

**ANÁLISIS PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
LIQUIDACIÓN DE NÓMINA EN COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

IVAN MAURICIO RESTREPO TORO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2006**

**ANÁLISIS PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
LIQUIDACIÓN DE NÓMINA EN COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

IVAN MAURICIO RESTREPO TORO

**Pasantía para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Director
ALEJANDRO SILVA
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2006**

Nota de Aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.

Ing. CIRO MARTINEZ_____

Jurado

Santiago de Cali, 10 de Julio de 2006

Dedico este logro principalmente a Dios, por darme la vida y permitirme disfrutar de ella, por regalarme una nueva mañana cada día, por llenarme de bendiciones y brindarme de tantas buenas oportunidades en el transcurso de mi carrera y de mi vida laboral.

A mis padres por brindarme el apoyo y afecto incondicional en cada etapa de mi vida, por darme ese empujón inicial para empezar esta ardua y maravillosa etapa.

A mi hermanita por valorarme y darme su amor.

A mis padrinos que confiaron en mí y me apoyaron en el inicio de mi carrera.

A mi novia por toda su colaboración, cariño y dedicación.

Gracias

IVAN MAURICIO RESTREPO TORO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Grupo Coomeva, y de manera muy especial y con aprecio a Coomeva Servicios Administrativos S.A., por darme la oportunidad de realizar mi pasantía ya que contribuyó a mi desarrollo personal y profesional, igualmente a mi jefe Carmen Elena Valencia, y a Alejandra Jaramillo quienes desde un principio me apoyaron y en este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Occidente y su personal del programa de Ingeniería Industrial, por sus grandes enseñanzas y dedicación para formar profesionales íntegros.

Al ingeniero Alejandro Silva, Director Académico de la pasantía por sus valiosas orientaciones.

A todas aquellas personas que de una u otra forma prestaron colaboración para el desarrollo y culminación de dicho proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	16
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2. PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA	16
1.3. JUSTIFICACIÓN	18
1.3.1. Justificación Técnica	18
1.3.2. Justificación Económica	18
1.3.3. Justificación Profesional	18
2. OBJETIVOS	19
2.1. OBJETIVO GENERAL	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. MARCO REFERENCIAL	20
3.1. MARCO TEÓRICO	20
3.1.1. Análisis de Valor	21
3.1.2. Reingeniería de Procesos	25
3.1.3. Ingeniería de Valor	27
3.1.4. BPM (<i>Business Process Management</i>)	27
3.1.5. Herramientas del BPM	29

3.2. MARCO CONCEPTUAL	30
4. INFORMACIÓN GENERAL DE COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A.	32
4.1. RESEÑA HISTÓRICA	32
4.2. CARGOS EXISTENTES	35
4.3. VISIÓN	35
4.4. MISIÓN	35
4.5. POLÍTICA DE CALIDAD	36
4.6. OBJETIVOS DE CALIDAD	36
4.7. VALORES	36
4.8. RED DE OFICINAS COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A.	36
4.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA	37
5. IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DONDE SE DESARROLLO EL PROYECTO	39
5.1. ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE NÓMINA	39
5.2. DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE NÓMINA	40
5.3. MISION	40
5.4. RESEÑA HISTÓRICA	41
6. METODOLOGÍA	42
6.1. ETAPA 1. RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS	42
6.2. ETAPA 2. CARACTERIZACION DEL PROCESO ACTUAL	42

6.3. ETAPA 3. DEFINICION DE PROCESOS CRITICOS	42
6.4. ETAPA 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	43
6.5. ETAPA 5. PRESENTACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA	43
7. DESARROLLO DE LA PASANTIA	44
7.1. ASPECTOS BASICOS ALISTAMIENTO	44
7.1.1. Capacitación Gerencia y Gestión de Proyectos	44
7.1.2. Conocimiento General de los Procesos	44
7.2. ETAPA 1. RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS	44
7.2.1. Resumen de Novedades	44
7.2.2. Tiempo Promedio Proceso de Liquidación de Nomina	50
7.2.3. Indicador de Quejas y Reclamos en el Aplicativo Atentos	51
7.2.4. Encuesta de Satisfacción año 2005. Unidad de Nómina CSA	52
7.2.5. Encuesta ICO (Índice De Clima Organizacional) de CSA	56
7.2.6. Investigación y Plan de Mercadeo de la Unidad de Nomina	63
7.3. ETAPA 2. CARACTERIZACION DEL PROCESO ACTUAL	68
7.3.1. Caracterización del Proceso General	68
7.3.2. Caracterización del Proceso Detallado	73
7.4. ETAPA 3. DEFINICION DE PROCESOS CRITICOS	75
7.5. ETAPA 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	78
7.5.1. Descripción Desarrollo del Proyecto	78
7.5.2. Propuesta Proceso Optimizado	92

7.6. ETAPA 5: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA	94
8. CONCLUSIONES	95
9. RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXOS	99

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Número Empleados por regional	35
Cuadro 2. Regionales Coomeva Servicios Administrativos S.A	37
Cuadro 3. Novedades por Empresa	45
Cuadro 4. Novedades Mensuales	47
Cuadro 5. Promedio por tipo de novedad	48
Cuadro 6. Tiempo promedio por proceso	50
Cuadro 7. Número de casos registrados 2005	51
Cuadro 8. Calificación global del servicio	54
Cuadro 9. Plantilla de Caracterización	74
Cuadro 10. Calificación tabla de ponderación	76
Cuadro 11. Matriz de Ponderación	77
Cuadro 12. Prioridad de los procesos de cada unidad	78
Cuadro 13. Tiempo promedio Proceso Optimizado	93

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Orquestación Vs. Coreografía	29
Figura 2. Componentes BPMS	30
Figura 3. Estructura Organizacional CSA S.A.	38
Figura 4. Organigrama unidad de Nómina	39
Figura 5. Análisis Novedades por empresa	46
Figura 6. Análisis Novedades por mes	47
Figura 7. Análisis promedio por tipo de novedad	49
Figura 8. Tiempo promedio por proceso	50
Figura 9. Número de casos registrados 2005	52
Figura 10. Evaluación Clima Organizacional	60
Figura 11. Evaluación Satisfacción Laboral	63
Figura 12. Estructura Proyecto BPM Nómina CSA	86
Figura 13. Organigrama Propuesto Unidad de Nómina CSA	92
Figura 14. Tiempo promedio Proceso Optimización Liquidación de Nómina	93
Figura 15. Flujograma Proceso Inicial de Liquidación de Nómina	94
Figura 16. Flujograma Proceso Optimizado de Liquidación de Nómina	94

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Recepción de Novedades	99
Anexo B. Asignación y Grabación de Novedades	104
Anexo C. Generación de la nómina y revisión de novedades	106
Anexo D. Gestión del Pago	109
Anexo E. Consolidación y Provisiones	116
Anexo F. Plan de Acción – Matriz 5W 2H	121
Anexo G. Matriz Planificación Proyecto de Mejoramiento de Nómina	124
Anexo H. Caracterización Proceso Optimizado Liquidación de Nómina	128
Anexo I. Flujograma Proceso Optimizado Liquidación de Nómina	140
Anexo J. Encuesta ICO, índice de clima organizacional – Nómina CSA	141
Anexo K. Paper - Formato Ifac	144

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el mejoramiento del proceso de Liquidación de Nómina de Coomeva Servicios Administrativos, a través de la implementación de Administración de Procesos de Negocio (*Business Process Management*) BPM como metodología de mejoramiento de procesos.

Para motivos del estudio se inicia con la caracterización de los procesos de novedades de nómina, definiendo el rango de importancia de los procesos para automatizar cada uno de ellos, de acuerdo a la tabla de resultados de la matriz de priorización.

Teniendo el análisis de priorización por tipo de novedades, que es la documentación que define las actividades, roles, responsables, normas y políticas que rigen los procesos de novedades de nómina, se inicia entonces con la caracterización del proceso actual.

Esta etapa se inicia con la sensibilización a las personas de la importancia de este proyecto, de allí se realiza un trabajo de campo para el levantamiento de las actividades y tiempos, buscando las oportunidades de mejoramiento.

Después de realizado el estudio, se consolida la información, para la presentación a la gerencia general y la gerencia nacional de la unidad de Nómina, con el fin de tener todo el apoyo necesario para el mejoramiento continuo.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en la administración empresarial, el concepto de focalización en actividades que aportan valor se impone como una verdad incuestionable. En términos elementales, la mejor manera de definir esta tendencia es: “zapatero a tus zapatos”.

“El *outsourcing* es una mega tendencia mundial en la comunidad empresarial, que a través de la contratación externa de servicios y procesos que no hacen parte del giro principal del negocio, permite a las empresas la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.”

“El *outsourcing* fue considerado hasta hace muy poco tiempo como un medio para reducir significativamente los costos, sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas; liberando recursos que pueden ser enfocados en aumentar su competitividad.”¹

El objetivo además de atender a sus clientes actuales, es cubrir las necesidades de otras empresas en el mercado, buscando brindar beneficios como:

- Manejo de las actividades que no se relacionan con el objeto social de la empresa, lo cual permite que éste se centre y se focalice en sus competencias empresariales principales.
- Mayor competitividad
- Reducción de los costos administrativos.
- Agilización, maximización y optimización de los procesos.
- Contratación de servicios con mayor funcionalidad y disminución de costos.
- Mayor valor agregado para los clientes y servicios mediante la agilidad y oportunidad de nuestros servicios en el manejo de los procesos transferidos.

La vida de las organizaciones, como la de las personas, gira en torno a procesos; en algunos sectores como el de fabricación, los procesos se han estructurado y perfeccionado enormemente en el transcurso de los años; otros muchos sectores siguen disponiendo de un enorme potencial para estructurar la empresa y para que los procesos empresariales se desarrollen sin problemas.

¹ ¿Qué es Outsourcing? [en línea]. Santiago de Cali: Coomeva Servicios Administrativos, 2006. [consultado 28 de marzo, 2006]. Disponible en Internet : <http://www.serviciosadministrativos.com.co/>

En estas organizaciones, la idea de asociar una mayor eficiencia con un desarrollo eficiente de los procesos empresariales, genera un aumento de la productividad y por tanto, un incremento de los beneficios a un menor costo.

Pensando en esto, el aumento futuro de la demanda y el incremento de clientes nuevos para la prestación del servicio de nómina, Coomeva Servicios Administrativos, se ha visto en la necesidad de llevar a cabo un proyecto de sistematización y automatización de este proceso que tiene como objetivo el levantamiento del proceso actual, y su optimización considerando la implementación de Administración de Procesos de Negocio (*Business Process Management*) BPM como metodología de mejoramiento de procesos, como también el análisis, diseño, implementación y pruebas de un sistema *Web* para soportar los procesos de novedades de nómina y su revisión.

Las soluciones de BPM son un nuevo tipo de software empresarial que ofrece a las empresas un enfoque íntegro para definir, mejorar e implementar procesos comerciales.

Está dirigido a aquellas compañías que consideran que sus procesos son una parte fundamental de sus activos. Sin embargo, para ser completamente efectivo, BPM no debe enfocarse simplemente como un conjunto más de herramientas informáticas, sino como un entorno en el que una visión centrada en los procesos de la empresa sea el medio para comunicar las necesidades del negocio a toda la organización.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA


Uno de los objetivos al crear Coomeva Servicios Administrativos, era ampliar y cubrir las necesidades del mercado, lo que quiere decir que se constituyó como empresa con el fin de ofrecer su portafolio y vender sus servicios al mercado.


Actualmente el servicio de nómina se viene prestando en forma general a todas las empresas del Grupo Coomeva, y a varias empresas externas que han contratado con Coomeva Servicios Administrativos, además de otros servicios. El servicio de liquidación de nómina, se ha incrementando debido al gran número de empleados liquidados por quincena (6.000 personas aproximadamente), lo que ha generado una carga laboral para todos los empleados del área (10 en total), causando reprocesos por el incremento de errores en las liquidaciones que han ido afectando la calidad del servicio.


Esta situación ha ocasionado las fallas que serán superadas dentro del proceso de mejoramiento:


- Calidad de vida de los empleados: incrementos en la carga laboral, ocasionando aumento de horas de trabajo.
- Errores o producto no conforme: disminución del nivel de conformidad en los clientes, afectando la calidad del producto y la credibilidad de los clientes.
- Falta de capacidad para la captación de nuevos clientes: impidiendo cumplir con las metas de la empresa que es aumentar el número de clientes nuevos.
- Insatisfacción en las expectativas del cliente: el 100% de la capacidad instalada del área de Nómina efectúa actividades netamente operacionales.


1.2. PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA:


 Grabación de novedades 60% del tiempo del proceso: para la liquidación de nómina se recibe un alto volumen de novedades de todas las empresas (Coomeva y externas) a nivel nacional, la grabación manual de estas novedades, no permite generar valor agregado en el cliente pues la capacidad instalada está dedicada netamente a la operación.


 Proceso repetitivo de revisión de novedades grabadas: para evitar incurrir en errores se ha creado dentro del área de nómina la cultura de revisión tras revisión, ocasionando reprocesos, sobrecostos, pérdida de tiempo y desgaste en el personal.


 Falta definición de tareas: en el área de nómina todos los colaboradores efectúan tareas de acuerdo a la orden del día y no de acuerdo a lo establecido en los perfiles de cada puesto de trabajo.


 Insuficiente análisis a los resultados del proceso: no existen controles claros al proceso que permitan identificar los factores de riesgo.


 Falta definición y cumplimiento sobre el reporte de novedades: el reporte de novedades es la herramienta actual en la que los clientes deben reportar las novedades cada quincena; para la entrega de este reporte existen unas fechas límite y actualmente no se cumplen ocasionando retrasos en la operatividad del área.

 Duplicación de registros y archivo de documentos: esto se debe al alto manejo de documentos físicos, que incrementan el porcentaje de error y aumentan la carga laboral al momento de archivar.


 Falta claridad en las responsabilidades y funciones: aunque existen manuales de funciones y perfiles de cargos, el aumento en la operación ha obligado al personal de Nómina a ser juez y parte de la operación.

 Alto costo en el reporte de novedades y soportes: para las empresas cliente actualmente es necesario enviar copia de todos los soportes de novedades que reportan cada quincena, lo que ha incrementado el costo del servicio en tiempo y dinero.

 Incumplimiento en los tiempos estipulados para la recepción de novedades: en la operación, la gerencia de nómina se ha visto en la obligación de hacer excepciones en cuanto a los tiempos y fechas de entrega, debido a las solicitudes de las gerencias de las empresas cliente, ocasionando traumatismos en la operación.

 Desconocimiento del proceso integral por parte de los colaboradores de nómina: especialización en los puestos de trabajo, algo que en muchas ocasiones

puede entorpecer la operación por la falta de algún colaborador, y falta de capacitación y rotación.

 Falta de secuencia lógica del proceso: aunque existen diagramas y flujogramas de proceso, es necesario mirar a fondo el proceso y replantear la forma de operación.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Justificación Técnica. El servicio de nómina en Coomeva Servicios Administrativos es considerado como un estandarte de su oferta de valor ante las empresas del grupo Coomeva, es por eso que la gerencia de CSA y la gerencia de nómina con el ánimo de responder a las exigencias del Grupo Empresarial Coomeva se ve en la necesidad de implementar mejoras en sus procesos que permitan que Nómina CSA siga siendo por preferencia su aliado de negocio, aumentando su competitividad con procesos mejor diseñados.

1.3.2. Justificación Económica. Teniendo en cuenta la demanda actual del servicio de nómina, el volumen en la operación que ésta representa y el lineamiento de la gerencia de CSA de penetrar en nuevos mercados, resulta imperativo la necesidad de identificar y automatizar las actividades operativas que se realizan dentro del área y que consumen el mayor número de recursos actualmente para reorientar dichos recursos al mejoramiento del servicio (mediante la generación de valor agregado al servicio que recibe el cliente) y a la captación de nuevos clientes.

1.3.3. Justificación Profesional. Un campo de aplicación importante para un ingeniero industrial dentro de la empresa es el área de procesos y productividad, en el cual debe involucrarse activamente con todos los procesos de la compañía, para hacer evaluación, diagnóstico, propuesta y optimización de los procesos, generando planes de acción y soluciones rentables a la compañía.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Incrementar la productividad y la calidad en los servicios ofrecidos por el área de Nómina – Coomeva Servicios Administrativos.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Optimizar el proceso de reporte de novedades de nómina.
- Optimizar el proceso de revisión de nómina.
- Implementar un BPMS para la automatización de los flujos de trabajo de reportes de novedades de nómina e integración con aplicaciones del proceso, así como para los reportes de revisión de nómina y creación de tipos de novedades en los procesos del mismo.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO TEÓRICO

Las empresas que buscan la calidad como estrategia competitiva han visto cómo avanza mano a mano el mejoramiento de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de los costos y la mayor satisfacción del cliente. Se ha descubierto que la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno en cada paso del proceso.

El mejoramiento en las unidades administrativas y en las de servicios se relaciona con la labor de incrementar la efectividad y la eficacia de los procesos de la empresa que suministran productos a los clientes internos y externos. La única razón por la cual debe iniciarse un proceso de mejoramiento es para generar mayores beneficios y hacer más competitiva la organización. Los procesos de la empresa jamás se mantienen estáticos, estos se mejoran o se deterioran².

Los procesos no regulados cambiarán, pero ese cambio se realizará para conveniencia de las personas participantes en el proceso, más que para el mejor interés de la organización o del cliente. La comodidad y el control, en vez de la efectividad y la toma de riesgos prudente, se convierten en la norma.

En una empresa de servicios la aplicación de procesos es una oportunidad de mejora para alcanzar el rendimiento de la organización, lograr las metas, la productividad y la satisfacción del cliente para lograr ser sostenibles en el tiempo. Esta actividad no implica un incremento en la carga de trabajo; busca eliminar de los procesos las actividades carentes de significado, así como los obstáculos que se oponen al buen desempeño. El proyecto busca realizar el trabajo de cada uno de los procesos con mayor facilidad, seguridad y eficiencia y con un mínimo de errores. Significa tener una mayor comprensión del proceso y sus resultados.

Si la empresa cuenta con el apoyo gerencial para alcanzar estas metas, en el corto plazo, los beneficios al interior son prácticamente tangibles, en razón de que contribuyen al entendimiento entre todos los actores de los diferentes procesos, se mejoran las comunicaciones internas, se reducen los conflictos internos, se facilita

² HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 5 ed. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. p. 29.

la toma de decisiones y se acelera el logro de resultados que tanto necesita la empresa para mantenerse competitiva en el mercado.

El mejoramiento continuo de los procesos, es una necesidad para las directivas de cualquier empresa buscando ser más competitivas y logrando más satisfacción del cliente.

Para definir este proyecto lo que se busca es implementar un modelo de mejoramiento de procesos basado en BPM que permita redefinir el modelo de operación del servicio de nómina de Coomeva Servicios Administrativos buscando aumentar la capacidad y la efectividad de sus procesos, para ello se trabajará basándose en herramientas como:

3.1.1. Análisis de valor. Los análisis de valor son técnicas empleadas desde el punto de vista del análisis económico de la inversión que hay que realizar para incorporar determinadas características al producto dentro de una escala de valor. Se trata con ello también de conocer la relación costo-beneficio de un determinado producto o funcionalidad del mismo.

Las técnicas de análisis de valor pueden aplicarse también a aspectos tecnológicos de los productos y procesos, partiendo de las siguientes definiciones:

- Valor: relación entre una función y su coste. Permite analizar si tiene sentido incluir una nueva funcionalidad
- Función: efecto de los elementos componentes de un producto o proceso sobre la satisfacción de alguna necesidad.

Desde el punto de vista económico, incluir una nueva funcionalidad que no sea esencial puede ser muy costoso, haciendo que el precio del producto suba y no sea competitivo frente a otros productos que estén en el mercado.

√ Fases.-Un análisis de valor implica realizar las siguientes fases sucesivas:

- **Identificación de funciones.**

Características optativas y esenciales

Determinación de la gama de productos (baja, media, alta)

- **Determinación del costo**

Inversión interna

Necesidades de financiación

- **Determinación del valor**

Análisis de la cadena de valor.³

Los análisis del valor pueden dividirse en seis fases, que son:

- Identificación
- Información
- Especulación
- Evaluación
- Planificación y aplicación
- Registro y seguimiento

√ Identificación: es el proceso por el cual se procede a localizar oportunidades de posibles reducciones de costos, determinando cuál de ellas tiene el mayor potencial. La gente tiende a acostumbrarse a su entorno, y por ello lograr detectar oportunidades resulta difícil para la mente no preparada. Desarrollar la capacidad de observación y percepción es el mejor antídoto para la complacencia, manifestada generalmente mediante la frase “siempre se ha hecho así”.

La mejor forma de atacar la complacencia y examinar y reexaminar los procesos, actividades, productos, servicios y estructura organizacional, es formulando sistemáticamente la pregunta ¿por qué?.

El reconocimiento de oportunidades para reducir costos requiere de los conocimientos que sólo un especialista en administración de operaciones o un ingeniero industrial poseen por su formación y experiencia. Los conocimientos a los que hacemos referencia son todos aquellos relacionados con las formas específicas de generar los bienes y servicios, identificando y analizando los diversos tipos de costos y desperdicios que participan en los procesos.

Siempre es factible encontrar medios menos caros para realizar las mismas funciones, para lo cual es esencial conocer la definición más clara y sencilla de las funciones que deben ser realizadas.

³ Análisis de Valor [en línea]. Madrid: Grupo de Gestión de la Tecnología, Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación Universidad Politécnica de Madrid, 2005. [consultado 02 de mayo, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.getec.etsit.upm.es/>

√ Información: debemos tratar con hechos y no con conjeturas. La gente tiende a hablar de generalidades, pero para lograr los objetivos perseguidos por el análisis de valor se requiere de una información bien precisa, de manera de poder responder a preguntas tales como: ¿qué material se está utilizando?, ¿Qué tratamiento térmico se le ha dado?, ¿Qué tolerancias se han especificado?, ¿Qué tolerancias son realmente necesarias?, ¿Por qué?

La búsqueda de la información adecuada puede crear problemas, pues a la gente no le gusta que le hagan preguntas. Pero se deben conocer, como se dijo antes, hechos concretos, y para conseguirlos se debe interrogar a la gente acerca de ellos. Parte del trabajo de un analista del valor consiste en extraer estos hechos sin irritar a las fuentes de información que deben permanecer disponibles para los futuros cambios. Para ello resulta menester cultivar las buenas relaciones humanas. Hacerlo implica conocimientos de psicología y comportamiento organizacional.

Esta fase no está completa hasta que se ha obtenido la suficiente cantidad de información que nos permita pasar a la siguiente etapa de análisis a los efectos de lograr soluciones, denominada especulación.

√ Especulación: identificada la tarea, la actividad, el proceso o componente a atacar, y acumulados los datos necesarios para su análisis, se pasa a la búsqueda de soluciones. Esta fase requiere de máxima creatividad tanto individual como colectiva. En esta etapa resulta de gran utilidad tanto la tormenta de ideas, como la sinéctica, el método KJ, el análisis morfológico, la solución creativa de problemas, el pensamiento lateral, la programación neurolingüística y el reconocimiento y destrucción de las barreras a la creatividad.

Entre las barreras a la creatividad tenemos:

– **Las reglas no dadas.** Lo que le acontece a la mayoría de las personas es imponerse implícitamente más reglas de las que realmente se explicitan.

– **Familiaridad.** Entre las fuentes de interferencia negativa se encuentra la excesiva familiaridad con el problema. Si bien el conocimiento del entorno es fundamental para resolver la mayoría de las cuestiones derivadas del desempeño de un proceso o función, se vuelve en su contra cuando se trata de encontrar un camino nuevo. Esta es una de las razones atribuidas al éxito de los consultores, no porque sepan más sobre un determinado tema, sino porque son capaces de ver el problema con ojos nuevos.

– **Temor al ridículo.** Existe un fuerte impedimento emocional por el miedo al ridículo. El anticipar posibles comentarios negativos, imaginar falta de apoyo, o incluso sentir vergüenza ante una propuesta novedosa, son poderosos impedimentos para desarrollar la creatividad. Piense que lo ridículo está sometido a las convenciones sociales y que justamente son los genios los que logran romper estos moldes.

– **Conflictos.** Los conflictos que generan las ideas creativas, ya sean a gran o a pequeña escala, son quizá los mayores impedimentos al desarrollo creativo.

A los efectos de superar estas barreras es fundamental la motivación, la capacitación, y una correcta gestión del cambio, mediante las cuales se tome conciencia de la necesidad del cambio, y se destruyan tanto los obstáculos a la creatividad como a la evolución del cambio.

√ Evaluación: de las numerosas ideas generadas en la etapa anterior, muchas carecen de valor y por lo tanto deben ser descartadas, sino definitivamente, por lo menos bajo las actuales circunstancias. Para las ideas que resultan válidas debemos preguntarnos ¿cómo es posible aplicar esta idea? Durante el desarrollo de esta etapa se hará mucho más necesario conocer acerca de las propiedades de los materiales o sobre los procesos de generación de los productos o servicios.

Reexaminando las ideas a la luz de estas nuevas informaciones, la lista se reducirá a las dos o tres mejores oportunidades.

Al llegar a este punto tendremos que asegurar que estas dos o tres ideas no sólo pueden cumplir con las funciones deseadas sino que también serán aceptables para nuestro objetivo. Es decir, suponiendo que cada una de las últimas ideas vaya a ser aplicada, ¿qué problemas se pueden esperar?

√ Planificación y aplicación: la planificación y posterior puesta en ejecución de la solución a la cual se llegó mediante el análisis de valor para un problema de costos, son idénticas a las necesarias para hacer un cambio en un método, en un proceso, o en una pieza, por cualquier otra razón. Se debe persuadir a la gente de que lo que está haciendo es tanto correcto como beneficioso.

√ Registro y seguimiento: si el costo y el valor han de mejorar con el paso del tiempo, deberá llevarse una estadística precisa a los efectos de monitorear los

resultados obtenidos. Los datos deben ser registrados, comparados, graficados y analizados de forma constante, comparándolos tanto con los objetivos como con los *benchmark* de las mejores empresas o competidores existentes en el mercado.⁴

3.1.2. Reingeniería de procesos. La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.⁵

Analizando dicha definición encontramos en primer lugar los términos de recreación y reconfiguración, pues la reingeniería debe antes de todo conceptualizarse filosóficamente como una rotura o cambio de los paradigmas vigentes en la empresa. Es por ello que la recreación implica lisa y llanamente volver a crear los procesos a la luz de las nuevas ideas, técnicas, metodologías y descubrimientos científicos. El término configurar significa disponer de las partes que componen un cuerpo y le dan su peculiar figura, por lo tanto la reconfiguración es volver a disponer de las partes de una nueva y peculiar forma. El hecho de que dichos cambios sean de carácter radical se debe a que se tiende a borrar del mapa los viejos conceptos reemplazándolos por nuevas y revolucionarias ideas.

En cuanto a los procesos, los mismos se definen como una sucesión de acciones continuas y regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado.

Posteriormente tenemos en la definición el concepto de sistema, el cual se define como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados e interactuantes entre sí que conforman un todo unificado. Se hace hincapié en los sistemas debido a la necesidad imperiosa de reenfocar la gestión de las empresas como un sistema con partes íntimamente interrelacionadas en contraposición al tradicional y vetusto enfoque funcional.

⁴ ANTHONY, Robert y REECE, James. Management Accounting. Canadá: Editorial Irwin, 1979. p. 63.

⁵ LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. Reingeniería de Procesos [en línea]. Bogotá D.C.: Gestipolis.com Ltda., 2006. [consultado 25 de marzo, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/>

Por último tenemos que el objetivo es lograr incrementos significativos en el corto plazo, en contraposición a incrementos acumulativos propios de los sistemas de mejora continua, los cuales si bien generan incrementos de magnitud requieren de una mayor cantidad de tiempo. En el caso específico del *kaizen* y gracias a la implementación del *Just-in-Time* es factible también la obtención de incrementos significativos aunque en un plazo superior.

Debe distinguirse claramente entre la reingeniería de procesos, la cual implica cambios radicales en el “cómo se hacen las cosas”, en contraposición a la reingeniería de negocios, la cual tiende a un cambio radical y total en la estrategia, yendo mucho más allá del “*como*” para implicarse también en “*que se produce*” (u ofrece), y en “*a quién se ofrece*”.

Es ésta última concepción de la reingeniería la considerada más riesgosa y financieramente más costosa. Sin embargo en la reingeniería de procesos (o sistemas) si bien hay riesgos, éstos pueden ser más fácilmente controlados y superados, como así también en cuanto a los costos no necesariamente deben asumir altas sumas monetarias.

Si debemos hablar de recreación de los sistemas productivos debemos mencionar como hitos fundamentales en primer lugar la cadena de montaje ideada por Henry *Ford*, para pasar luego a la invención del sistema “Justo a Tiempo” desarrollado por la empresa *Toyota* en Japón.

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

- Mayores beneficios económicos, debido tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente, debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal, debido a una mejor definición de procesos y tareas.
- Mayor conocimiento y control de los procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Con el advenimiento tecnológico y la renovación de sistemas de comunicación así como la globalización de mercado de los últimos años, el término de reingeniería de procesos se popularizó, ya que muchas empresas lo han utilizado para mejorar de una manera muy rápida y radical sus procesos administrativos, de producción

así como de comercialización, ya que el no renovarlos, les ha restado competitividad.

Existen muchas definiciones por muchos autores conocedores del tema como Hammer y Champy quienes definieron a la reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y competentes de rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega, sin embargo en lenguaje cotidiano se puede definir como "empezar de nuevo".

3.1.3. Ingeniería de valor. La ingeniería de valor implica recomendaciones evaluadas en la viabilidad de la construcción, la disponibilidad de materiales, el equipo y el trabajo, requisitos del tiempo para la instalación y la construcción, y factores relacionados con el diseño alternativo o los costos de material/trabajo. Esta información se solicita y se proporciona durante la fase de diseño del proyecto, no después de la documentación.

Dicho correctamente, la "ingeniería de valor" se conduce a través del diseño del proyecto y actúa como vehículo para alcanzar el valor máximo para cualquier aplicación de diseño.

3.1.4. BPM (*Business Process Management*). Algunas empresas sugieren empezar realizando un gran proyecto de BPM en donde se automaticen la mayor cantidad de procesos de negocio.

√ Comienzo del BPM:

- Iniciar con un proceso.
- Ganar conciencia y habilidades en la aplicación de la tecnología.
- Ir presentando a la gerencia resultados, ganando conciencia de las mejoras y el retorno a la inversión.
- Ir poco a poco cubriendo otros procesos.

√ Factores de valor agregado:

- Un 50% más de reducción en el ciclo del proceso.
- De 10% a 15% de reducción en costos operacionales.
- Un retorno a la inversión de 6 meses a 1 año.
- Mejoras en productividad.
- Mejoras en eficiencias del proceso.

√ Ahorros indirectos:

- Mejoras en el tiempo del ciclo del proceso.
- Mejor predictibilidad de los procesos.
- Mejor tiempo en el ciclo de desarrollo.
- Mejoras en la satisfacción de los usuarios.

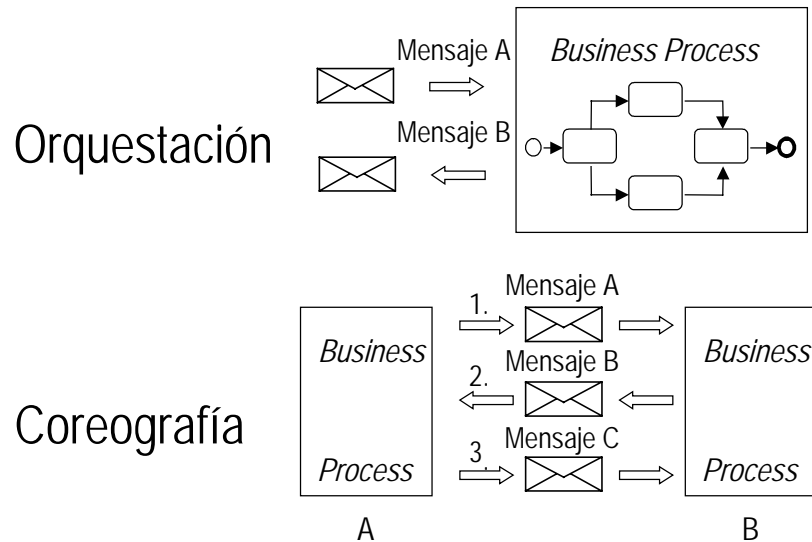
√ Ahorros directos:

- Reducción en los costos de desarrollo.
- Reducción en costos de integración.
- Reducción en costos de mantenimiento.
- Habilita la consolidación de aplicaciones.
- Reducción del trabajo humano e involucramiento en cada paso del proceso
- Reducción en la tasa de pérdidas y fallas

√ Principios básicos de BPM:

- Un proceso requiere de un conjunto de tareas que se realicen de forma consistente.
- Un proceso puede tener diferentes niveles de importancia/ valor agregado para el negocio.
- Pero si no permite generar resultados consistentes y predecibles, no es un verdadero proceso.
- Hay una gran diferencia entre automatizar los procesos y hacer orquestación de procesos.
- Automatizar un solo sub proceso o instalando una sola aplicación de escala mundial, no agrega mucho valor al negocio.
- El valor agregado se genera en la medida que el proceso de extremo a extremo, a través de varias personas, sistemas y organizaciones, se orqueste sin problemas.

Figura 1. Orquestación vs. Coreografía



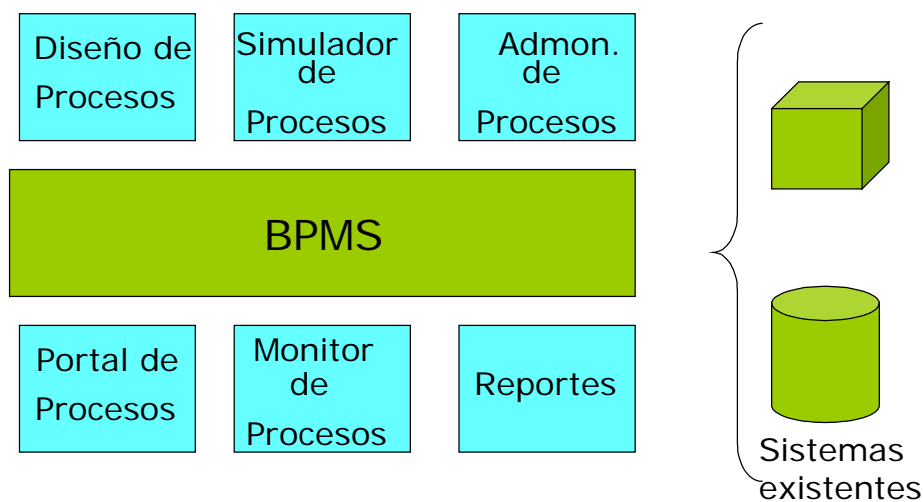
- Los BPMS permiten orquestar la ejecución del proceso de extremo a extremo, organizando todos los flujos de trabajo (personas), la integración de las aplicaciones, las definiciones de participantes en el proceso, ejecución de procesos, escalamiento de tareas y manejo de excepciones.
- El BPM suma a la automatización de los procesos de negocios, *Workflow*, herramientas de control y gestión necesarias para ayudar a mejorar la eficacia estratégica del conjunto, logrando así una mayor adecuación a las necesidades de la gerencia.

3.1.5. Herramientas del BPM:

√ *Workflow*: consiste en la automatización de los procesos de negocios que existen en las organizaciones, colocando en la bandeja de cada usuario las tareas que debe realizar de manera proactiva (una dinámica *Push* en lugar de *Pull*), manejando no sólo el recorrido, los roles, los usuarios y los datos necesarios para cada actividad del proceso, sino también permitiendo controlar tiempos de ejecución, camino recorrido, actividades cumplimentadas, participantes, etc.

- √ EAI (*Enterprise Application Integration*): es la tecnología que permite compartir datos y procesos de negocios en forma irrestricta, entre cualquier aplicación integrada y fuente de datos dentro de la empresa.
- √ BPI (*Business Process Integration*): posibilita la interacción flexible, ágil y dinámica entre los procesos y aplicaciones de los diversos actores que intervienen en el *e-business* (proveedores, clientes, entidades financieras, etc.)

Figura 2. Componentes



Fuente: BPM: Automatización de Procesos de Negocios [en línea]. España: Fujitsu, 2005. [consultado 04 de abril, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.fujitsu.com/>

3.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Comunicación:** La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: a) Proporcionan la información y explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas y b) proporcionan las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. En conjunto estos dos propósitos sirven para promover un ambiente que conduce a crear sentido de equipo y lograr mejor desempeño en las tareas. Dentro de este contexto surge la necesidad que el administrador revise con periodicidad el trabajo de sus subordinados. Esa necesidad de evaluar el desempeño y habilidades se fundamenta en tres aspectos:

- ⇒ El hombre trabaja mejor cuando conoce los estándares de su trabajo.
- ⇒ La organización opera con más eficiencia, cuando el funcionario y el jefe saben cuales son sus responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- ⇒ Cada funcionario puede ser ayudado para que de la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.⁶

- **División del Trabajo:** es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada también llamada división de la mano de obra.⁷

- **Tarea:** es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo en una organización⁸.

- **Estudio de Métodos:** El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemático de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras.⁹

- **Estudio de Tiempos:** La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea.¹⁰

- **Toma de tiempos por medida:** Es la fijación de un tiempo de ejecución a partir de relevamientos efectuados directamente sobre el colaborador.¹¹

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: 5 ed. México: Mc Graw Hill, 1997. p. 163.

⁷ STONER, James; FREEMAN, Eduard; y GILBERT, Daniel. Administración. 6 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A, 1995. p. 363.

⁸ *Ibíd.*, p.60

⁹ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT), Introducción al estudio del Trabajo. 4 ed. México: Limusa, 1999. p. 19.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 19.

¹¹ SALAZAR, Mario. Documento. Gerencia Corporativa de Gestión Humana. Cali: Coomeva, 2005. p. 12.

4. INFORMACIÓN GENERAL DE COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A.

4.1. RESEÑA HISTÓRICA

Comeva, fue fundada el 04 de marzo de 1964 por 27 médicos caleños, quienes constituyeron una cooperativa especializada en ahorro y crédito, con el fin de poder obtener un conjunto de beneficios de seguridad social y protección. El principal gestor del grupo fue el Dr. Uriel Estrada Calderón, médico pediatra, quien dirigió los esfuerzos de la organización hasta 1982.

La Cooperativa en un principio se constituyó exclusivamente por médicos, y solo hasta el año de 1968 se abrió a todos los profesionales, técnicos y tecnólogos.

En el año de 1997, Comeva pasa de ser una cooperativa de ahorro y crédito a una cooperativa multiactiva, buscando convertirla en una cooperativa financiera especializada desarrollando así un portafolio empresarial que le permitiera cumplir su objeto social.

El objetivo fundamental de Comeva desde su fundación, ha sido contribuir de forma significativa al desarrollo de los profesionales de Colombia, por medio de servicios financieros, de protección social, de seguridad social, de educación y de desarrollo social y empresarial. Bajo este precepto se han ido constituyendo cada día, nuevos y más modernos, productos y servicios formando así un exitoso modelo empresarial de la economía solidaria, reconocida como fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia.

➤Actualmente el Grupo empresarial Comeva está constituido por las siguientes empresas a nivel nacional:

- Comeva Entidad Promotora de Salud S.A.
- Comeva Medicina Prepagada S.A.
- Turismo Comeva.
- Corporación Comeva para la Recreación y la Cultura.
- Funerales Los Olivos Sercofún Ltda.
- Hospital en Casa S.A.
- Comeva Emergencias Médicas
- Fundación Comeva.
- Clínica Farallones.
- Fondo de Empleados de Comeva

- Corporación Andes Golf Club.
- Coomeva Servicios Administrativos S.A.

- Coomeva, Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia, que se divide en cuatro grandes unidades de negocio:
 - Unidad de Ahorro y Crédito.
 - Unidad de Tecnología Informática.
 - Unidad de Gestión de Asociados.
 - Unidad de Solidaridad y Seguros.

En el año 2000, nace lo que es hoy día Coomeva Servicios Administrativos, una empresa a escala nacional que inició la conformación de su estructura sólida en el segundo semestre del año 2002, y logra su legalización en el mes de Febrero de 2003 como una Unidad de Negocio de Coomeva llamada Servicios Compartidos, comenzando a operar como tal el 1º de la misma fecha. Fue establecida como una Unidad Estratégica de Negocios prestando sus servicios a las empresas del Grupo.

Coomeva Servicios Administrativos S.A., fue constituida legalmente como empresa luego de venir brindando soporte logístico y administrativo a todas las empresas del grupo empresarial y de haber demostrado su capacidad como unidad de negocio.

Por esta razón, desde hace tres años Coomeva y sus empresas, centralizaron en una sola unidad de servicios el soporte logístico y administrativo de toda la organización, con el fin de liberarse de la ejecución de actividades que no estuvieran estrictamente relacionadas con la operación del día a día.

Fue así como desde el mes de Abril del año 2005, en una era de economía globalizada, de apertura comercial, de gran competitividad, cambios desmesurados y explosivo desarrollo tecnológico; nace **Coomeva Servicios Administrativos** (CSA), que mediante la modalidad de *outsourcing* empresarial, le suministra a las empresas servicios administrativos, logísticos y medios de comunicación, en forma eficiente y efectiva, logrando agilizar y economizar sus procesos productivos, y generando rentabilidad y flexibilidad, para que las empresas se dediquen exclusivamente a la razón de ser de sus negocios.

Después de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el levantamiento de los procedimientos COOMEVA Servicios Administrativos S.A.

busca el mejoramiento continuo de cada uno de sus procesos para lograr ser una empresa competitiva, productiva y líder en el mercado nacional adquiriendo cada día nuevos clientes.

Coomeva Servicios Administrativos, presta sus productos y servicios a todas las empresas del grupo Coomeva, mediante el siguiente portafolio:

Servicios administrativos:

- Selección y Contratación de personal
- Nómina
- Gestión Humana
- Salud Ocupacional
- Procesos y Productividad
- Administración de Gestión Documental
- Contabilidad y Presupuesto
- Asesoría Tributaria
- Valoración de empresas
- Revisoría Fiscal
- Auditoría
- Avalúos e inventarios
- Investigación de mercados y estadística

Servicios de logística:

- Aseo y Cafetería
- Mantenimiento preventivo y Correctivo
- Reparación, adecuación y construcción de inmuebles

Servicios de comunicación:

- Centro de Contacto

Para ello cuenta actualmente con la colaboración de mil diez (1.010) empleados a nivel nacional, distribuidos en regionales así: ¹²

¹² Unidad Nómina CSA.

Cuadro 1. Número de empleados por regional.

Regional	Total
BARRANQUILLA	141
BOGOTA	124
CALI	194
DIRECCION NACIONAL	322
EJE CAFETERO	75
MEDELLIN	116
NORORIENTE	38
Total general	1010

4.2. CARGOS EXISTENTES

El orden jerárquico de acuerdo con los niveles existentes en la empresa, es el siguiente: Asamblea de Delegados, Consejo de Administración, Gerente General, Gerente Nacional, Gerente Regional, Director Nacional, Director Regional, Coordinador Nacional, Coordinador Regional, Analistas, Asistentes, Supervisores, Auxiliares, Secretarias y Recepcionistas.

4.3. VISIÓN

Ser reconocidos como la mejor opción en la prestación de servicios de soporte logístico, administrativo y de medios de comunicación debido a la calidad y eficiencia de nuestra gestión.

4.4. MISIÓN

Contribuir al desarrollo de las organizaciones a través del soporte logístico, administrativo y de medios de comunicación para permitir que las empresas se focalicen en su propósito fundamental.

4.5. POLÍTICA DE CALIDAD

Coomeva Servicios Administrativos es un *Outsourcing* empresarial, comprometido en mantener su preferencia. Trabajamos con calidad, efectividad y confidencialidad en busca del mejoramiento continuo.

4.6. OBJETIVOS DE CALIDAD

- Colaboradores comprometidos y competentes
- Satisfacción de nuestros clientes
- Motivación de nuestros colaboradores
- Proveedores calificados
- Rentabilidad
- Calidad de productos y servicios
- Estandarización de procesos
- Permanencia y satisfacción de los clientes
- Participación en el mercado

4.7. VALORES

- Solidaridad
- Honestidad
- Servicio
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Cumplimiento de compromisos
- Reconocimiento
- Mejoramiento continuo

4.8. RED DE OFICINAS COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A.

Cooameva Servicios Administrativos a nivel Nacional cuenta con una red de oficinas clasificadas por Regional, las cuales están detalladas en el siguiente cuadro.

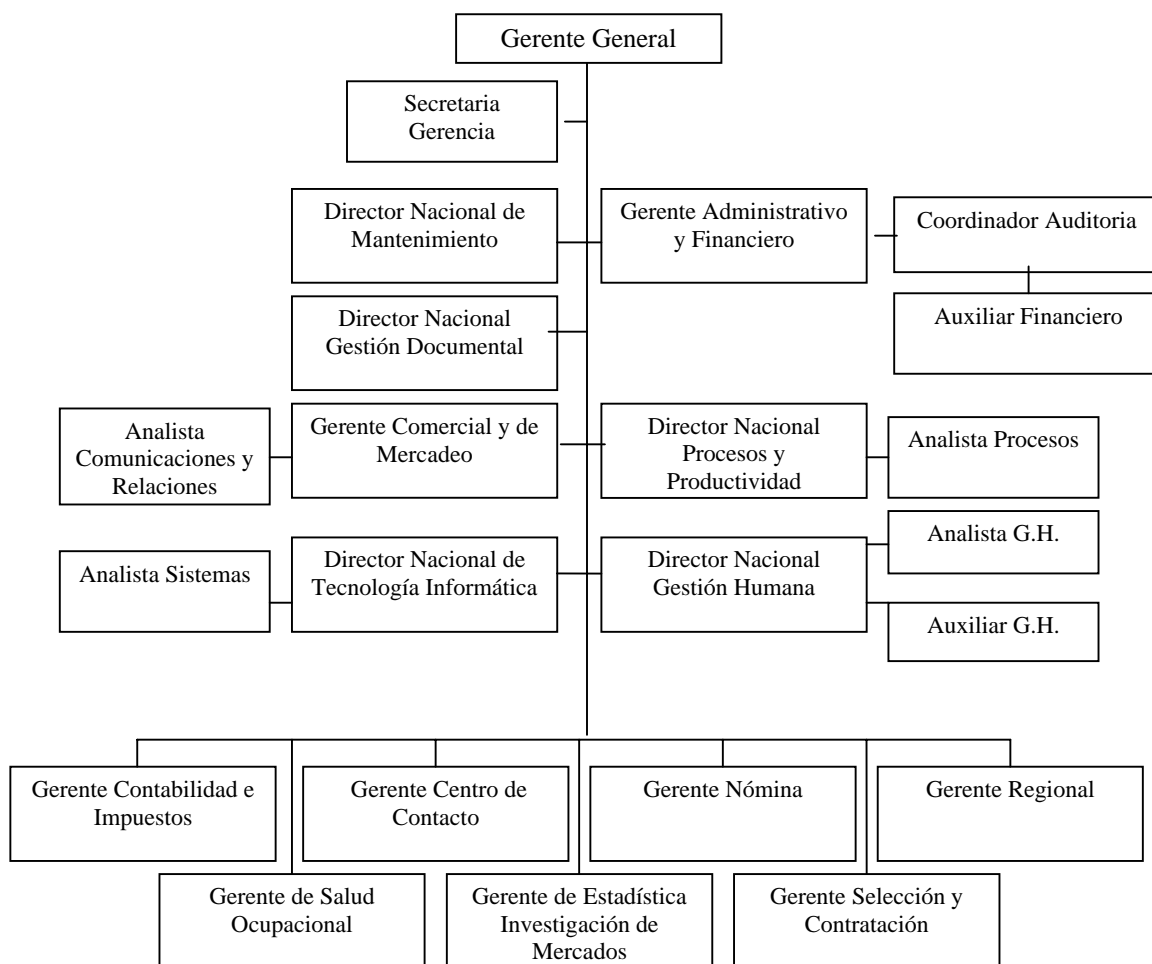
Cuadro 2. Regionales Coomeva Servicios Administrativos

REGIONALES	GERENTE REGIONAL	ZONAS
Cali	Harold Navia Pino	Cali Palmira Buga Tulúa Buenaventura Pasto Popayán Ibagué Florencia Neiva
Eje cafetero	Marcela Bueno	Pereira Armenia Cartago Manizales
Medellín	Maria Helena Calle	Medellín Quibdo Envigado Apartadó Montería
Nor – Oriente	Sylvia María Osorio	Bucaramanga Pamplona Cúcuta
Caribe	Norberto Bolaños	Barranquilla Cartagena Valledupar Santa Marta Mushaisa
Bogotá	Wilson Orlando Martinez	Bogotá Sogamoso Villavicencio

4.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNA

La administración de la empresa está conformada por la gerencia General de quien dependen directamente el Grupo primario conformado por los gerentes Nacionales y Regionales de Cada Unidad.

Figura 3. Estructura Organizacional Coomeva Servicios Administrativos

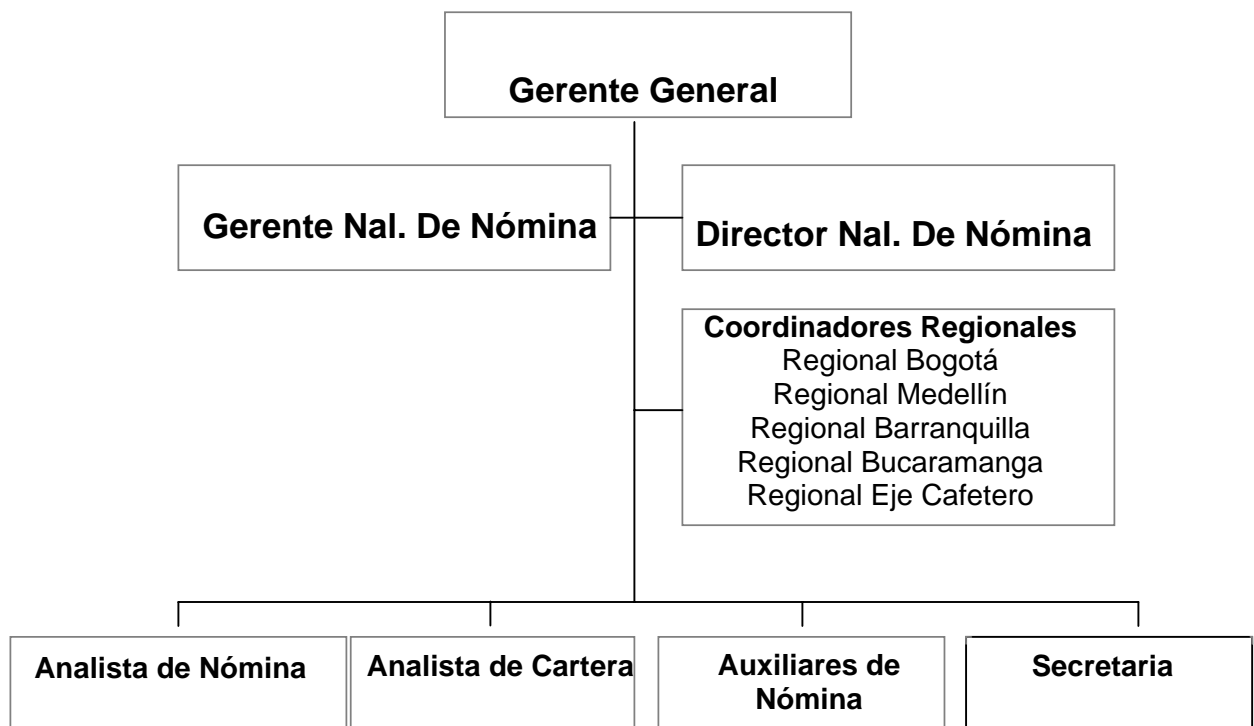


Fuente: Estructura Organizacional Coomeva Servicios Administrativos. Manual de Gestión de la Calidad Unidad de Nómina CSA. Santiago de Cali: Coomeva Servicios Administrativos, 2006. p. 6.

5. IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DONDE SE DESARROLLO EL PROYECTO

5.1. ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE NÓMINA

Figura 4. Organigrama de la unidad de Nómina



Fuente: Estructura Organizacional Interna. Manual de Gestión de la Calidad Unidad de Nómina CSA. Santiago de Cali: Coomeva Servicios Administrativos, 2006. p. 14.

5.2. DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE NÓMINA

Es el área donde se permite definir, registrar y gestionar la información referente a sueldos, liquidaciones y la información de empleados en general, ajustados a todos los requerimientos de ley, adaptado a las necesidades particulares de las

empresas, ofreciendo el servicio de administración de nómina con alta confiabilidad y confidencialidad requerido por cada uno de sus clientes.

El *Outsourcing* de nómina contempla un grupo de profesionales especializados en áreas de informática, seguridad social y operación de nómina, quienes aportan sus conocimientos para ofrecer el mejor servicio al menor costo.

La unidad de Nómina cuenta con completos sistemas informáticos que se ajustan a los requerimientos de los clientes, brindando un servicio de nómina integral para lograr el pago real y oportuno del personal.

Servicios:

- Liquidación, generación y pago de nómina.
- Liquidación y pago de prestaciones sociales, aportes parafiscales y seguridad social.
- Generación de órdenes de desembolsos a terceros.
- Emisión de reportes y certificados.
- Provisiones contables de prestaciones sociales.
- Administración del histórico de consolidado y de créditos de empleados.
- Pago de beneficios legales y extralegales.
- Administración del sistema de vacaciones, interfaces contables, liquidación de contratos
- Asesoría laboral

5.3. MISIÓN

Elaborar la nómina y preparar los pagos parafiscales, legales y corporativos de todo el personal de Coomeva, garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

5.4. RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIDAD DE NOMINA

En el año de 1972 el pago de nómina se realizaba en forma manual utilizando hojas de análisis de 18 columnas con Máquina Rémington y la realizaba la auxiliar que hacía funciones de compras.

En el año 1983, se creó la oficina de personal con un jefe, una secretaria y un auxiliar de nómina, y a partir de esta fecha se pasó de las hojas de análisis al sistema de Kárdex por empleado, en ese entonces, habían alrededor de 100 trabajadores donde se les actualizaba sus devengos y deducciones quincenalmente.

Posteriormente, se vio la necesidad de buscar una forma más ágil para el procesamiento de liquidación y se diseñó un programa de nómina en el sistema AS/400 donde participó un Ingeniero y el Auxiliar de Nómina, el cual se fue ajustando acorde a las necesidades que se presentaban en el pago de la nómina y sus prestaciones legales y extralegales.

Debido al crecimiento que tuvo Coomeva a nivel nacional en el año 1996, se vio en la obligación de buscar un software más rápido, dinámico y eficiente para el pago de la misma, donde se visitaron varios proveedores, entre los cuales se tomó la decisión de trabajar con SQL Software Versión Carácter, el cual presenta una ventaja de instalación de la herramienta en el ámbito nacional hasta el año 2001.

A raíz de la ampliación de servicios que ha tenido Coomeva y sus empresas, se aumenta activamente el número de empleados, lo que conllevó a mejorar el proceso de liquidación de nómina, adquiriendo un software más competente y tecnológico que facilitara mejorar el proceso de pago de la nómina donde se actualizó la versión de SQL Software Gráfica Versión 6.21, en el cual se incluyó el módulo de Compensación Flexible, Selección de Personal, Salud Ocupacional y Presupuesto.

A partir de Abril de 2002, con la actualización del Software, el pago de la nómina se centralizó a nivel nacional en la sede principal (Cali), donde se agruparon todas las empresas del Grupo Empresarial Coomeva, bajo la dependencia de la Gerencia de Gestión Humana.

En Febrero de 2003, se aprueba la Unidad de Negocios Servicios Compartidos y bajo su esquema el área de Nómina, prestando el servicio de elaboración de la nómina y pagos parafiscales y legales de Coomeva y sus empresas para que los gerentes se dediquen a la razón de ser de sus negocios.

6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del Proyecto “Análisis para el mejoramiento y optimización del proceso de liquidación de nómina en Coomeva Servicios Administrativos” la metodología establecida es la siguiente:

- Recolección y análisis de datos.
- Caracterización del proceso actual.
- Definición de procesos críticos
- Propuesta de mejoramiento
- Presentación de la propuesta de mejora a la Gerencia General, Líder del proceso y Directora Nacional de Nómina, para su aprobación

6.1. ETAPA 1: RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Detalle de novedades reportadas por mes año 2005.
Tiempo promedio proceso de liquidación de nómina.
Indicador de quejas y reclamos año 2005 – herramienta Atentos.
Encuesta de satisfacción año 2005.
Encuesta ICO (Índice de Clima Organizacional) Nómina CSA.
Investigación y plan de mercadeo de la unidad de Nómina CSA.

6.2. ETAPA 2: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

Inicialmente se caracterizan los procesos de una forma general para tener una idea del funcionamiento y manejo de cada uno, y en una segunda fase se ejecuta la caracterización detallada de cada proceso.

6.3. ETAPA 3: DEFINICIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

A partir de la información suministrada por cada uno de los empleados de la unidad y la tabla de ponderaciones (donde de una forma cuantitativa se escoge la prioridad) se definen los procesos críticos de la unidad.

6.4. ETAPA 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Después de definir los procesos críticos de la unidad de acuerdo al levantamiento de la información y la tabla de ponderación, se hace un estudio crítico y analítico para proponer el proceso optimizado.

6.5. ETAPA 5: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Se presentará la descripción del proyecto de mejoramiento al Gerente General, al líder del proceso y a la Directora Nacional de Nómina, para su revisión, estudio, y aprobación, además, si amerita gestionar cambios requeridos para mejorar y/o controlar los procesos de la unidad.

7. DESARROLLO DE LA PASANTÍA

7.1. ASPECTOS BÁSICOS ALISTAMIENTO

7.1.1. Capacitación Gerencia y Gestión de Proyectos. Se llevó a cabo por la Coordinación Nacional de Proyectos de la Unidad de Tecnología Informática de Coomeva, capacitación y sensibilización en el manejo de proyectos y la importancia de la Guía para la Gestión de Proyectos y exigencia de la misma en las empresas del Grupo Corporativo.

7.1.2. Conocimiento General de los Procesos. Lectura de los procedimientos de Nómina en la herramienta 9000.doc, con la orientación de la Analista de Procesos y la Directora Nacional de Nómina.

7.2. ETAPA 1: RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos utilizados recolectados para el análisis y la propuesta de mejoramiento fueron:

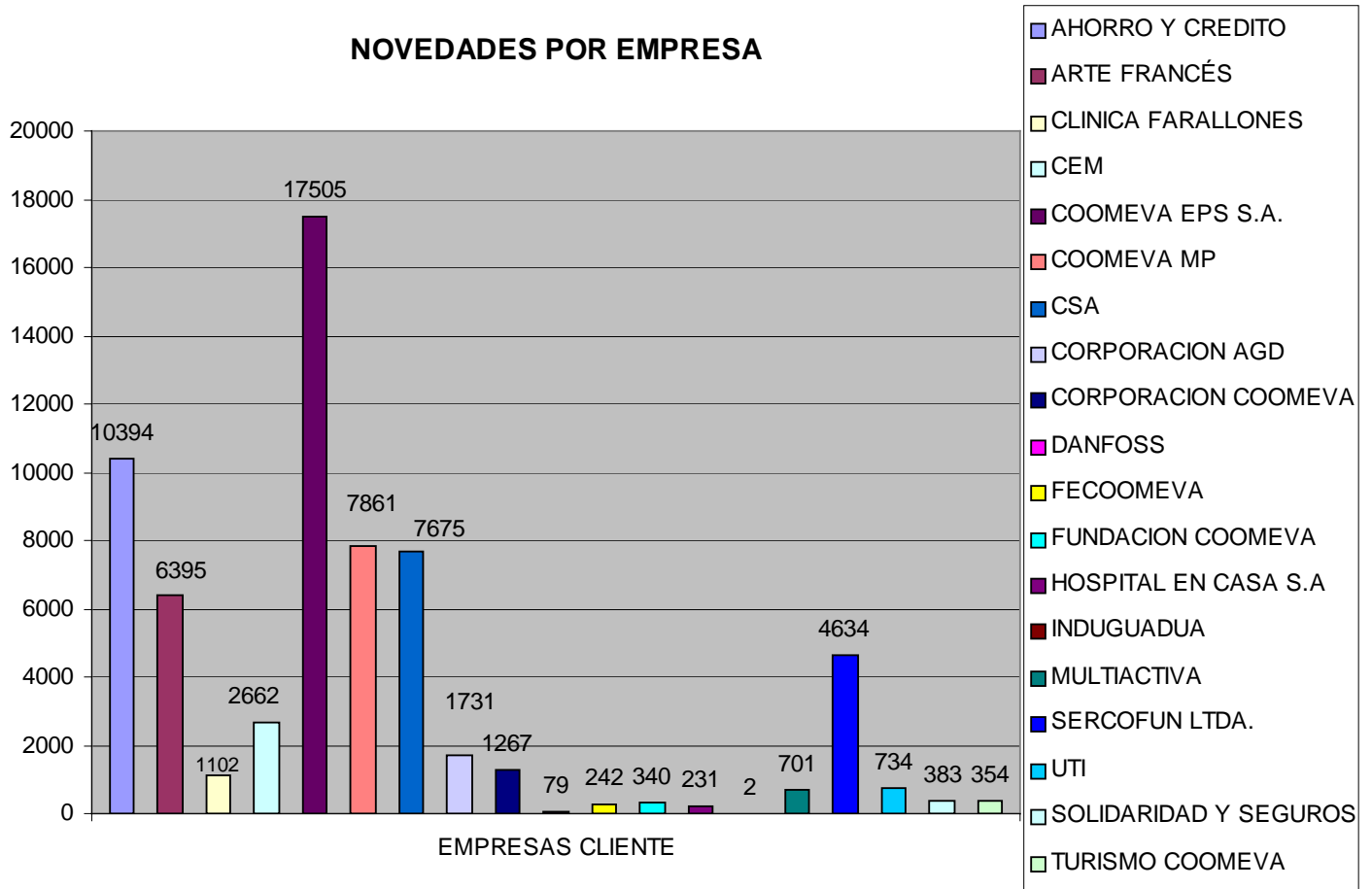
7.2.1. Resumen de Novedades. Reportadas por las empresas cliente teniendo en cuenta tipo y cantidad de enero a diciembre del 2005.

√ Análisis cantidad de novedades por empresa

Cuadro 3. Novedades por Empresa

Empresa	Total general
AHORRO Y CREDITO	10.394
ARTE FRANCÉS	6.395
CLINICA FARALLONES	1.102
CEM	2.662
COOMEVA EPS S.A.	17.505
COOMEVA MP	7.861
CSA	7.675
CORPORACION AGC	1.731
CORPORACION COOMEVA	1.267
DANFOSS	79
FECOOMEVA	242
FUNDACION COOMEVA	340
HOSPITAL EN CASA S.A	231
INDUGUADUA	2
MULTIACTIVA	701
SERCOFUN LTDA.	4.634
UTI	734
SOLIDARIDAD Y SEGUROS	383
TURISMO COOMEVA	354
Total general	64.292

Figura 5. Análisis Novedades por Empresa



En esta gráfica podemos observar la cantidad de novedades reportadas por cada una de las empresas cliente durante el año 2005.

La cantidad de novedades por empresa es directamente proporcional al tamaño en número de empleados por empresa, que a Diciembre 31 de 2005 alcanzaba los 5000 empleados liquidados por mes.

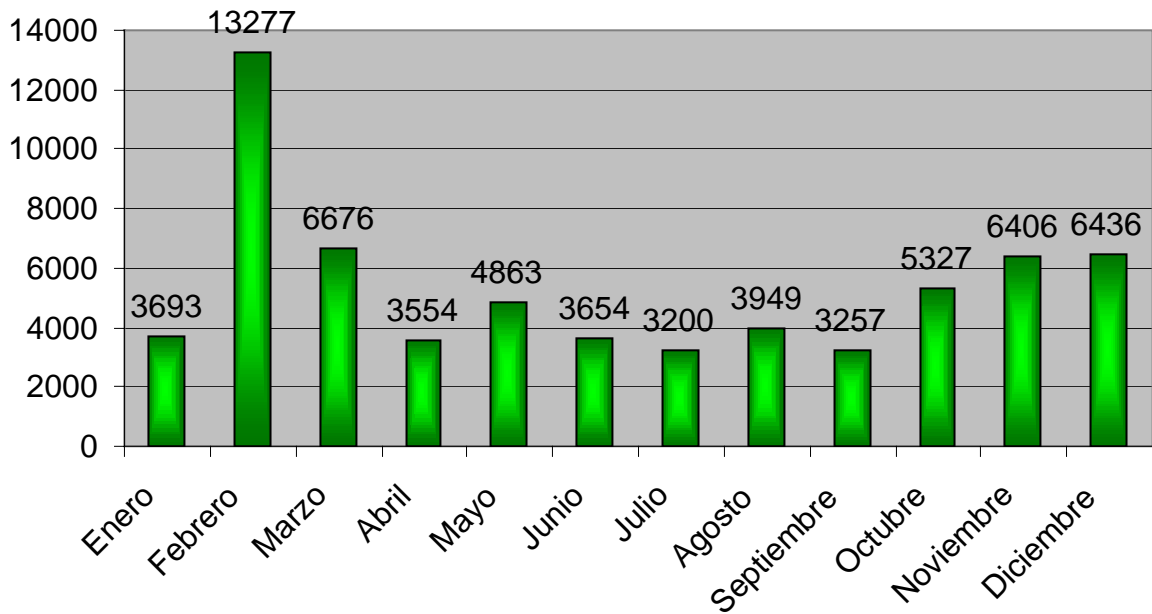
Como se puede apreciar la cantidad de novedades grabadas en un año es considerable si hablamos que el grupo operativo de la Unidad de Nómina son 8 empleados, este factor hace que la carga operativa cada vez sea mayor debido al incremento de nuevos clientes.

√ Análisis novedades por mes.

Cuadro 4. Novedades Mensuales

MES	CANTIDAD
Enero	3.693
Febrero	13.277
Marzo	6.676
Abril	3.554
Mayo	4.863
Junio	3.654
Julio	3.200
Agosto	3.949
Septiembre	3.257
Octubre	5.327
Noviembre	6.406
Diciembre	6.436
Total	64.292

Figura 6. Análisis Novedades por Mes



Los picos que se ven en la gráfica en el transcurso de los meses, son debido al incremento del número de novedades, en algunas temporadas del año.

En Febrero el incremento se debe a los cambios de salario que por lo general son reportados entre la segunda quincena de Febrero y la primera de Marzo.

En Mayo y Junio los incrementos se deben a las vacaciones debido a la época de verano del año, y lo mismo de Octubre a Diciembre donde generalmente los empleados aprovechan el disfrute de sus vacaciones.

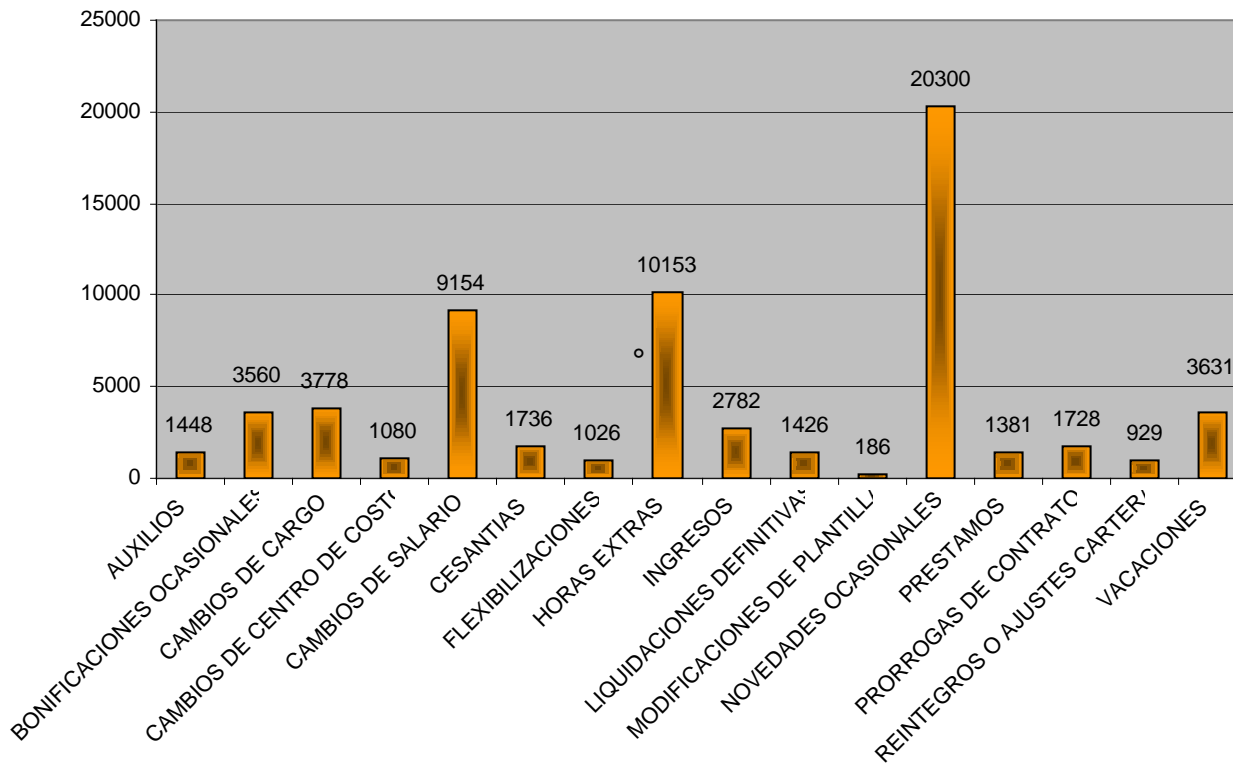
Volviendo al análisis de las cifras, en promedio se graban por mes mas de 5300 novedades, este número es muy incidente pues el número de error tiende a aumentar y a afectar el grado de satisfacción de los clientes.

√Análisis promedio por tipo de novedad

Cuadro 5. Promedio por tipo de novedad

NOVEDAD	Total
AUXILIOS	1.448
BONIFICACIONES OCASIONALES	3.560
CAMBIOS DE CARGO	3.778
CAMBIOS DE CENTRO DE COSTO	1.080
CAMBIOS DE SALARIO	9.154
CESANTIAS	1.736
FLEXIBILIZACIONES	1.026
HORAS EXTRAS	10.153
INGRESOS	2.782
LIQUIDACIONES DEFINITIVAS	1.426
MODIFICACIONES DE PLANTILLA	186
NOVEDADES OCASIONALES	20.300
PRESTAMOS	1.381
PRORROGAS DE CONTRATO	1.728
REINTEGROS O AJUSTES CARTERA	929
VACACIONES	3.631
Total general	64.298

Figura 7. Análisis Promedio por tipo de Novedad



Estos son los principales grupos de novedades para la liquidación de la nómina, cada uno de ellos es considerado como un proceso, pues se manejan y se graban de manera diferente en el software para la liquidación.

Cada novedad viene con cierto número de documentos soportes establecidos que son necesarios a la hora de grabar, pues son requisitos como autorizaciones, recibos, cartas y toda clase de documentos que soportan dichos pagos, lo que ocasiona en la unidad de Nómina gran número de papeles, desorden, aumento de actividad operativa (clasificación y archivo de estos documentos) y de reprocesos a la hora de faltar uno de estos documentos soportes.

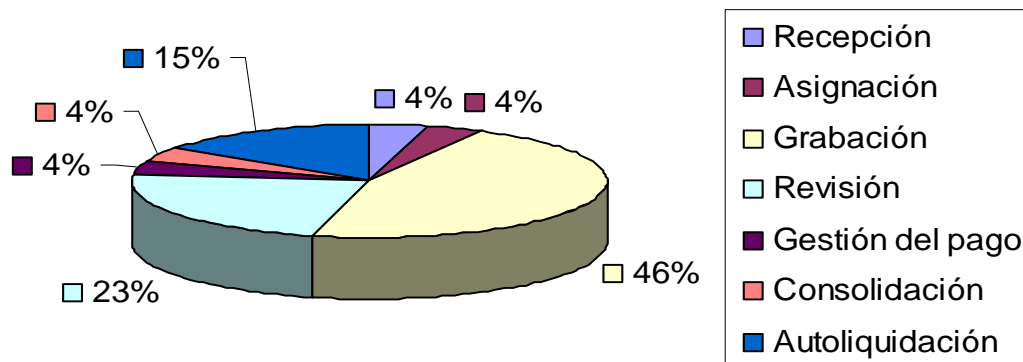
Si hacemos un análisis de Pareto podemos diagnosticar que es necesario encontrar y aplicar con urgencia una solución que permita automatizar el reporte y grabación de novedades como horas extras, novedades ocasionales y cambios de salario, que son las novedades de mayor impacto debido a su alto reporte, buscando con esto disminuir como se dijo anteriormente el manejo de documentos soportes, y la carga laboral que estas novedades representan.

7.2.2. Tiempo Promedio Proceso de Liquidación de Nómina.

Cuadro 6. Tiempo promedio por proceso

Proceso	Días
Recepción	1
Asignación	1
Grabación	12
Revisión	6
Gestión del pago	1
Consolidación	1
Autoliquidación	4

Figura 8. Tiempo promedio por proceso



Analizando el gráfico encontramos que el mayor tiempo se encuentra en el proceso de grabación debido a que el número de novedades que llegan quincenalmente es alto.

Este proceso es efectuado en el 46% del mes, lo que quiere decir que el personal esta involucrado aproximadamente la mitad del mes en la operación, lo que conlleva a excesos de carga laboral y a la falta de disponibilidad de personal para otras actividades como la atención, consecución y mantenimiento de clientes.

La revisión igual, es un proceso grande que tiene invertido gran parte del recurso humano, lo que hace que no sea posible darle valor agregado a todos los clientes.

7.2.3. Indicador de quejas y reclamos en el aplicativo Atentos. El aplicativo Atentos, recoge todas las inquietudes, peticiones y/o quejas de los clientes y usuarios, permitiendo generar los registros los cuales son tabulados y presentados de manera permanente a cada uno de los responsables de los procesos involucrados, determinando de manera obligada a generar análisis de tipo correctivo y preventivo que permitan corregir las inconsistencias detectadas en los procesos o los resultados no deseados de los mismos.

El seguimiento de las acciones se realiza mediante el Comité de Mejoramiento como punto permanente en la agenda, garantizando así los niveles apropiados de respuesta a los clientes y usuarios, facilitando la implementación de mejoras permanentes a los procesos.

√ Total de Casos: durante el año 2005 en promedio mes se registraron 383 casos. Tan solo el **64%** (245 casos) fueron atendidos, el otro **36%** (138 casos) no fueron atendidos en el año, aunque en el mes de diciembre se redujeron el numero de casos (casi un 50%) comparado con los otros meses del año, los indicadores son muy similares.

Se puede concluir que no se le está dando el interés que merece esta herramienta de comunicación, en la cual los clientes manifiestan de una u otra forma las inquietudes del servicio y no se les esta dando la solución como debe ser.

Cuadro 7. Número de casos registrados 2005

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom mes	%
Total Casos	445	478	344	281	472	504	479	437	314	299	359	182	383	100%
Atendidos	308	355	246	161	355	293	250	237	230	199	179	121	245	64%
No Atendidos	137	123	98	120	117	211	229	200	84	100	180	61	138	36%

√ Casos Atendidos: en promedio en el año 2005 podemos ver que solo el 64% de los casos fueron Atendidos (Ver Cuadro 7), resultado para nada aceptable comparado con la meta establecida para este indicador que es del 95%. Este resultado nos deja ver que en cuanto al servicio que se esta ofreciendo, que es la atención al cliente por medio de esta herramienta de comunicación – Atentos, esta muy lejos de los estándares propuestos.

De este 64% de casos atendidos, tan solo el 49% fueron cerrados; por lo tanto quedo un 15% de los casos en proceso de gestión o de trámite. Desde el punto de nivel de satisfacción total para los clientes, entendiéndose como atención, gestión y cierre de los Atentos, se puede mirar que apenas se esta cumpliendo con una gestión de los casos del 49%, indicador muy bajo para el Servicio que se quiere ofrecer y por el cual la Unidad de Nómina quiere comenzar a diferenciarse.

√ Casos No Atendidos: hace referencia a los casos solo registrados y no atendidos o gestionados. Diciembre 2005 tuvo también un comportamiento muy similar al promedio mes del año 2005.

√ Análisis: estos indicadores reflejan la gestión, el tipo de servicio, la oportunidad etc., como se puede ver en el análisis el indicador esta muy por debajo de la meta esperada y los reclamos son un número significativo en el año, teniendo en cuenta que el nivel de registro en esta herramienta (Atentos) no es el más optimo, lo que deja claro que el número esta por encima de esta cifra.

Aquí podemos ver igualmente que el factor error esta afectando de una u otra forma el nivel de satisfacción de nuestros clientes, por ello es necesario diseñar estrategias de Gestión que conlleven a ofrecer una atención oportuna a las inquietudes de los clientes. Esto hace parte del *servicio al cliente* y del valor agregado que puede llegar a generar.

Otro punto importante a analizar son los casos no registrados y los casos no atendidos, siendo puntos en contra que de una u otra forma pueden señalar que la herramienta no es 100% confiable y que además no se le está dando la utilidad debida, estos factores solo se desencadenan en que los empleados de la Unidad de Nómina no tienen el tiempo suficiente para dedicarle a esta gestión, debido a la alta carga operativa.

Es necesario crear el compromiso de todos para lograr alcanzar los objetivos estratégicos establecidos, pues esta herramienta de comunicación, seguirá siendo una herramienta importante en el *nivel de satisfacción* de los clientes.

7.2.4. Encuesta de Satisfacción Año 2005 Unidad de Nómina CSA. Para conocer las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios se ha incorporado al Sistema de Gestión de Calidad algunos instrumentos que permiten una relación y comunicación directa como la Encuesta de Satisfacción.

Esta se realiza por lo menos una vez al año y está orientada a medir las principales variables que afectan la relación Empresa – Cliente, conocer sus expectativas, sus insatisfacciones y la percepción que cada unos de nuestros

clientes y usuarios tienen de nuestros productos, servicios, cultura organizacional, etc., permitiendo oportunidades de mejora que contribuyen a la satisfacción total de los mismos.

Anualmente, el área de Nómina de Coomeva Servicios Administrativos, realiza el estudio de satisfacción de sus clientes con los servicios recibidos, este estudio hace parte de las estrategias de mejoramiento continuo implementadas dentro del sistema de gestión de calidad de la empresa y le permite a Nómina, detectar inconsistencias en la prestación de los servicios, así como evaluar las opiniones, comentarios e indagar sobre la calificación del servicio entre sus usuarios.

El objetivo general de este estudio fue obtener una calificación global acerca del servicio prestado por el área de Nómina hacia sus usuarios.

√ Calificación Global del Servicio. la calificación global dada por los entrevistados al servicio de Nómina fue de 94.0%, calificación que se ubica un nivel de lo Muy Satisfactorio.

El grupo de regionales conformado por el eje cafetero, Nororiente y Palmira presentan el nivel más alto de la satisfacción (100,0%), la percepción del servicio en la regional Cali es de un nivel alto y cercano al límite (97,2%); Caribe y Medellín logran niveles de muy satisfactorio en su percepción del servicio con (92,3%) y (90,4%) respectivamente; a nivel de regionales podemos concluir que de 7 regionales 6 están en el nivel de lo muy satisfactorio y solo una Bogotá (86,8%) en el nivel de lo satisfactorio.

La percepción entre los usuarios con respecto al punto, “los resultados del servicio cumplen las expectativas de la empresa o del grupo donde laboran”, ha ido mejorando notoriamente en cada medición, ubicándose inicialmente en un nivel de satisfactorio en el año 2003, después en la segunda medición del 2004 escala 4 puntos y se ubica en el siguiente nivel de lo *muy satisfactorio* y en el 2005 gana casi 3 puntos y se afianza en este nivel máximo de lo *muy satisfactorio*.

La historia de estas tres mediciones presenta para el área de nómina una labor positiva y un seguimiento serio de mejoría entre la medición anterior y la que le precede.

Cuadro 8. Calificación global del servicio

Global	Medición 2003 Base (361)	Medición 2004 Base (148)	Medición 2005 Base (403)
Calificación global del servicio	87,3	91,2	94,0

√ Conclusiones de la encuesta de Satisfacción:

- En esta tercera medición el área de Nómina presenta mejores calificaciones a nivel de ítem y de dimensiones evaluadas, con respecto a las mediciones anteriores; a excepción de las dimensiones: disponibilidad del servicio de nómina que se ubica en una calificación aceptable (2004: 85.4% y 2005: 79.6%) y la dimensión capacidad de reacción (2004: 80.1% y 2005: 77.5%).
- A nivel global, la calificación de todo el servicio de Nómina mejoró y permaneció en el nivel de lo muy satisfactorio (94.0%). A nivel de regionales podemos concluir que de 7 regionales 6 están en el nivel de lo muy satisfactorio y solo una Bogotá (86,8%) en el nivel de lo satisfactorio.
- En su orden, las dimensiones de mayor a menor calificación fueron: *Profesionalismo* (91.4%), *Oportunidad* (90.6%), *Integralidad* (85.3%), *Disponibilidad* (79.6%) Y *Reacción* (77.5%).
- La dimensión *Integralidad* a pesar de ser la más primordial de todas las dimensiones evaluadas en esta medición se ubica en un tercer lugar de importancia; con respecto a la medición anterior permanece muy similar (2004: 84.2% y 2005: 85.3%); los ítem de esta dimensión de menores calificaciones fueron aquellos correspondientes a: “se sabe a quien recurrir en el área de nómina de acuerdo a su inquietud” (73.4%) y “se conocen con amplitud los servicios que ofrece el área de nómina” (65.3%), el resto obtuvieron calificaciones satisfactorias o muy satisfactorias.
- La dimensión *Oportunidad* del servicio obtuvo una calificación muy satisfactoria, tanto a nivel global como a nivel de regionales. La regional Caribe presenta una calificación de aceptable (76.9%), esta calificación es jalonada por la EPS, y CSA que presentan bajas calificaciones en esta regional para la dimensión de oportunidad.

- La dimensión de *Capacidad de Reacción* del área, presenta una calificación de nivel aceptable; a nivel de ítem, En esta medición comparándola con la medición anterior, mejoró significativamente la percepción de los usuarios del servicio frente a que se atienda rápidamente la solicitud y se entrega con agilidad los documentos e información, pero se percibe disminución en lo relacionado con resolución a reclamaciones y las causas de retrasos en el servicio.
- La dimensión de *Disponibilidad* del área, presenta una calificación promedio de (79.6%) que se ubica en el umbral que comparten lo aceptable y lo satisfactorio, a nivel de ítem, se observa que la opinión de los usuarios permanece, con respecto a la medición anterior, en el ítem de “las personas designadas están disponibles al requerirlas el cliente”, sin embargo, se debe trabajar en mejorar la percepción que tienen los usuarios de los otros dos ítems que conforman la dimensión, “poder obtener ayuda inmediata de otras personas del área cuando no se encuentran los responsables” y “Fácil contactar a los responsables para la solicitud del servicio”, ya que estos dos ítems presentan diferencias de 13 y 4 puntos respectivamente contra la medición anterior.
- La dimensión de *Profesionalismo* del área, presenta una calificación muy satisfactoria (91.4%), es bien vista tanto a nivel de ítem como a nivel de regionales. Además, es la dimensión de mejor calificación.
- El área de Nómina logró en esta medición una calificación global de 94.0%, trabajando con un nivel de eficiencia de un 79.59% según la percepción de los usuarios del servicio.
- Los factores críticos involucran: la rapidez para resolver reclamos o modificaciones al trabajo, los problemas en el servicio son solucionados a tiempo y efectivamente. Estos factores se ubicaron muy cercanos al promedio de gestión, lo cual indica que con un esfuerzo relativamente bajo se pueden convertir en factores diferenciadores del servicio.
- Todos los servicios evaluados obtuvieron calificaciones satisfactorias o muy satisfactorias, las únicas excepciones fueron: se puede obtener ayuda inmediata de otras personas del área (64.3%), rapidez para resolver las reclamaciones o modificaciones al trabajo (76.7%), en retrasos en las solicitudes de servicio se hacen conocer las causas (59.1%), se sabe a quien recurrir en el área de nómina de acuerdo a su inquietud (73.4%), se conocen con amplitud los servicios que ofrece el área de nómina (65.3%).
- Los comentarios negativos sobre los servicios que ofrece el área de nómina fueron muy pocos; la sugerencia principal es mejorar la rapidez y oportunidad con la cual que realizan estos procesos.

7.2.5. Encuesta ICO (Índice de Clima Organizacional) Nómina CSA. (Ver Anexo J)
Este análisis es efectuado con base en la información extraída de la encuesta

anual hecha a los empleados de Coomeva Servicios Administrativos, para este caso el equipo humano de la unidad de Nómina que consta de 10 empleados.

La escala utilizada comprende un formato de selección múltiple y consta de varias alternativas de respuesta con diferente grado de intensidad.

Totalmente en desacuerdo, se puntúa con 1

En desacuerdo parcial, se puntúa con 2.

Parcialmente de acuerdo, se puntúa con 3.

Totalmente de acuerdo se puntúa con 4.

Los números que preceden a cada alternativa de respuesta representan un valor numérico convencional que denota el grado de acuerdo.

√Análisis de Clima Organizacional.

El diagnóstico del clima organizacional proporcionará las bases que orientarán la planeación cuidadosa de programas para una intervención efectiva que conduzca al mejoramiento del entorno laboral de la empresa, de su productividad y a una mayor calidad de vida de sus colaboradores.

Emprender un examen objetivo de clima organizacional dentro de la gestión gerencial de Coomeva Servicios Administrativos es importante por las siguientes razones:

- El ambiente interno influye en los comportamientos de los colaboradores, las personas actúan y reaccionan ante sus condiciones laborales; no por lo que las condiciones son sino a partir de los juicios que hacen sobre ellas.
- Las imágenes y percepciones son influenciadas por las conductas de otras personas como jefes, compañeros, clientes, entorno, grupos de presión, etc.
- El clima laboral positivo o favorable, promueve el sentido de pertenencia, lealtad a la empresa, motivación al trabajo, satisfacción laboral y productividad. Además, constituye un indicador de la calidad de vida laboral.
- Un clima organizacional negativo conlleva a promover el ausentismo, desinterés en el trabajo, acción colectiva, quejas de los clientes, deficiencia en el servicio prestado, improductividad, etc.

A continuación se relacionan los parámetros o dimensiones utilizados dentro de la evaluación de Clima Organizacional realizada en el área de nómina, con el fin de obtener una mejor medición de la encuesta ICO (Índice de Clima Organizacional) en el área:

√ Factor I. Imagen Gerencial: mide el grado de percepción acerca de la forma particular que tienen los jefes de dirigir el personal, hace relación a las acciones motivadoras hacia el trabajo, forma de comunicación, participación, fijación de objetivos, influencia y seguimiento para orientar el desempeño. Dentro de este ítem se manejan los siguientes subfactores:

- Estilo de Dirección: grado de percepción sobre conductas del jefe en su forma y estilo de ejercer autoridad. Trato justo, imparcial y deferente; apoyo y orientación en el logro de objetivos, formas de involucrar al colaborador con sus propuestas o sugerencias para la solución de asuntos del trabajo.
- Consistencia (Coherencia): grado de percepción que se tiene de la congruencia o coherencia de los jefes, entre conductas o medios utilizados para lograr los objetivos y la consistencia con los valores, principios, políticas y normas establecidas por la empresa.
- Claridad: grado de percepción sobre las acciones del jefe para mantener enterados a sus inmediatos colaboradores sobre la misión de la organización, asuntos del área, del puesto de trabajo y principalmente de la claridad en la comunicación de los resultados que hay que lograr.

√ Factor II. Participación y Compromiso: grado de percepción que se tiene de la conducta de los colaboradores en su contribución al desarrollo de la empresa, compromiso y responsabilidad para trabajar con el esfuerzo necesario y expresión del vínculo afectivo hacia la empresa por el sentimiento de orgullo de representarla externamente. Maneja los siguientes subfactores:

- Participación: grado de percepción sobre las estrategias que permiten a los colaboradores estar informados sobre asuntos generales de la vida de la organización, participar en la solución de problemas y tener información oportuna de las decisiones que puedan afectar el ambiente laboral.
- Compromiso y responsabilidad: grado de percepción que se tiene de la responsabilidad y los fines del cargo, del esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas, del interés por utilizar adecuadamente los recursos y del reconocimiento para quienes están comprometidos.
- Sentimiento de orgullo: grado de percepción del sentimiento de orgullo derivado del hecho de pertenecer a la empresa y sentirse afectivamente ligado y honrado de conformar parte de ella.

√ Factor III. Interacción: Grado de percepción que se tiene de la relación, del trato respetuoso, apoyo y colaboración entre compañeros del grupo o entre equipos unidos alrededor de las tareas productivas, objetivos y metas. Está determinado de acuerdo a los siguientes subfactores:

- Trato respetuoso: grado de percepción de la calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros y de los comportamientos que indican aceptación, respeto, consideración y cortesía.
- Apoyo y colaboración: grado de percepción que se tiene sobre las conductas entre compañeros en la disposición a colaborar, dar apoyo y ser solidarios en el esfuerzo por lograr los objetivos.
- Trabajo en equipo: grado de percepción del comportamiento que tienen los compañeros del área por la disposición de responder con calidad y efectividad en las responsabilidades de trabajo para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

√ Factor IV. Retribución: grado de percepción sobre la compensación económica, beneficios de toda índole que se conceden por la permanencia en la empresa (beneficios extralegales), por el buen desempeño (premios y/o reconocimientos) y por las condiciones específicas del trabajo. Consta de los siguientes subfactores:

- Equidad salario - Contribución en el trabajo: grado de percepción de la equidad que existe entre la contribución que el colaborador hace con su desempeño para el logro de los resultados y la compensación económica que recibe.
- Otros beneficios: grado de percepción que se tiene sobre otras compensaciones económicas y en especie, que los colaboradores pueden disfrutar por el hecho de estar vinculados con la empresa.

√ Factor V. Desarrollo de Personal: grado de percepción de las condiciones que existen en la empresa para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades que favorecen el buen desempeño del cargo, tener en cuenta las capacidades individuales para asignaciones de mayor responsabilidad y fomentar la formación profesional y personal. Tiene los siguientes subfactores:

- Posibilidades de desarrollo: grado de percepción de las condiciones que favorecen el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades para el desempeño del cargo actual y posibilidades de formación para el futuro.

- Oportunidades claras de promoción: es el grado de percepción que los colaboradores tienen de las oportunidades de promoción dentro de un plan claro y concreto, para poder asumir funciones más complejas y de mayor grado de responsabilidad.
- Capacidad y entrenamiento: grado de percepción que tienen los colaboradores sobre las acciones de capacitación y entrenamiento que la empresa planea y su directa contribución con la formación necesaria en el cargo para lograr un buen desempeño.

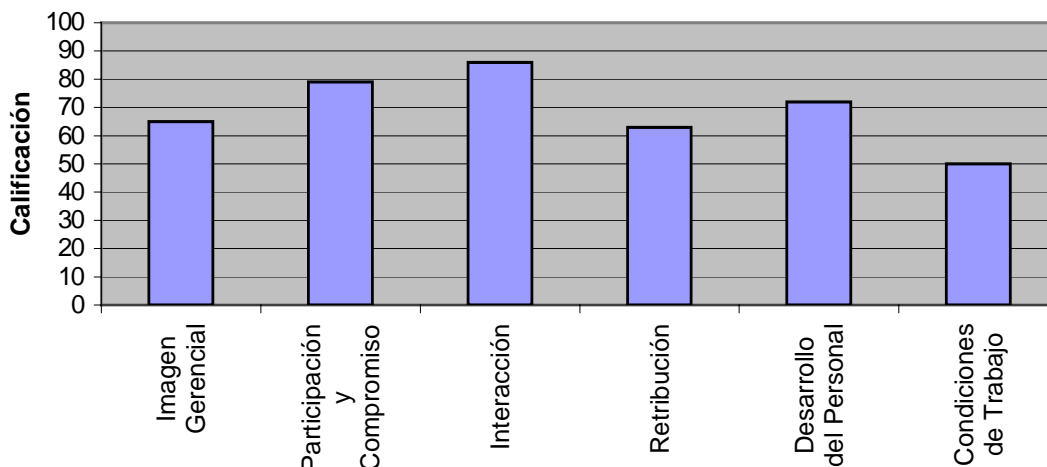
√ Factor VI. Aspectos de Tarea: grado de percepción sobre aspectos relacionados con las tareas, las condiciones físicas y disponibilidad de recursos, situaciones generadoras de estrés y acciones de reconocimiento al buen desempeño. Se encuentra determinado a partir de los siguientes subfactores:

- Recursos y ambiente físico: grado de percepción de las condiciones del ambiente físico y de la disponibilidad de los recursos que favorecen el desempeño en el trabajo.
- Distensión – Tensión: grado de percepción de las condiciones del trabajo que producen una presión generadora de manifestaciones de estrés.
- Reconocimiento: grado de percepción de las manifestaciones del jefe para reconocer la contribución del desempeño del personal en el logro de los propósitos organizacionales.¹³

A continuación se detalla el análisis de clima organizacional en el área de nómina, a través de un cuadro estadístico que muestra las falencias que actualmente se presentan dentro de la misma.

¹³ VALENCIA ANDRADE, Germán Augusto. Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol.11, No. 1/2 (1992); p. 21-25.

Figura 10. Evaluación Clima Organizacional CSA de la unidad de Nómina



Entre los puntos críticos se encuentran:

- Condiciones de Trabajo, el cual está en un porcentaje relativamente bajo, debido a la sobrecarga laboral que existe en el área de nómina.
- Retribución se encuentra dentro de un estado crítico, ya que debido a la sobrecarga laboral y a la eliminación de beneficios extralegales, los colaboradores no se sienten conformes con la remuneración que la empresa les brinda hoy en día.
- Imagen Gerencial. Debido a la falta de implementación de mejoras al proceso por parte del director del área, existen inconsistencias e inequidad dentro de las labores asignadas a cada uno de los colaboradores.

Se recomienda que la interacción, participación y compromiso que son los puntos menos críticos sean utilizados para proponer planes de mejoramiento para los procesos y de igual forma poder expresar sus inconformidades dentro del área, con el fin de crear un ambiente laboral óptima dentro de la organización y de esta forma poder brindar un mejor servicio y obtener la satisfacción total de nuestros clientes y podamos ser más competitivos dentro del mercado.

√ Análisis de Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral es importante para poder intervenir y planear acciones que favorecen las necesidades internas de las personas involucradas, además, es fundamental para actuar sobre el reconocimiento del recurso humano y crear un entorno que favorezca el logro de los retos organizacionales.

Medir el nivel de satisfacción laboral es importante por las siguientes razones:

- La importancia que tiene la satisfacción que el colaborador obtiene de su trabajo, modera su comportamiento en la organización.
- Entre más satisfechos se encuentren los colaboradores del área, mayor es la probabilidad de que se sientan comprometidos con el éxito de la empresa.
- Las reacciones que puede generar un colaborador al no sentirse satisfecho en su ambiente laboral pueden verse reflejadas en quejas, reclamos, ausentismos, y renunciaciones.

Los instrumentos de medición utilizados para el análisis de la satisfacción laboral de los empleados del área de nómina, fueron los siguientes:

√ Factor I. Estilo de Dirección: mide el grado de satisfacción de la manera utilizada por el jefe para hacer seguimiento al desempeño, orientar y retroalimentar al colaborador.

√ Factor II. Coherencia de Mando: mide el grado de satisfacción de la forma utilizada por el jefe en el logro de los resultados y la aplicación de los valores organizacionales.

√ Factor III. Liderazgo: mide el grado de satisfacción con la forma de liderazgo que el jefe del área maneja así como la forma de liderar y de actuar de los directivos de la empresa.

√ Factor IV. Exigencia de Trabajo: mide el grado de satisfacción con su trabajo, la planeación y exigencia de los resultados.

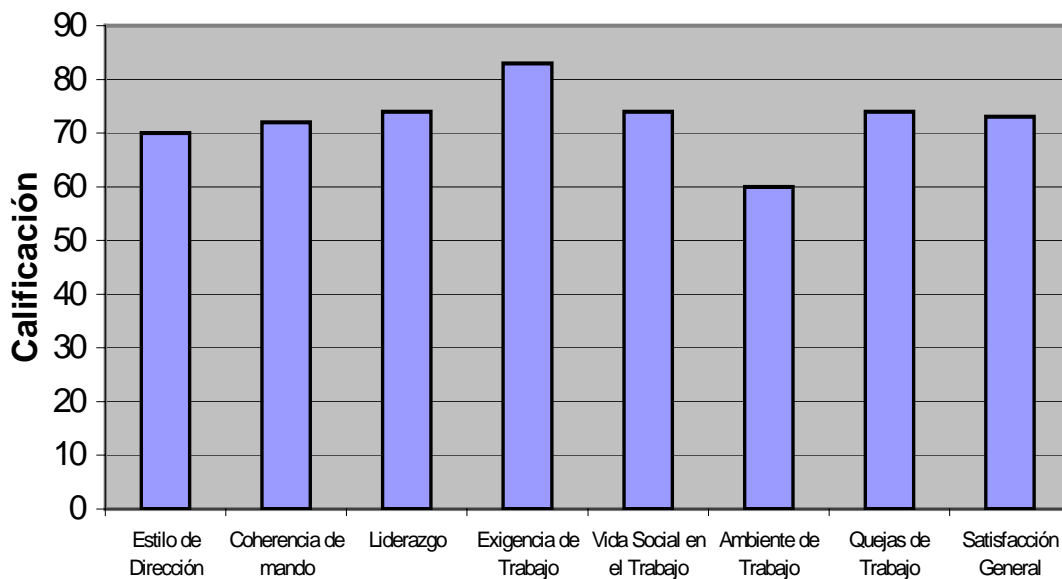
√ Factor V. Vida social en el trabajo: mide el grado de satisfacción de las relaciones del grupo, el trato que recibe y la oportunidad y claridad de la comunicación.

√ Factor VI. Ambiente de Trabajo: mide el grado de satisfacción con las condiciones del ambiente de trabajo, seguridad y disponibilidad de recursos para hacer las tareas.

√ Factor VII. Quejas de trabajo: mide el grado de satisfacción por la atención prestada a sus necesidades e inquietudes sobre salarios, horario y deseos de promoción interna, etc.¹⁴

La satisfacción laboral en el área de nómina se ve reflejado en el siguiente cuadro estadístico:

Figura 11. Evaluación de Satisfacción Laboral CSA, Unidad de Nómina



Dentro de los puntos críticos se encuentran:

- Exigencia de trabajo. Este punto nos muestra que definitivamente si existe una carga laboral dentro del área, la cual debería de ser analizada profundamente por la dirección, ya que debido a esto se pueden incrementar las quejas de los clientes sobre el servicio que presta.

¹⁴ MONCADA RESTREPO, Pablo German. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol. 17, No. 2 (1998); p. 10-14

- Quejas de trabajo. Este es uno de los puntos más importantes dentro del servicio, ya que este es el que nos indica si nuestros clientes están realmente satisfechos y si están cumpliendo los procesos con calidad.
- Estilo de Dirección. Debido a la falta de implementación de mejoras al proceso por parte del director del área, existen inconsistencias e inequidad dentro de las labores asignadas a cada uno de los colaboradores.
- Satisfacción general se encuentra en un punto medio bajo, el cual es el reflejo de la exigencia de trabajo y de la falta de direccionamiento estratégico del área.
- Ambiente de trabajo. Este se ve afectado, debido a que los colaboradores no están satisfechos ni se sienten incentivados con lo que brinda la organización actualmente.

Se recomienda que el liderazgo y la vida social del trabajo que son los puntos menos críticos sean utilizados para proponer planes de mejoramiento para los procesos y de igual forma poder expresar sus inconformidades dentro del área, con el fin de crear un ambiente laboral óptima dentro de la organización.

7.2.6. Investigación y Plan de Mercadeo de la unidad de Nómina CSA. El gran objetivo del plan es consolidar un nivel de servicio excelente al grupo Coomeva, y estructurar bases para salir al mercado externo.

El diagnostico ADDFFO(Amenazas, Debilidades internas, Debilidades para competir, Fortalezas internas, Fortalezas para competir, Oportunidades), se realizó con la consultoría del CNP (Centro Nacional de Productividad) en el mes de marzo de 2006 con todo el personal de la unidad de Nómina.

Amenazas.

- La competencia, especialmente las empresas Human Capital, S.Q.L. y las empresas temporales.
- Las empresas temporales tienen más mercados, aunque no manejan ningún tipo de prestación extralegal, ni paquetes independiente de nómina, personal y selección.
- Las empresas temporales tienen menores tarifas.

Debilidades internas (clima).

- Manejo de altos niveles de estrés.
- Falta de un empleado supernumerario (que cubra enfermedades y vacaciones de personal).
- Jefes de otras áreas dan órdenes dentro de la unidad e imponen su opinión.
- Las decisiones deben ser consultadas a muchas instancias.
- El aire acondicionado automático no ofrece condiciones favorables de trabajo en horas extras.
- Exceso de ruido en el exterior.
- Cambio de empleador: ahora tienen menos beneficios; eso afectó la motivación laboral.
- No hubo incremento salarial en el año 2005.
- Falta de tiempo y espacios para compartir con las familias.
- Diferencia de salarios dentro del mismo grupo (empleados con sueldos de tablas anteriores)
- Trabajo en equipo afectado por premuras.
- Planear mejor el trabajo para no afectar procesos de trabajo con interrupciones.

Debilidades para competir.

- Inexperiencia en manejo de clientes externos.
- No manejan nómina semanal.
- Instalaciones: espacio reducido, mucho ruido, falta de privacidad, no hay espacios para atención a los clientes, espacio físico limitado para los archivos.
- No cuentan con una página *Web* propia.
- Falta interactividad para los empleados internos (SQL y ADAM alimentan novedades *on line*).
- Exceso de llamadas telefónicas.
- Secretaria no tiene tiempo de seguir bitácora.
- Los comprobantes físicos actuales restringen la confidencialidad en la información.
- Falta de prontitud, oportunidad, exactitud.

- Reprocesos y preferencias a empresas del grupo causan demoras.
- Falta definición de acuerdos de operación.

Fortalezas internas.

- Experiencia.
- La especialización de cada uno de los funcionarios de Nómina.
- Nivel de profesionalismo del equipo en diferentes ramas.
- Nivel de cultura; buen trato entre los colaboradores.
- Confidencialidad.
- Jerarquía horizontal: jefe disponible a cualquier hora.
- La empresa es cumplida en los pagos.
- Procesos continuos de mejoramiento.
- Manejo de todos los servicios y beneficios.
- Tiempo en el mercado.

Fortalezas para competir.

- El nombre COOMEVA (*Good Will*)
- Plataforma tecnológica
- Manejo de nómina a destajo: única empresa en el mercado con este servicio.
- Liquidación quincenal de 6.000 empleados.
- Certificación ISO 9001 : 2000
- Fluidez de la comunicación
- Tener soportes en 6 regionales.
- Servicio a nivel nacional
- Clientes internacionales.
- Nivel de profesionalismo.
- Manejo de esquemas de compensación flexible
- Vender asesoría.

Oportunidades.

- Proyecto BPM (en desarrollo)
- Que los vean con la marca Coomeva
- Los asociados a Coomeva cooperativa: el mercado potencial que representan.

- La posibilidad de expansión a otras áreas geográficas.
- Posibilidades de desarrollo profesional y personal.
- Posibilidad de crecimiento organizacional: por existir poca competencia especializada.
- Manejar a futuro un área de servicio al cliente (call-center pequeño)

Las 7 P – Recomendaciones.

- **Producto.**
- Personal de servicio.
- Plataforma – evidencia física
- Procesos.
- Precios.
- Promoción.
- Publicidad

Producto. Deben estar más automatizados para agilizar la operación y tener más tiempo de análisis y atención al cliente. Actualmente se está desarrollando el proyecto de mejoramiento de Nómina con la metodología BPM el cual permitirá:

- Mejorar la percepción de calidad y servicio por parte del cliente
- Agilizar la grabación de novedades
- Minimizar costos por concepto de papel
- Mejorar eficiencia del recurso humano
- Incrementar el rango de tiempo para el ingreso de las novedades por parte de las empresas cliente.
- Permite disponer de más tiempo de capacitación del personal de la unidad

Personal de servicio. Actualmente la unidad de Nómina se encuentra con la capacidad instalada al 100%, aunque la automatización permitirá disponer de mayor tiempo.

Para expandir el negocio se requiere lograr mayor transferencia interna de conocimiento, necesidades de capacitación:

- Capacitar y entrenar al personal de la unidad de nómina en la integralidad de los servicios.
- Actualización continuada en reformas laborales

- Capacitación en *Querix SRH*, *Microsoft Office*, y excelencia en el servicio.

Plataforma-evidencia física. Actualmente solo cuentan con espacio disponible para atender a las empresas del grupo, una expansión del mercado a terceros exigiría adecuar mejores instalaciones.

Igualmente los prospectos de nivel ejecutivo deberían disponer de mejores espacios para tratar temas de negocios

De igual manera, la unidad requiere mejorar la interactividad *on-line* con los clientes externos, como lo hacen otras empresas de la competencia (SQL y Adam)

Procesos.

- Actualmente la unidad de nómina se encuentra desarrollando el proyecto BPM.
- Atendiendo el requerimiento del Ministerio de Seguridad Social, de que a Julio 31 de 2006, todas las empresas con mas de 20 empleados deben reportar la seguridad social por el SOI (Sistema Operativo de Información), se viene agilizando una campaña con las empresas cliente para que obtengan la clave que les permita acceder a dicho sistema, además de la clave de la oficina virtual que permite hacer los pagos de manera electrónica, con este sistema se logrará agilizar el proceso de Seguridad Social.
- Recepción de llamadas y solicitudes de los clientes.
- Ajuste de parámetros del sistema.
- Definir los procesos de capacitación y actualización anual para todos los colaboradores
- Después de estandarizar los procesos con el BPM y recepción de llamadas deben hacer correlación entre el tamaño de nominas atendidas y planta de personal, de manera que puedan evitar sesgos intuitivos en el momento de determinar planta de personal para no bajar el nivel de servicio.

Precios. Actualmente se encuentran en la franja media de precios del mercado, sin embargo la marca Coomeva puede crear percepción de precios más favorables que los que ofrecen las empresas multinacionales. De otra parte, los

sondeos hechos hasta la fecha muestran alto posicionamiento de la marca Coomeva.

Promoción. Para los clientes que tengan el potencial y la necesidad de resolver integralmente la labor administrativa con requerimientos de *outsourcing*, se puede ofrecer conjuntamente los servicios completos de la empresa.

Publicidad.

- Pautas en revistas: Revista Coomeva, Salud Coomeva, Dinero, La Nota Económica, Portafolio, Acción (Cámara de Comercio de Cali).
- Participar en eventos y ferias empresariales regionales y nacionales .
- Desayunos de trabajo con empresas afiliadas a ACRIP
- Correo directo seriado on-line (e-mail seriados con gancho de beneficios) dirigido a asociados.
- Cuñas - Mensajes en noticieros radiales de primera hora de la mañana con alta audiencia comprobada : La FM , RCN Radio, Caracol Noticias.

Plaza.

- Para CSA la Plaza corresponde a sus oficinas regionales. Considerando que es muy importante mejorar la pro actividad de las regionales hacia la venta, se debe pensar en incentivar esta actividad.
- La gerencia de Nómina deberá hacer como mínimo 2 rondas de viajes nacionales por año, para lo cual debe diseñar un plan de trabajo con cada gerencia regional. El plan debe contener visitas a clientes potenciales para dar apoyo técnico, y actualizar al personal de las regionales en las novedades de la unidad de nómina.

7.3. ETAPA 2: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ACTUAL

7.3.1. Caracterización del Proceso General. Tiene como objetivo definir y establecer un procedimiento que permita estandarizar el proceso de Liquidación actual de Nómina.

√ Alcance. Este procedimiento inicia con el reporte de novedades entregado por las empresas clientes y culmina con la liquidación de los conceptos legales y extralegales de la nómina.

√ Documentos Relacionados. Los documentos utilizados como soporte para la ejecución de este proceso, son: (al lado de cada documento se encuentra la codificación según la norma Iso, por documentos internos de CSA no se anexan)

- Código Laboral.
- Manual de Retención en la Fuente.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Flujograma de Liquidación de Nómina CSA-NM-PR-PS-01
- Plan de Control de Liquidación de Nómina CSA-NM-PR-PS-01
- Programación Anual de Nómina CSA-NM-DC-PS-01
- Procedimiento Liquidación Definitiva CSA-NM-PR-PS-03
- Procedimiento Autoliquidación CSA-NM-PR-PS-04

√Recepción de Novedades. La recepción de novedades se realizará dentro de las fechas estipuladas en la Programación Anual de Nómina CSA-NM-DC-PS-01 la cual se entrega durante los últimos días del año inmediatamente anterior. Esta programación establece la fecha para entrega de novedades a nómina.

Cuando una novedad llega después del plazo establecido en la Programación Anual de Nómina CSA-NM-DC-PS-01, la Auxiliar Administrativa de Nómina debe notificar a quién reporta esta novedad en la empresa cliente que será grabada en la siguiente quincena.

Si la novedad reportada tiene un error, el Auxiliar Administrativa de Nómina debe devolver la novedad y consignar el motivo de la devolución en el formato de Reporte de Novedades CSA-NM-FT-PS-01.

Es responsabilidad del encargado de Gestión Humana o el asignado en las empresas clientes reportar las novedades de horas extras en el Formato Reporte de Horas Extras CSA-NM-FT-PS-07, las novedades de incapacidad en el Formato Reporte de Incapacidades CSA-NM-FT-PS-08, las novedades de traslados de personal en el Formato Traslado de Personal CSA-NM-FT-PS-09.

Los otros tipos de novedades físicas se deben reportar a Nómina en el Formato Reporte de Novedades CSA-NM-FT-PS-01.

Las novedades se pueden cargar por archivo plano previo acuerdo entre el cliente y la Dirección Nacional de Nómina, en este caso también se deben tener en

cuenta los plazos establecidos en la Programación Anual de Nómina CSA-NM-DC-PS-01.

Los ingresos de personal solo podrán ser grabados siempre y cuando estén autorizados por la Gerencia General de cada Unidad Estratégica de Negocio y si el cargo es Nuevo en la planta de personal, deberá contar con la autorización del Consejo de Administración ó la Junta Directiva según el caso.

√ Asignación y Grabación de novedades. Es responsabilidad de la Dirección Nacional de Nómina asignar las novedades a grabar por los colaboradores de Nómina, diligenciar el Formato Asignación de Novedades CSA-NM-FT-PS-04 y entregar a cada colaborador para la grabación.

La novedad que se grabe debe corresponder al periodo de liquidación activo en el sistema.

Es responsabilidad del colaborador de Nómina que graba la novedad revisar al digitarla en el sistema que no tenga diferencias con el soporte físico.

La Dirección Nacional de Nómina mide el indicador de cumplimiento de entrega de las novedades, teniendo en cuenta la fecha y hora en que cada colaborador entregó las novedades y los demás datos registrados en el Formato Asignación de Novedades CSA-NM-FT-PS-04

√ Generación de la nómina. Es responsabilidad de la Dirección Nacional de Nómina asignar los colaboradores que realizaran el contrachequeo de las novedades grabadas.

Es responsabilidad de los colaboradores de Nómina asignados para la realización del contrachequeo, revisar que no hayan errores en las novedades asignadas para revisión, y si detecta algún error debe diligenciar el Formato Contrachequeo CSA-NM-FT-PS-02, registrando las anomalías encontradas en el archivo que tiene las iniciales de su nombre.

Es responsabilidad de la Dirección Nacional de Nómina hacer seguimiento a la información registrada en el Formato de Contrachequeo CSA-NM-FT-PS-02, validando el archivo de consolidación y tomando las acciones correctivas y preventivas necesarias para corregir los errores y disminuir o eliminar sus causas.

La Dirección Nacional de Nómina debe coordinar con el Analista de Nómina la generación de la pre Nómina y la revisión de la nómina liquidada para los colaboradores de las empresas clientes, teniendo en cuenta las novedades reportadas en el período a liquidar.

Es responsabilidad del colaborador de Nómina de CSA en cada regional revisar una vez es notificado, la nómina liquidada para las empresas clientes de su regional y dar retroalimentación sobre los resultados de este proceso a la Dirección Nacional de Nómina.

√ Gestión del Pago de Nómina. No deben realizarse pagos por fuera de los procesos normales de nómina. Si por alguna circunstancia fuere necesario, esta novedad debe ser reportada a la Dirección Nacional de Nómina por parte del encargado de la empresa cliente.

El pago de la nómina es quincenal para todos los empleados de Coomeva y sus empresas (temporales e indefinidos). Dicho pago se realizará de acuerdo a lo establecido en la Programación Anual de Nómina CSA-NM-DC-PS-01.

Para realizar los abonos respectivos a los colaboradores de las empresas cliente, se enviará a la Dirección Nacional de Tesorería o a quién asigne el representante de cada empresa el valor de los netos de la nómina en la fecha establecida en la Programación Anual de Nómina CSA-NM-DC-PS-01.

Para el pago a los colaboradores de Coomeva y sus empresas, el Analista de Nómina debe enviar los archivos de pago de nómina al Centro de Cómputo con un mínimo de 8 horas hábiles antes de efectuarse el pago.

Los colaboradores que no tengan registrada cuenta de depósitos, se emitirá un listado para pago en efectivo que se hará llegar a las respectivas oficinas de depósitos de las diferentes Regionales y autorizar de esta forma el pago a los colaboradores.

En caso de presentarse alguna inconsistencia en el pago de nómina que genere la realización de un reembolso por parte del trabajador o un valor dejado de pagar por la unidad de nómina, éste debe registrarse en la quincena siguiente a través del sistema de información. En estos casos el empleado debe reportar la novedad por escrito.

La persona encargada de nómina en cada Regional debe realizar el envío de los listados y comprobantes de pago de nómina de los empleados de oficinas mínimo con un día de anticipación a la fecha de pago.

√ Abonos por fuera de nómina. Si un empleado necesita realizar un pago correspondiente a algún concepto relacionado con la nómina (Cartera, Reintegro, Salud, etc.), debe realizarlo en la oficina de Depósitos de Coomeva. Es responsabilidad del colaborador hacer llegar copia del recibo de pago a Nómina a través de Gestión Humana o el encargado de su empresa del reporte de novedades. Es responsabilidad de Nómina realizar la actualización necesaria en el software srh 6.2.1.

√ Seguridad en la Información. La información que se maneja en la unidad de nómina es de carácter confidencial.

Las claves de acceso al sistema de nómina son confidenciales y de uso exclusivo para el usuario asignado por la Dirección Nacional de Nómina.

Los usuarios autorizados para manejar el sistema de nómina no deben modificar los conceptos o datos reportados a la nómina en las novedades. En caso de presentarse una inconsistencia y se deba realizar alguna modificación ésta debe ser autorizada por escrito por la Dirección Nacional de Nómina.

El colaborador responsable de la liquidación de la nómina tendrá la responsabilidad de asegurar la calidad de la información generada en el proceso y el estricto cumplimiento de los procedimientos definidos.

La información que sea generada por el sistema no puede ser modificada manualmente, si esto es necesario, deberán quedar los soportes correspondientes a dicha modificación previa autorización de la Dirección Nacional de Nómina.

Cualquier documento que sea generado desde la unidad de nómina y que contenga información de los colaboradores de las empresas, debe ser manejado como confidencial, en el caso en que esta información sea un borrador, deberá ser destruido cuando el original del documento se encuentre listo. Este tipo de información solo puede ser utilizado como papel reciclado por las personas de nómina.

El papel reutilizado que ya no sirva para reciclaje, debe ser destruido por las personas encargadas del área.

√ Consolidación del Proceso de Nómina. Después de realizar el cierre del proceso de nómina se debe generar el proceso de Consolidación de las prestaciones.

Es responsabilidad del Auxiliar de Nómina asignado a este proceso depurar las inconsistencias que se presenten en el reporte de revisión.

Es responsabilidad de Nómina enviar reporte de Consolidación depurado a Contabilidad.

√ Preservación de la Información. Los reportes de novedades de nómina, soportes originales son guardados en el archivo de Gestión de Nómina durante seis (6) meses, posteriormente se envían estos documentos a Gestión Documental para su administración.

Mensualmente se guarda en un CD las nóminas liquidadas para los colaboradores de las empresas clientes.

7.3.2. Caracterización del Proceso Detallado. Se trabajó con el formato ó plantilla para la caracterización de procesos estandarizada por la empresa.

Se efectuó el levantamiento de la información, de los procesos actuales, con el fin de saber como y de que manera se están ejecutando, facilitando la recolección de los datos y estandarizando la metodología de levantamiento de la información necesaria para valorar los criterios de criticidad en los procesos y así establecer su priorización, de tal manera que se generen las bases de medición. y así proceder a analizar y plantear una mejora.

Cuadro 9. Plantilla de Caracterización

Código de la Función	Proceso a caracterizar
Entradas	Documentos necesarios para ejecutar el proceso (materia prima)
Descripción Funcional	Descripción paso a paso de todas las actividades del proceso.
Condiciones del Negocio	Todas aquellas excepciones que se manejan dentro del mismo proceso con diferentes clientes (empresas).
Salidas	Producto final, registro, soporte, ejecución final del proceso.
Ejemplo	Ejemplo usual de la operación.
Desviación del proceso	Casos poco usuales que se han dado dentro del normal proceso de la operación.
Roles Implicados	Todos los cargos de las personas involucradas en el proceso.

Se efectuó la caracterización detallada a los siguientes procesos:

- Recepción de novedades. (Ver Anexo A)

- Asignación y grabación de novedades. (Ver Anexo B)
- Generación de la nómina y revisión de novedades. (Ver Anexo C)
- Gestión del pago. (Ver Anexo D)
- Consolidación y Provisiones (Ver Anexo E)

7.4. ETAPA 3. DEFINICION DE PROCESOS CRITICOS

La selección de un proceso crítico para trabajar es un paso muy importante en todo el ciclo de mejoramiento de los procesos de la empresa. Puede desperdiciarse gran cantidad de esfuerzo y el programa puede fracasar por falta de interés y retribución si se seleccionan los procesos equivocados.¹⁵

Para definir los procesos críticos de la unidad se escogió el método ponderado de selección¹⁶ que consiste en asignar a cada proceso, una Calificación de 1 a 5, dando un porcentaje (Se realizó reunión con los analistas y auxiliares para definir el porcentaje) de importancia a cada uno de los siguientes criterios:

¹⁵ HARRINGTON, H. JAMES. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 5 ed. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. p. 41

¹⁶ Ibid., p. 42

Cuadro 10. Calificación Tabla de Ponderación

CRITERIO	CALIFICACIÓN
Calidad	¿La calidad del producto ó servicio satisface las necesidades del cliente? *Califique así: 5. Muy alto 4. Alto 3. Medio 2. Bajo 1. Muy bajo
Direccionamiento Estratégico	¿Cuál es la prioridad del proceso dentro del direccionamiento estratégico? * Califique la prioridad así 5. Muy alto 4. Alto 3. Medio 2. Bajo 1. Muy bajo
Tiempo	¿Compare la duración del proceso con respecto al entorno del mercado? *califique así: 1. Menor tiempo que la competencia 2. Tiempo igual a la competencia 3. Mayor tiempo que la competencia
Repeticiones	Escriba el número de productos ó servicios generados por mes.
Áreas involucradas	¿Cuántas áreas ó secciones están involucradas en el proceso?
Cargos Involucrados	¿Cuántas personas están involucradas en el proceso?
Papelería Utilizada	¿Cuál es la cantidad de papel utilizado en el proceso?

Cuadro 11. Matriz de Ponderación

Porcentaje %	70	4	8	15	1	1	1	100
Criterio								
Nombre del Proceso	Calidad	Dir/miento Estratégico	Tiempo	Repeticiones	Áreas Involucradas	Cargos Involucrados	Papelería Utilizada	Puntaje
SALARIO	5	5	3	763	7	3	1	92,51
PRORROGAS DE CONTRATO	5	3	2	144	5	5	1	82,93
INGRESOS	5	3	3	232	5	5	1	86,37
VACACIONES	5	2	2	303	5	5	2	84,53
LIQUIDACIONES DEFINITIVAS	5	3	3	119	11	11	4	91,87
HORAS EXTRAS	4	2	3	846	4	4	1	76,44
CESANTIAS	4	3	2	145	7	7	1	70,10
FLEXIBILIZACIONES	4	2	3	101	7	7	1	71,58
AUXILIOS	4	2	2	121	6	6	1	68,50
NOVEDADES OCASIONALES	3	1	3	1692	25	25	1	81,38
PRESTAMOS	4	3	2	192	7	7	1	70,52
CAMBIOS DE CARGO	3	1	3	315	4	4	1	56,92
BONIFICACIONES OCASIONALES	4	1	3	297	4	4	1	70,76
CAMBIOS DE CENTRO DE COSTO	3	1	3	90	5	5	1	55,51

La prioridad de los procesos según el puntaje es la siguiente.

Cuadro 12. Prioridad de los Procesos de cada Unidad

Nombre del Proceso	Percentil	Prioridad
Salario	1,00	1
Prórrogas de Contrato	0,90	5
Ingresos	0,93	3
Vacaciones	0,91	4
Liquidaciones Definitivas	0,99	2
Horas Extras	0,83	7
Cesantías	0,76	11
Flexibilizaciones	0,77	8
Auxilios	0,74	12
Novedades Ocasionales	0,88	6
Préstamos	0,76	10
Cambios de Cargo	0,62	13
Bonificaciones Ocasionales	0,76	9
Cambios de Centro de Costo	0,60	14

Después de haber asignado a cada proceso una calificación en la tabla de ponderación, se organizaron los procesos de acuerdo a la prioridad, con el fin de abordar de inmediato el de mayor puntuación y programar los demás según el puntaje.

7.5. ETAPA 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO:

7.5.1. Descripción Desarrollo Proyecto.

✓ **Formulación.** Inicialmente se creó un equipo de mejoramiento como una sugerencia de las unidades de Auditoría y Procesos que buscaba en la Unidad de Nómina una mejora en sus procesos.

El proyecto inició con la aprobación inmediata del Gerente General de CSA y la definición del equipo de mejoramiento con colaboradores de las unidades de Auditoría, Procesos, Nómina y Sistemas.

Se definió el problema (Capacidad instalada utilizada en un 100%), y se definió una meta (Disminuir en un 40% el tiempo de ejecución, mediante la redefinición del proceso), con el fin de analizar y dar una solución a los principales problemas de la Unidad.

El proyecto apuntaba a que la solución debía ser enfocada directamente a la forma como se venían reportando las novedades, y para ello se pensó en un reporte de novedades electrónico en Excel, que debía estar centralizado en las áreas de Gestión Humana de las diferentes empresas a nivel nacional, buscando con esto disminuir los tiempos de recepción y grabación de la nómina.

Como base de este equipo inicial se elaboró un plan de acción en el formato 5w 2h para el proyecto, donde se tuvieron en cuenta, las tareas a desarrollar, como se van a ejecutar, el tiempo, los recursos y el por qué de cada una. (Ver Anexo F).

Al realizar el análisis para la determinación de riesgos de la propuesta de mejoramiento se detectó que el mayor riesgo para la implementación del plan establecido, era la provisión de recurso (humano), debido a que los recursos destinados para este desarrollo estaban comprometidos en un 100% de la operación de la unidad, haciendo que la ejecución del plan establecido fuera a largo plazo, y con el riesgo de no cumplir con el cronograma establecido.

Con base en esta determinación los participantes del equipo analizaron diferentes opciones, dentro de las que se encontraba, la metodología del proyecto de mejoramiento de la unidad de Selección y Contratación, BPM.

Se investigó a fondo esta metodología y se verificó que cumpliera con los requerimientos y necesidades de mejoramiento para la unidad, buscando a su vez ampliar el alcance definido determinado en el equipo.

Con este proyecto se pretende hacer una reingeniería total del proceso que permita sistematizar y automatizar los procesos actuales de recepción, grabación y revisión de novedades, además de la integración con aplicaciones dentro y fuera de la organización, mecanismos de monitoreo y control, y organización de flujos de trabajo.

Aunque el concepto de proceso de negocio existe hace décadas, el origen de la metodología BPM podemos situarlo en los años ochenta con la aparición del PC.

El *Business Process Management* de hoy, nace de la necesidad de agilizar los procesos internos y conectar las tareas tanto externas como internas de la unidad de Nómina, es principalmente una cultura, y fomenta un mayor control y visibilidad sobre las funciones y procesos más importantes de la unidad con el objetivo de que los Directivos puedan tomar mejores decisiones siempre basadas en información.

BPM es un término usado para definir la gestión de procesos de negocio apoyados por aplicaciones; BPM ofrece la posibilidad de efectuar monitoreos, gestionar y manipular procesos para responder con agilidad ante cambios de estrategia y de mercado. Este nivel de control se transforma en un ahorro de costos y en una reducción del número de errores en el ciclo, mejorando el servicio al cliente.

La unidad de Nómina ha iniciado una reestructuración y rediseño de sus procesos para conseguir mejoras radicales de su rendimiento, como consecuencia de un entorno cada vez más cambiante y competitivo. Para hacer frente a estos retos la unidad se focaliza en aspectos como estar cerca del cliente, reducir el tiempo de ciclo en el desarrollo de productos y servicios. Esta focalización provoca un nuevo estilo de organización y de gestión en la unidad, orientada a la visión a través de las estrategias, las personas, los procesos, y la tecnología.

Con este proyecto de mejoramiento basado en la metodología de BPM, Nómina pretende organizarse alrededor de sus procesos para asegurar la eficacia en la consecución de objetivos y a la vez mejorar continuamente su eficiencia. Este es un nuevo modelo de gestión orientado a conseguir los objetivos y centrado en las actividades que añaden valor a los clientes.

BPM ayudará a representar, racionalizar y mejorar los diferentes procesos, a establecer indicadores de medida de la eficiencia de los procesos y a analizar el impacto sobre las personas y la cultura de la unidad.

➤ Propuesta Desarrollo Tecnológico de la UTI para el Proyecto de Mejoramiento de la unidad de Nómina con la Metodología de BPM:

Visión general del *software*. El proyecto de sistematización y automatización del proceso de Liquidación de Nómina en Coomeva Servicios Administrativos tiene como objetivo el levantamiento del proceso actual de negocio, su optimización considerando la implementación de BPM como metodología de mejoramiento de procesos, como también el análisis, diseño, implementación y pruebas de un sistema *Web* para soportar los procesos de Liquidación de Nómina, y Revisión.

El Proyecto incluirá los siguientes elementos:

- Caracterización detallada del proceso propuesto: documentación que define las actividades, roles, responsables, normas y políticas que rigen los procesos de Liquidación de Nómina, Revisión de Nómina.
- Optimización detallada del proceso: actividad que define la optimización del proceso a partir de la especificación del mismo, buscando la optimización de los recursos de tiempo, personas y otros variables incluidas en el modelo.
- Sistematización del proceso de Liquidación de Nómina: modulo de *software* que permitirá la realización de las Novedades de Nómina de Coomeva y sus empresas a Coomeva Servicios Administrativos.
- Automatización de las tareas de notificación y reasignación relacionadas con el proceso de Liquidación de Nómina: modulo de *software* basado en tecnología BPM para automatizar las notificaciones y manejo de escalamiento de responsabilidades en el proceso de Liquidación de Nómina.
- Sistematización del proceso de Revisión de Nómina: modulo de *software* que permitirá la realización y administración de las tareas relacionadas con la revisión de nómina de Coomeva y sus empresas solicitados a Coomeva Servicios Administrativos.
- Automatización de las tareas de notificación y reasignación relacionadas con el proceso de Revisión de Nómina: modulo de *software* basado en tecnología BPM para automatizar las notificaciones y manejo de escalamiento de responsabilidades en el proceso de Revisión de Nómina.

Requerimientos del *Software*. Con el fin de lograr desarrollar el proyecto para la sistematización y automatización de los procesos de nómina de Coomeva Servicios Administrativos, se han definido que los requerimientos se levantarán en una Fase I del proyecto teniendo como base los métodos de ingeniería de *software* que permitan asegurar la calidad de los requisitos funcionales y no funcionales que delimitarán el alcance del proyecto, para tal fin se realizará el siguiente trabajo:

- Caracterización detallada proceso actual.
- Optimización modelo actual.
- Caracterización detallada proceso propuesto.
- Requerimientos de *software* para aplicación *Web* que soportara el proceso.
- Requerimientos de integración con aplicaciones que intervienen en el proceso.

Entregables.

- Documento de caracterización detallada de los procesos de Liquidación de Nómina y Revisión de Nómina de Coomeva Servicios Administrativos.
- Flujogramas del proceso propuesto de Liquidación de Nómina y Revisión de Nómina de Coomeva Servicios Administrativos.
- Casos de uso para aplicación que soportara los procesos de Liquidación y Revisión de Nómina de Coomeva Servicios Administrativos.
- Borradores de interfaz de aplicación *Web* que soportara los procesos de Liquidación de Nómina y Revisión de Nómina de Coomeva Servicios Administrativos.
- Casos de uso de integración con aplicaciones que intervienen en los procesos de Liquidación de Nómina y Revisión de Nómina de coomeva servicios administrativos.

Metodología. En el proyecto se utilizara la metodología de administración de proyectos *Gesproi* definido por la Unidad de Tecnología Informática de Coomeva para tal efecto.

El desarrollo del sistema estará guiado por un método de ingeniería de *software* estricto, usando mecanismos que buscan garantizar la calidad en los productos finales del proyecto de desarrollo.

Los métodos utilizados se basan en métodos formales de ingeniería de *software*, primordialmente métodos de especificación de requerimientos tales como especificación de requerimientos y Casos de Uso.

Personal Involucrado. Por parte de la UTI se establecerá un grupo de desarrollo compuesto por:

- 1 Director del Proyecto encargado de la administración y control del mismo.
- 1 Analista-Programador desarrollador del proyecto.

Se recomienda que Coomeva Servicios Administrativos establezca una organización similar que permita controlar de manera paralela el desarrollo del proyecto por ambas partes involucradas.

La organización recomendada es la siguiente:

- 1 Director del Proyecto encargado de la administración y control del mismo

- 1 Técnico Desarrollador de Aplicaciones, quien ofrecerá retroalimentación sobre los procesos de desarrollo de *software* relacionados con los aplicativos que hacen parte de los procesos de Liquidación de Nómina y Revisión de Nómina de CSA.
- 1 Analista de Nómina y de Procesos, quienes apoyaran las labores de especificación detallada de los procesos de Nómina a automatizar.

Responsabilidad de las Partes. Será responsabilidad del equipo de proyecto de Coomeva Servicios Administrativos:

- Desarrollar las diferentes funciones de *software* que permitan la integración con las aplicaciones que soportan parte de los procesos de Nómina a sistematizar y automatizar (*Apis* del SRH).
- Facilitar las estructuras existentes de las bases de datos de los sistemas que apoyan el proceso.
- Los Analistas de Nómina y de Procesos deberán documentar la estandarización del proceso así, como participar en la recolección de datos necesarios para poder realizar las tareas relacionadas con la optimización del proceso y levantamiento de requerimientos.
- El gerente de proyecto por parte de Coomeva Servicios Administrativos deberá ser el gestor de las decisiones de orden administrativo que sean necesarios en el proyecto, además de aprobar los requerimientos determinados para la construcción de los productos de *software*.
- Asistir y atender las diferentes reuniones programadas.

Será responsabilidad de la Unidad de Tecnología Informática

- No divulgar, ni hacer pública la información obtenida de los diferentes funcionarios de Coomeva Servicios Administrativos, que sea considerada privada o de no divulgación.
- Dirigir y construir las aplicaciones para la sistematización y automatización de los procesos de Nómina (Liquidación de Nómina y Revisión de Nómina de CSA.)
- Asistir y atender las diferentes reuniones programadas con los funcionarios de Coomeva Servicios Administrativos.
- Administrar la Metodología de proyectos Gesproi de la UTI.

Productos Finales. La UTI se compromete a entregar los siguientes productos:

- Programas ejecutables y en código fuente de las diferentes aplicaciones del sistema.

- Documentos de análisis y diseño del Sistema.

Derechos Intelectuales. Los derechos intelectuales sobre el sistema permanecerán a nombre de La UTI y Coomeva Servicios Administrativos, por esta razón, ninguna de las partes podrá vender o alquilar licencias de uso del sistema a otras empresas sin el previo consentimiento de las Mismas.

Coomeva Servicios Administrativos está autorizada para utilizar el *software* y desarrollar productos derivados a partir del mismo para su uso interno. En estos casos, Coomeva Servicios Administrativos, o algún tercero contratado para ello, podrá efectuar cambios sobre el *software* sin contar para tal efecto con la autorización de La UTI.

Como resultado del proyecto de desarrollo, podrán resultar conocimientos, arquitecturas de *software*, herramientas de desarrollo y esquemas de diseño, aplicables a otros proyectos de desarrollo de *software*, que podrán ser usados con propósitos comerciales por los autores del proyecto de desarrollo de *Software*.

Esto posibilitará, por ejemplo, que parte de estos subproductos puedan ser empleados como base para la realización de seminarios, conferencias o investigaciones por parte del grupo de desarrolladores. La realización de este trabajo conjunto no impedirá en el futuro que la UTI pueda comercializar a Coomeva Servicios Administrativos o a cualquier otra empresa, servicios de desarrollo, consultoría o capacitación basados en estos subproductos.

Plataforma de Desarrollo y Producción. La Fase I del proyecto de sistematización y Automatización de Nómina tendrá como plataforma de documentación de caracterización detallada de procesos y especificación de requerimientos las siguientes herramientas:

- Caracterización Detallada de proceso *Microsoft Word*
- Flujogramas de proceso propuesto *Igrafx*
- Especificación de requerimientos *Microsoft Word*
- Casos de Uso *Microsoft Word*

El sistema se desarrollará utilizando las herramientas de desarrollo disponibles para Java.

El funcionamiento final del *software* dentro de los servidores de Coomeva Servicios Administrativos dependerá de la instalación y funcionamiento de un servidor de aplicaciones *Web* basado en *Java* con soporte para *JBPM* (tal como *WebSphere*, *JBOSS 4.0* Ó *Superior*).

El sistema en producción requerirá del siguiente software adicional:

- Java (Runtime).
- Servidor de aplicaciones *Web* basado en *Java* (Contenedor de *Servlets*, Contenedor de *EJB's*).
- Servidor de Base de Datos *Oracle 8i* ó Superior.

No será responsabilidad de la UTI consecución de las diferentes licencias o paquetes "*runtime*" que sean requeridos para que el software se ejecute en las instalaciones del cliente. Tampoco será responsabilidad de la UTI instalar o sintonizar los diferentes elementos de la plataforma de producción para el correcto desempeño de las aplicaciones.

Valor del Proyecto. El plan de desarrollo del proyecto involucra lo siguiente:

- Análisis de procesos de negocio y optimización de los procesos de Liquidación de Nómina y Revisión de Nómina.
- Levantamiento de proceso actual, optimización y caracterización del proceso propuesto.
- El desarrollo del sistema tiene un valor total de cuarenta millones trescientos veinte mil pesos, pagaderos en el acuerdo de servicios suscrito entre la UTI y Coomeva Servicios Administrativos.
- Al valor del proyecto deberá agregarse el porcentaje vigente de impuesto de valor agregado IVA.

Garantía y Soporte. La UTI ofrece una garantía de dos (2) meses sobre los productos finales del proyecto, contados a partir de la fecha de entrega final del sistema. Durante este período, La UTI se compromete a realizar cualquier ajuste o modificación sobre los programas que se deban a errores u omisiones del grupo de desarrolladores en el proceso de desarrollo.

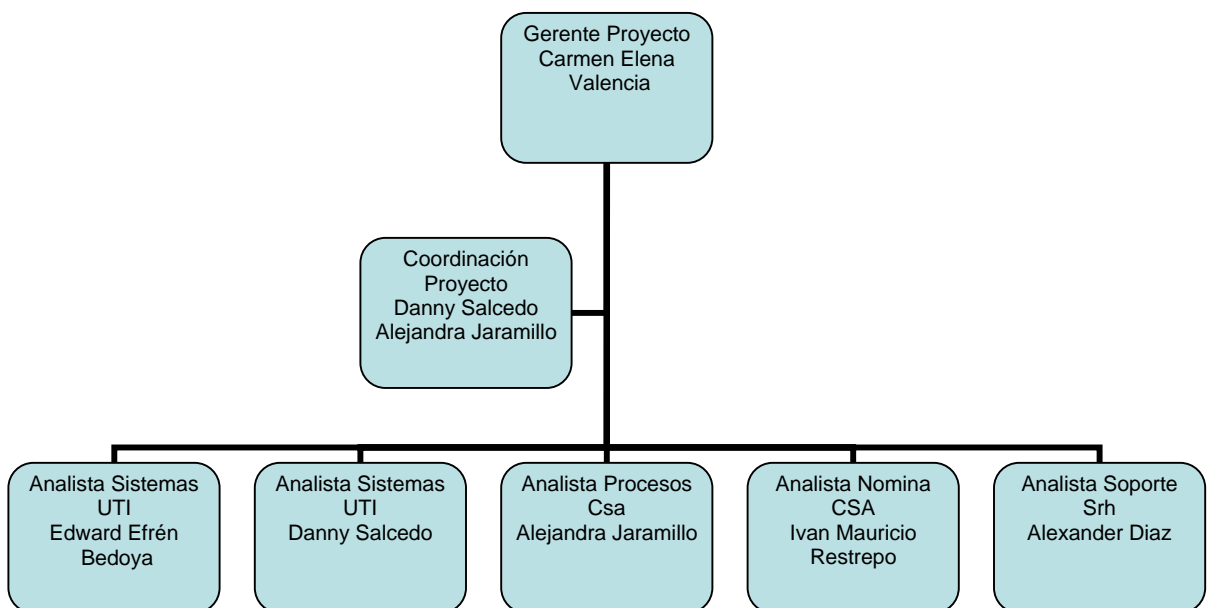
La garantía no cubre cualquier ajuste o modificación que se deba a errores de los usuarios del sistema o a cambios en los requerimientos u objetivos del sistema por parte de la Coomeva Servicios Administrativos, o cualquier modificación al mismo que sea solicitada por fuera del tiempo de garantía definido para el proyecto.

El período de garantía y soporte de la aplicación podrá extenderse mediante la suscripción de un contrato adicional de garantía y soporte para la aplicación en mención.

✓Planeación.

Definición del equipo de mejoramiento. Se ha definido la siguiente estructura para el proyecto de BPM Nomina – CSA, que persigue como objetivo la optimización de los procesos de Liquidación de Nomina y Revisión de Nomina de Coomeva Servicios Administrativos:

Figura 12. Estructura Proyecto BPM Nómina - CSA



➤Roles y responsabilidades.

Gerente Proyecto.

- Garantizar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Liderar la iniciativa del proyecto.
- Aprobar y gestionar la aprobación de políticas y normas que permitan realizar el proceso de mejoramiento.
- Determinar en conjunto con el equipo de trabajo el alcance del proyecto y aprobarlo.

- Aceptar los entregables de cada fase (proceso optimizado, Requerimientos, Casos Uso).
- Aprobar el cierre de cada fase del proyecto.

Coordinador Proyecto.

- Administrar la ejecución de las tareas del proyecto.
- Organizar la logística requerida para las diferentes actividades del proyecto.
- Realizar los informes de avance periodico del proyecto.
- Administrar los cambios en el plan del proyecto.
- Controlar y Monitorear el plan del proyecto.

Analista Sistemas.

- Realizar la especificación detallada del proceso propuesto (optimizado).
- Realizar el levantamiento y especificación de los requerimientos de los productos de *software* (aplicaciones) que soportaran los procesos definidos en el proyecto de mejoramiento.
- Realizar las especificación de casos de uso que describen la funcionalidades esperadas de los productos de *software* a desarrollar.
- Construir productos de *software* que soportaran los procesos definidos dentro del proyecto de mejoramiento.

Analista de Nómina y de Procesos.

- Realizar especificación detallada del proceso actual
- Realizar la especificación detallada del proceso propuesto (optimizado)
- Validar requerimientos para los productos de *software* que soportaran los procesos definidos por el proyecto de mejoramiento.
- Validar Casos de uso para los productos de *software* que soportaran los procesos definidos por el proyecto de mejoramiento.
- Realizar pruebas para los productos de *software* que soportaran los procesos definidos por el proyecto de mejoramiento.

Analista Soporte SRH.

- Facilitar los modelos del SRH que soportan los procesos definidos el en proyecto de mejoramiento.

- Facilitar la información y capacitación requerida por los analistas de sistemas para la construcción de las unidades de *software* requeridas para los procesos de integración con SRH en el marco del proyecto de mejoramiento.
- Servir como soporte de conocimiento tecnico y de negocio en lo relacionado con subprocesos soportados por el SRH.

➤ Matriz de planificación proyecto de mejoramiento de Nómina. Después de contar con el visto bueno de la Gerencia Administrativa y Financiera de CSA para la realización del proyecto de BPM de Nómina, especialmente sobre la disposición de los recursos necesarios; y teniendo en cuenta la duración estimada del proyecto, el comité operativo y la Gerente del Proyecto decidieron empezar a desarrollar el proyecto por diferentes módulos con el objetivo de percibir los beneficios parcialmente y no al finalizar todo el proyecto, entre los beneficios están, liberar carga operativa en los colaboradores de nómina, disminuir errores en la grabación o liquidación de conceptos de nómina, aumentar la satisfacción de los clientes. (Ver Anexo G)

✓ Ejecución.

➤ Desarrollo de requerimientos. Los requerimientos son una especificación de lo que debería ser implementado. Ellos son descripciones de como el sistema debería comportarse o son también un atributo o propiedad del sistema. Ellos pueden ser una restricción o condición en el proceso de desarrollo del sistema.

Los requerimientos se levantarán con base en la información de la caracterización detallada y el flujograma del proceso propuesto del proyecto teniendo como base los métodos de ingeniería de software que permitan asegurar la calidad de los requisitos funcionales y no funcionales que delimitarán el alcance del proyecto, aquí es necesario describir detalladamente, todo lo que se espera que el sistema deba hacer.

Los requerimientos deben tener un proceso de calidad, que certifique que los mismos están acorde a las necesidades del cliente y que las especificaciones son claras para ambas partes.

Este proceso obliga a considerar los requerimientos cuidadosamente y revisarlos dentro del marco del problema, por lo que es necesario involucrarse durante todo el desarrollo del proyecto.

➤ Casos de uso. Traduce los requerimientos en palabras técnicas que describen lo que se debe crear el desarrollador del *software*, para los casos de uso se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Evitar las presunciones de diseño, es decir no pensar en una interfaz para describir las entradas y salidas del proceso, estas deben ser independientes de la presentación.
- Las siguientes frases o palabras no se deben usar: seleccionar, base de datos, digitar, hacer click en, botón, pantalla, etc.
- Si existe un formato para la presentación de dicha funcionalidad se debe anexar al caso de uso, haciendo claridad en las observaciones si es una propuesta o es de uso obligatorio, esto no implica que no se deban especificar los datos de entrada y salida en el curso normal.
- Se debe ser lo más claro posible en la descripción de la funcionalidad, si la forma más adecuada de presentar la información es en tablas o gráficos, estos pueden incluirse en las observaciones.
- El Manejo de versiones en los archivos de casos de uso se puede consultar en el documento que lleva este mismo nombre.
- La prioridad se calcula (Crítico + Importante) / (Complejo + Riesgo)
- Crítico: Se cuantifica para cuando falla el software, la empresa no puede operar correctamente y sufre consecuencias económicas (Multas y pérdida de dinero).

1 → La empresa no sufre

9 → La empresa pierde o quiebra

- Importante: Se cuantifica si al fallar el software afecta otros casos de uso y/o sistemas de la empresa

1 → Cuando falla el requerimiento se puede trabajar manualmente y las demás funcionalidades (software) operan.

9 → Cuando falla el requerimiento no se puede trabajar

- Complejo: se cuantifica de acuerdo a la dificultad de desarrollarlo

1 → Muy fácil

9 → Muy complicado

- Riesgo: Se cuantifica cuando se sospecha que el software va a cambiar o que lo escrito va a cambiar.

1 → Poco riesgo

9 → Mucho riesgo

➤Desarrollo. Programación y ejecución de los casos de uso por parte de la Unidad de Tecnología Informática, entrega de los borradores de Interfaz de aplicación *Web* que soportaran los procesos de Liquidación y Revisión de Nomina de Coomeva Servicios Administrativos.

➤Pruebas. El objetivo es realizar pruebas técnicas y funcionales de los sistemas de información desarrollados internamente o adquiridos a terceros.

Para verificar el correcto cumplimiento de los requerimientos previamente establecidos se deben tener en cuenta las siguientes normas:

- El tipo de prueba y los formatos utilizados para las mismas se podrán ajustar de acuerdo a las necesidades del sistema de información que se este implantando.
- El ambiente de pruebas de un nuevo sistema de información, debe tener completa independencia del ambiente de desarrollo y producción, si las condiciones de la empresa y la capacidad de la plataforma informática lo permiten.
- Los parámetros para el ambiente de pruebas deben ser iguales a los parámetros con los cuales funcionará el ambiente de producción si el tipo de pruebas lo permite, esto con el objetivo de realizar unas pruebas integrales muy aproximadas a la realidad y adicionalmente dejar abierta la posibilidad de exportar esa misma información al ambiente de producción y de esa forma no repetir el proceso de parametrización.
- Las pruebas integrales deben incluir además de la validación de las interfaces, la verificación de la administración de la seguridad (perfiles de usuario) y un esquema para determinar los tiempos de respuesta, el nivel de carga y volúmenes de operaciones (multiusuarios), lo Anterior aplicara para los sistemas que lo requieran y se podrán hacer tanto en desarrollo como en producción (Prueba piloto).
- Los mapas de pruebas siempre se deben basar en los requerimientos técnicos y funcionales o casos de uso con los cuales se ha desarrollado el sistema o la evaluación de los sistemas adquiridos a terceros.
- Las pruebas funcionales deben ser realizadas por un equipo de trabajo, dependiendo de la necesidad del sistema que se vaya a desarrollar, el cual como mínimo debe ser integrado por el analista de procesos, el líder usuario, el analista de sistemas y los cargos que en su operación tengan que validar que el sistema cumple con sus necesidades. Los roles dentro de los equipos de prueba serán definidos por el mismo equipo de trabajo.
- Cuando el sistema sea adquirido a terceros, debe estar presente un representante del proveedor en cada una de las pruebas que se realizan.

- Se debe generar un registro de pruebas (impresión de pantalla o reporte del sistema) del resultado esperado de un ciclo o una funcionalidad del sistema, si el impacto o criticidad del software lo requiera. Estas evidencias podrán ser almacenadas en medio magnético ó físico.
- Si dentro de la prueba se detecta una inconsistencia o error se debe soportar con el registro para su seguimiento. Estas evidencias podrán ser almacenadas en medio magnético ó físico.

➤Salida a producción. Luego de efectuar los diferentes requerimientos, de hacer las suficientes pruebas, y de capacitar al personal de la unidad de Nómina y de las diferentes áreas de Gestión Humana cliente, el equipo de mejoramiento deberá solicitar el visto bueno de la Gerente del Proyecto para poner en marcha el producto que entregará La UTI.

Se procede entonces, a actualizar los procedimientos, actualizar los perfiles de los cargos, y a cambiar los indicadores operativos, de los colaboradores de la unidad de Nómina.

✓Seguimiento. En esta fase del proyecto se debe hacer un paralelo entre el sistema actual y el propuesto, es decir trabajar con los dos sistemas al tiempo buscando comprobar que el resultado final sea el mismo.

Se hace seguimiento al cronograma revisando que las actividades se hayan cumplido dentro de las fechas establecidas, igualmente se revisa la ejecución del presupuesto verificando que lo planeado sea igual a lo ejecutado.

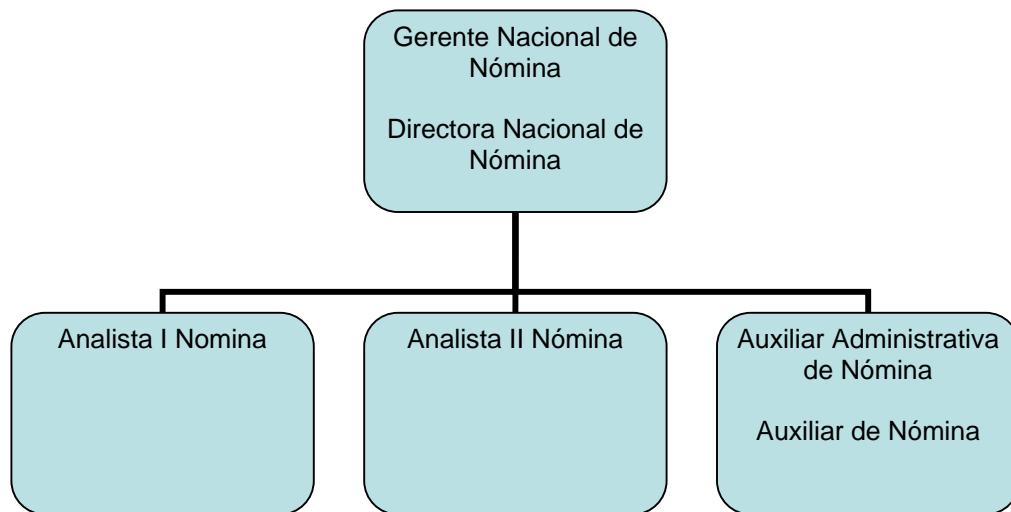
✓Control. Esta es la fase final del proyecto, se debe evaluar que el proyecto este funcionando correctamente, y se le debe hacer seguimiento a las diferentes actas y comunicados emitidos, igualmente presentar lo informes a que de lugar para la Gerencia General y la Gerencia de Nómina.

7.5.2. Propuesta Proceso Optimizado.

- ✓ Caracterización proceso optimizado Liquidación de Nómina. (Ver Anexo I)
- ✓ Flujograma proceso optimizado Liquidación de Nómina. (Ver Anexo J)

✓ Organigrama propuesto unidad de Nómina CSA. Con la propuesta lo que se busca es tener una línea de mando más horizontal, obteniendo con esto satisfacción laboral para los empleados, colaboradores integrales orientados a la atención y satisfacción del cliente, disminución de cargas laborales, y aumentos en la remuneración.

Figura 13. Organigrama Propuesto Unidad de Nómina CSA.



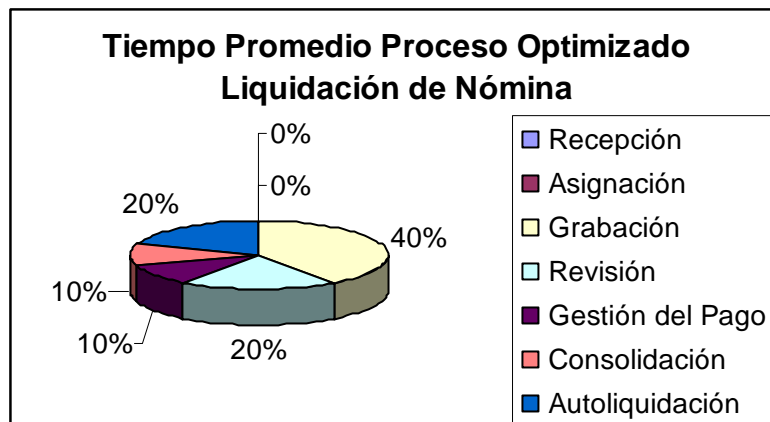
✓Tiempo promedio proceso optimizado Liquidación de Nómina. Con el proceso optimizado se eliminaron las actividades de recepción y asignación de novedades y se disminuyó en general el tiempo de operación en los demás procesos.

El tiempo total del proceso optimizado es de 10 días, 16 días menos que el promedio que se tenía con método anterior, obteniendo mayor disponibilidad del recurso humano, disminución de carga laboral, y disponibilidad de personal para otras actividades como la atención, consecución y mantenimiento de clientes, lo que permite a futuro aumentar la el valor agregado en los clientes.

Cuadro 13. Tiempo Promedio Proceso Optimizado Liquidación de Nómina

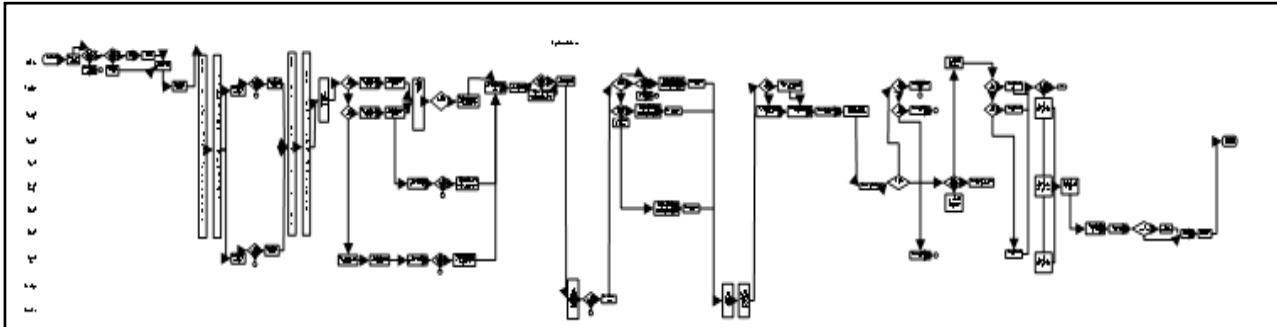
PROCESO	TIEMPO (Días)
Recepción	0
Asignación	0
Grabación	4
Revisión	2
Gestión del Pago	1
Consolidación	1
Autoliquidación	2

Figura 14. Tiempo Promedio Proceso Optimizado Liquidación de Nómina



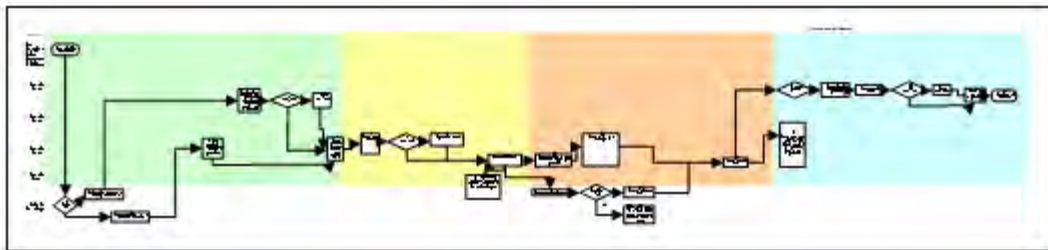
✓ Diferencia Proceso Optimizado Vs. Proceso Inicial. Gráficamente se puede observar la diferencia de los flujos en cuanto a la disminución en el número de operaciones. En forma detallada se presenta el flujograma optimizado en el Anexo J. Debido a la forma de presentación del flujograma se adjunta como archivo dentro del CD a presentar.

Figura 15. Flujograma Proceso Inicial de Liquidación de Nómina



Fuente: Flujograma Proceso de Liquidación de Nómina. Manual de Gestión de la Calidad Unidad de Nómina CSA. Santiago de Cali: Coomeva Servicios Administrativos, 2006. p. 35.

Figura 16. Flujograma Proceso Optimizado de Liquidación de Nómina



7.6. ETAPA 5: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Se presentó la descripción del proyecto de mejoramiento de Liquidación de Nómina con la metodología BPM, al Gerente General, al líder del proceso y a la Directora Nacional de Nómina, para su revisión, estudio, y aprobación, además, si amerita gestionar cambios requeridos para mejorar y/o controlar los procesos de la unidad.

8. CONCLUSIONES

- Se evaluó la funcionalidad de los procedimientos de Nómina existentes para detectar oportunidades de mejora.
- El mejoramiento de procesos a través de La Reingeniería de Procesos, implica volver a crear y configurar de manera radical el proceso de Liquidación de Nómina, lo que permitirá a CSA lograr incrementos significativos, en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo que implica la obtención de ventajas competitivas, la optimización de los recursos y el logro de los objetivos propuestos.
- La implementación de planes de mejoramiento en los procesos administrativos de cualquier empresa, involucra muchos factores que requieren el compromiso y apoyo de todos los miembros de la organización que intervengan directa o indirectamente.
- Al interactuar con los diferentes elementos que integran un determinado proceso, se puede observar que la coordinación juega un papel muy importante para efectos de productividad.
- Para lograr el éxito en las propuestas establecidas fue importante focalizar esfuerzos en los puntos críticos, ya que estos aportan la mayor parte del tiempo improductivo, y al mejorarlos causan un beneficio global en la empresa.
- En el desarrollo del proyecto se logró proponer un nuevo método que permitirá mejorar los procesos desarrollados dentro de la unidad de Nómina buscando la productividad y la calidad de los servicios prestados, incrementando la satisfacción del cliente, y el clima laboral de los colaboradores de la unidad de Nómina de CSA.

9. RECOMENDACIONES

Es importante verificar que el personal que participa activamente en la implementación de programas de mejoramiento continuo, este motivado permanentemente, ya que sus aportes son mucho más efectivos.

En el momento de establecer una propuesta de mejora, las personas que ejecutan la labor, deberán participar de las reuniones, con el fin de recoger todas las inquietudes que se puedan presentar, además debe evaluar todas las variables, para lograr la elaboración de métodos efectivos.

Sería importante para la empresa establecer un estudio de costos por procesos, para conocer el valor real de los procesos.

Para el caso del aplicativo Atentos es necesario manejar otros tipos de indicadores que puedan ayudar a concluir la satisfacción de las respuestas recibidas por cada caso y otros que ayuden a medir la oportunidad de estas respuestas.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis de Valor [en línea]. Argentina: Ser Humano y Trabajo, 2005. [consultado 30 abril, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.sht.com.ar/>

Análisis de Valor [en línea]. Madrid: Grupo de Gestión de la Tecnología, Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación Universidad Politécnica de Madrid, 2005. [consultado 02 de mayo, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.getec.etsit.upm.es/>

ANTHONY, Robert y REECE, James. Management Accounting. Canadá: Editorial Irwin, 1979. 204 p.

BERNAL TORRES, César Augusto, SÁNCHEZ AMAYA, Tomás y SALAZAR, Rosalba. Metodología de la investigación para la Administración y Economía. Bogotá D.C: Prentice Hall, 2003. 262 p.

BPM: Automatización de Procesos de Negocios [en línea]. España: Fujitsu, 2005. [consultado 04 de abril, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.fujitsu.com/>

BURGOS DE ORTIZ, Myriam y ORTIZ GONZALEZ, Luis Augusto. Guía para la presentación de trabajos de grado. Santiago de Cali, 2003. 43 p. Trabajo de grado (Administrador de Negocios). Universidad San Buenaventura. Facultad de Administración de Negocios.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5 ed. México: Mc Graw Hill, 1991. 309 p.

HARRINGTON, H. JAMES. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. 5 ed. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. 328 p.

KEITH, Davis. El Comportamiento Humano En El Trabajo. 6 ed. México: Mc Graw Hill, 2000. 309 p.

LÁZARO, Víctor. Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria. 3 ed. México: Diana, 1996. 478 p.

LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. Reingeniería de Procesos [en línea]. Bogotá D.C.: Gestipolis.com Ltda., 2006. [consultado 25 de marzo, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.gestipolis.com/>

Manual de Gestión de la Calidad Unidad de Nòmina CSA. Santiago de Cali: Coomeva Servicios Administrativos, 2006. 67 p.

MAYNARD, H.B. Manual del ingeniero industrial. 4 ed. México: Mc Graw Hill. 1995. 321 p.

MONCADA RESTREPO, Pablo Germán. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol. 17, No. 2 (1998); p. 10-14

NIEBEL, Freivalds. Ingeniería Industrial Métodos y Estándares y diseño del trabajo. 10 ed. México: Alfaomega, 2001. 635 p.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Introducción al estudio del Trabajo. 4 ed. México: Limusa, 1999. 725 p.

Organización, Misión-Visión, Valores, Estructura [en línea]. Santiago de Cali: Coomeva, 2006. [consultado 8 de marzo, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.coomeva.com.co/>

Outsourcing [en línea]. Santiago de Cali: Coomeva Servicios Administrativos, 2006. [consultado 28 de marzo, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.serviciosadministrativos.com.co/>


Reingeniería [en línea]. Valencia, España: Improven Consultores, 2006. [consultado 16 de abril, 2006]. Disponible en Internet: <http://www.improven-consultores.com/>

SALAZAR, Mario. Documento. Gerencia Corporativa de Gestión Humana. Coomeva, 2005. 23 p.

STONER, James; FREEMAN, Eduard; y GILBERT, Daniel. Teoría Administrativa. 6 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A, 1995. 437 p.

VALENCIA ANDRADE, Germán Augusto. Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol.11, No. 1/2 (1992); p. 21-25.

ANEXOS

 <p>Coomeva Servicios Administrativos Outsourcing Empresarial</p>	<p>CARACTERIZACIÓN PROCESO ACTUAL DE NÓMINA Proyecto de Mejoramiento de Nómina Marzo de 2006</p>
---	---

Anexo A. Recepción de Novedades

Código de la Función	Recepción de Novedades
Entradas	<p>Comentarios: No hay un orden en la llegada de las novedades ni por tipo ni por origen pues se supone que Gestión Humana debe reportarlas y se reciben novedades de otras áreas como Centro de Contacto y Contabilidad. Algunos empleados envían las novedades independientes pero éstas se devuelven a Gestión Humana para su aprobación.</p> <p>Las fechas establecidas en la programación no se cumplen y se reciben novedades por fuera del tiempo determinado, los formatos no llegan correctamente diligenciados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Novedades reportadas en Reporte de Novedades CSA-NM-FT-PS-01. 2. Novedades reportadas por Outlook no sólo al Auxiliar Administrativo de Nómina que es por proceso la persona definida para la recepción de novedades, sino que éstas llegan a los colaboradores de nómina de acuerdo al proceso que cada uno graba y liquida. 3. Novedades de Horas extras reportado en Formato Reporte Horas Extras CSA-NM-FT-PS-07, se encuentran algunas novedades de horas extras reportadas en el formato de versión obsoleta SCC-NM-FT-PS-07. <p>Las novedades de horas extras de Sercofún llegan reportadas con los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Programación de Turnos. 3.2. Programación de turnos con los registros de la ejecución de horas extras laboradas. 3.3. Outlook de cambio de programación o ejecución. 4. Novedades reportadas sin el formato sino directamente con el soporte: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Formato de Cesantías de Gestión Humana de cada empresa. 4.2. Cartas de vacaciones con visto bueno de Gestión Humana de cada empresa.

	<p>4.3. Se revisó documentos de la segunda quincena de enero y se encontraron reportados los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outlook con notificaciones de números de cuentas de depósitos. • Outlook para reversar novedades ya reportadas en el mismo período, ejemplo vacaciones. • Carta de salario, de prórroga de contrato, de cambio de cargo, cambio de salario, cambio de centro de costo, actualización de datos, reintegro de personal, comisiones, licencias, • Acta del Consejo de Administración con notificación de Incremento Salarial. • Carta con notificación de porcentajes para recargos de horas extras. • Formato de Requerimiento de Personal de Clínica Farallones, Corporativo de Selección y Contratación. • Fotocopia de contrato para grabación de cambio de contrato de término fijo a término indefinido. • Formato Solicitud Reingreso de Personal. • Listado electrónico con personas para hacer prórroga de contrato, de liquidación definitiva, • Copia de formato de traslado de entidades externas (Cooameva EPS, Colfondos, Porvenir, Horizonte, Salud Total, Fondo Nacional de Ahorro, Skandia, Protección) • Carta de Coomeva EPS reportando colaboradores con multifiliación. • Reporte de empresas de Coomeva para arrendamiento de vehículo para los colaboradores. • Copia original para empresa de transcripción de incapacidades. • Fotocopia historia clínica.. • Fotocopia transcripción de incapacidad. • Incapacidad original dada por el médico. • Memorando de comisiones. • Reporte de ventas para comisiones de Salud Medicina Prepagada. • Formato para trámite de licencias y permisos de CSA. <p>5. Novedades Reportadas por Arte Francés: Llega el sobre marcado por cada empresa (5) con los siguientes documentos como reporte para novedades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reporte de horas extras en formato de nómina para personal administrativo y en formato de la empresa cliente para estilistas y manicuristas. - Listado de ventas de servicios.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> -Notificación de cambios en los días de descanso. -Cuadro de reporte de colaboradores con registro de los tipos de novedades: Licencias, incapacidades, vacaciones, suspensiones, cambios de descanso, liquidaciones definitivas en campo de observaciones. -Ingresos de personal. -Copia de certificado de censo. -Reporte de valores diarios por profesional. 6. Novedades Reportadas por las CTA's: <ul style="list-style-type: none"> - Reporte de novedades en formato de Nómina. 7. Novedades Reportadas por Club de Tenis: <ul style="list-style-type: none"> -Carta de la empresa relacionando novedades de horas extras, incrementos salariales. -Fax con cuadro para reportar novedad de descuento por ahorro programado. -Reporte de horas extras en formato de nómina. -Programación de vacaciones. -Outlook de notificaciones de descuentos -Telefónicamente el último día de la quincena reporte de horas extras y descuentos. -Copia original de transcripción de incapacidades. 8. Novedades reportadas por Danfoss: <ul style="list-style-type: none"> - Outlook con novedades de vacaciones, descuentos, ingresos, cesantías. - Archivo en Excel con novedades a liquidar. 9. Novedades reportadas por Induguadua: <ul style="list-style-type: none"> - Outlook con novedades de empleados. 10. Novedades reportadas por Fecoomeva: <ul style="list-style-type: none"> - Outlook con correcciones de novedades enviadas por archivo plano, reintegros. 11. Novedades reportadas por Archivo plano: <ul style="list-style-type: none"> - Novedades de descuento de fecoomeva. - Novedades de Salud Coomeva Medicina Prepagada. - Novedades de Coomeva Emergencias Médicas. - Novedades de seguros. - Novedades de SOAT. -Novedades de horas extras (Establecido para las empresas clientes que lo quieren hacer por este medio) -Novedades de subsidio familiar de Comfandi. -Novedades de incapacidades de colaboradores de Coomeva y sus empresas afiliados a Coomeva EPS. -Valores a descontar por incapacidades de colaboradores de Coomeva y sus empresas afiliados a Coomeva EPS. -Novedad de Cafetería de EPS. -Varios por Concepto: Novedad ocasional masiva. -Novedades del Arte Francés: Servicios Prestados,
--	--

	<p>Comisiones, Prima de Productividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novedades de Auxilios. - Novedades de Cesantías.
Descripción Funcional	<p>1. Novedades para Grabar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisar que los soportes para la grabación de las novedades estén completos y que el reporte también esté completamente diligenciadas. -Clasificación de novedades de acuerdo a su tipo <p>2. Novedades por Archivo Plano:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recibir el archivo y ubicarlo en el servidor en la carpeta correspondiente al usuario que lo va a cargar. -Ingresa a la opción de cargue del SRH, especifica la ruta donde está el archivo y se diligencian los demás campos: Empresa, sociedad, proceso, tipo de liquidación, ruta de generación del Log del archivo. -Se presiona la opción de cargue temporal. -Revisa el Log. -Depura inconsistencias reportadas en el Log: Las que puede depurar directamente el colaborador de nómina continua con la opción de cargue definitivo. Las que no puede depurar se en Nómina se devuelve a su remitente para la corrección del archivo y se vuelve a realizar el proceso desde la ubicación del archivo corregido. - Presiona la opción de cargue definitivo.
Condiciones del Negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las novedades físicas que llegan incompletas se guardan en carpeta de Novedades Incompletas y se notifica al remitente de la empresa cliente para su correcto envío. 2. Existe un documento con la programación anual que establece los plazos para diferentes actividades del proceso de liquidación de nómina y autoliquidación, las novedades físicas que lleguen fuera de los plazos establecidos se guardan para la liquidación de la próxima quincena. Esta norma se cumple con un 20% estimado de las novedades que llegan fuera del plazo. 3. Las cartas o notificaciones con novedades que afectan el salario de los colaboradores de Coomeva y sus empresas deben estar firmadas por el Jefe de Gestión Humana Nacional o por el Gerente de la Empresa o Unidad. 4. Las novedades de vacaciones de los colaboradores de Coomeva y sus empresas deben tener el visto bueno de Gestión Humana de la empresa a la que pertenece el colaborador. 5. Las novedades de horas extras de los colaboradores

	<p>de Coomeva y sus empresas deben ir reportadas con el visto bueno del jefe inmediato.</p> <p>6. Las novedades de ingresos de personal deben estar firmados por Gestión Humana de cada empresa.</p> <p>7. Las novedades de Cesantías deben estar firmados por Gestión Humana de cada empresa y con los documentos soportes que la Ley establece: Vivienda (Certificado de tradición, declaración extrajuicio de convivencia o partida de matrimonio, Promesa de compraventa, permiso del Ministerio de Trabajo), Educación (Certificado de la Institución Educativa, Registro Civil de Nacimiento), Pago Impuesto Predial (Certificado de tradición, declaración extrajuicio de convivencia o partida de matrimonio), Construcción-Reparaciones Locativas (Certificado de tradición, declaración extrajuicio de convivencia o partida de matrimonio, contrato civil de obra, permiso del Ministerio de Trabajo) Obligación Hipotecaria (Constancia de la entidad bancaria, certificación escrita sobre saldo vigente de la deuda, Certificado de tradición, declaración extrajuicio de convivencia o partida de matrimonio).</p> <p>8. Las novedades de Auxilios deben estar firmados por Gestión Humana de Cada empresa y con los documentos soportes establecidos por la empresa: Lentes (Factura de la óptica), Fallecimiento (Certificado de Defunción), Nacimiento (Certificado de nacimiento) Estudio (Certificado de Entidad educativa con valor a pagar) Matrimonio (Partida de matrimonio).</p>
Salidas	<p>1. Novedades Físicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novedades clasificadas por tipo. <p>2. Novedades por Archivo Plano.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novedades grabadas en el SRH.
Ejemplo	(N/A)
Roles Implicados	<p>Auxiliar Administrativo Nómina</p> <p>Auxiliares de Nómina</p> <p>Analistas de Nómina</p> <p>Director Nacional de Nómina</p> <p>Gerente de Nómina</p>

Anexo B. Asignación y Grabación de Novedades

Código de la Función	Asignación de Novedades
Entradas	1. Novedades Clasificadas 2. Novedades cargadas al SRH.
Descripción Funcional	3.Registro de formato de asignación de novedades, con tipos de novedades a grabar, nombre del colaborador responsable de los procesos, fecha de asignación y fecha de entrega de novedades grabadas. 4.Entregar las novedades clasificadas por tipo a los auxiliares de nómina y analistas de acuerdo a los procesos del que cada uno es responsable y el formato de asignación de novedades diligenciado.
Condiciones del Negocio	Falta validar con Carmen las asignaciones de proceso a cada uno. 1. Marthee Jhoana Sánchez – Secretaria: - Horas Extras - Comprobantes - Outlook de Nómina Cali - Procesos Secretariales Actuales 2. Maria del Pilar Cuasquen – Auxiliar de Nómina - Grabación Ingresos - Apoyo en aportes voluntarios - Apoyo en Autoliquidación - Comprobantes - PDF que se envían a la regional Cali de la EPS 3. Sandra Liliana Cortés – Analista de Nómina - Cartera - Interfaces - Compensación Flexible - Bonos 4. Iván M. Restrepo – Auxiliar de Nómina - Vacaciones - Cesantías - Leasing - UPC Adicional

	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación - Actualización de Correos 5. Benjamín Cruz – Auxiliar de Nómina - Grabación de Novedades Ocasionales - Archivos planos - Traslados de AFP, EPS, CAJAS, CESANTIAS - Incapacidades - Comisiones - Descuentos Varios - Bonificaciones - Auxilios - Traslados, centros de costo, cargos - PDF de las nominas en general para guardar en los diskettes - Aporte voluntarios que se generan mensualmente para el pago - Apoyo en Autoliquidación 6. Beatriz Moreno – Analista de Nómina - Proceso de Autoliquidación - Retefuente 7. Rocío Botero – Auxiliar de Nómina - Liquidaciones definitivas - Prorrogas Contrato 8. Ana Zuleima Paladines – Analista de Nómina - Todo lo relacionado con las empresas externas y apoyo en las de grupo coomeva - Proceso de abono y cierre de Nómina - Embargos 9. Carmen Elena Valencia – Dir. Nacional de Nómina - Asignación de novedades
Salidas	- Prenóminas revisadas
Ejemplo (N/A)	
Roles Implicados	Auxiliar Administrativo Nómina Director Nacional de Nómina

Anexo C. Generación de la Nómina y Revisión de Novedades

Código de la Función	Generación de la Nómina y Revisión de Novedades
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Novedades cargadas y grabadas en el SRH. 2. Formato Asignación de Novedades diligenciado y entregado a la Dirección Nacional de Nómina.
Descripción Funcional	<ol style="list-style-type: none"> 3. Generar la prenómina para todas las empresas cliente del período a liquidar. 4. Clasificar reportes de novedades por empresa. 5. Asignar y entregar novedades clasificadas a los colaboradores del equipo de nómina. 6. Recibir los cuadros y documentos soportes de novedades y verifican las novedades grabadas contra la prenómina. 7. Diligenciar el Formato de Contrachequeo con los errores detectados en la revisión. 8. Clasificar novedades grabadas correctamente y las que tuvieron alguna anomalía. 9. Entregar a la Dirección Nacional de Nómina las novedades que quedaron bien grabadas y el Formato de Contrachequeo diligenciado. 10. Entregar a los colaboradores de Nómina responsables por proceso, las novedades encontradas con inconsistencias. 11. Recibir y revisar las inconsistencias entregadas en las novedades grabadas. 12. Solicitar que se deshaga la prenómina para los colaboradores que tuvieron inconsistencias en novedades grabadas. 13. Realizar ajustes en novedades encontradas con inconsistencias (Incluir datos que no se grabaron, corregir datos que se grabaron con error, incluir novedades que se quedaron sin grabar o mal grabada: Licencia, auxilio, horas extras, etc.) 14. Notificar la terminación de los ajustes realizados a la Dirección Nacional de Nómina. 15. Deshacer y generar la prenómina para todos los

	<p>colaboradores de las empresas clientes.</p> <p>16. Enviar Outlook a Coordinadores de Nómina de las regionales informando que la nómina está lista para su revisión, recordando la fecha de pago y solicitando la retroalimentación con los resultados encontrados en su revisión.</p> <p>Esta información además se envía a los siguientes clientes: Corporación para la Recreación y Cultura, Clínica Farallones.</p> <p>17.Revisar la pre nómina de las empresas clientes de la regional asignada e informar los errores detectados o el visto bueno a la pre nómina revisada.</p> <p>18.Revisar el error reportado por el Coordinador de la Regional o el cliente, deshacer la pre nómina para el colaborador con el error detectado, realizar los ajustes y generar nuevamente la pre nómina.</p> <p>19.Informar al Coordinador Regional de Nómina o al cliente que reportó el error la corrección para nuevamente su revisión.</p> <p>20.Generar la pre nómina de las empresas clientes e imprimir para revisión.</p> <p>21.Asignar revisión de pre nómina de empresas clientes a colaboradores de equipo de nómina.</p> <p>22.Recibir pre nóminas asignadas y revisar: Colaboradores que tienen salario en \$0, colaboradores que tienen más del 50% del salario comprometido en deducciones, todos los colaboradores con Entidades de Seguridad Social, que ningún colaborador tenga doble descuento de Fecomeva, Salud Medicina Prepagada, Seguros, SOAT.</p> <p>23.Si en esta revisión se detecta alguna inconsistencia se deshace la pre nómina para el colaborador que se encontró con error, se realiza ajuste y se genera nuevamente la pre nómina.</p>
Condiciones del Negocio	<p>1.Novedades reportadas en formatos de Nómina, Outlook o formatos de las empresas cliente deben coincidir con la revisión en el SRH después de generarse la pre nómina.</p> <p>2.Criterios de revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores que tienen salario en \$0, sólo si están en licencia, suspendidos o incapacitados(Empresas donde no reconocen el 100% del valor de la incapacidad)- - Colaboradores con deducciones más del 50%, se notifica a quien reporta las novedades de deducción para su revisión y confirmación. - Colaboradores que tengan EPS y Fondo de Pensión con excepción de colaboradores pensionados, Practicantes,

	<p>Aprendices del Sena.</p> <p>- Colaboradores que no tengan descuentos dobles de SMP, FECOOMEVA, Seguros, con excepción de directivos o colaboradores previamente autorizados por la empresa cliente.</p>
Salidas	Generación de la nómina definitiva.
Ejemplo (N/A)	
Roles Implicados	<p>Secretaria de Nómina</p> <p>Auxiliar de Nómina</p> <p>Analista de Nómina</p> <p>Coordinador Regional de Nómina</p> <p>Director Nacional de Nómina</p> <p>Gerente de Nómina</p>

Anexo D. Gestión del Pago

CÓDIGO FUNCIÓN	Gestión del pago
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> •Novedades Grabadas •Prenómina revisada y punteada realizada por analistas y auxiliares de nómina •Se comienza el proceso, una vez las personas que están haciendo el punteo dicen que esta todo listo •Para las empresas externas el punteo y revisión lo hace solo una persona (Analista de nómina)
Descripción Funcional	<p>En nómina hay básicamente tres procesos dependiendo del tipo de empresa o empresa, para la Gestión de Pagos que los realiza una Analista de Nómina Zuleima Paladinez</p> <p>1. Pago a Empresas de Coomeva Para este proceso hay que ingresar el SRH. A cada empresa hay que generarle un archivo plano donde se especifican los datos necesarios para hacer el pago de los colaboradores.</p> <p>Este proceso se inicia una vez realizado el contrapunteo de la pre-liquidación (predomina) por parte del personal de nómina.</p> <p>Una vez se ingrese al SRH, para cada empresa se deben llevar a cabo los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Seleccionar <i>Reporte/ Interfaces Externas/</i> •Ingresar los siguientes datos en la ventana que se despliega <p>Sociedad Es el nombre de la empresa a la cual se le va a generar el pago. Se digita el código y se obtiene el nombre de la empresa</p> <p>Banco Es el banco donde tiene la cuenta la empresa. En la lista de valores aparecen varios bancos pero siempre se debitan los valores de Coomeva. Los otros bancos no se utilizan.</p>

	<p>Sucursal Es la sucursal principal. Solo se maneja una por ser de Coomeva. La usuaria presiona F9 en el sistema automáticamente. Todas las sucursales.</p> <p>Tipo de cuenta Es el tipo de cuenta que posee la empresa. Cuenta corriente o cuenta de ahorros. Cuando se escoge la Empresa de Financiera no le aparece el numero de cuenta por ser la misma empresa. Se maneja como una cuenta contable</p> <p>Número de cuenta Numero de cuenta de la empresa en donde se va a debitar el valor de los pagos a los colaboradores</p> <p>Código de la transacción No se utiliza este campo. Todos Los campos son obligatorios excepto este código</p> <p>Hay que generar archivos planos diferentes por cada empresa, porque cada una maneja su propia cuenta de depósitos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Una vez ingresados estos campos se genera el archivo plano y se almacena en una ruta específica con un nombre específico que el sistema tiene configurado. Esta es la ruta <u>\\dncclo07\CLCSBS01\salidas\</u> • Una vez generado este archivo se genera un reporte de Netos a pagar. Este reporte se genera en el sistema a través de la siguiente opción: <i>/Reportes/Interfaces Externas/Informes por forma de pago</i> <p>2. Pago a Empresas Externas de Coomeva A las empresas externas se les sigue el mismo proceso anterior, excepto el punto de generar el archivo plano.</p> <p>Se hace contrapunteo de la pre Nómina y se genera el reporte en el sistema a través de la siguiente opción del SRH</p>
--	---

	<p><i>/Reportes/Interfaces Externas/Informes por forma de pago</i></p> <p>Una vez generado el reporte neto se les envía por correo electrónico al cliente y hasta ahí se hace el proceso.</p> <p>3. Pago a colaboradores de los Andes Golf Club</p> <p>El pago de los colaboradores de los Andes se realiza a través de 5 archivos planos que se le envían aun banco externo a Coomeva.</p> <p>Para este proceso se siguen los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Se genera un archivo plano de los colaboradores de los Andes Golf Club a través del SRH •Se ingresa al sistema NOMICCOOP, al cual solo tiene acceso una analista de nómina, se sube el archivo plano generado y con base en este archivo, se generan 5 archivos ms. Estos archivos son los que se envían al Banco a través de correo electrónico. •Una vez enviado el archivo, el analista de nómina recibe un correo de confirmación y en caso de no recibirlo, se llama a confirmar su recepción.
<p>Condiciones del Negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para iniciar el proceso de pago, la pre-nómina debe estar generada, punteada y revisada • El SRH debe estar siempre disponible. Cuando el srh se cae hay que esperar a que se establezca el servidor o base de datos para continuar con el proceso. • Solo un analista de nómina(Ana Zuleima Paladines), la Directora Nacional de Nómina o la Gerente Comercial de nómina pueden generar las nómina. • Las formas de pago que maneja el sistema son Consignación y Efectivo. Los valores que arroja el reporte Neto de una empresa debe coincidir con los valores que quedan en el archivo plano para cada empleado. • No se deberían hacer modificaciones a la nóminas una vez se haya generado el archivo plano. Algunas veces hay que volver a realizar el proceso de generar el archivo plano cuando se hacen cambios posteriores y es solicitado por carmen Elena valencia. <p>Muchos de los problemas que presenta en este proceso</p>

	<p>es que se aceptan modificaciones y novedades a muchas personas a última hora y hay que esperar hasta que estas novedades ingresen al sistema.</p> <p>Cuando se ingresa una novedad a ultima hora, no se da tiempo a revisar y esto hace que en estos procesos se generen algunas inconsistencias ya que no se ve con mucho detalle lo que se envió.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando hay algún error en la nómina una vez se genera el archivo plano sólo se dan cuenta en el momento que el empleado hace el reclamo. • Cuando no esta Ana Zuleima el proceso lo hace Ingrid Idrobo, en caso que no este Ingrid lo hace Benjamín. • El proceso es sencillo, solo es de mucho cuidado, las mejoras deben hacerse en los procesos anteriores a este. • Cuando hay un error o reclamo en la consignación, llaman a Ana Zuleima, Carmen Elena o a Ingrid. Una vez llegue un reclamo por la no consignación del salario o consignación de un valor menor al que el empleado espera, Ana Zuleima verifica el archivo plano y el reporte de Netos a pagar, si los valores son consistentes, se ingresa al sistema de Taylor, para verificar que se le haya consignado el valor a pagar. Solo Ana Zuleima, Carmen e Ingrid. tiene Acceso a Taylor.
<p>Salidas</p>	<p>1. Archivo plano que se genera para las empresas del grupo, el cual se sube a la interfaz de Taylor para generar los abonos a las cuentas de los empleados. A las empresas externas no se les genera este archivo.</p> <p>El nombre del archivo se genera con las iniciales según la empresa se genera sus iniciales y la fecha en que se generó. Ejemplo.</p> <p>CF0316.TXT => Coomeva Financiero y la fecha 16 de marzo</p> <p>El archivo consta de un encabezado y varios registros</p> <p>Encabezado del archivo internamente 890300625NMCF2006031600518+0057857120800</p>

	<p>890300625 : NIT de la empresa NM : Código Interno de Taylor. Siempre es el mismo CF : La empresa para el cual es generado el archivo 20060316 : Fecha en que se generó 00518 : Numero de registros que hay en el archivo 0057857120800 : La cuenta de la empresa donde se van a debitar los valores</p> <p>Registros 4652594 010101761301+00001251401000105</p> <p>4652594 : Cedula del empleado 010101761301 : Cuenta del empleado para abono 00001251401: Valor a pagar 000105: Sucursal de oficina</p> <p>2. REPORTE DE NETO A PAGAR</p> <p>Este reporte se genera por cada empresa (Interna o Externa) a través del SRH y se le envía a cada una por correo electrónico.</p> <p>Este reporte se genera a través de la siguiente opción:</p> <p>Srh/ Reportes/Interfaces Externas/Informes por forma de pago (Consignación /Efectivo)</p> <p>La información de este reporte para cada empleado y la empresa en general debe coincidir con los valores que hay generados en el archivo plano. Este archivo se guarda en el equipo local o servidor y con el nombre que la analista desee ponerle.</p> <p>Una vez generado el reporte se le envía por correo electrónico a las empresas. Las empresas externas deben confirmar que recibieron el reporte para poder cerrar la nómina.</p> <p>3. CIERRE DE NÓMINA Se hace a través del SRH. Srh/Acciones/procesos de Nómina/</p> <p>Se abre una pantalla donde hay tres botones o acciones a ejecutar</p>
--	--

	<p>Procesar nómina: Genera la nómina Deshacer nómina: Se utiliza en caso de que haya que hacer una corrección o deshacer el proceso anterior. Cerrar Nómina: cierra la nómina. Una vez cerrada ya no se pueden hacer cambios ni correcciones. Esto era posible hasta antes de cerrarla.</p> <p>Se envía correo al personal de Nómina con los netos de cada empresa</p> <p>Junto con este documento se adjuntan 3 archivo mas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Archivo plano de ejemplo generado por el SRH "CF0316.TXT" 2. Archivo de reportes netos "consig fin031506.txt" 3. Documento generado por analista de hacer este proceso con instrucciones de las labores que realiza en su puesto de trabajo "Acta de Entrega puesto de trabajo.doc"
<p>Ejemplo</p>	<p>Ha sucedido que la nómina está lista para ser cerrada y llegan cambios a última hora que no se alcanzan a revisar correctamente.</p> <p>Por ejemplo: Llega novedad de pagar Bonificación a empleados de Financiera en archivo Excel. El archivo debe contener mínimo estos campos (código empleado y valor a pagar).</p> <p>Con este archivo se labora un archivo plano TXT y se carga en el srh a través de la siguiente opción, la cual se utiliza para subir cualquier archivo al sistema:</p> <p>reportes/parámetro de reportes/</p> <p>Se ingresa el código que corresponde a la carga del archivo, para este caso es una bonificación:</p> <p>201 => archivo plano de consignación Sale una nueva pantalla y se grabar el reporte. Con la siguiente información:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de registro: • Se selecciona el archivo plano que puede estar en cualquier parte. • Sale una pantalla donde hay que ingresar la novedad. • Finalmente se almacena y Se inicia el proceso de abono de pago.
Roles Implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de Pagos : Analista de Nómina • Autorización de cambios y novedades => Directora Operativa de Nómina • Revisión y punteo de pre Nómina => Analista y auxiliares de Nómina.

Anexo E. Consolidación y Provisiones

Código de la Función	Consolidación y provisiones.
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Correo electrónico de la Analista de Nómina, confirmando cierre de la nómina de la segunda quincena de cada mes. 2. Generación del Proceso de Provisiones y Consolidaciones. 3. Reporte Revisión Provisión. 4. Reporte Comparativo Provisión.
Descripción Funcional	<p>Luego de recibir el correo confirmando el cierre de la nómina de la segunda quincena del mes, se procede a parametrizar y generar el proceso 9, Provisiones y Consolidaciones así:</p> <p>Ruta: Módulos Base \ Consolidaciones \ Proceso \ Parámetros Y Proceso</p> <p>Parametrización: Proceso: 9 (PROVISIONES Y CONSOLIDACIONES) Tipo Liquidación: Se debe generar el proceso por cada tipo de liquidación (Quincenal, Mensual, Arte Francés, Promotores Sercofún)</p> <p>Proceso: <input type="text" value="9"/> PROVISIONES Y CONSOLIDACIONES Tipo Liquidación: <input type="text" value="QUINCENAL"/></p> <p>Período: Año y mes del periodo a generar, siempre debe ir 4 en el tercer campo del periodo pues este equivale al número de semana del mes.</p> <p>Período: <input type="text" value="2006"/> <input type="text" value="Febrero"/> <input type="text" value="4"/></p> <p>Estos campos son automáticos luego de parametrizar el periodo.</p> <p>Desde: Primer día del mes a generar en este formato 2006-02-01.</p> <p>Hasta: Último día mes a generar en este formato 2006-02-28.</p> <p>Fechas: De Corte y De Pago son iguales y automáticas luego de parametrizar el periodo, los campos Variable 1 y Variable 2 no llevan ninguna información.</p>

El proceso se ejecuta de manera normal para todas las empresas (Internas y Externas), y para todos los empleados, la parametrización debe quedar así:

Se le da clic en Procesar Liquidación, inmediatamente sale un letrero de alerta que dice ¿Desea Procesar?, se le da clic en Si, y aparece este cuadro, que indica el avance de la generación del proceso; cuando termina se activa el botón Aceptar para continuar.

Terminada la generación del proceso, se procede a parametrizar y generar los reportes para la revisión del proceso así:

Ruta parametrización:

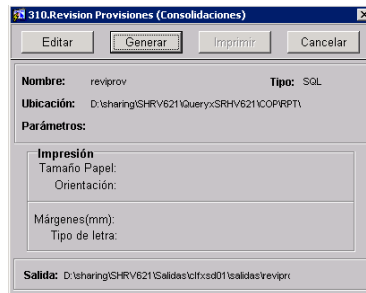
Módulos Base \ Consolidaciones \ Reportes \ Parámetros De Reportes

Se escoge el reporte a parametrizar (310. REVISIÓN DE PROVISIONES POR EMPLEADO, ó 311.COMPARATIVO DE PROVISIONES POR EMPRESA), se parametrizan las fechas, se graba y se le da Aceptar, esto se debe hacer con ambos reportes.

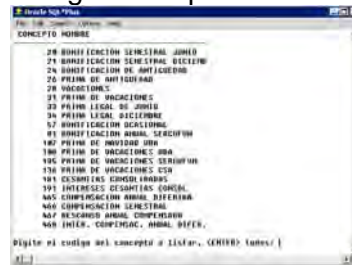
Ruta Generación:

Módulos Base \ Consolidaciones \ Reportes \ Otros

Reportes \ 310.Revisión Provisiones \ Generar



Sale este cuadro, que nos da dos opciones dependiendo lo que se quiera generar, una opción es digitando el código del concepto a listar y la otra es enter para listar todos los conceptos, como este proceso se hace general, se hace uso de la siguiente opción.



Se edita el resultado y se manda a Excel, lo mismo ocurre con el reporte 311:

Ruta Generación:

Módulos Base \ Consolidaciones \ Reportes \ Otros
Reportes \ 311.Comparativo Provisión \ Generar \ Editar


El proceso de revisión se empieza a hacer con el reporte 311, el reporte me trae información del valor que se esta provisionando por concepto en cada empresa del mes parametrizado, y de los tres meses anteriores.

Con esta información se verifica que el valor actual este dentro del promedio, en el caso en que este valor difiera mucho por encima ó por debajo, es necesario entrar a verificar con el archivo detallado generado del reporte 310.

Las principales causas de variación son aumentos generales de salario, cambios altos de salario en los empleados, nuevas formulaciones, normalizaciones de provisiones luego de una variación, reintegro de empleados retirados, y reverso de vacaciones (cuando se pagan y luego devuelven el dinero).

	<p>Cuando la causa es desconocida y no se encuentra el factor anormal que esta afectando el proceso, es necesario solicitar el soporte del Ingeniero Alexander Díaz.</p> <p>Corregidas y analizadas las posibles inconsistencias, se procede a enviar un correo electrónico a “_Nomina Contabilidad” (empleados de contabilidad encargados de la parte de nómina de las diferentes empresas) y copia a la gerencia y coordinación de nómina, informando las observaciones encontradas durante la revisión del proceso, y se adjuntas los archivos generados de los reportes 310 y 311. Se cierra el proceso.</p>
Condiciones del Negocio	<p>Nómina cerrada. Formulación en el SRH para la provisión de los conceptos. Generación del proceso Cierre del Proceso</p>
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> •Correo electrónico a “_Nomina Contabilidad” (empleados de contabilidad encargados de la parte de nómina de las diferentes empresas), informando las observaciones encontradas durante la revisión del proceso, •Archivos generados de los reportes 310 y 311.
Ejemplo (N/A)	
Roles Implicados	<p>Auxiliar de Nómina Analista de Soporte Técnico Analistas y Auxiliares de Contabilidad (encargados de la nómina).</p>

Anexo F. Plan de Acción – Matriz 5W 2H

		FORMATO PLAN DE ACCION						
EMPRESA: COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS			RESPONSABLE: GERENTE DE NÓMINA			FECHA: Agosto 29 de 2005		
OBJETIVO ESTRATEGICO: Logar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la prestación de los servicios.								
ESTRATEGIA: Logar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la prestación de los servicios.								
INDICADOR:	CONCEPTO:	Duración Proceso de Liquidación de Nómina						
	FORMA DE MEDICION	No. de Días del proceso de liquidación de nómina desde el cargue de archivo plano hasta la validación de archivos planos para el pago. No. De días del proceso de autoliquidación.						
	META:	Disminuir el tiempo de ejecución del proceso de nómina en un 40%.						
PLAN DE ACCION								
QUE	POR QUE	COMO	PRODUCTO	DONDE	QUIEN	CUANDO		SEGUIMIENTO
						FECHA INICIO	FECHA FINALIZACION	
Inicio del Equipo	Para legalizar el equipo de mejoramiento dentro de CSA.	Realizando reunión con la Gerencia de Nómina para manifestar la oportunidad de mejora en el proceso de liquidación de nómina.	Aprobación para el inicio del equipo de mejoramiento por parte de la Gerencia de Nómina.	Oficina Gerente de Auditoría y Estrategia Financiera	Gte Auditoría y Est. Fin - Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Analista Procesos - Alejandra Jaramillo G.	Agosto 29/2005	Agosto 29/2005	Se realizó la reunión para el inicio del equipo donde el Gerente de Auditoría de CSA y Analista de Procesos presentaron sugerencia para el mejoramiento del proceso de Nómina a la Gerente quién realiza aprobación inmediata. Terminada
Definición del Equipo	Para designar los colaboradores de CSA que harán parte del equipo de mejoramiento del proceso de liquidación de nómina	Realizando reunión con la Gerencia de Nómina para revisar los diferentes cargos de CSA que tienen conocimiento en el proceso.	Asignación de los integrantes del equipo de mejoramiento.	Oficina Gerente de Auditoría y Estrategia Financiera	Gte Auditoría y Est. Fin - Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Analista Procesos - Alejandra Jaramillo G.	Agosto 29/2005	Agosto 29/2005	Se realizó la reunión y se definió el equipo de mejoramiento el cual estará integrado por: Gerente de Auditoría y Est. Financiera (Fernando Torres), Gerente de Nómina (Ingrid L. Idrobo), Analista de Nómina (Ivan Restrepo), Analista de Sistemas (Alexander Diaz), Analista de Procesos (Alejandra Jaramillo G.) y el líder del equipo se escogió por votación al Analista de Procesos. Terminado
Definición del Problema: Duración (en tiempo - días) de la ejecución del proceso de liquidación de nómina xxx días para las empresas en análisis (EPS, SMP, Ahorro y Crédito, CSA, Corporación, Fundación, Turismo, Solidaridad y Seguros, UTI, Multiactiva, Home Care, Los Andes, Sercofun, Fecooमेवा)	Para identificar el aspecto a mejorar y la referencia para medir el mejoramiento.	Identificando el posible problema que presentaría nómina sobre la capacidad para vender sus servicios a otras empresas cliente.	Problema Potencial Definido: Falta de capacidad del proceso para la prestación del servicio a nuevos clientes en la misma jornada laboral.	Oficina Gerente de Auditoría y Estrategia Financiera	Gte Auditoría y Est. Fin - Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Procesos - Alejandra Jaramillo G.	Agosto 29/2005	Agosto 29/2005	Se identificó el problema y a partir del él se estableció la meta y el indicador. Este trabajo será complementado por información suministrada por nómina el día lunes 5 de septiembre de 2005. Terminado

Acta de Trabajo	Para establecer el plan de trabajo y las actividades a realizar durante cada etapa del desarrollo del equipo de mejoramiento.	Realizando plan de acción CSA PYP-FT-PS-15, Versión 3 y dejando registro de las reuniones realizadas durante el desarrollo del equipo de mejoramiento en Formato Actas de Reunión CSA-PYP-FT-PS-15.	Plan de Acción Equipo de Mejoramiento. Actas de Reunión.	Oficina Analista de Procesos	Alejandra Jaramillo	Agosto 30/2005	Agosto 30/2005	Se documenta plan de trabajo de acuerdo a lo establecido en la reunión realizada el 29 de agosto de 2005.
Recolección de Datos: Documentar proceso de liquidación de nómina de acuerdo a las actividades que se están realizando actualmente.	La información documentada y oficializada no obedece en un 100% a el proceso que están ejecutando los colaboradores de nómina.	Realizando una descripción detallada de las actividades que se realizan actualmente en nómina para el proceso de liquidación, la descripción la realizará el Analista de Nómina.	Descripción de información del proceso de liquidación de nómina.	Oficina Gerente de Auditoría y Estrategia Financiera	Gte Auditoría y Est. Fin - Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Coord. Na Nóm - Carmen E. Valencia Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Procesos - Alejandra Jaramillo G.	Septiembre 2/2005	Septiembre 2/2005	Se realizó reunión en la que se documento el flujo actual del proceso de nómina. Terminado
		Revisando la información levantada con el Analista de Nómina en la reunión de levantamiento de información.	Documento borrador de la información del proceso de liquidación de nómina.	Oficina Gerente de Auditoría y Estrategia Financiera	Gte Auditoría y Est. Fin - Fernando Torres Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Procesos - Alejandra Jaramillo G.	Septiembre 5/2005	Septiembre 5/2005	Flujograma actual del proceso de liquidación de nómina de 80 actividades. Terminado
		Validar la información documentada con el Analista de nómina que realizó la descripción.	Aprobación o corrección del documento con la información del proceso de liquidación de nómina.	Oficina Gerente de Auditoría y Estrategia Financiera	Gte Auditoría y Est. Fin - Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Coord. Na Nóm - Carmen E. Valencia Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Procesos - Alejandra Jaramillo G.	Septiembre 7/2005	Septiembre 7/2005	Aprobación del documento con el flujograma del proceso de nómina por parte del Director Operativo Nacional. Terminado
		Realizar ajustes de acuerdo a la retroalimentación del Analista de Nómina con quien se trabajo o continuar con la siguiente actividad.	Documento corregido con la información del proceso de liquidación de nómina.	Oficina Gerente de Auditoría y Estrategia Financiera	Gte Auditoría y Est. Fin - Fernando Torres Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Procesos - Alejandra Jaramillo G.	Septiembre 8/2005	Septiembre 8/2005	Flujograma actual del proceso de liquidación de nómina de 80 actividades. Terminado
		Validar la información documentada con el equipo de colaboradores de nómina que hacen parte de la ejecución del proceso a mejorar.	Aprobación o corrección del documento presentado con la información del proceso de liquidación de nómina por parte del equipo de	Sala 2 Unicentro	Gte Auditoría y Est. Fin - Fernando Torres Colaboradores la unidad Nóm Analista Procesos - Alejandra Jaramillo G.	Septiembre 16/2005	Septiembre 16/2005	Se realizó reunión de validación con el equipo de nómina y de recolección de sugerencias para el mejoramiento del proceso en el que cada

Observación / Análisis del Fenómeno	Para analizar el comportamiento del proceso de liquidación de nómina desde mayo hasta agosto del 2005.	Analizando los tiempos de ejecución del proceso de liquidación de nómina para las empresas en análisis desde mayo hasta agosto de 2005.	Gráficos con la información del proceso analizado sobre el tiempo de ejecución. Determinación del foco del problema a trabajar.	Sala 2 de Holguines	Gte Auditoría y Est. Fin Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Sist - Alexander Diaz Analista Procesos -	Septiembre 20/2005	Septiembre 20/2005	Gráficos de promedio de novedades mensual por tipo, empresa y mes, teniendo en cuenta los datos recolectados de enero a agosto de 2005. Terminado
Tormenta de Ideas	Para evaluar las diferentes posibilidades de causas que ocasionen el foco del problema determinado.	Realizando lluvia de ideas por parte de los integrantes del equipo de mejoramiento.	Documento con ideas propuestas como causas del foco establecido.	Sala 2 de Holguines	Gte Auditoría y Est. Fin Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Sist - Alexander Diaz Analista Procesos -	Septiembre 20/2005	Septiembre 20/2005	Se realizó tormenta de ideas de las causas del problema definido, se priorizaron 11 ideas que se trabajarán en el plan de acción. Terminado
Análisis	Para priorizar y determinar las causas principales del problema identificado.	Realizando matriz de priorización de causas y graficando causas con base a las 6M.	Causas priorizadas y analizadas del problema trabajado.	Sala 2 de Holguines	Gte Auditoría y Est. Fin Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Analista Sist - Alexander Diaz Analista Procesos -	Septiembre 26/2005	Septiembre 26/2005	Se analizaron y priorizaron las causas detectadas en la tormenta de ideas. Terminado
Plan de Acción	Para determinar las acciones necesarias para eliminar las causas del problema detectado.	Estableciendo acciones orientadas a eliminar la causa del problema.	Plan de Acción para eliminar las causas principales del problema tratado.	Sala 2 de Holguines	Gte Auditoría y Est. Fin Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Sist - Alexander Diaz Analista Procesos -	Septiembre 28/2005	Septiembre 28/2005	Se realizó reunión de los miembros del equipo de mejoramiento el 5 de octubre en la que se definió plan de acción (Acta No.2) Terminado
Ejecución	Para examinar el mejoramiento planteado.	Ejecutando todas las acciones determinadas en el plan de acción.	Informe del cumplimiento de las actividades planteadas en el plan de acción.	Sala 2 de Holguines	Gte Auditoría y Est. Fin Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Sist - Alexander Diaz Analista Procesos -	Septiembre 29/2005	Diciembre 16/2005	Se programa realizar piloto en las dos quincenas de nómina de noviembre para verificar resultados en diciembre.
Verificación de Acciones	Para evaluar la efectividad de las acciones implementadas y el mejoramiento del proceso.	Evaluando el cumplimiento de la meta de acuerdo al indicador establecido en este plan de acción.	Concepto y conclusiones del equipo de mejoramiento sobre el resultado de la ejecución del plan de acción.	Sala 2 de Holguines	Gte Auditoría y Est. Fin Fernando Torres Gte Nóm - Ingrid Idrobo Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Sist - Alexander Diaz Analista Procesos -	Diciembre 20/2005	Diciembre 20/2005	
Presentación de Resultados	Para evidenciar el mejoramiento en todo el equipo de trabajo y los colaboradores de CSA que tienen relación con el proceso de liquidación.	Realizando reunión en donde se presenten los resultados obtenidos por el equipo de mejoramiento.	Presentación con los resultados del equipo de mejoramiento. Acta de la reunión.	Sala 2 de Holguines	Gte Auditoría y Est. Fin Fernando Torres Equipo Trabajo Nóm Analista Sist - Alexander Diaz Analista Nóm - Ivan Retrepo Analista Procesos -	Diciembre 26/2005	Diciembre 26/2005	

Anexo G. Matriz Planificación Proyecto de Mejoramiento de Nómina

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTO - Mejoramiento Nómina					
Fecha Creación:	28/02/2006	Fecha Actualización:		Responsable:	Carmen E. Valencia
DEFINICIÓN DEL PROYECTO	Implementación de un modelo de mejoramiento de procesos basado en BPM que permita redefinir el modelo de operación del servicio de nómina de Coomeva Servicios Administrativos buscando aumentar la capacidad y la efectividad de sus procesos.				
ALCANCE	<p>* Caracterizar el Proceso: Caracterización del proceso actual, caracterización del proceso mejorado, definición de requerimientos.</p> <p>* Implementar BPM: 1. Automatización de reporte de Novedades a Nómina. 2. Sistematización y automatización de revisión de nómina (Reportes de Validación de Liquidación de Nómina). 3. Integración con Gestión Documental (Historias Laborales) 4. Integración con Contabilidad. 5. Integración con Entidades Externas (EPS, Cajas de Compensación, SOI, Fondos de Pensión, Fondos de Cesantías). 6. Ampliación de cobertura de servicios de nómina por intranet (Histórico de servicios utilizados por usuarios de nómina) 7. Sistematización en la creación o modificación de la formulación de conceptos de nómina.</p> <p>* Implementar mejoras al SRH: Reformulación de conceptos de acuerdo a resultados de caracterizar el proceso y desarrollo de requerimientos pendientes.</p> <p>* Automatizar en un 100% el proceso de autoliquidación mediante la utilización de la planilla única.</p> <p>* Redefinir funcionalmente el equipo de trabajo de Nómina: Modificación en la estructura del área, modificación a los perfiles de los cargos, desarrollo de plan de capacitación a colaboradores del área.</p>				
JUSTIFICACIÓN	<p>El servicio de Nómina en Coomeva Servicios Administrativos es considerado como un estandarte de su oferta de valor ante las empresas del grupo Coomeva, es por eso que la Gerencia de CSA y la Gerencia de Nonima con el ánimo de responder a las exigencias del Grupo Empresarial Coomeva se ve en la necesidad de implementar mejoras en sus procesos que permitan que Nómina CSA siga siendo por preferencia su aliado de negocio, aumentando su competitividad con procesos mejor diseñados.</p> <p>Teniendo en cuenta la demanda actual del servicio de nómina, el volumen en la operación que esta representa y el lineamiento de la Gerencia de CSA de penetrar en nuevos mercados; resulta imperativo la necesidad de identificar y automatizar las actividades operativas que se realizan dentro del área y que consumen el mayor número de recursos actualmente para reorientar dichos recursos al mejoramiento del servicio (Mediante la generación de valor agregado al servicio que recibe el cliente) y a la captación de nuevos clientes.</p>				
OBJETIVO ESTRATEGICO AL QUE APUNTA	Incrementar la productividad, la competitividad y la calidad de los servicios en outsourcing que ofrece.				
FECHA DE ELABORACIÓN:	28/02/2006				
ESTRUCTURA	GERENTE	LIDER USUARIO	COMITE DIRECTIVO	COMITÉ OPERATIVO	EQUIPO DE TRABAJO
	Carmen Elena Valencia	Carmen Elena Valencia	Humberto Ramírez Balanta Ingrid Lizette Idrobo H. Carmen E. Valencia Juan Carlos Erazo Claudia Patricia Flor	Carmen Elena Valencia Danny Andrés Salcedo Alejandra Jaramillo G. Edward E. Bedoya Iván Mauricio Restrepo Alexander Díaz R.	Carmen Elena Valencia (Gerente Proyecto) Danny Andrés Salcedo (Coord. Técnico Proyecto - Analista de Sistemas) Alejandra Jaramillo G. (Coord. Funcional Proyecto - Analista de Procesos) Edward E. Bedoya (Analista de Sistemas) Iván Mauricio Restrepo (Analista Nómina) Alexander Díaz R. (Analista de Sistemas en Soporte del SRH)

RESUMEN DE OBJETIVOS / ACTIVIDADES	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS / FUENTES DE VERIFICACIÓN	PREMISAS IMPORTANTES
OBJETIVO GENERAL			
Incrementar la productividad y calidad en los servicios ofrecidos por Nómina.	Disminución de los ciclos del proceso de nomina mínimo en un 50% (Nro novedades de nomina atendidas con error /Nro Total de Novedades) < 0,005	Estadísticas de proceso de BPM- Nomina	Definir claramente el procesos actual, el proceso optimizado y los requerimientos para la automatización del proceso
OBJETIVOS ESPECIFICOS			
Optimizar el proceso de Reporte de novedades de Nomina	(Nro Novedades Optimizadas / Total Novedades) >0,99	Estadísticas de proceso de BPM- Nomina	Determinar los tipos de novedad y su impacto en el proceso de nomina CSA . Definir de forma detallada cada tipo de novedad. Definir Claramente los requerimientos para la automatización del procesos de reoprte de novedades de nomina
Optimizar el proceso de Revisión de Nomina	(Nomina Liquidadas con Error en un periodo/Total Nominas Liquidadas por periodo) <0,005	Estadísticas de proceso de BPM- Nomina	Definir los criterios de revisión por cada tipo de liquidación de nomina y determinar los requerimientos para la sistematización y automatización del proceso de revisión de Nomina
RESULTADOS ESPERADOS			
Birndar a Coomeva y sus Empresas la oportunidad en el seguimiento a su gestión	Indice de Uso en los Comites directivos de Corstrategy para el analisis de los indicadores de Negocio	Actas de Comité Directivo	Definir una Política de Exigencia de uso de Corstrategy para el seguimiento de direccionamiento estrategico

FASES / ACTIVIDADES					
QUE	QUIEN	PLAZO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS / FUENTES DE VERIFICACIÓN	PREMISAS IMPORTANTES
I. Despliegue del direccionamiento estratégico hasta colaborador.	Comité Operativo	10-mar-06	Numero de empresas con despliegue hasta puesto de trabajo / Total de empresas	Empresas en Corstrategy (Software soporta la metodología de BSC en Coomeva)	Definir claramente los puntos de explosión o medición en el despliegue del direccionamiento estratégico
II. Construcción de estructuras en CorStrategy: 1. Instalacion CorStrategy y CorBussines Version 5.0 2. Configuracion CorStrategy y CorBussines Version 5.0 3. Pruebas Tecnicas CorStrategy Version 5.0 4. Capacitacion CorStrategy Version 5.0 5. Creacion de Estructuras BSC 6. Exploracion Funcionalidades 7. Pruebas Exploracion Mapas de Navegacion 8. Pruebas Integracion Con CorBussines Version 5.0 9. Puesta en producción	Danny Andrés Salcedo	15-mar-06		Estructura en CorStrategy (Software soporta la metodología de BSC en Coomeva)	Definir claramente el despliegue que tendrán cada una de las empresas y unidades de Coomeva
III. Implantación quinta versión de CorStrategy en el despliegue del Direccionamiento Estratégico desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo.	Danny Andrés Salcedo	31-mar-06	Numero de empresas cargadas en CorStrategy / Total de empresas y unidades de Coomeva	Empresas en Corstrategy (Software soporta la metodología de BSC en Coomeva)	Definir claramente el direccionamiento Estratégico de Coomeva y sus Empresas hasta el nivel operativo.
IV. Automatización de indicadores estratégicos corporativos provistos por CorStrategy 5.0:					
1. Definición Indicadores a Automatizar	Comité Operativo				
2. Definición de fuentes o base de datos de indicadores a automatizar	Comité Operativo				
3. Analisis de Fuentes de Indicadores a Automatizar	Comité Operativo				
4. Diseño de Programas de cargue de datos para calculo de indicadores	Danny Andrés Salcedo	30-abr-06	Numero de indicadores corporativos automatizados / Numero de indicadores	Indicadores Automatizados en Corstrategy (Software que soporta la metodología de BSC)	Definir claramente las fuentes y un corte de actualización para todos los indicadores
5. Desarrollo de Programas de cargue de datos para calculo de indicadores	Danny Andrés Salcedo				
6. Pruebas de Programas de cargue de datos para calculo de indicadores	Comité Operativo				
7. Integracion con CorStrategy (BSC) y Modulo de Automatizacion de Indicadores	Danny Andrés Salcedo				
8. Integracion Con CorBussines para Despliegue de indicadores a Puestos de Trabajo	Danny Andrés Salcedo				
9. Pruebas Integracion con CorStrategy	Comité Operativo				
10. Publicacion en Produccion	Danny Andrés Salcedo				

V. Integración de CorStrategy con CorBusiness para análisis causal: 1. Definición de variables de causalidad por cada indicador 2. Definición de fuentes para la automatización de las variables 3. Automatización de variables 4. Pruebas técnicas 5. Puesta en producción	Comité Operativo - Equipo de Trabajo		Numero de indicadores con variables implantadas y automatizadas / Numero de indicadores con variables definidas	Variables implantadas en CorBusiness (Software que soporta el análisis causal)	Definir claramente las variables y fuentes de información de las mismas.
VI. Integración de BSC con planes de acción en Project Server: 1. Definición de medio de publicación de planes de acción (Project o Excel) 2. Elaboración de planes de acción por objetivos 3. Actualización de planes de acción en el BSC 4. Pruebas Funcionales 5. Puesta en producción	Comité Operativo -Equipo de Trabajo		Numero de planes con Actualización Automática /Numero Planes en el BSC	Planes de Acción en CorStrategy	Definir un Medio para la generación de los planes de acción (Project o Excel) para el repositorio que permitirá la automatización del seguimiento.

PUNTOS CRITICOS Y RIESGOS

FASES / ACTIVIDADES	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	COSTO	ACCIONES PREVENTIVA/CORRECTIVA
I. Despliegue del direccionamiento estratégico hasta colaborador.	Estandarización en las empresas y unidades de servicio en el despliegue dado que se presenta gestión propia de sus regionales, ciudades, oficinas y al mismo tiempo en algunas de ellas es la sumatoria de su gestión.	29%	Marginal	Mayor horas de desarrollo en la creación de estructuras	Clasificación: Reducción Presentar al comité operativo propuesta de despliegue para que sea adaptable por todas las empresas y unidades de servicio.
IV. Automatización de indicadores estratégicos corporativos provistos por CorStrategy 5.0	Insuficiencia en fuentes y estado de las mismas para el desarrollo de programas de cargue de indicadores.	Bases de datos= 66 Probabilidad de riesgo= 20%	Crítico	Sobrecosto en la etapa	Clasificación: Gestión A medida que se vayan consultando los estados de las bases de datos nos podremos dar cuenta del estado de la información.
V. Integración de CorStrategy con CorBusiness para análisis causal:	Insuficiencia en fuentes y estado de las mismas para el desarrollo de programas de cargue de variables.	Bases de datos= 66 Probabilidad de riesgo= 20%	Crítico	Sobrecosto en la etapa	Clasificación: Gestión A medida que se vayan consultando los estados de las bases de datos nos podremos dar cuenta del estado de la información. Desde la construcción del despliegue del direccionamiento estratégico se debe hacer seguimiento a las variables críticas por indicador.
VI. Integración de BSC con planes de acción en Project Server:	Definir única fuente para la actualización de planes de acción.	20%	Marginal	Sobrecosto en la etapa	Clasificación: Reducción Presentar al comité operativo propuesta para la actualización de planes de acción.

1. CAMBIOS EN EL DOCUMENTO

Documento	Cambio Realizado	Modificado Por	Fecha

Anexo H. Caracterización Proceso Optimizado Liquidación de Nómina

Código de la Función	Liquidación de Nómina
Entradas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de datos personales para el ingreso al sistema de nómina: Número de cédula y código de empleado. 2. Registro de información para el reporte de novedad.
Descripción Funcional	<p>Flujo 1: Empleado - Jefe Inmediato o Responsable de reportar la información a GH - Gestión Humana Regional o Nacional o Representante del Cliente - Nómina.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El empleado que reporta la novedad, durante el período de liquidación (Quincena o Mes) ingresa a la página Web de nómina para realizar las siguientes actividades: <ol style="list-style-type: none"> 1.1.1. Ingresa su número de cédula y código de empleado. (Clave) 1.2. El sistema debe validar que el número de cédula y código del empleado coincida con la información en el SRH y que el empleado esté activo en ese código. Se debe incluir un proceso de autenticación (Usuario de red para empresas coomeva y usuario y contraseña normal para externas). 1.3. Si el empleado no aparece activo o la información que ingresa tiene alguna inconsistencia el sistema debe traer mensaje de notificación: La información suministrada no corresponde a un empleado activo por favor reporte esta novedad a Gestión Humana de su empresa. (Fin). 1.4. Si el empleado aparece activo el sistema debe validar las opciones que tiene el empleado para utilizar en el sistema de nómina, reporte de qué tipo de novedades, consultas, entre otros. 1.5. Selecciona la opción registro de novedades, escoge en tipos de novedades: horas extras, vacaciones, etc. 1.6. El sistema debe traer el nombre de la Empresa y Negocio en la que está registrado el colaborador en el SRH. Además debe validar que si el

	<p>empleado es del Arte Francés debe traer los campos de información adicionales requeridos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.7. El sistema debe traer la información de cantidad (unidades, días, etc.) y valor a liquidar (Estos campos no son modificables por ningún usuario). 1.8. El empleado debe seleccionar la opción aceptar o guardar otra novedad. 1.9. Después que el empleado selecciona la opción aceptar, el sistema debe traer notificación: Desea enviar la novedad o Desea guardarla y reportar otra novedad de otro tipo. 1.10. Si el empleado selecciona la opción guardar y reportar otra novedad, el sistema muestra la novedad guardada en bitácora en la parte superior de la pantalla y en la parte inferior se vuelven a realizar los pasos descritos en el punto número 1.2 de este documento. Después de grabar las demás novedades el sistema debe validar (el número de novedades reportadas por el empleado) permitir grabar cuántas y el empleado continuará con la opción enviar novedad. 1.11. Si el empleado selecciona la opción enviar la novedad el sistema debe traer notificación de confirmación del envío de la novedad con el número de novedad reportada. <p>2. El Jefe Inmediato o responsable del reporte de novedades de cada área del empleado que reportó la novedad, recibe mensaje de notificación del sistema de nómina que El empleado XXX de su área ha registrado una novedad de hora extra, vacaciones, etc. y que está en su bandeja para revisión y aprobación.</p> <p>Si el empleado registró varias novedades el sistema debe enviar 1 mensaje de notificación al día que recibe el Jefe Inmediato o responsable del área que diga: El empleado XXXX ha registrado X (Total) novedades, X (Por cada tipo de novedad).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1. La notificación de <i>Outlook</i> debe traer link para que el jefe inmediato pueda acceder directamente a la página de Nómina. 2.2. El jefe inmediato ingresa a la página de Nómina para realizar las siguientes actividades: <ol style="list-style-type: none"> 2.2.1. Ingresa su número de cédula y código de empleado. (Clave) 2.2.2. Selecciona la opción Revisión y Aprobación de Novedades. 2.2.3. Consulta la novedad a aprobar de acuerdo al número reportado en la notificación (Novedad Individual) o por nombre de empleado (Grupo de novedades).
--	--

	<p>2.2.4. Revisa la información registrada en la novedad y la aprueba o rechaza de acuerdo a la información de su proceso. Si el jefe inmediato selecciona la opción "aprobar" el sistema debe enviar la novedad a Gestión Humana (Regional ó Nacional).</p> <p>3. El sistema debe validar que las novedades reportadas por empleado no exceda las condiciones de ley. Si el sistema valida que alguno de estos topes se han pasado en el reporte de la novedad, el mensaje de notificación de la novedad al responsable de Gestión Humana debe manifestar "El empleado xxx del área xxx ha reportado una novedad xxx, la cual pasa el tope establecido por ley". En caso contrario el mensaje debe manifestar "Las novedades de los colaboradores del área xxx están en su bandeja de aprobación".</p> <p>3.1. La notificación de Outlook debe traer link para que el responsable de gestión humana pueda acceder directamente a la página de nómina.</p> <p>3.2. El responsable de gestión humana ingresa a la página de nómina para realizar las siguientes actividades:</p> <p>3.2.1. Ingresa su número de cédula y código de empleado. (Clave)</p> <p>3.2.2. Selecciona la opción Revisión y Aprobación de Novedades.</p> <p>3.2.3. Consulta la novedad a aprobar de acuerdo al número reportado en la notificación (Novedad Individual) o por nombre de empleado (Grupo de novedades) o por área (Si tiene varias novedades para aprobar de una misma área de su empresa) o por tipo de novedades (Horas Extras, vacaciones, cambios de centros de costo, entre otros).</p> <p>3.2.4. Revisa la información registrada en la novedad y la selecciona una de las tres opciones de acuerdo a los resultados de su revisión: 1. Aprobar. 2. Corregir Información. 3. Rechazar. El sistema debe permitir la aprobación de Gestión Humana por novedad de empleado, por empleado, por área ó por tipo de novedad de acuerdo a la consulta realizada por el responsable de Gestión Humana.</p> <p>3.2.5. Si el responsable de Gestión Humana selecciona la opción "aprobar" el sistema debe enviar la novedad a Nómina y debe generar mensaje de notificación para Gestión Humana "La novedad xxx del empleado xxxx ha sido reportada a Nómina para su liquidación" - Si la aprobación se</p>
--	--

	<p>realizó por novedad de empleado; ó "Las novedades del empleado xxxx han sido reportadas a Nómina para su liquidación" - Si la aprobación la realizó por empleado; ó "Las novedades de nómina de los colaboradores del área xxx han sido reportadas a Nómina para su liquidación" - si la aprobación la realizó por área; ó "Las novedades de horas extras de la empresa xxx han sido reportadas a Nómina para su liquidación" - si la aprobación la realizó por tipo de novedad.</p> <p>3.2.6. Si el responsable de Gestión Humana selecciona la opción "Corregir Información" el sistema debe habilitar un campo de Observaciones donde el responsable de Gestión Humana describa claramente la información a corregir y el motivo de la corrección, posteriormente debe seleccionar la opción de enviar.</p> <p>3.3. El sistema debe traer mensaje de notificación indicando que la novedad xxxx del empleado xxx se devolvió para corrección del jefe inmediato ó del responsable del reporte de novedades. Este mensaje de notificación debe llegar al correo de jefe inmediato o responsable del reporte de novedades del área con un link para acceder directamente a la página de nómina, ingresa con su cédula, código, (Clave) y seleccionar la opción Novedades por Corregir, en donde de acuerdo al número de la novedad o código de empleado consulta la novedad a corregir, el sistema debe habilitar los campos de reporte de la novedad (Datos parametrizables por cada empresa) si es empleado de otra empresa, debe realizar las correcciones sugeridos por el responsable de Gestión Humana de su empresa y después seleccionar la opción de enviar, el sistema debe traer mensaje de notificación "Las correcciones realizadas a la novedad xxx del empleado xxx han sido grabadas y se ha enviado la novedad corregida a Gestión Humana para su aprobación" El responsable de Gestión Humana debe recibir mensaje de notificación de la novedad que tiene para aprobación y realizar las actividades desde el punto 3.</p> <p>De ser necesaria una nueva corrección, es necesario seguir los pasos establecidos desde el numeral 3.2.6.</p> <p>3.3.1. Si el responsable de Gestión Humana selecciona la opción "Rechazar" el sistema debe habilitar un campo de Motivo de No Aprobación en la que el responsable de Gestión Humana describa</p>
--	--

claramente el motivo por el que no fue aprobada. El responsable de Gestión Humana debe seleccionar posteriormente la opción de enviar. El sistema debe traer mensaje de notificación "La notificación de la no aprobación de la novedad xxx ha sido enviada a XXX (Nombre y Cargo del Jefe inmediato o responsable del reporte de novedades) y a XXX (Nombre del empleado al que se le rechazó la novedad).

El sistema debe enviar mensaje de notificación al Jefe Inmediato o responsable y al empleado que se le rechazó la novedad, que manifieste "La novedad xxxx ha sido rechazada por Gestión Humana por: (Descripción motivo de no aprobación registrado por Gestión Humana).

Flujo 2: Jefe Inmediato o Responsable del reporte de novedades - Gestión Humana Regional o Nacional o Representante del Cliente - Nómina.

1. El jefe inmediato o responsable del reporte de novedades ingresa a la página de nómina para reportar las novedades de su área durante el período de liquidación (Quincena o Mes) y realiza las siguientes actividades:

Ingresa su número de cédula y código de empleado. (Clave)

El sistema debe validar las opciones que tiene el responsable del reporte de novedades o jefe inmediato en el sistema de nómina: Reporte de novedades (Qué tipos de novedades Ejemplo Horas Extras, vacaciones, etc), consultas sobre los tipos de novedades que puede reportar, registro de novedades como empleado consulta sobre sus novedades.

Selecciona la opción registro de novedades, escoge en tipos de novedades, la novedad a reportar.

El responsable del reporte de novedades o jefe inmediato debe seleccionar la opción: 1. Registro de novedades. 2. Reporte de novedades en archivo.

Si el responsable del reporte de novedades o jefe inmediato seleccionó la opción de Registro de Novedades el sistema debe traer el nombre de la Empresa y Negocio en la que está registrado el colaborador en el SRH. Además debe validar que si el empleado es del Arte Francés debe traer los campos de información adicionales requeridos.

El responsable del reporte de novedades o jefe inmediato registra la información a reportar por cada empleado: Código del empleado, cédula del empleado, fechas y unidades (días, horas, etc.) y debe seleccionar el proceso que realizó (Datos

	<p>parametrizables por cada empresa).</p> <p>El sistema debe calcular las unidades, traer la base y calcular el valor a reconocer por la novedad.</p> <p>El sistema debe traer la información de la novedad reportada.</p> <p>El responsable del reporte de novedades o jefe inmediato debe seleccionar la opción aceptar o guardar.</p> <p>Después que el empleado selecciona la opción aceptar o guardar, el sistema debe habilitar otra fila para la grabación de otra novedad. Después del registro de las novedades el responsable del reporte de novedades o jefe inmediato debe seleccionar la opción Enviar Novedades. El sistema debe traer mensaje de notificación de confirmación del envío de las novedades a Gestión Humana (Regional o Nacional).</p> <p>Si el responsable del reporte de novedades o jefe inmediato selecciona la opción Reporte de Novedades por cargue de Archivo debe seleccionar el archivo a reportar y aceptar. Posteriormente debe seleccionar la opción de enviar.</p> <p>2. El sistema debe validar que las novedades reportadas por el responsable del reporte de novedades o jefe inmediato no exceda los topes permitidos por la ley. Si el sistema valida que alguno de estos topes se han pasado en el reporte de la novedad, el mensaje de notificación de la novedad al responsable de Gestión Humana debe manifestar "El empleado xxx del área xxx ha reportado una novedad xxx, la cual pasa el tope establecido por ley". En caso contrario el mensaje debe manifestar "Las novedades de los colaboradores del área xxx están pendientes de su aprobación".</p> <p>La notificación de Outlook debe traer link para que el responsable de gestión humana pueda acceder directamente a la página de nómina.</p> <p>El responsable de gestión humana ingresa a la página de nómina para realizar las siguientes actividades:</p> <p>Ingresa su número de cédula y código de empleado. (Clave)</p> <p>Selecciona la opción Revisión y Aprobación de Novedades.</p> <p>Consulta la novedad a aprobar de acuerdo al número reportado en la notificación (Novedad Individual) o por nombre de empleado (Grupo de novedades) o por área (Si tiene varias novedades para aprobar de una misma área de su empresa) o por tipo de novedades (Horas Extras, vacaciones, cambios de centros de costo, entre otros).</p> <p>Revisa la información registrada en la novedad y la selecciona una de las tres opciones de acuerdo a los</p>
--	--

	<p>resultados de su revisión: 1. Aprobar. 1. Corregir Información. 3. Rechazar.</p> <p>El sistema debe permitir la aprobación de Gestión Humana por novedad de empleado, por empleado, por área ó por tipo de novedad de acuerdo a la consulta realizada por el responsable de Gestión Humana.</p> <p>Si el responsable de Gestión Humana selecciona la opción "aprobar" el sistema debe enviar la novedad a Nómina y debe generar mensaje de notificación para Gestión Humana "La novedad xxx del empleado xxxx ha sido reportada a Nómina para su liquidación" - Si la aprobación se realizó por novedad de empleado; ó "Las novedades del empleado xxxx han sido reportadas a Nómina para su liquidación" - Si la aprobación la realizó por empleado; ó "Las novedades de nómina de los colaboradores del área xxx han sido reportadas a Nómina para su liquidación" - si la aprobación la realizó por área; ó "Las novedades de horas extras de la empresa xxx han sido reportadas a Nómina para su liquidación" - si la aprobación la realizó por tipo de novedad.</p> <p>Si el responsable de Gestión Humana selecciona la opción "Corregir Información" el sistema debe habilitar un campo de Observaciones donde el responsable de Gestión Humana describa claramente la información a corregir y el motivo de la corrección, posteriormente debe seleccionar la opción de enviar.</p> <p>El sistema debe traer mensaje de notificación indicando que la novedad xxxx del empleado xxx se devolvió para corrección del jefe inmediato o responsable del reporte de novedades. Este mensaje de notificación debe llegar al correo de jefe inmediato o responsable del reporte de novedades con un link para acceder directamente a la página de nómina, ingresa con su cédula, código, (Clave) y seleccionar la opción Novedades por Corregir, en donde de acuerdo al número de la novedad o código de empleado consulta la novedad a corregir, el sistema debe habilitar los campos de reporte de la novedad a que de lugar. (Datos parametrizables por cada empresa) se deben realizar las correcciones sugeridas por el responsable de Gestión Humana de su empresa y después seleccionar la opción de enviar, el sistema debe traer mensaje de notificación "Las correcciones realizadas a la novedad xxx del empleado xxx han sido grabadas y se ha enviado la novedad corregida a Gestión Humana para su aprobación"</p> <p>El responsable de Gestión Humana debe recibir mensaje de notificación de la novedad que tiene para aprobación y realizar las actividades desde el punto 2.</p>
--	---

	<p>De ser necesaria una nueva corrección, es necesario seguir los pasos establecidos desde el numeral 1.5 de este segundo flujo.</p> <p>Si el responsable de Gestión Humana selecciona la opción "Rechazar" el sistema debe habilitar un campo de Motivo de No Aprobación en la que el responsable de Gestión Humana describa claramente el motivo por el que no fue aprobada. El responsable de Gestión Humana debe seleccionar posteriormente la opción de enviar. El sistema debe traer mensaje de notificación "La notificación de la no aprobación de la novedad xxx ha sido enviada a XXX (Nombre y Cargo del Jefe inmediato o responsable del reporte de novedades).</p> <p>El sistema debe enviar mensaje de notificación al Jefe Inmediato o responsable del reporte de novedades que reportó la novedad que se rechazó, "La novedad xxxx ha sido rechazada por Gestión Humana por: (Descripción motivo de no aprobación registrado por Gestión Humana).</p> <p>Flujo 3: Gestión Humana Regional o Nacional o Representante del Cliente - Nómina.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable de Gestión Humana regional o nacional, o el representante del cliente para reportar novedades a nómina ingresa a la página de nómina para reportar las novedades de su empresa durante el período de liquidación (Quincena o Mes) y realiza las siguientes actividades: Ingresa su número de cédula y código de empleado. (Clave). El sistema debe validar las opciones que tiene el responsable de gestión humana en el sistema de nómina: Reporte de novedades (Qué tipos de novedades Ejemplo: Horas Extras, vacaciones, etc), consultas sobre los tipos de novedades que puede reportar, registro de novedades como empleado consulta sobre sus novedades. Selecciona la opción registro de novedades, escoge en tipos de novedades. El responsable de gestión humana regional o nacional o el representante del cliente, debe seleccionar la opción: 1. Registro de novedades. 2. Reporte de novedades en archivo. Si el responsable del Gestión Humana o Representante del Cliente seleccionó la opción de Registro de Novedades el sistema debe traer el nombre de la Empresa y Negocio en la que está
--	--

	<p>registrado el colaborador en el SRH. Además debe validar que si el empleado es del Arte Francés debe traer los campos de información adicionales requeridos.</p> <p>El responsable de Gestión Humana o Representante del Cliente registra la información a reportar por cada empleado: Código del empleado, cédula del empleado, fecha y unidades de ser necesarios por cada tipo de novedad y debe seleccionar el proceso que realizó (Datos parametrizables por cada empresa)</p> <p>El sistema debe calcular las unidades, traer la base y calcular el valor a reconocer por la novedad.</p> <p>El sistema debe traer la información de la novedad reportada.</p> <p>El responsable de Gestión Humana o Representante del Cliente debe seleccionar la opción aceptar o guardar.</p> <p>El sistema debe validar que las novedades de horas extras reportadas por el responsable de Gestión Humana o Representante del Cliente no exceda el tope permitido por ley.</p> <p>Si el sistema valida que alguno de estos topes se han pasado, antes de enviar las novedades a Nómina debe traer mensaje de notificación "La novedad xxx del empleado xxx del área xxx pasa el tope establecido por ley, verifique la información o confirme la novedad". En este caso el responsable de Gestión Humana o Representante del Cliente debe seleccionar una de las dos opciones. Si selecciona Verificar la Información los campos registrados en la novedad deben permitir modificarse nuevamente. Si selecciona la opción Aceptar o Guardar, debe enviar la novedad a Nómina.</p> <p>Después que el responsable de Gestión Humana o representante de la empresa selecciona la opción aceptar o guardar, el sistema debe habilitar otra fila para la grabación de otra novedad. Después del registro de las novedades el responsable de Gestión Humana o Representante del Cliente debe seleccionar la opción Enviar Novedades. El sistema debe traer mensaje de notificación de confirmación del envío de las novedades a Nómina.</p> <p>Los puntos del 3 al 9 se deben realizar al terminar uno de los tres flujos (1,2 ó 3).</p> <p>2. Si la novedad fue aprobada o corregida y posteriormente aprobada, el sistema debe notificar 1 vez al día al colaborador de nómina responsable de la liquidación de nómina de las</p>
--	---

	<p>empresas asignadas mediante un mensaje a su correo la siguiente información: "Hoy a recibido xxx (Total de novedades de las empresas bajo su responsabilidad) novedades, xxx (Por empresa) y xxx (Por tipo de novedad)".</p> <p>3. El responsable de nómina de cargar las novedades ingresa al sistema de nómina para realizar las siguientes actividades: Ingresar cédula, código y (Clave). Selecciona la opción cargue de novedades. Selecciona tipo de novedad o empresa. Revisa la información de novedad por tipo o empresa. Selecciona la opción de enviar novedades al SRH si la información revisada está correcta.</p> <p>Si en la revisión encuentra información errada o inconsistente el responsable de nómina selecciona la opción de confirmación. El sistema debe habilitar un campo de Observaciones, en este campo el colaborador de nómina debe describir claramente las anomalías detectadas y después seleccionar la opción enviar. El sistema debe traer mensaje de notificación "La novedad xxx ha sido devuelta a Gestión Humana para su confirmación".</p> <p>El sistema debe enviar mensaje de notificación al responsable de Gestión Humana que reportó la novedad: "Ha recibido una solicitud de confirmación de la novedad xxxx por parte de Nómina de Coomeva Servicios Administrativos". El mensaje debe traer un link para que el responsable de Gestión Humana acceda directamente a la página de nómina, debe ingresar cédula, código, (Clave).</p> <p>Debe seleccionar novedades por confirmar y de acuerdo al número de la novedad reportada revisar la información registrada por nómina. El responsable de Gestión Humana puede seleccionar la opción de Corregir Información, si al revisar la observación de nómina confirma el error en la novedad reportada, el sistema debe habilitar los campos de reporte de la novedad reportada y debe seleccionar el proceso que realizó (Datos parametrizables por cada empresa); Debe realizar las correcciones sugeridos por el colaborador de Nómina y después seleccionar la opción de enviar, el sistema debe traer mensaje de notificación "Las correcciones realizadas a la novedad xxx del empleado xxx han sido grabadas y se ha enviado la novedad corregida a Nómina para su liquidación".</p>
--	--

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Generación Prenómina: El responsable de nómina de las empresas asignadas, revisa que se hayan cargado al SRH las novedades reportadas por las empresas clientes dentro del plazo establecido (Ver programación anual de nómina CSA-NM-DC-PS-01), posteriormente genera la prenómina de las empresas que están bajo su responsabilidad. 5. Revisión Nómina: El responsable de nómina de las empresas asignadas genera reportes de revisión (Ver módulo de Revisión de Nómina). 6. El responsable de nómina de las empresas asignadas realiza gestión del pago. (Ver módulo de Gestión del Pago). 7. El responsable de nómina de las empresas asignadas realiza consolidación (Ver módulo de Consolidación). 8. El responsable de nómina de las empresas asignadas realiza autoliquidación (Ver módulo de Autoliquidación).
Condiciones del Negocio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los conceptos de horas extras y su respectivo factor está determinado en el Régimen Laboral. 2. La aplicación de los diferentes conceptos de horas extras lo determina la empresa cliente de acuerdo a los horarios establecidos para realizar su trabajo diario. Es decir, para el caso del empresas como el Club de Tennis o los Andes Golf Club, el horario laboral de lunes a domingo con unos turnos establecidos; en otras empresas como Coomeva para la mayoría de los empleos en su contrato de trabajo el horario establecido es de lunes a viernes. 3. En el caso de las vacaciones el sistema debe verificar el tipo de calendario por empleado, pues los horarios varían entre, lunes a viernes y lunes a sábado. 4. Las demás novedades se manejan de manera normal, acorde a lo establecido por cada una de las empresas dentro del contrato.
Salidas	Novedades liquidadas. Pago de nómina.
Ejemplo	N/A

Roles Implicados	Empleados empresas cliente. Jefes inmediatos. Responsables del reporte de novedades a nómina. Representantes de las empresas cliente. Departamentos de Gestión Humana de las diferentes empresas cliente. Secretaría de Nómina. Auxiliar de Nómina. Analista de Nómina. Directora Nacional de Nómina. Gerente de Nómina.

Anexo I. Flujograma proceso optimizado liquidación de nómina.

Se anexa archivo de *Excel* en CD, debido a la forma de presentación del flujograma.

Anexo J. Encuesta ICO, índice de clima organizacional - Nómina CSA

	2005	2004	2003	comparativo 2005-2004	comparativo 2004-2003	ANALISIS
CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL 2006						
CONCEPTOS A MEJORAR						
1-IMAGEN GERENCIAL						
ESTILO DE DIRECCION						
En relacion con la forma como mi jefe inmediato corrige mis errores yo me siento.....	63	89	89	26	0	Respecto al año 2005 se bajo en un 26% y en el 2004 con diferencia del 2003 se mantuvo en su porcentaje
LIDERAZGO						
En relacion con la forma de liderar y de actuar los directivos de la empresa yo me siento.....	50	89	89	39	0	Respecto al año 2005 se bajo en un 50% y en el 2004 con diferencia del 2003 se mantuvo en su porcentaje
AMBIENTE DE TRABAJO						
En relacion con las condiciones de ventilacion, condiciones de ruido y posturas o posiciones corporales que tengo en mi.....	63	78	67	15	11	Respecto al año 2005 se bajo en un 15% y en el 2004 con diferencia del 2003 se habia incrementado en un11%
QUEJAS DE TRABAJO						
En los ultimos meses he trabajado horarios extendidos atribuidos a la carga de trabajo, y con esto hecho me he sentido.....	63	78	78	15	0	Respecto al año 2005 se bajo en un 15% y en el 2004 con diferencia del 2003 se mantuvo en su porcentaje
En relacion con la equidad en el manejo de los salarios en mi area, me he sentido	38	100	56	62	44	Respecto al año 2005 se bajo en un 62% y en el 2004 con diferencia del 2003 que habia incrementado en un 44%
En relacion con la selección interna para cubrir vacantes y cargos de mayor responsabilidad, me he sentido.....	63	78	67	15	11	Respecto al año 2005 se bajo en un 15% y en el 2004 con diferencia del 2003 incremento en un 11%
ESTILO DE DIRECCION						
Cuando los resultados de desempeño son deficientes , el jefe dedica tiempo para orientar sus colaboradores	67	89	78	22	11	Respecto al año 2005 se bajo en un 22% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en 11%
2-PARTICIPACION Y COMPROMISO						
PARTICIPACION						
las decisiones o situaciones del trabajo que nos afectan , son comunicadas oportunamente	44	78	67	34	11	Respecto al año 2005 se bajo en un 34% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en un 11%
COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD						
En esta seccion la gente utiliza bien su tiempo y los recursos fisico y economicos de la empresa	56	100	67	44	33	Respecto al año 2005 se bajo en un 44% y en el 2004 con diferencia del 2003se incremento en 44%
SENTIMIENTO DE ORGULLO						
En los ultimos meses han comunicado que nuestro trabajo contribuye a una causa importante	44	56	100	12	-44	Respecto al año 2005 se bajo en un 12% y en el 2004 con diferencia del 2003 bajo en un 44%

3-INTERACCION**TRATO RESPETUOSO**

El trato entre compañeros es calido y considerado	67	89	78	22	11	Respecto al año 2005 se bajo en un 22% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en un 11%
---	----	----	----	----	----	---

4-RETRIBUCION**EQUIDAD EN EL SALARIO**

Las funciones del cargo son equitativas con la compensacion salarial asignada	56	100	67	44	33	Respecto al año 2005 se bajo en un 44% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en un 33%
Mi salario es equitativo si lo comparo con el que pagan, en cargos similares, empresas iguales a esta	56	89	67	33	22	Respecto al año 2005 se bajo en un 33% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en un 22%
Mi salario es equitativo si lo relaciono con las responsabilidades del cargo	33	100	67	67	33	Respecto al año 2005 se bajo en un 67% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en un 33%
Mi salario es equitativo con la carga de trabajo y los resultados que he obtenido	33	100	67	67	33	Respecto al año 2005 se bajo en un 67% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en un 33%

OTROS BENEFICIOS

Cuando uno suma el salario con beneficios y auxilios, concluye que la compensacion es razonable	11	100	100	89	0	Respecto al año 2005 se bajo en un 89% y en el 2004 con diferencia del 2003 se mantuvo en su porcentaje
Los auxilios y beneficios son un buen complemento del salario o compensacion economica	44	100	100	56	0	Respecto al año 2005 se bajo en un 56% y en el 2004 con diferencia del 2003 se mantuvo en su porcentaje
Los servicios de bienestar social que la empresa ofrece al trabajador y familia contribuyen a una mejor calidad de vida	11	100	100	89	0	Respecto al año 2005 se bajo en un 89% y en el 2004 con diferencia del 2003 se mantuvo en su porcentaje

5-DESARROLLO DE PERSONAL**POSIBILIDADES DE DESARROLLO**

Las acciones de capacitacion son acordes a requerimientos del proceso y necesidad de las personas	56	89	78	33	11	Respecto al año 2005 se bajo en un 33% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en un 11%
En esta empresa identifican la capacidad de las personas y definen acciones para desarrollar otras habilidades	22	78	89	56	-11	Respecto al año 2005 se bajo en un 56% y en el 2004 con diferencia del 2003 se bajo en un 11%

OPORTUNIDAD DE PROMOCION

En la empresa identifican capacidades de personal y le brindan oportunidad de trabajar en actividades de mas responsabilidad	33	78	100	45	-22	Respecto al año 2005 se bajo en un 56% y en el 2004 con diferencia del 2003 se bajo en un 22%
Para cubrir vacantes de cargos con mayores responsabilidades, primero buscan entre el personal ya vinculado	44	78	89	34	-11	Respecto al año 2005 se bajo en un 56% y en el 2004 con diferencia del 2003 se bajo en un 11%
Los cambios en la empresa generan oportunidades para uno aprender mejores practicas de trabajo	56	100	78	44	22	Respecto al año 2005 se bajo en un 44% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en un 22%

CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

En los ultimos meses, al recibir un cargo o tarea nueva, entrenan bien al personal y verifican lo aprendido	33	78	89	45	-11	Respecto al año 2005 se bajo en un 45% y en el 2004 con diferencia del 2003 se bajo en un 11%
---	----	----	----	----	-----	---

6-CONDICIONES DEL TRABAJO

DISTENSION-TENSION

Las cargas de trabajo son ajustadas a lo que uno puede hacer con esfuerzo, en un horario normal

67	89	67	22	22	Respecto al año 2005 se bajo en un 22% y en el 2004 con diferencia del 2003 se incremento en un 22%
----	----	----	----	----	---

RECONOCIMIENTO

En esta seccion se valoran y reconocen los logros o buenos desempeños de los colaboradores

56	78	78	22	0	Respecto al año 2005 se bajo en un 22% y en el 2004 con diferencia del 2003 se mantuvo en su porcentaje
----	----	----	----	---	---

Con alguna frecuencia recibimos reconocimientos por el logro de los resultados de desempeño

67	78	100	11	-22	Respecto al año 2005 se bajo en un 11% y en el 2004 con diferencia del 2003 bajo en un 22%
----	----	-----	----	-----	--

ANÁLISIS PARA EL MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN PROCESO LIQUIDACIÓN DE NÓMINA CSA

Ivan Mauricio Restrepo Toro

Universidad Autónoma de Occidente, Código 976986,,
ivanm_restrepo@coomeva.com.co, Cali - Valle

Con este proyecto se pretende hacer una reingeniería total del proceso que permita sistematizar y automatizar los procesos actuales de recepción, grabación y revisión de novedades, además de la integración con aplicaciones dentro y fuera de la organización, mecanismos de monitoreo y control, y organización de flujos de trabajo.

Keywords: Business Process Management, Liquidación de Nómina, Procesos, Reingeniería, Capacidad Instalada.

1. INTRODUCCIÓN

Pensando en el aumento futuro de la demanda y el incremento de clientes nuevos para la prestación del servicio de nómina, Coomeva Servicios Administrativos, se ha visto en la necesidad de llevar a cabo un proyecto de sistematización y automatización del proceso de Liquidación de Nómina, que tiene como objetivo el levantamiento del proceso actual, y su optimización considerando la implementación de Administración de Procesos de Negocio (*Business Process Management*) BPM como metodología de mejoramiento de procesos.

1.1. Justificación

El servicio de nómina en Coomeva Servicios Administrativos es considerado como un estandarte de su oferta de valor ante las empresas del grupo Coomeva, es por eso que la Gerencia de CSA y la Gerencia de Nómina con el ánimo de responder a las exigencias del Grupo Empresarial Coomeva se ve en la necesidad de implementar mejoras en sus procesos que permitan que Nómina CSA siga siendo por preferencia su aliado de negocio, aumentando su competitividad con procesos mejor diseñados.

Teniendo en cuenta la demanda actual del servicio de nómina, el volumen en la operación que esta

representa y el lineamiento de la Gerencia de CSA de penetrar en nuevos mercados; resulta imperativo la necesidad de identificar y automatizar las actividades operativas que se realizan dentro del área y que consumen el mayor número de recursos actualmente, para reorientar dichos recursos al mejoramiento del servicio, mediante la generación de valor agregado al servicio que recibe el cliente y a la captación de nuevos clientes.

1.2. Objetivo General

Incrementar la productividad y la calidad en los servicios ofrecidos por la unidad de Nómina – Coomeva Servicios Administrativos.

Objetivos Específicos

- Optimizar el proceso de reporte de novedades de nómina.
- Optimizar el proceso de revisión de nómina.

- Implementar un BPMS para la automatización de los flujos de trabajo de reportes de novedades de nómina e integración con aplicaciones del proceso, así como para los reportes de revisión de nómina y creación de tipos de novedades en los procesos del mismo.

2. BPM (Business Process Management), Administración de Procesos de Negocio

Nace de la necesidad de agilizar los procesos internos y conectar las tareas tanto externas como internas de la unidad de Nómina, es principalmente una cultura, y fomenta un mayor control y visibilidad sobre las funciones y procesos más importantes de la unidad con el objetivo de que los Directivos puedan tomar mejores decisiones siempre basadas en información.

BPM es un término usado para definir la gestión de procesos de negocio apoyados por aplicaciones; BPM ofrece la posibilidad de efectuar monitoreos, gestionar y manipular procesos para responder con agilidad ante cambios de estrategia y de mercado.

Este nivel de control se transforma en un ahorro de costos y en una reducción del número de errores en el ciclo, mejorando el servicio al cliente.

Con esto, se pretende iniciar en la unidad de Nómina, una reestructuración y rediseño de sus procesos para conseguir mejoras radicales de su rendimiento.

Con este proyecto de mejoramiento basado en la metodología de BPM, Nómina pretende organizarse alrededor de sus procesos para asegurar la eficacia en la consecución de objetivos y a la vez mejorar continuamente su eficiencia. Este es un nuevo modelo de gestión orientado a conseguir los objetivos y centrado en las actividades que añaden valor a los clientes.

BPM ayudará a representar, racionalizar y mejorar los diferentes procesos, a establecer indicadores de medida de la eficiencia de los procesos y a analizar el impacto sobre las personas y la cultura de la unidad.

Los BPMS permiten orquestar la ejecución del proceso de extremo a extremo, organizando todos los flujos de trabajo (personas), la integración de las aplicaciones, las definiciones de participantes

en el proceso, ejecución de procesos, escalamiento de tareas y manejo de excepciones.

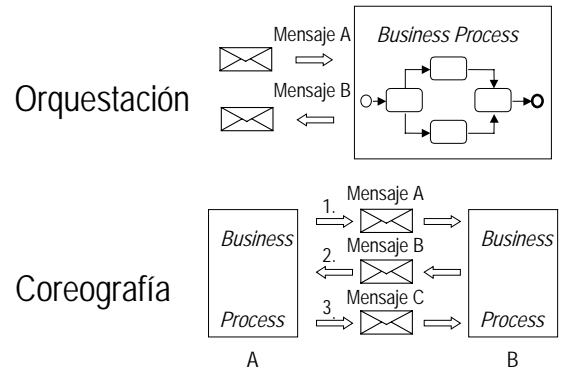


Fig. 1. Orquestación Vs. Coreografía

3. CONCLUSIONES

El mejoramiento de procesos a través de La Reingeniería de Procesos, implica volver a crear y configurar de manera radical el proceso de Liquidación de Nómina, lo que permitirá a CSA lograr incrementos significativos, en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo que implica la obtención de ventajas competitivas, la optimización de los recursos y el logro de los objetivos propuestos.

La implementación de planes de mejoramiento en los procesos administrativos de cualquier empresa, involucra muchos factores que requieren el compromiso y apoyo de todos los miembros de la organización que intervengan directa o indirectamente.

REFERENCIAS

- ANTHONY, Robert y REECE, James. Management Accounting. Editorial Irwin. 1979
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Quinta edición Mc Graw Hill
- Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. En: Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol.11, No 1/2, 1992.
- COOMEVA. Base de datos 9000.doc. Procedimientos de las unidades de Coomeva Servicios Administrativos.

