	Norma ISO 9001 Código Sustantivo del Trabajo Convención colectiva de trabajo Reglamento interno de trabajo Ley 100 de 1993 Ley 50 de 1990 Ley 797 de 2003	Ver Lista de indicadores (L-PG-07)

Fuente: Elaboración propia

## Anexo F: Caracterizaciones USC Gestión Humana

- Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo**

UNIDAD		PROCESO			
USC GESTIÓN HUMANA		GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO			
Planear y ejecutar actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, para mantener y mejorar la salud de los colaboradores en el desarrollo de sus labores		GESTOR DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
PROVEEDORE	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	
Dirección General Subdirección Administrativa y Financiera Comité de Gestión Humana Proveedores de productos asociados al proceso. Proveedores de servicios de salud, prevención y promoción. Administradora de Riesgos Laborales	Encuesta de clima laboral Plan individual de microclima por unidad Necesidades manifestadas por los colaboradores Accidentes e incidentes de trabajo presentados por los colaboradores Requisitos de ley	P Planeación, diseño y aprobación de plan de seguridad y salud en el trabajo que incluyan programas que generen impacto en la salud de los colaboradores, teniendo en cuenta el presupuesto asignado. H Ejecución del plan de seguridad y salud en el trabajo a través del desarrollo de actividades programadas. V Verificación del cumplimiento a la ejecución del plan de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a la programación y medición a la eficacia de las actividades realizadas. A Ajustes del presupuesto de seguridad y salud en el trabajo, gestión de acciones de mejora para garantizar la participación de los colaboradores.	Cronograma de actividades de salud ocupacional Informe de personal impactado por los programas de salud ocupacional Reporte e investigación de accidentes de trabajo Medición del estado de salud de los colaboradores.	Todos los colaboradores directos de la corporación.	
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES	
Recurso Humano competente KACTUS Hardware Presupuesto Infraestructura Insumos y equipo de oficina	Cronograma de seguridad y salud en el trabajo. Niveles de servicio Plazos para el reporte de accidentes de trabajo. Formato único de reporte de accidentes de trabajo FURAT	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	Norma ISO 9001 Norma ISO 18000 Código Sustantivo del Trabajo Convención colectiva de trabajo Reglamento interno de trabajo Políticas de la organización Manual de compras y suministros Ley 1562 de 2012 Resolución 1016 de 1989 Decreto 1495 de 1994	Ver Lista de indicadores (L-PG-07)	

Fuente: Elaboración propia

## Anexo F: Caracterizaciones USC Gestión Humana

- **Gestión de Bienestar**

UNIDAD		PROCESO		
USC GESTIÓN HUMANA		GESTIÓN DE BIENESTAR Y FORMACIÓN		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través del desarrollo integral desde la esfera personal, familiar y del trabajo.		GESTOR DE BIENESTAR Y FORMACIÓN		
PROVEEDORE	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Dirección General Subdirección Administrativa y Financiera Comité de Gestión Humana Proveedores de productos y servicios Proveedores de servicios de educación, salud, recreación, prevención y promoción,	Encuesta de Clima Organizacional	P Planeación, diseño y aprobación de planes y programas de bienestar y formación, teniendo en cuenta la planeación presupuestal del año.	Cronograma de planes de bienestar	Todos los colaboradores directos de la caja y su grupo familiar primario.
	Necesidades manifestadas de los colaboradores Plan individual de microclima Histórico de plan de formación Diseño de planes de bienestar	H Ejecución de los planes y programas de bienestar según cronogramas aprobados, a través de la realización de actividades de impacto.	Cronograma del plan de formación Informes y reportes de bienestar corporativo Generación de bienestar para los colaboradores Personal capacitado y formado	
	Mapeo y planificación de dotación Informe de planta de personal Propuestas de dotación de personal	V Verificación del cumplimiento a la ejecución de los planes de bienestar de acuerdo a la programación y medición a la eficacia de las actividades realizadas.	Informes de impacto Créditos otorgados Beneficios organizacionales otorgados	
	Ingresos nuevos de personal Acta de comité de	A Ajustes del presupuesto de formación y bienestar, gestión de acciones de mejora para garantizar la participación de los colaboradores, ampliación de los planes de bienestar y formación.	Personal con dotación Informe de dotación de personal Medición a la eficacia de las actividades realizadas.	
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
Recurso Humano competente KACTUS Hardware Presupuesto Infraestructura Insumos y equipo de oficina	Cronograma programa de bienestar Cronograma programa de formación Niveles de servicio de créditos Niveles de servicio de auxilios	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	Norma ISO 9001 Código Sustantivo del Trabajo Convención colectiva de trabajo Reglamento interno de trabajo Políticas de la organización Manual de compras y suministros Manual de gestión humana Manual de microclima Manual de fondo de bienestar	Ver Lista de indicadores (L-PG-07)

Fuente: Elaboración propia

## Anexo F: Caracterizaciones USC Gestión Humana

- Gestión de Acciones Administrativas**

UNIDAD		PROCESO		
USC GESTIÓN HUMANA		GESTIÓN DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores, en atención a la normatividad vigente y políticas internas de la Corporación, generando las acciones sancionatorias a que hubiere lugar.		GESTOR DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS		
PROVEEDORE	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Dirección General Subdirección Administrativa y Financiera Gerentes UEN, USC, UDIR, UDIR Auditoría Interna Líderes de Proceso Comisión estatutaria de reclamos Comité de relaciones laborales	Desatención de las obligaciones del colaborador. Solicitud de inicio de acciones administrativas para los colaboradores de la caja. Evaluación de desempeño y los compromisos derivados de ésta.	P Reconocimiento de las políticas y procedimientos correspondientes al proceso de gestión de acciones administrativas.	Llamados de atención Oportunidades de mejora Terminación, suspensión o cancelación del contrato de trabajo Mejoramiento de la calidad de trabajo de los colaboradores de la caja	Todos los colaboradores directos de la corporación.
		H Aplicación del procedimiento correspondiente a acciones de mejora, llamados de atención y procesos disciplinarios.		
		V Verificación del cumplimiento a de las políticas, normas, reglamentos y procedimientos de la corporación adaptados a la ley.		
		A Medidas preventivas para el aseguramiento del debido proceso, Acciones generadas a partir del incumplimiento de las normas y políticas.		
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
Recurso Humano competente KACTUS Hardware Presupuesto Infraestructura Insumos y equipo de oficina	Políticas de la corporación Rutas de acción y procedimientos Derecho al debido proceso Comisión estatutaria de reclamos Comité de relaciones laborales	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	Norma ISO 9001 Código Sustantivo del Trabajo Convención colectiva de trabajo Reglamento interno de trabajo Políticas de la organización Constitución Política de Colombia	Ver Lista de indicadores (L-PG-07)

Fuente: Elaboración propia

## Anexo G: Caracterización USC Compras y Aprovisionamiento

- **Gestión de Proveedores**

UNIDAD		PROCESO		
USC COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO		GESTION DE PROVEEDORES		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Administrar la red de proveedores de bienes y servicios soportados en políticas de calidad, logrando la construcción de relaciones a largo plazo y la generación de valor a través de la consolidación de vínculos de confianza y mejoramiento continuo con empresas socialmente responsables.		<b>LIDER DE COMPRAS</b>		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
PROVEEDORES LEGALES; UEN-UDIR-USC ; ENTES GUBERNAMENTALES	FORMULARIO DE INSCRIPCION DE PROVEEDOR/LISTAS DE CHEQUEO PROVEEDORES; DOCUMENTOS DEL PROVEEDOR	<b>P</b> Análisis y verificación de la información	evaluacion proveedores, Informe de calificación, informe de evaluaciones de la red, informe de valores agregados, mejoras a procesos, afiliación de empresas, Indicadores GRI.	DIRECCION GENERAL UEN-UDIR-USC - CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTAL
		Calificación del proveedor de acuerdo a criterios establecidos.		
		Relacionamiento y Desarrollo de la Red		
		<b>H</b> Notificación del ingreso del proveedor y su clasificación de acuerdo al portafolio		
		Almacenamiento y custodia de la documentación.		
		Valores adquiridos para la Corporación en la interacción y negociación		
		<b>V</b> Evaluación trimestral de la red de proveedores		
		Evaluación Anual y reevaluación semestral		
	Seguimiento a planes de mejora			
	<b>A</b> Acciones correctivas, preventivas y de mejora			
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA	CALIFICACION DE INGRESO /EVUALUACION	Norma ISO 9001: 2008; Lista clinton.	Lista Maestra Documentos Internos L-PG-01.) Lista Maestra de Registros (L-PG-03. )	ver lista de indicadores (L-PG-07)

Fuente: Elaboración propia

## Anexo G: Caracterización USC Compras y Aprovisionamiento

- Gestión de Aprovisionamiento

UNIDAD		PROCESO		
COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO		GESTION APROVISIONAMIENTO		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Realizar el aprovisionamiento de bienes y servicios de las diferentes Unidades de la Caja, apalancados en proveedores competitivos que permitan generar valor y contribuir la eficiencia, optimización de costos y aseguramiento de las necesidades de la Corporación.		Gerente de Compras y Aprovisionamiento		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
UEN/USC/UDIR/ CONSEJO DIRECTIVO/SUPERINTE NDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR	FORMATO DE REGISTRO DE REQUERIMIENTOS CLIENTE INTERNO/CIRCULARE S/ACTAS, PRESENTACION DE OFERTAS, LISTA DE CHEQUEO, PROVEEDORES UNICOS	P Planeación de la red de proveedores	Contratista seleccionado; actas, resultado de evaluaciones de desempeño de proveedores seleccionados, comunicaciones a proponentes, formato de carta de invitación.	UEN/USC/UDIR/ SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR
		Planeación de cronograma de ejecución de actividades		
		Estructuración de políticas y criterios		
		Planeación de la evaluación de proveedores de aprovisionamiento		
		Elaboración de invitación con criterios de requisitos del cliente		
		Recepción de invitaciones y elaboración acta de apertura		
		H Verificación de documentación y condiciones solicitadas		
		Registro de información en cuadros comparativos		
		Entrega de documentación a la UDIR Auditoria		
		Citación a comité de compras y elaboración de acta		
		Elaboración de acta de comité de compras		
		Registro y calificación de ingreso de proveedor seleccionado		
		Notificación de resultados a proponentes y presentación de acta		
V Aplicación de Evaluación del desempeño de los proveedores				
Presentación del proveedor seleccionado al cliente interno				
A Acciones de mejora o corrección				
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
Personal Competente Software Hardware	Presupuesto	ISO 9001, decretos, resoluciones; lista clinton; circular 14 de la SSF	Lista maestra de documentos internos Lista maestra de documentos externos Lista maestra de registros	L-PG-07

Fuente: Elaboración propia

## Anexo G: Caracterización USC Compras y Aprovisionamiento

- **Gestión de Compras**

UNIDAD		PROCESO		
USC COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO		GESTION DE COMPRAS		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Asegurar que los productos y servicios comprados se ajustan a los requerimientos internos de calidad establecidos en el proceso para cumplir con los requisitos del cliente		lider de compras		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
TODAS LAS UNIDADES	<p>Información y especificaciones técnicas de los productos y servicios, Información de proveedores, Directrices de calidad, actas, presupuesto, circulares de la Super, reglamentación de productos.</p>	<p>P Directrices y políticas del proceso</p> <p>Planificar de las compras</p> <p>programacion de ejecución de compras</p> <p>Analisis de productos solicitados para la compra</p> <p>H Confirmar los requerimientos establecidos por cliente</p> <p>Identificación de proveedores en la red</p> <p>Solicitan y analizan las ofertas recibidas</p> <p>selección de la oferta y generación de la orden de compra</p> <p>seguimiento a la ejecución de la requisición</p> <p>Realizan verificación de los requisitos, cantidades y entrega</p> <p>V Verificación de la factura y los soportes de recibido entregados por los proveedores para validar la entrega efectiva de los productos y las condiciones comerciales pactadas</p> <p>Verificación del cumplimiento de niveles</p> <p>A Analizar resultados de gestión del proceso y seguimiento</p>	<p>Facturas, ODC, pedidos realizados, solicitudes y garantías, informes, directrices políticas, programacion de la ejecución, comunicaciones a proveedores, actas,</p>	TODAS LAS UNIDADES
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA	PRESUPUESTO	ISO, 9001	Lista Maestra Documentos Internos (L-PG-01.) Lista Maestra de Registros (L-PG-03. )	ver lista de indicadores (L-PG-07)

Fuente: Elaboración propia

## Anexo H: Caracterizaciones USC Servicios Operativos

- **Construcción de Infraestructura**

UNIDAD		PROCESO		
SERVICIOS OPERATIVOS.		CONSTRUCCION DE INFRAESTRUCTURA		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Mantener en buen estado de la infraestructura de las sedes de Cajasan con el fin de garantizar al cliente externo la prestación del servicio y al cliente interno condiciones adecuadas para realizar su labor.		LIDER DE GESTION DE INFRAESTRUCTURA		
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTES
UNIDADES DE DIRECCIÓN, ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO Y/O SOPORTES.	NECESIDADES DE LAS UNIDADES SOLICITUD DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO	P Determinación de los requisitos del cliente	DEFINICIÓN DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTE ACTA DE REUNIÓN CONTROL DE OBRAS PLAN DE CALIDAD DISEÑOS CONTROL DE CAMBIOS DISEÑOS APROBADOS PRESUPUESTOS CONTROL DE CAMBIOS PRESUPUESTOS APROBADOS ACTA DE REUNIÓN AUTORIZACIÓN DE INGRESO ACTA DE INICIO DE OBRA DOCUMENTOS SOPORTES AL PLAN DE CONTROL PERMISO DE TRABAJO ACTA DE REUNIÓN	LÍDER DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA LÍDER DE GESTIÓN FÍSICOS
		H Ejecutar proyecto de acuerdo a cronograma de actividades y PRESUPUESTO, dentro del marco normativo de ley .		
		V Realizar seguimiento a las obras civiles con el fin de garantizar el cumplimiento de los cronogramas de trabajo.		
		A Acciones preventivas, correctivas y de mejora		
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA ADECUADA	REVISION DE CONDICIONES DE SEGURIDAS EN LA OBRA.	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS	PROCEJIMIENTO DE OBRAS CIVILES FORMATO DE ACTA CONTROL DE OBRAS DISEÑOS PRESUPUESTO CRONOGRAMA DE OBRA BITÁCORA DE OBRA INFORME DE OBRA PLAN DE CALIDAD PLAN DE CONTROL PERMISO DE TRABAJO	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CONTROL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE OBRA

Fuente: Elaboración propia

## Anexo H: Caracterizaciones USC Servicios Operativos

- **Adecuaciones de Infraestructura**

UNIDAD		PROCESO		
SERVICIOS OPERATIVOS.		ADECUACION DE INFRAESTRUCTURA		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Adecuar los espacios físicos de la organización garantizando oportunidad y calidad para cumplir con las expectativas del cliente interno y satisfacer las necesidades del cliente externo.		LIDER DE GESTION DE INFRAESTRUCTURA		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
UNIDADES DE DIRECCIÓN, ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO Y/O SOPORTES.	NECESIDADES DE LAS UNIDADES SOLICITUD DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO	P DETERMINAR LAS NECESIDADES DE TODAS LAS ÁREAS INVOLUCRADAS (SISTEMAS, SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL, GESTIÓN AMBIENTAL, BPM, ENTRE OTROS.)	DEFINICIÓN DE LOS REQUISITOS DEL CLIENTE ACTA DE REUNIÓN CONTROL DE OBRAS PLAN DE CALIDAD DISEÑOS CONTROL DE CAMBIOS DISEÑOS APROBADOS PRESUPUESTOS CONTROL DE CAMBIOS PRESUPUESTOS APROBADOS ACTA DE REUNIÓN AUTORIZACIÓN DE INGRESO ACTA DE INICIO DE OBRA DOCUMENTOS SOPORTES AL PLAN DE CONTROL PERMISO DE TRABAJO ACTA DE REUNIÓN	LÍDER DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA LÍDER DE GESTIÓN FÍSICOS
		H REALIZAR ADECUACIÓN DE INFRA ESTRUCTURA, CONSTRUCCIÓN DE OBRAS Y MANTENIMIENTO DE LAS MISMAS.		
		V REALIZAR SEGUIMIENTO A LAS ADECUACIONES CON EL FIN DE GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS CRONOGRAMAS DE TRABAJO.		
		A ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS Y DE MEJORA.		
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA ADEUCUADA	REVISION DE CONDISIONES DE SEGURIDAS EN LA OBRA.	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS EXTERNOS	PROCESOS DE OBRAS CIVILES FORMATO DE ACTA CONTROL DE OBRAS DISEÑOS PRESUPUESTO CRONOGRAMA DE OBRA BITÁCORA DE OBRA INFORME DE OBRA PLAN DE CALIDAD PLAN DE CONTROL PERMISO DE TRABAJO	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CONTROL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE OBRA

Fuente: Elaboración propia

## Anexo H: Caracterizaciones USC Servicios Operativos

- **Gestión Logística**

UNIDAD		PROCESO		
SERVICIOS OPERATIVOS.		GESTIÓN LOGÍSTICA		
OBJETIVO		LIDER DE PROCESO		
Brindar a los trabajadores de Cajasan el servicio de restaurante, telefonía celular y aseo garantizando calidad y oportunidad.		LIDER DE GESTION LOGISTICA.		
PROVEEDORE	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
TRABAJADORES DE CAJASAN	NECESIDAD DEL SERVICIO	P ELABORACIÓN DE CRONOGRAMA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.	SOLICITUD SERVICIO DE RESTAURANTE // SOLICITUD SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR // SOLICITUD SERVICIO DE ASEO	PROVEEDOR LÍDER GESTIÓN LOGÍSTICA.
		H ENTREGAR LOS SERVICIOS EN LOS HORARIOS ESTABLECIDOS .		
		V REALIZAR SEGUIMIENTO A EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES CON EL FIN DE GARANTIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
		A ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS Y DE MEJORA		
RECURSOS	CRITERIOS DE CONTROL	REQUISITOS	OCUMENTOS Y REGISTR	INDICADORES
SISTEMAS DE INFORMACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESTRUCTURA ADECUADA	SEGUIMIENTO A LOS COMPROMISOS ESTABLECIDOS EN EL PLAN DE INSPECCIÓN DE CADA SEDE.	BONO DE "SERVICIO DE RESTAURANTE" // SOLICITUD SERVICIOS	PROCEDIMIENTO SERVICIO DE RESTAURANTE SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR Y ASEO	CONSUMO

Fuente: Elaboración propia