

**PROCESOS PARA EL DISEÑO DE CARGOS EN LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR DE BARRANCABERMEJA, IPS Y
EPS.**

CARLOS ANDRÉS CABARCAS GUZMÁN

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2011

**PROCESOS PARA EL DISEÑO DE CARGOS EN LA CAJA DE
COMPENSACIÓN FAMILIAR DE BARRANCABERMEJA, IPS Y EPS.**

CARLOS ANDRÉS CABARCAS GUZMÁN

Trabajo de grado:

Para optar al título de Ingeniería Industrial.

Director:

Ing. María del Coral Pérez

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2011**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 30 de Agosto de 2011

DEDICATORIA

Agradezco a Dios las grandes oportunidades que me ha brindado en mis años de vida, fortaleciéndome para afrontar las adversidades que se presenten y rodeándome de grandes personas.

Doy gracias a Dios por tener a mis padres, que me brindaron la oportunidad de acceder a la educación superior y por el apoyo que me dieron durante toda la carrera.

De igual manera, dedico este proyecto a mis hermanos, quienes desde la distancia me apoyaron a tomar buenas decisiones y me alentaban en mis momentos difíciles.

A CAFABA, en especial a la gerencia de planeación por brindarme la oportunidad de ejecutar el proyecto, específicamente al ingeniero Cesar Serrano por enseñarme todo su conocimiento y experiencia del tema.

Y finalmente a Andrea Carvajal quien estuvo a cada instante alentándome y sin ella nada de esto podría tener este significado.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	17
1.1 MISIÓN	17
1.2 VISIÓN.....	17
1.3 HISTORIA	17
1.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA	18
1.4.1 Subsidio.....	18
1.4.2 IPS.....	19
1.4.3 EPS	19
1.4.4 ITC.....	19
1.4.5 Fondos.....	20
1.4.6 Programas sociales	20
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
1.6 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO.....	21
1.7 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO EN LA EMPRESA.....	21
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	22
3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
4. ANTECEDENTES.....	24
5. JUSTIFICACIÓN.....	25
6. OBJETIVOS	26
6.1 OBJETIVOS GENERALES	26
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
7. MARCO TEÓRICO	27
7.1 MARCO CONCEPTUAL.....	27
7.2 MARCO GEOGRÁFICO.....	28
7.3 MARCO LEGAL	28
7.4 MARCO TEÓRICO.....	29
7.4.1 Manual de funciones.....	29
7.4.2 Análisis salarial.....	30

8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....	33
8.1 MANUAL DE FUNCIONES	33
8.1.1 Diagnostico general	33
8.1.2 Encuestas.....	34
8.1.3 Organigrama.....	37
8.1.4 Manual de funciones.....	41
8.2 ANÁLISIS SALARIAL	42
8.2.1 Valoración de cargos	43
8.2.2 Estructura salarial	52
8.2.3 Política de ajuste	58
8.3 PROPUESTA DE AHORRO.....	59
9. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS.....	62
9.1 MEJORAS PROPUESTAS.....	62
9.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS.....	62
9.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	62
10. CONCLUSIONES	64
11. RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	68

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Generalidades de la empresa.....	17
Tabla 2. Normatividad aplicada a CAFABA.....	28
Tabla 3. Indicador de las entrevistas realizadas a todo el personal de la Caja.....	35
Tabla 4. Cargos con funciones iguales.....	35
Tabla 5. Indicador de las entrevistas realizadas a todo el personal requerido de la Caja.....	35
Tabla 6. Indicador de entrevistas de la variación de porcentajes.....	36
Tabla 6. (Continuación).....	37
Tabla 7. Planta de personal de la EPS´S	38
Tabla 8. Histórico de usuarios afiliados a la EPS´S según BDU.....	39
Tabla 9. Indicadores de ahorro en la nómina del personal de la EPS´S.....	38
Tabla 10. Desplazamiento de cargos.....	40
Tabla 11. Cambio de nombre de puestos de trabajo.....	40
Tabla 11. (Continuación).....	41
Tabla 12. Cargos seleccionados.....	44
Tabla 13. Factores seleccionados.....	45
Tabla 14. Habilidades.....	48
Tabla 15. Matriz de correlación (Pearson).....	49
Tabla 16. Ecuaciones de ajuste.....	54
Tabla 17. Salarios ajustados.....	57
Tabla 18. Aumento salarial.....	58

Tabla 19. Ajuste de propuesta.....	59
Tabla.19. (Continuación).....	60
Tabla 20. Aumento salarial.....	60
Tabla 20. (Continuación).....	61

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa conceptual del manual de funciones.....	27
Figura 2. Mapa conceptual del análisis salarial.....	27
Figura 3. Formato para el manual de funciones.....	41
Figura 4. Pasos para el análisis salarial.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafica 1. Diagrama de dispersión.....	53
Grafica 2. Diagrama de dispersión sin el Director y el Aprendiz SENA.....	53
Grafica 3. Regresión lineal.....	55
Grafica 4. Regresión no lineal – Potencia.....	55
Grafica 5. Regresión no lineal – Polinómica 2 ^{do} grado.....	56

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Servicios de la IPS.....	69
ANEXO 2. Lista de empleados de la Caja.....	70
ANEXO 3. Organigrama encontrado.....	75
ANEXO 4. Propuesta del organigrama.....	76
ANEXO 5. Recopilación de la información de las encuestas.....	77
ANEXO 6. Manual de funciones.....	78
ANEXO 7. Calificación de factores.....	79
ANEXO 8. Componentes principales.....	80
ANEXO 9. Componentes principales manualmente.....	81
ANEXO 10. Media armónica.....	82
ANEXO 11. Intensidad del grado.....	83

GLOSARIO

ALTO COSTO: son aquellas patologías consideradas catastróficas o ruinosas que generan un gran impacto económico en la solvencia del sistema.

CONCURRENCIA: es la verificación o seguimiento que se hace en el momento en que el paciente está hospitalizado.

CONTRARREFERENCIA REFERENCIA: Servicios de ambulancia según el estado de los pacientes.

EQUIVALENCIA: es el término o condición asumir cuando una persona no cumple con el perfil solicitado.

FUNCIÓN: es una acción que se tiene hacer para realizar un proceso o parte de un proceso.

GLOSA: es una no conformidad u objeción encontrada en un proceso

PAMEC: Plan de Auditoría de Mejoramiento de calidad

POS: Plan Obligatorio de Salud, “es un paquete de servicios de salud a los que tienen derecho los afiliados al Régimen Subsidiado, según la normatividad vigente en el Sistema de Seguridad Social en Salud en Colombia.”¹

PROCEDIMIENTO: son los pasos detallados que se tiene que realizar para culminar una actividad, los cuales están ordenados secuencialmente, y en los que se detallan documentos de soporte y responsabilidades.

REAJUSTE DE PLANTA DE PERSONAL: son modificaciones que hace la empresa internamente del personal contratado.

REMUNERACIÓN SALARIAL: es el pago que recibe cada empleado periódicamente.

RESOLUCIONES: son documentos emitidos por la SSF y el consejo directivo

SIAU: Servicio de Información de Atención al Usuario, es para recibir las quejas, reclamos y sugerencias de los usuarios.

¹ Comfama, Plan obligatorio de salud [en línea] [citado 31 Agosto del 2011], disponible en http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Salud/R%C3%A9gimen%20subsidiado/plan_obligatorio.asp

SSF: Superintendencia del Subsidio Familiar, Es una entidad del gobierno que garantiza “mediante sus funciones de inspección, vigilancia y control, el eficaz funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar, acorde con la Ley y normas vigentes, la ampliación de su cobertura y la calidad de los servicios que prestan.”²

² Superintendencia del Subsidio Familiar [en línea] [citado 10 mayo del 2011], disponible en http://200.74.133.222/wps/portal/newssf/PortalSSF/Qui%C3%A9nes%20somos/Misi%C3%B3n%2c%20Visi%C3%B3n%2c%20Objetivos%20y%20Funciones!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3jngMCQEANPEwMLP08XA0_vUA9DfwtjlwN_A6B8JG55AwNKdLubENDtpR-VnpOfBHRIOMjd-N0BkjfAARwN8OsHusTPlz83Vb8gNzSiMthTFwDmklVU/dl3/d3/L2dBIS9nQSEh/

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: PROCESOS PARA EL DISEÑO DE CARGOS EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE BARRANCABERMEJA, IPS Y EPS.

AUTOR: Carlos Andrés Cabarcas Guzmán
FACULTAD: Ingeniería Industrial
DIRECTOR: Ing. María del Coral Pérez

RESUMEN

La Conservación de las empresas en la actualidad tendrá que someterse al cambio del clima laboral y de negocio, a los requerimientos y especificaciones del mercado y a la claridad para desarrollar todos sus procesos. En la realización de cualquier actividad se necesitarán que los empleados de las empresas estén al tanto de cómo ejercer sus actividades para asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos y de mantener el nivel mínimo indispensable de conocimiento del proceso.

El proyecto surgió como respuesta a la evaluación por parte de la Superintendencia del Subsidio Familiar y por el afán de estar certificado con la ISO 9001, el cual se alimenta de los análisis hechos en las diferentes departamentos que integran la empresa; una vez detectado el problema, fue necesario elaborar un instrumento que permitiera identificar perfiles, funciones y responsabilidades de todos los cargos de la Caja, con el fin de hacer posible la realización del manual de funciones y el análisis salarial.

Para iniciar el proyecto se tuvo en cuenta elementos necesarios para la investigación, como entrevistas y observaciones directas para el análisis de las funciones y uso de técnicas como el método de puntos por factor, el cual es un sistema que busca definir una remuneración salarial nivelada o con una misma tendencia. Por estos mecanismos se logra determinar un manual de funciones y una propuesta de la estructura salarial de la Caja.

Palabras claves: Manual, Estructura Salarial, Métodos, Encuestas, Puntos por Factos, Funciones, Remuneración.

GENERAL SUMMARY OF THE WORK OF DEGREE

TITLE: JOBS DESIGN PROCESSER FOR A FAMILY COMPENSATION FUND IN BARRANCABERMEJA, IPS AND EPS'S

AUTHOR: Carlos Andrés Cabarcas Guzmán
FACULTY: Industrial Engineering
DIRECTOR: Ing. María del Coral Pérez

ABSTRACT

Today, the enterprises protection and conservation have to get the changes of employment and business climate, the market requirements and specifications and for developing all their processes, clarity. In carrying out any activity will require that employees of the companies are aware how they have to do their activities to ensure the processes efficiency and effectiveness and enterprises must have a minimum level of process knowledge.

This project began as an answer by the "Superintendencia del Subsidio Familiar" evaluation and the ISO 9001 certification, which feeds on the analysis made in different company departments. Once the problem was detected, it needed to develop an instrument to identify profiles, functions and responsibilities of all enterprise jobs, in order to make possible the realization of a manual functions and salary analysis.

For the design, the project took some necessary elements for the investigation, as: interviews, direct observations to analyze the functions and use the factor points method (which is a system that define the compensation with a same trend). Those mechanisms allow to make a functions manual and a proposed salary structure of the company.

Key words: Manual, Salary structure, Methods, Surveys, Point's per factor, Functions remuneration.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad deben contemplar como uno de los pilares en los procesos económicos y sociales de toda compañía, el manejo y la administración del talento humano, demostrar que una estructura bien establecida se puede lograr un mejoramiento continuo en sus actividades y de esta forma estar a la altura con las demás compañías y poder ser competitivo en el mercado.

El manual de funciones y el análisis salarial son herramientas indispensables para la compañía, ya que son componentes necesarios para la creación de un cargo. El manual de funciones es un instrumento que proporciona al departamento de talento humano mejorar las condiciones de selección, contratación e inducción del personal nuevo a la compañía, con el fin de tomar óptimas decisiones y mejorar los índices de productividad de la organización.

Documentar los conocimientos, habilidades, funciones y perfiles de cada uno de los cargos, serviría como mecanismo para obtener una valoración de los puestos de trabajos y así mismo lograr tener una estructura salarial nivelada o con una misma tendencia, con el objetivo de equilibrar los salarios y mejorar los incentivos al empleado y/o optimizar los gastos en la nómina.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

A continuación se menciona las principales características de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja.

Tabla 1. Generalidades de la empresa

Especificación	Detalle
Nombre	Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja
Dirección	Edificio principal calle 49 N° 17-17
Teléfono	PBX: 622281; Telefax: 6212651
N° de Empleados directos	183
N° de Empleados Indirectos	39

Fuente: La Caja.

1.1 MISIÓN

Contribuir al mejoramiento integral de la calidad de vida de los afiliados mediante la prestación de servicios que apoyen el desarrollo económico, social, cultural y laboral de la población.

1.2 VISIÓN

CAFABA en el 2012 será la mejor Caja de Compensación de la región, con cobertura y liderazgo en servicio social, comprometidos con las necesidades y expectativas de nuestros afiliados que son nuestra razón de ser.

1.3 HISTORIA

“CAFABA es una corporación autónoma de derecho privado, sin ánimo de lucro, con patrimonio propio y reconocimiento ante el Gobierno Departamental mediante Resolución 171, del 18 de agosto de 1965.

Luego de celebrarse varias reuniones con las entidades públicas y privadas de la ciudad, un grupo de empresarios vieron la necesidad de crear la primera Caja de

Compensación Familiar de Barrancabermeja, con el propósito de cumplir el importante papel de atender simultáneamente las diversas funciones de seguridad social por medio del subsidio familiar monetario que implicaría un incremento en los ingresos reales y nominales de los ³trabajadores y de otra parte mediante la atención al núcleo familiar con el subsidio en servicios o especie reconocido en salud, nutrición, educación, mercadeo y recreación, el cual conllevaría a un aumento en la capacidad adquisitiva a favor de las familias de los trabajadores de medianos y menores ingresos. Para ese entonces ya existían más de 2000 beneficiarios que esperaban recibir subsidio familiar y 40 empresas que deseaban afiliarse.

En reunión celebrada el veintiséis (26) de abril de mil novecientos sesenta y cinco (1965), siendo las ocho de la noche (8:00 p.m.), se originó el acta de constitución de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja patrocinada por FENALCO.

En el año 1975 ya contaba con infraestructura propia, conformada por dos edificios ubicados en la calle 49 N° 17-14 y carrera 17 N° 51-33. En el año 1985 se dio apertura al servicio de la Sede Recreacional, ubicada sobre la Vía a El Llanito, en marzo de 1996 fue construida su segunda etapa y reinaugurada con el nombre de Sede Recreacional José Joaquín Bohórquez.

Hoy CAFABA funciona con sede principal en Barrancabermeja, con sucursales en el municipio de Puerto Wilches y el Corregimiento El Centro; además hace presencia en otros municipios de la región. En marzo de 2001 se creó la Entidad Promotora de Salud del Régimen Subsidiado EPS'S ofreciendo sus servicios inicialmente en el Municipio de Barrancabermeja. Actualmente la EPS'S tiene cobertura en los Departamentos de Santander y Atlántico.”

1.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA

1.4.1 Subsidio. “Es uno de los principales servicios de la Caja y contiene los siguientes auxilios

- Cuota Monetaria Ordinaria: Es una cantidad de dinero que se entrega mensualmente por cada persona beneficiaria a cargo del trabajador. La cuota actual es de \$19.826 mensuales.

³ CAFABA, Historia [en línea] [citado 30 agosto del 2011], disponible en http://www.cafaba.com.co/home/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=69

- Cuota Monetaria Especial (Para beneficiarios con invalidez o capacidad física o mental disminuida): El trabajador tendrá derecho a doble cuota monetaria por padres, hijos y hermanos huérfanos de padres, sin límite de edad, cuando presentan invalidez o capacidad física o mental disminuida en un 50% o más, que les impida trabajar.
- Cuota Monetaria Extraordinaria (Por muerte de trabajador o persona a cargo beneficiaria): En caso de muerte de un trabajador beneficiario, el empleador dará aviso inmediato del hecho a la Caja y ésta continuará pagando durante 12 meses el monto de la cuota a la persona que acredite haberse responsabilizado del cuidado de las personas a cargo del fallecido.
- Cuota monetaria simultánea (Reconocimiento de cuota a ambos cónyuges): Cuando la suma de los salarios del trabajador(a) y su cónyuge o compañera (o) no supera los cuatro salarios mínimos mensuales legales vigentes, ambos pueden reclamar cuota monetaria por los mismos hijos.
- Subsidio en Especie: El subsidio en especie (Auxilio Educativo) está dirigido a los trabajadores que devenguen hasta cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes
- Subsidio en Servicios: Todos los trabajadores y sus personas a cargo afiliadas mediante tarifas subsidiadas tienen derecho a acceder a los programas y servicios de CAFABA con tarifas subsidiadas en Recreación, Salud, Turismo, Cultura, Crédito Adulto Mayor y Deportes.”⁴

1.4.2 IPS. Todos sus servicios se encuentran en el anexo 1

1.4.3 EPS. “En el marco de la protección social, esta comprometido en mejorar la salud y el bienestar de las familias pobres y vulnerables a través del aseguramiento en salud del régimen subsidiado, garantizando servicios integrales, éticos, humanos y de excelente calidad, soportados en una infraestructura y tecnología eficientes y en un talento humano competente y con principios, que sustenten una gestión administrativa competitiva.”⁵

1.4.4 ITC. A continuación se nombra los diferentes programas que ofrece el Instituto Técnico de CAFABA.

⁴ CAFABA, Subsidio [en línea] [citado 30 agosto del 2011], disponible en http://www.cafaba.com.co/home/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=86

⁵ CAFABA, EPS [en línea] [citado 30 agosto del 2011], disponible en http://www.cafaba.com.co/home/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=99.

- Programas de formación laboral: cursos tradicionales, vacaciones creativas para niños y adultos, programas técnicos, diplomados y seminarios
- Educación Informal: cursos de artesanías navideñas y cursos de música niños y adultos
- Servicio de Auditorios: Alquiler de auditorios con capacidad de 20 y 50 personas, alquiler de video beam, servicio de refrigerio y servicio de tinto.

1.4.5 Fondos. Sus servicios son los siguientes:

- Subsidio de Vivienda para Afiliados a CAFABA: Es un aporte en dinero que entregan las Cajas de Compensación Familiar por una sola vez a las familias que ahorran para tener vivienda propia. Puede usar el subsidio de vivienda para: Vivienda nueva, Construcción en sitio propio y Mejoramiento de vivienda
- Fondo de Crédito Social Ley 789 de 2002 art. 16: La Caja le ofrece el servicio de crédito de fondo para que los haga efectivos a través de las diferentes modalidades como son Bienestar Domésticos, Salud y Educación, hasta por un monto de cuatro salarios mínimos mediante el sistema de libranza, de acuerdo a su capacidad de endeudamiento.
- Fondo de Subsidio al Desempleo – Fonedo: Es un recurso destinado a mejorar las condiciones de vida de la población desempleada cabeza de hogar a través de la entrega de subsidios destinados a cubrir necesidades en aspectos tales como alimentación, educación y salud.
- Convenio de Asociación para la Administración de Recursos de Microcrédito FONEDE CAFABA – FUNDESMAG: en convenio con FUNDESMAG otorgan microcréditos para las micro, pequeñas y medianas empresas afiliadas a la Caja con el objeto de promover la creación de empleo adicional.

1.4.6 Programas sociales. Todos los programas de la Caja son los siguientes:

- Atención Integral a la Niñez de 0 a 6 años: Promueve la salud física, emocional y social de los niños de 0 a 6 años, mediante el desarrollo de talleres de inducción artística en las facetas de danzas, plastilina, títeres, pintura, rondas, y demás conocimientos que fomente en los niños el desarrollo infantil .

- Cultura: Con este programa se promueve la cultura y la participación artística y social activa, de personas con talento.
- Juventud: Se generan espacios de participación e interacción de los jóvenes, propiciando condiciones para que diseñen y reorienten su proyecto de vida de una manera integral
- Población Discapacitada: Mediante este programa se promueve la salud mental y emocional de la población con discapacidad afiliada a CAFABA mediante talleres lúdicos-formativos y orientación psicológica.
- Adulto Mayor: Mediante este programa se generan espacios de bienestar fomentando la participación activa en actividades que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de esta población.
- Escuelas de Formación Deportiva: Las escuelas de formación deportiva de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja "CAFABA", buscan promover la recreación y el buen uso del tiempo libre de la niñez y la juventud, formando personas antes que deportistas en nuestra ciudad.

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Hasta el momento la Caja maneja una estructura organizacional desactualizada y no ha sido aprobada completa por la Superintendencia del Subsidio Familiar y es a donde se quiere llegar.

1.6 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

El área de estudios y proyectos es el departamento donde se desarrolla la práctica y se considera uno de los pilares para generar programas de desarrollo en la Caja, ya que se encarga de planificar, analizar y elaborar todas las propuestas de inversión y mejora que establece la Caja y poder ser enviadas al ente regulador.

1.7 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO EN LA EMPRESA

Supervisor de la práctica: Cesar Daniel Serrano Carranza
 Coordinador de Estudios y Proyectos, Departamento de planeación
 Correo electrónico: proyectos@cafaba.com.co, Teléfono: (57-7) 6111388, Ext.: 7

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

La Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, IPS y EPS, CAFABA, es una organización autónoma de derecho privado, sin ánimo de lucro que desde sus inicios trabaja por el bienestar de la comunidad. Tiene como objetivo administrar los aportes del 4% de los trabajadores y los fondos de ley del gobierno, con el fin de que todos sus afiliados y familiares tengan privilegios para recibir programas de recreación, subsidios, educación, salud, fondos de crédito y convenios comerciales. La razón de ser de la Caja es contribuir al desarrollo y mejorar la calidad de vida de todos sus afiliados, garantizando la satisfacción y expectativas de los usuarios. Para llevar a cabo dicho proceso, la institución cuenta con la adecuada infraestructura física y el personal capacitado para brindar atención y requerimientos de los beneficiarios, pero no cuenta con funciones claras y establecidas en cada una de sus áreas de trabajo, ya que sin ellas no podar brindar un servicio adecuado.

Uno de los programas de la coordinación de Estudios y proyectos es especificar los perfiles y funciones de cada uno de los empleados que conforman las dependencias de la empresa, con el fin de mejorar el rendimiento, claridad de información, productividad y condiciones de trabajo que maneja los diferentes empleados de la Caja, adecuando así el perfil y funciones conveniente que debe desempeñar el personal a cargo del puesto.

Por otro lado, la Caja tiene entre sus propósitos presentar una propuesta de ahorro del 10% de su nómina, sugerida por la Superintendencia del Subsidio Familiar debido a que está entidad gubernamental lleva el control y supervisión de todas las decisiones que tome la directiva, ya que desde el 2008 se encuentra intervenida por llevar malos manejos de recursos.

Todo este propósito es para mejorar la calidad de vida laborar, lograr una reducción de los costos de contratación y ante todo, generar ambientes sano de trabajo en la Caja.

3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La Caja en sus cuarenta y cinco (45) años de experiencia en el mercado ha establecido un número de 222 trabajadores (183 contratos fijos e indefinidos y 39 contratos OPS), estableciéndose en la ciudad como una de las grandes empresas y generadora de empleo.

En la actualidad, CAFABA tiene identificado los cargos que posee, pero no los tiene aprobado en un documento o acta por un ente regulador, lo que conlleva a no tener un reconocimiento y especificaciones de cada cargo.

Además, las funciones de los empleados no están asignadas de tal modo que los trabajadores la entiendan fácil mente, ocasionando confusión a la hora de hacer sus operaciones y causando bajo rendimiento y cruce de información en sus tareas.

Por otro lado, la Caja pretende estudiar cómo se encuentran la remuneración salarial de sus trabajadores en comparación con el mercado y conocer además, el perfil requerido por puesto de trabajo, ya que pretende estar a la par en conocimiento y capacidades con las demás Cajas.

Es por esto que el problema de la Caja radica a la aplicación de procesos de planeación, ejecución y medición para la realización de este proyecto, que consiste en la elaboración de un Manual de funciones, estudio de remuneración salarial y propuesta de ahorro.

Es por ello que a la gran magnitud del proyecto, por tener una gran cantidad de empleados 222, se ha solicitado el apoyo de un practicante en la coordinación de estudios y proyectos, de modo que sea capaz de resolver los inconvenientes que se le puedan presentar para la realización del mismo.

4. ANTECEDENTES

En la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja a pesar de tener tantos años en el mercado, solo ha aprobado un manual de funciones por parte del consejo directivo en el acta 665 del año 2003, pero solo ratificaron los cargos directivos, no aprobaron los convencionales y estos son en la empresa una gran cantidad de empleados noventa y nueve (99). Hasta la fecha no se ha vuelto a tomar medidas sobre el asunto, han habido inicios de retomar las actividades para crear uno pero nunca lo terminan y no lo llevan para su respectiva aprobación por parte de la SSF o consejo directivo, porque la organización pensaba que no era necesario para realizar sus operaciones, pero consideraron que era más fácil tener una guía de funciones que sirviera de apoyo para implementar procesos y actividades como rotación de personal y que ayudara a optimizar tiempo a la hora de hacer inducción a personal nuevos, además sirve para recibir certificaciones por parte de entidades gubernamentales.

En el manual del acta 665 todas las funciones que tenían eran muy confusa para el lector, no se daba a entender la idea principal de la actividad, de tal modo que hasta el momento los trabajadores todo lo han venido realizando a través de actividades que le asigna el jefe inmediato de cada área de trabajo y apoyándose de un manual de proceso que hasta la fecha si esta diseñado de forma clara y coherente, por tal razón nace la idea de crear un nuevo diseño de manual para todos los cargos de la empresa y porque la empresas a medida de que han pasado los años ha empezado a crecer y ha desarrollado nuevas áreas administrativas la cual necesitan funciones que el anterior no logra tener.

En la parte de estudios salariales, la Caja nunca ha tenido la necesidad en realizar estudios de remuneración salarial, con el fin tener un criterio de cómo le está pagando la Caja a los empleados en comparación con otras Cajas del mercado, CAFABA lo vienen ejecutando por los estudios, años que lleva en la organización o convención. Por dichas razones se genera la necesidad de optimizar los costos de contratación de la Caja.

5. JUSTIFICACIÓN

Se pretende en la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja implementar un manual funciones, con el fin que la directiva tenga una herramienta para ejercer un control y ubicar cada cargo de una manera adecuada dentro de la organización. El manual procura proporcionar claridad a cada uno de los empleados de la Caja en sus responsabilidades y funciones, evitando la confusión de sus actividades.

Por otro lado, el manual de funciones es un requisito indispensable para poder estar certificados bajo la ISO 9001 y tener el sello de calidad, además se necesita para mejorar los desordenes existentes que dificultad realizar las actividades de una manera adecuada y por último es uno de los documento que la Superintendencia del Subsidio Familiar requiere que se tenga actualizado.

El estudio de remuneración salarial pretende identificar el costo presupuestal que recibe cada empleado, dependiendo de la dificultad que tenga el puesto de trabajo, de la misma manera se intenta hacer comparaciones salariales con otras cajas y tomar la decisión de hacer reajuste salarial dependiendo del caso que se presente , con el fin de optimizar costos a la empresa.

Para la propuesta de ahorro a largo plazo se pretende reducir la nómina en un 10% del costo total de la mano de obra y a su vez realizar despidos del personal indirecto o directo de la Caja. Todas las funciones del personal destituido deben ser asumidas por personal directo de la empresa.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVOS GENERALES

Diseñar el manual de funciones y análisis salarial para los cargos de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, IPS y EPS, en la ciudad de Barrancabermeja, Santander y Barranquilla, Atlántico.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer e identificar los puestos de trabajo de cada empleado, con el fin de establecer los cargos actuales de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, IPS y EPS.
- Construir el organigrama de CAFABA para identificar fácilmente los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y responsabilidad de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, IPS y EPS.
- Elaborar el manual de funciones de la Caja para mejorar la estabilidad organizacional.
- Realizar una valoración a cada uno de los cargos que tiene la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, IPS y EPS.
- Elaborar la estructura salarial de los empleados, con el fin de transformar los resultados de la valoración en salario.
- Plantear políticas de ajuste salarial dependiendo de los requerimientos de la empresa.
- Diseñar una propuesta de ahorro del 10% de la planta de personal, con el fin de mejorar los costos de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja. IPS y EPS.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 MARCO CONCEPTUAL

Figura 1. Mapa conceptual del manual de funciones

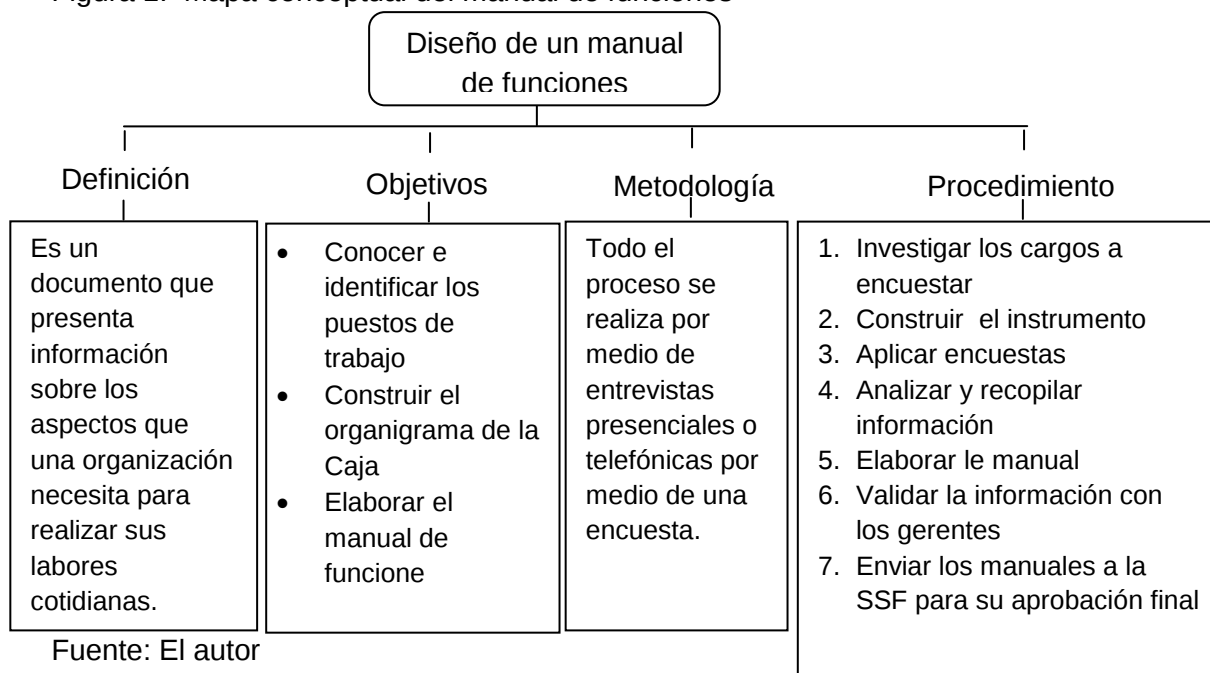


Figura 2. Mapa conceptual del análisis salarial



7.2 MARCO GEOGRÁFICO

La localización del proyecto se ubico en Colombia en el departamento de Santander y Atlántico, en Barrancabermeja y Barranquilla. Específicamente en la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja “CAFABA”.

7.3 MARCO LEGAL

Los requisitos legales que se tuvo en cuenta al momento de diseñar el manual de funciones, el estudio salarial y la propuesta de ahorro son los siguientes:

Tabla 2. Normatividad aplicada a CAFABA

Nombre	Fecha	Objetivo
Acta 665 del consejo directivo	Noviembre del 2003	Identificar los antecedentes del manual de funciones en la Caja
Estatutos	Junio del 2005	Establecer los lineamientos y normatividad de una empresa comercial
Estándares de Habilitación para EPS / IPS	2008	Averiguar cuál debe ser la calidad de atención en salud
Perfiles ocupacionales y normas de competencia laboral para auxiliares en las áreas de la salud	Junio del 2008	Entender el perfil y competencias de un auxiliar de salud
Norma ISO 9001	2009	Establecer los parámetros a seguir para certificarse
Resolución AEBb No 241	Diciembre del 2009	Identificar modificaciones internas de la Caja
Convención colectiva de los trabajadores	Enero del 2010	Comprender el acuerdo laboral de la Caja
Código del buen gobierno	Octubre del 2010	Conocer las buenas prácticas de gestión empresarial de la Caja
Manuales Tarifarios en Salud	Enero del 2011	Conocer el reglamento de tarifas en salud
Resolución AEBb No 391	Marzo del 20011	Identificar el incremento salarial de la Caja
Código sustantivo del trabajo	2011	Identificar la normatividad que tiene el trabajador

Fuente: El autor

Por otro lado, cualquier proceso que se quiera realizar, debe estar autorizado por la SSF, la directora y el gerente del departamento de planeación.

7.4 MARCO TEÓRICO

7.4.1 Manual de funciones.

7.4.1.1 Definición. “Es un documento que presenta información sobre los aspectos que una organización necesita para realizar sus labores cotidianas. Además es un resumen que detalla cada una de las diferentes funciones que le corresponde a cada uno de los cargos de la empresa”⁶

7.4.1.2 Objetivos. “Los manuales de funciones se orientan al logro de los siguientes propósitos

- Especificar los requerimientos de la organización en términos de productividad y eficacia y dar al consumidor un producto de calidad.
- Establecer de una manera clara y formal los objetivos de cada puesto de trabajo y determinar las funciones, habilidades y responsabilidades.
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimiento, experiencia y aptitudes.
- Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos, tales como:
 - Selección de personal.
 - Inducción de nuevos funcionarios.
 - Entrenamiento en los puestos de trabajo.
 - Evaluación del desempeño.
 - Asignación salariales.
 - Precisar las funciones encomendadas a cada cargo para determinar responsabilidades, evitar la repetición y detectar descuidos.

⁶ CASTILLO FLÓREZ, Alejandro. Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Pereira.: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial, 2007. p. 26.

- Proporcionar la información de soporte para la planeación o implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa.”⁷

7.4.2 Análisis salarial. El salario se define como: “Todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios los cuales influyen en el desempeño del trabajador.

Para determinar los salarios de manera justa e imparcial para los cargos existentes en la organización se lleva a cabo un proceso muy bien planeado y estructurado, por tanto se propone las siguientes fases para cumplir a cabalidad con cada una de las exigencias y requisitos que este implica.

7.4.2.1 Análisis de cargos. Esta etapa es la realización de los manuales de funciones y esta explicada...en el numeral 7.3.1...

7.4.2.2 Valoración de cargos. La valoración de cargos es una herramienta gerencial de gran importancia para la organización y de alto valor para el manejo de muchas de las actividades del talento humano. Para la valoración de cargos se tuvo en cuenta los conceptos de valor absoluto y relativo del trabajo, en donde el valor absoluto tiene relación con el salario vital y es la mínima cantidad de dinero que un empleado debe recibir independiente de las tareas que desempeñe y el valor relativo es cuando se compara el salario con los demás cargos, con el objetivo de ubicarlo en una escala de importancia con relación a los demás. Existe dos tipos de métodos para hacer la valoración y son los siguientes.

- **Métodos Cualitativos.** Se fundamenta en el juicio o estimación no analítica de las características del puesto de trabajo
 - a) **Método de Jerarquización:** Es el método más antiguo, en el los cargos se valoran en conjunto, es decir no se descomponen en factores compensables. Todo se hace mediante la comparación de los diferentes cargos los cuales se ordenan de mayor a menor valor o viceversa, por medio de una estimación subjetiva que depende en gran parte del análisis

⁷ CASTILLO FLÓREZ, Alejandro. Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Pereira.: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial, 2007. p. 26-27.

del cargo, actividad y responsabilidad. Este método se puede aplicar de tres formas que son:

- Técnica de jerarquización ascendente – descendente
- Técnica de comparación por pares
- Método de tarjetas

b) Método de categorías predeterminadas: Es un método cualitativo en el cual se clasifica cada puesto en una de las categorías correspondientes a una escala previamente establecida. Consta de dos fases para su desarrollo:

- Elaboración de la escala de clasificación
- Aplicación de la escala de clasificación

- **Métodos Cuantitativos.** Estos métodos consideran el puesto de trabajo de acuerdo a las características y requisitos esenciales que son denominados factores, los cuales son valorados por separado, de tal modo que al sumar los puntos de los distintos factores se pueda obtener una puntuación del trabajo. La puntuación de cada factor determina el grado de presencia o de intensidad en cada uno de ellos.

a) Método de Comparación de Factores: Técnica analítica en la que se elabora una escala monetaria para cada uno de los factores. La importancia que se le da a cada factor se hace asignándole una “tarifa” que es un porcentaje del total del sueldo correspondiente cada cargo clave.

Método desarrollado en 1926 por Eugene J. Benge, S. H.L. Burk y E. N. Hay. Esta técnica descompone al cargo en atributos o características especiales. Al método de comparación de factores se le tribuyen características como: fundamentación en la importancia de los factores que componen el cargo, toma como referencia la importancia de los factores en unos cargos claves, los factores en los que se descomponen los cargos claves son esenciales y comunes a todos los cargos, y cuando se reparte la remuneración de los cargos claves en los factores que los componen se crea la escala monetaria por factor para todos los cargos.

- b) Método de perfiles:** Evalúa los cargos teniendo en cuenta tres factores que son comunes a todos: habilidades, solución de problemas y responsabilidad. Este método se usa especialmente para cargos administrativos y técnicos.

Según Milton L. Rock, el método de perfiles hace las siguientes observaciones:

- Los cargos se pueden clasificar por orden de importancia en la estructura jerárquica de la organización y también se puede determinar las distintas entre las categorías.
- La valoración de cargos debe hacerse en función de la descripción y requisitos del cargo y no en los conocimientos, habilidades y características de la persona que ocupa el cargo.

- c) Método de puntos por factor:** Es un sistema ideado por Merrill R. Lott en 1925, es uno de los métodos más populares que a pesar de antigüedad aún continua vigente. Su mayor ventaja es que es uno de los métodos más precisos y completos porque mide el contenido de los cargos de acuerdo a la importancia de los factores del mismo reflejado en una escala de puntaje.

Este método se basa en el desarrollo de un manual de valoración de donde están definidos los factores comunes a los cargos con sus correspondientes grados, los cuales tienen un puntaje que permiten valorar los cargos de acuerdo al grado asignado a cada factor.

7.4.2.3 Estructura de salarios. Es un diseño orgánico y funcional que transforma los resultados de valoración (puntos), en salario

7.4.2.4 Política de ajustes salariales. Una vez clasificados todos los cargos en las categorías según puntajes de valoración, se compara el salario actual con los existentes en cada categoría, para asignarlos por afinidad.”⁸

⁸ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 105-174.

8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

8.1 MANUAL DE FUNCIONES

8.1.1 Diagnostico general. La iniciativa del manual de funciones surge en el momento de que la empresa necesita estar certificada en la ISO 9001 y de tener una guía que sirva para identificar las actividades de todos los cargos que existe en la Caja. Todas estas medidas fueron sugeridas por la superintendencia en una reunión que tuvo el comité administrativo.

La empresa al instante en que llega el practicante universitario, presenta un esquema organizacional donde da a conocer sus actividades y razón de ser, con el fin de familiarizar sus movimientos operativos.

Después, junto con el coordinador de estudios y proyectos se genera un cronograma de actividades para empezar a realizar la ejecución del instrumento, pero antes se investiga sobre los cargos de la empresa en documentos y trabajos hechos por otras entidades y/o personas, esta información fue extraída de:

- La Caja de Comfenalco de Quindío
- Coosalud EPS'S de Antioquia, Valle del Cauca y Santander
- La Superintendencia del Subsidio Familiar
- TÉLLEZ ARDILA, Albey. Actualización del manual de funciones y establecimiento e implementación de los principales procesos del centro de salud San Martín del municipio de la belleza Santander, con un enfoque de mejora continúa. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga.: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, 2005.
- CASTILLO FLÓREZ, Alejandro. Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Pereira.: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial, 2007.
- Gestión Humana en encuestas salariales y tendencia en gestión humana

- Perfiles ocupacionales y normas de competencia laboral para auxiliares en las áreas de la salud del Ministerio de Protección Social.
- Decreto numero 785 de 2005 y Decreto 1569 de 1998, para empresas públicas.

Finalmente, se logra tener suficiente información para comenzar a realizar las encuestas a los cargos de la Caja.

8.1.2 Encuestas. En el proceso de inducción a la empresa, se recopila una lista donde abarca a todos los empleados con su respectivo cargo en la Caja, con el fin de identificar los puestos de trabajo, pero en al momento de hacer las entrevistas con los empleados se observó que la lista no se encontraba actualizada, ya que habían cargos que no existían. Por tal motivo se fue modificando hasta obtener una lista definitiva de la planta de cargos (Ver Anexo 2).

En la ejecución del instrumento de medición se presentaron muchos inconvenientes con el personal de la planta fija e indefinida de la Caja en especial el personal vinculado al sindicato, los cuales ocasionaron que no se pudiera entrevistar a todo el personal de la Caja. Los casos que se presentaron en el transcurso de la realización del cronograma de entrevistas fueron los siguientes:

- El personal que atiende al público no tuvo la disposición de atender.
- En algunos puestos de trabajos se encontraban empleados reemplazando a otros que estaban de vacaciones o de permiso, sin conocer las funciones completas y responsabilidades de ese puesto de trabajo. Por lo tanto se realizaba entrevistas incompletas
- En algunos casos, la disposición del trabajador era de muy corto tiempo y la dedicación no era la mejor, reflejando así una entrevista inconclusa.
- Existía personal que no estaba ubicado a los alrededores del edificio principal ni cerca a las sedes aledañas, sino que estaba en otras unidades de negocio muy lejanas y los recursos disponibles para el estudio no alcanzaba para hacerle la entrevista.
- En ciertas ocasiones, las entrevistas se realizaron vía telefónica, debido a que el personal no se encontraba cerca a la unidad de estudio, pero siendo de esa forma, no se pudo encontrar a todo el personal de la Caja, ni la información completa.

Por los motivos anteriormente presentados, solo se pudo entrevistar el 60% de todo el personal indefinido y fijo de la Caja, demostrado de la siguiente manera:

Tabla 3. Indicador de las entrevistas realizadas a todo el personal de la Caja

Descripción	Total de empleados	Porcentaje
Empleados entrevistados	110	60%
Empleados no entrevistados	73	40%
Total de empleados	183	100%

Fuente: La Caja.

Debido a que los indicadores que se obtuvieron de las entrevistas realizadas para elaborar el manual de funciones no eran los más satisfactorios ni viables para la organización, se analiza y se determino junto con el coordinador de estudios y proyectos que existían empleados que ejecutan actividades y funciones iguales, lo cual no era necesario de encuestarlo. Lo único que lo diferencia con otro era el lugar de trabajo y el tipo de personal con quien trabaja, estos cargos eran los siguientes:

Tabla 4. Cargos con funciones iguales

Cargos
Promotor
Auxiliar de archivo
Conductor – Mensajero
Celador
Aseadora
Auxiliar administrativo en salud
Aprendiz SENA
Enfermero jefe

Fuente: El autor.

De tal modo, el porcentaje de entrevistas realizadas al personal de la Caja cambia de 60% a 83%, logrando reducir un margen de entrevistas que nos arrojarían datos iguales. Manifestado de la siguiente manera:

Tabla 5. Indicador de las entrevistas realizadas a todo el personal requerido de la Caja

Descripción	Total de empleados requeridos	Porcentaje
Empleados entrevistados	110	83%
Empleados no entrevistados	23	17%
Total de empleados	133	100%

Fuente: El autor

Las unidades de negocios donde hubo variación al no entrevistar empleados con funciones iguales fueron: Sistemas con una disminución de 4 entrevista, EPS'S ambas zona con 23 entrevistas, Administración con 20 entrevistas y Planeación con 3 entrevista para un total de 50 entrevistas, reflejando un cambio de porcentaje por unidad de negocio de la siguiente manera:

Tabla 6. Indicador de entrevistas de la variación de porcentajes

Descripción	Total de empleados	Porcentaje	Total de empleados requeridos	Porcentaje
Dirección				
Empleados entrevistados	3	50%	3	50%
Empleados no entrevistados	3	50%	3	50%
Total de empleados	6	100%	6	100%
Administrativo				
Empleados entrevistados	24	47%	24	77%
Empleados no entrevistados	27	53%	7	23%
Total de empleados	51	100%	31	100%
Planeación				
Empleados entrevistados	6	67%	6	100%
Empleados no entrevistados	3	33%	0	0%
Total de empleados	9	100%	6	100%
IPS				
Empleados entrevistados	16	94%	16	94%
Empleados no entrevistados	1	6%	1	6%
Total de empleados	17	100%	17	100%
Servicios Sociales				
Empleados entrevistados	18	100%	18	100%
Empleados no entrevistados	0	0%	0	0%
Total de empleados	18	100%	18	100%
EPS'S Zona Santander				
Empleados entrevistados	14	64%	14	93%
Empleados no entrevistados	8	36%	1	7%
Total de empleados	22	100%	15	100%
EPS'S Zona Norte				
Empleados entrevistados	15	37%	15	60%
Empleados no entrevistados	26	63%	10	40%
Total de empleados	41	100%	25	100%
Sistemas				
Empleados entrevistados	2	33%	2	100%
Empleados no entrevistados	4	67%	0	0%
Total de empleados	6	100%	2	100%

Tabla 6. (Continuación)

Descripción	Total de empleados	Porcentaje	Total de empleados requeridos	Porcentaje
Financiera				
Empleados entrevistados	12	92%	12	92%
Empleados no entrevistados	1	8%	1	8%
Total de empleados	13	100%	13	100%

Fuente: El autor

Finalmente se logra obtener un porcentaje representativo y viable que demuestre la realización de las encuestas a todos los cargos y puestos de trabajo de los empleados de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, IPS y EPS.

8.1.3 Organigrama. En la recopilación de la información de las encuestas, se descubre un organigrama que viene trabajando las diferentes unidades de negocio de la Caja (Ver anexo 3), pero en una reunión con el representante de la Superintendencia del Subsidio Familiar, la directora, el coordinador de estudios y proyectos, de calidad y recurso humano y físico y el practicante, se decidió plantear una nueva estructura para la Caja, donde presentara de una manera organizada las diferentes unidades de negocio, y que tuviera una similitud a las diferentes Caja de Compensación de Colombia. Tras la manifestación por parte de la directiva se plantea una propuesta que busca estructurar la Caja, con el fin de establecer las líneas de jerarquización y de estar al nivel con las demás Cajas.

8.1.3.1 Propuesta. La propuesta consiste en la división de la gerencia administrativa y financiera, la creación de dos (2) cargos en la EPS'S zona norte y la redistribución y cambio de nombre de algunos cargos a otras unidades de negocio, presentados en el organigrama propuesto (Ver anexo 4).

- **Justificación de la propuesta.** La división de la gerencia administrativa y financiera, se decidió tras la sugerencia por parte de la directora y del representante de la Superintendencia del Subsidio Familiar, con el fin de aumentar el control de los recursos financieros y los aportes del 4%, ya que un solo gerente no cubre todas las labores que se realizan en las dos (2) unidades de negocio y por la proyección de crecimiento que espera tener en el plan estratégico de la Caja.

Por otro lado, al analizar las funciones del cargo Coordinador Administrativo y Financiero de la EPS'S, se llega a la conclusión que es necesario crear un puesto de trabajo administrativo y renombrar el puesto a Coordinador Financiero, ya que en las dos zonas el empleado que esta en este puesto de trabajo solo realiza funciones financiera, pero en la zona Santander hay empleados que efectúa las operaciones administrativa como son las oficina de recurso humano y físico y la oficina jurídica, que en comparación con la otra zona no tiene quien ejecute estas labores. Por tal motivo, se crea el cargo del Coordinador Administrativo solo para la zona norte, quien asumiría las funciones de administrar al personal y controlar el plan de compras y mantenimiento de activos de la EPS'S norte.

Esta necesidad surge por la cantidad de personal laboral a termino fijo que tiene la EPS'S norte y por el aumento de afiliado que tiene la Caja en esta zona.

En promedio la EPS'S norte maneja el doble de trabajadores y de afiliaciones que la otra zona, distribuido de la siguiente manera:

Tabla 7. Planta de personal de la EPS'S

Cargos	Atlántico	Santander	Indicador
Auxiliares administrativos en salud	16	9	1,8
Auxiliares administrativos	3	1	3,0
Auxiliares financiero	3	1	3,0
Administradores en salud	6	2	3,0
Administrador administrativo	2	1	2,0
Administrador financiero	1	1	1,0
Coordinador en salud	2	2	1,0
Coordinador financiero	1	1	1,0
Coordinador administrativo	2	1	2,0
Jefe de auditoria	1	1	1,0
Auditores	3	1	3,0
Gerentes	1	1	1,0
Total	41	22	2

Fuente: La Caja

Tabla 8. Histórico de usuarios afiliados a la EPS´S según BDU A

Mes	Atlántico	Santander	Indicador
Septiembre	67.829	39.173	1,7
Octubre	67.628	39.173	1,7
Noviembre	72.265	38.251	1,9
Diciembre	76.276	36.489	2,1
Enero	80.279	35.569	2,3
Febrero	80.415	32.954	2,4
Marzo	77.689	32.793	2,4
Abril	75.309	32.349	2,3
Mayo	75.747	33.881	2,2
Promedio	673.437	320.632	2

Fuente: La Caja

Además, por el volumen de procesos jurídicos y al hecho de que en promedio se maneje el doble de usuarios en la EPS´S Atlántico que en la Santander, es necesario que se cree el cargo de Coordinador Jurídico, con el fin de que sea una unidad de apoyo en la Coordinación Administrativa, en el estudio, revisión y elaboración de los contratos, derechos de petición y tutelas de la EPS´S zona norte, bajo los lineamientos, normas, resoluciones y circulares en salud.

Todos los cambios planteados responden al análisis de las encuestas realizadas para la elaboración del manual de funciones de la EPS´S, por tal motivo estas modificaciones percute en un incremento de los cargos fijos, pero sin ocasionar aumento en el pago de la nómina y una disminución de los OPS, ya que se logra una disminución del 3% de la nómina de los Fijos y un 68,8% de los OPS, ahorrando \$14.983.436 en la nómina de la EPS´S, reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 9. Indicadores de ahorro en la nómina del personal de la EPS´S

EPS´S Zona / Tiempo	Fijos			OPS		
	Antes	Ahora	Indicador	Antes	Ahora	Indicador
Santander	\$ 29.226.506	\$ 31.106.861	-6,4%	\$ 6.456.516	\$ 4.256.516	34,1%
Atlántico	\$ 59.287.974	\$ 54.759.783	7,6%	\$ 11.471.200	\$ 1.335.600	88,4%
Total	\$ 88.514.480	\$ 85.866.644	3,0%	\$ 17.927.716	\$ 5.592.116	68,8%

Fuente: La Caja

Asimismo se reubica ciertos puestos de trabajo, con el fin de organizar y establecer responsabilidades y cadenas de comunicación entre empleados. Estas modificaciones se plantearon de la siguiente manera:

Tabla 10. Desplazamiento de cargos

Cargos	Antes dependía	Ahora depende
Coordinación de Fondo y Vivienda	Gerencia de Planeación	Gerencia de Servicios Sociales
Coordinación de Unidades Integrales	Gerencia de Servicios Sociales	Gerencia Administrativa
Coordinación de Comunicación	Gerencia Administrativa y Financiera	Gerencia de Planeación
Administrador SIAU	Gerente de EPS'S	Coordinación de Aseguramiento y Calidad

Fuente: La Caja

Por último se cambia algunos nombres de cargos fijos, con el fin de que no tengan inconvenientes con los cargos convencionales, ya que provocaría problemas legales, salariales e internos, estos cambios de nombre se modificaron de la siguiente manera:

Tabla 11. Cambio de nombre de puestos de trabajo

Antes	Ahora
Auditor Aseguramiento y Calidad	Coordinador de Aseguramiento y Calidad
Coordinador Administrativo y Financiero	Coordinador Financiero
Coordinador Nacional de Auditoría Medica	Auditor Médico Regional
Administrador Financiero I	Administrador Financiero
Administrador I de Afiliación y Registro	Administrador de Afiliación y Registro
Auxiliar Administrativo II - SIAU	Administrador SIAU
Auxiliar Administrativo II	Auxiliar Administrativo – Contabilidad
Administrador I de Alto Costo y Recobros	Administrador de Alto Costo y Recobros
Administrador II Autorización y Glosas	Administrador Autorización y Glosas

Tabla 11. (Continuación)

Antes	Ahora
Administrador II Promoción y Prevención	Administrador Promoción y Prevención
Administrador II de Servicios en Salud	Administrador de Servicios en Salud
Auxiliar Administrativo III	Auxiliar Administrativo

Fuente: El autor

8.1.4 Manual de funciones. Toda la información recogida de las encuestas se plasma en una plantilla de Excel (Ver anexo 5), con el fin de generar correspondencia con un formato de Word y así mismo se pueda generar los manuales. Todo este proceso se llevo a cabo para facilitar cualquier cambio que se presentara en el transcurso de la elaboración de los manuales.

Figura 3. Formato para el manual de funciones.

	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE BARRANCABERMEJA "CAFABA"		
	MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DEL CARGO		Código 50200 – Ma – 001
			N° Revisión: 0 Pág. 1 de 1
IDENTIFICACIÓN			
Cargo	«Nombre_del_Cargo»		
Proceso	«Tipo_de_Proceso»		
Jefe Inmediato	«Jefe_Inmediato»		
Número de Cargos por Perfil	«Numero_de_cargos_por_perfil»		
Cargos Supervisados	«Cargos_Supervisados»		
MISIÓN DEL CARGO			
«Misión»			
PERFIL DEL CARGO			
Estudios	Formación	Experiencia	Idioma
«Estudio»	«Formación»	«Experiencia» de experiencia profesional relacionada	«Idioma»
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES			
«Conocimientos»			
HABILIDADES			
«Habilidades»			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
«F1»			
«F2»			
«F3»			
«F4»			
«F5»			
«F6»			
«F7»			
«F8»			
«F9»			
«F10»			
«F11»			
«F12»			
«F13»			
«F14»			
«F15»			
«F16»			
«F17»			
«F18»			
«F19»			
«F20»			
RESPONSABILIDADES			
«Responsabilidades»			
Jefe inmediato		Responsable del Cargo	

Fuente: El autor

La información para la elaboración de los manuales de perfiles y funciones se recopiló de la siguiente manera:

- Misión, experiencia, idioma, estudios y formación, se apoyo de una base de datos para su elaboración que compro la Caja a Gestión Humana.
- Habilidades, fueron aportadas por la Superintendencia del Subsidio Familiar.
- Responsabilidades, se dedujo de los reglamentos y requerimientos que debe tener la Caja y del análisis de las encuestas y recomendaciones sugeridas por parte del Gerente de Planeación.
- Conocimientos, parte de los conceptos y criterios esenciales que debe tener cada cargo, en donde fueron sustraído de manuales de otras Cajas, del análisis de las funciones y de sugerencias por parte de los gerentes de la Caja.
- Identificación y funciones, toda esta información fue sustraída de las encuestas.

Finalmente, se logra obtener toda la información de los manuales con el fin de generarlos (Ver anexo 6) y empezar el proceso de aceptación por parte de los puestos directivos.

La Información de los empleados que no fueron entrevistados fue suministrada por los gerentes de cada una de las dependencias a quien correspondiera el cargo, para que pudiera ser enviado a la SSF y hacer la documentación reglamental.

8.2 ANÁLISIS SALARIAL

Salario “Constituye no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. (Art. 127 C.S.T).”⁹

⁹ Salarios [en línea] [citado 11 agosto del 2011], disponible en <http://www.gerencie.com/salario.html>

Para realizar el análisis salarial es necesario realizar una serie de pasos, con el fin de conseguir una justa remuneración salarial.

Figura 4. Pasos para el Análisis Salario



Fuente: SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 105

La primera etapa, fue realizada...en el numeral 8.1..., por tanto se continúa con los siguientes procesos. En las siguientes fases, se pretende dejar una propuesta a la Caja, con el fin de tener nivelados o con una misma tendencia los cargos.

Para el análisis se tendrá ayuda de la encuesta salarial y tendencias realizada por gestión humana.

8.2.1 Valoración de cargos. La valoración de los de los cargos es una suma de puntos estimados por un comité a los empleados de la Caja, que le permite al Coordinador de Recursos Humanos y Físicos tener una herramienta y criterio acerca de la remuneración salarial de los empleados de CAFABA.

EL método pretende tener una valoración de cargos para poder determinar la escala de salarial de la empresa a largo plazo.

8.2.1.1 Definición y ejecución de la metodología. La realización de la valoración de cargos se ejecuta en todas las unidades de negocio de la Caja, utilizando el método de puntos por factor, que consiste en asignar puntos a los cargos dependiendo de factores y grados laborales. La metodología aplicada para definir los puntos, será por medio de un formato en Excel donde manifestaran los gerentes la puntuación, dependiendo del factor y grado laboral.

El método de puntos por factor se establece por una secuencia de pasos para poder determinar la valoración.

A continuación se enumeran los pasos del método.

- **Selección de los puestos de trabajos.** Los cargos seleccionados para el análisis de la valoración fueron cuarenta y dos (42) cargos, en donde solo se eligieron uno por cadena de mando (Gerente, Jefe, Coordinador, Administrador y Auxiliar) y por unidad, debido a que había varios empleados por puestos y su remuneración salarial era igual para todos, por lo tanto no era necesario hacerle la valoración de cargos a todos los empleados de la Caja.

Tabla 12. Cargos seleccionados

Código	Cargo	Código	Cargo
1	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	21	MEDICO ESPECIALISTA
2	ASESOR	22	AUXILIAR V - ADMINISTRATIVO
3	JEFE	23	RECTOR
4	GERENTE ADMINISTRATIVO	24	COORDINADOR PROGRAMAS SOCIALES
5	AUXILIAR II - FINANCIERO	25	ADMINISTRADOR PROGRAMAS SOCIALES
6	CONTADOR	26	ADMINISTRADOR EN SALUD
7	ADMINISTRADOR FINANCIERO	27	AUDITOR MEDICO
8	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	28	PROGRAMADOR
9	AUXILIAR I – ADMINISTRATIVO	29	GERENTE FINANCIERO
10	ADMINISTRADOR OPERATIVO	30	ADMINISTRADOR ADMINISTRATIVO
11	ASISTENTE	31	AUXILIAR IV - OPERATIVO
12	AUXILIAR IV – ADMINISTRATIVO	32	TESORERO
13	AUXILIAR III – ADMINISTRATIVO	33	SECRETARIA EJECUTIVA
14	APRENDIZ SENA	34	ABOGADO
15	AUXILIAR II – ADMINISTRATIVO	35	AUXILIAR II - SALUD
16	GERENTE DE SALUD	36	AUXILIAR I - SALUD
17	COORDINADOR SALUD	37	AUXILIAR I - FINANCIERO
18	AUXILIAR III – SALUD	38	GERENTE DE SISTEMAS
19	MEDICO GENERAL	39	AUXILIAR III - OPERATIVO
20	BACTERIÓLOGO	40	TÉCNICO FINANCIERO
		41	AUXILIAR I - OPERATIVO
		42	AUXILIAR II - OPERATIVO

Fuente: El Autor

- **Selección y definición de factores.** La selección de los factores con los que se evaluó cada cargo fue realizada por el practicante y el Coordinador de Estudios y Proyectos, basados en el libro escrito por la ingeniera Lupita Serrano Gómez. Todos los factores seleccionados y definidos en la tabla, son indispensables para la valoración de cada cargo, ya que “indica de forma precisa las características fundamentales y los conocimientos que tienen los cargos y dependen en gran parte de la naturaleza de la Caja.”¹⁰

A continuación se define cada factor:

Tabla 13. Factores seleccionados

Factor	Definición
Educación	Preparación académica o nivel de conocimientos requeridos para cumplir con las actividades del cargo
Experiencia	Cantidad de tiempo mínimo desempeño en el mismo oficio que permita tener un mayor dominio del puesto de trabajo
Habilidad	Se refiere al talento para aprender nuevos conceptos al grado de actitud de análisis, iniciativa, etc.
Cargos Supervisados	Son los puestos que tiene a supervisión el cargo
Responsabilidad por Equipo	Es el nivel de cuidado, atención y de exigencias que se requiere por equipos o herramientas de trabajo
Contacto con el Público	Es la relación que tiene el empleado con los diferentes clientes del puesto de trabajo
Manejo de Dinero	Es la cantidad de dinero que maneja el puesto de trabajo
Esfuerzo Físico	Es la fuerza física requerida para realizar las actividades

Fuente: Lupita Serrano Gómez.”

- **Desarrollo de la escala de grados por factor.** Con la definición clara de los factores, ahora se identifica una escala de grados a cada factor, de modo que permita medir la intensidad con la que se puede presentar cada grado en cada factor en los diferentes puestos de trabajo.

A continuación se define cada grado del factor:

¹⁰ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 118 - 120

- **Educación:**

Grado 1: Requiere a una Persona con Secundaria

Grado 2: Requiere a una persona Técnica

Grado 3: Requiere a una persona Tecnóloga

Grado 4: Requiere a una persona Profesional

Grado 5: Requiere a una Persona con especialización

- **Experiencia**

Grado 1: Requiere experiencia de 6 meses

Grado 2: Requiere experiencia de un 1 año

Grado 3: Requiere experiencia de 2 años

Grado 4: Requiere experiencia de 4 años

Grado 5: Requiere experiencia por un periodo superior a 4 años

- **Responsabilidad por supervisión**

Grado 1: No tiene supervisión de ningún cargo

Grado 2: Supervisa cargos de auxiliares y/o administradores

Grado 3: Supervisa cargos de Coordinadores y/o Auditores

Grado 4: Supervisa cargos de Jefes, Asesores y/o Gerentes

- **Contacto con el Público**

Grado 1: No tiene contacto con el Público

Grado 2: Tiene Poco Contacto con el Público

Grado 3: Tiene Contacto medio con el Público

Grado 4: Tiene relación constante con el Público

- **Responsabilidad por Equipo**

Grado 1: Responde por equipos o Herramientas con un valor estimado de 0 a \$1.000.000

Grado 2: Responde por equipos o Herramientas con un valor estimado de \$1.00.000 a \$2.000.000

Grado 3: Responde por equipos o Herramientas con un valor estimado de \$2.000.000 a \$5.000.000

Grado 4: Responde por equipos o Herramientas con un valor estimado de más de \$5.000.000

- **Responsabilidad por Manejo de Dinero**

Grado 1: No responde por manejo de dinero

Grado 2: Responde algunas veces por manejo de dinero

Grado 3: Responde constantemente por manejo de dinero

- **Esfuerzo Físico**

Grado 1: No tiene esfuerzo físico

Grado 2: Si tiene esfuerzo físico

Habilidad

Grado 1: Requiere de 5 habilidades

Grado 2: Requiere de 7 habilidades

Grado 3: Requiere de 11 habilidades

Grado 4: Requiere de todas las habilidades

Tabla 14. Habilidades

Nº de habilidad	Nombre de la Habilidad
1	Orientación a Resultados
2	Transparencia
3	Compromiso con la organización
4	Liderazgo
5	Toma de decisión
6	Dirección y desarrollo de personal
7	Orientación y capacidad de planeación
8	Conocimiento y manejo del entorno
9	Experiencia profesional y técnica
10	Creatividad e innovación
11	Integridad
12	Cierre de acuerdos
13	Prudencia

Fuente: Superintendencia del Subsidio Familiar

- **Asignación de puntos a los puestos de trabajo** La evaluación y asignación de los puntos a los cargos según los factores y grados, estuvo conformada por la Directora, los Gerentes de cada unidad de negocio, el Coordinador de Recurso Humano y Físico, el Jefe de Control Interno y la Asesora Jurídica, en donde cada grado permite al calificador una mayor precisión al momento de evaluar el cargo.

Este proceso consistió en la entrega y explicación de las descripciones de los cargos seleccionados, factores y grados que se van a utilizar, después se entregó un formato en Excel (Ver anexo 7) por correo electrónico o impresa, donde tenían que llenar según los grados de cada factor, esta plantilla en Excel estaba configurada de manera que el calificador tuviera todas las instrucciones necesarias para llenarla y no se equivocara.

- **Análisis Estadístico.** Una vez terminado la selección de los factores y divididos en grados por parte de los calificadores, se recopila toda las puntuaciones, con el fin de “identificar si los factores guardan relación entre sí, es decir, determinar que tanto se asocian los factores, de manera que no queden yuxtapuesto ni coincidentes, ya que de ser así se estaría calificando el mismo concepto y por tanto uno de los dos tendría que eliminarse.”¹¹

¹¹ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 140.

La técnica para determinar la relación entre los factor fue por medio de la macro XLSTAT de Excel (Ver anexo 8), el cual analiza componentes principales entre factores, además se corroboró manualmente con formulas matemáticas suministradas por SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 139 -145. (Ver anexo 9).

A continuación se muestra los datos arrojados por la correlación de Pearson:

Tabla 15. Matriz de correlación (Pearson):

Variables	Educación	Experiencia	Habilidad	R. por Supervisión	R. por Equipo	Contacto con el Público	Manejo de Dinero	Esfuerzo Físico
Educación	1	0,827	0,813	0,622	0,755	-0,564	0,816	-0,177
Experiencia	0,827	1	0,613	0,757	0,733	-0,538	0,717	-0,140
Habilidad	0,813	0,613	1	0,502	0,587	-0,485	0,719	-0,213
R. por Supervisión	0,622	0,757	0,502	1	0,557	-0,349	0,631	-0,138
R. por equipo	0,755	0,733	0,587	0,557	1	-0,428	0,533	-0,028
Contacto con el Público	-0,564	-0,538	-0,485	-0,349	-0,428	1	-0,648	-0,051
Manejo de Dinero	0,816	0,717	0,719	0,631	0,533	-0,648	1	-0,212
Esfuerzo Físico	-0,177	-0,140	-0,213	-0,138	-0,028	-0,051	-0,212	1

Fuente: El Autor

Para determinar el análisis de los datos arrojados se baso en la siguiente información:

“Coeficiente mayor de 0.85: indica que hay una alta correlación entre los factores, lo que obliga a replantear o eliminar alguno de los factores pues estos están haciendo la misma medición.

Coeficiente menor de 0.85: indica que la correlación entre los factores es baja, por lo que se puede decir que los factores están haciendo diferentes mediciones.”¹²

¹² SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 141-104.

Según lo dicho anteriormente, no hay ningún factor expuesto que tuviera relación entre sí, por lo tanto no hay necesidad de eliminar alguno.

- **Ponderación de factores.** Todos los “Factores tienen un peso en la determinación del contenido de los puestos de trabajo, es decir, que no todos influyen con la misma intensidad y frecuencia en las actividades, por lo tanto se hace necesario el asignar un peso porcentual a cada factor en el conjunto de cargos seleccionados para la valoración.”¹³

El proceso para la ponderación de los factores fue por medio de un comité, estuvo conformado por la Directora, los Gerentes Administrativos, Financiero Salud, Servicios Sociales y Sistemas, en donde tenían a libre juicio según lo que su apreciación les indique. La suma de la asignación del peso porcentual de cada miembro del comité a cada uno de los factores tiene que ser igual a 100%.

Al momento de determinar el porcentaje total que se asignará al factor, se analizaron dos tipos de medias estadísticas:

Media Aritmética: determina la suma de todas las variables distribuidas en partes iguales de cada observación. “La media aritmética puede ser afectada por valores extremos, y de esa forma llegar a ser una medida menor representativa.”¹⁴

$$\text{Media Aritmética: } \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$$

Media Armónica: “se utiliza para el promedio de rendimientos. La media armónica de una serie de números es el recíproco de la media aritmética.”¹⁵

$$\text{Media Armónica: } n \left(\sum_{i=1}^n \frac{1}{X_i} \right)^{-1}$$

¹³ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 141-104.

¹⁴ Estadística descriptiva [en línea] [citado 11 agosto del 2011], disponible en <http://www.slideshare.net/luisfajardo16/estadistica-descriptiva-6864325>

¹⁵ ibíd.

Debido a las puntuaciones de los factores por parte del comité, se decide utilizar la media armónica, ya que las calificaciones reflejan una dispersión en los datos en algunos casos. Por lo tanto esta media es la más apropiada para el análisis. (Ver Anexo 10)

- **Determinar puntuación a los grados** “Este paso se inicia señalando el número total de puntos para la base puntual que se aplicará al peso porcentual de cada factor, la base puntual se determina teniendo en cuenta la cantidad de puestos, factores que se van a evaluar y criterio del comité (las bases puntuales más utilizadas son de: 800 y 1000).”¹⁶

En este caso, se decide trabajar con 1000 puntos, pero solo se utilizará 923 puntos, debido a los porcentajes establecidos por la media armónica. “Después de que se define la base puntual se multiplica por el peso porcentual asignado en el paso anterior, para poder obtener el máximo puntaje posible para las exigencias del factor.”¹⁷

Luego de haber hallado el puntaje máximo de cada grado, se empieza hallar la intensidad de calificación para el resto de los grados. Este proceso se realiza de dos maneras, para factores cuantitativos y para factores cualitativos.

Factores Cuantitativos: Son factores que permiten examinar y cuantificar sus componentes, se determinan con la siguiente fórmula:

Grado: (Máximo puntaje/ mayor intensidad) * intensidad del grado

Factores Cualitativos: Son factores que no se pueden cuantificar, estos factores pueden ser determinados por una serie de progresiones las cuales son: Aritmética, Método del Cociente, Geométrica y Razón de Incremento. Para el caso se utilizó el Método del Cociente, debido a que es “una progresión fija en la cual la variable de intensidad y permanencia guardan una misma proporción”¹⁸. Su fórmula es la siguiente

Cociente: Puntaje Máximo / N° de grados del factor.

Todos los procesos para determinar la intensidad del grado se encuentra en el anexo 11.

¹⁶ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 149.

¹⁷ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 149 - 153

¹⁸ *Ibíd.*

- **Asignación de puntaje a los puestos de trabajo.** Por último, se “determina el nivel de complejidad a todos los cargos, independientemente que sean claves o no, en función de la totalidad de los puntos conseguidos según los grados de intensidad con que se presentan los factores en cada uno de los cargos”¹⁹

Este paso es para determinar la valoración de puntos en los cargos y consiste en sumar los puntos asignados a cada grado de cada factor de todos los cargos seleccionados, todo este método se realiza en una hoja de cálculo adjunta de manera que al comité calificador llene las tablas de factores con los grados asignados y se genere automáticamente la suma de los puntos de los cargos seleccionados de la Caja.

8.2.2 Estructura salarial. “Una vez finalizada la valoración de cargos, la siguiente etapa es la realización de una estructura salarial para los cargos a los cuales se les hizo la valoración.”²⁰

La elaboración de la estructura salarial se determina con los siguientes pasos

8.2.2.1 Decisión para dividir el trabajo en clases o categorías. “En este paso se debe determinar si cada uno de los cargos será remunerado de forma individual o si se realizará una remuneración por grupos de cargos.”²¹

En el caso del proyecto, la remuneración será de forma individual, de manera que se pueda conocer con exactitud cuál debe ser la remuneración de cada cargo.

8.2.2.2 Diagrama de dispersión. “Consiste en graficar en las coordenadas, el valor de cada cargo en puntos (eje X) y su correspondiente salario (eje y), cuyo objetivo es dar una idea del tipo de correlación que existe entre puntos y salario”²²
De esta forma, se grafica los datos obtenidos por la valoración de puntos en la etapa anterior Vs con los salarios que actualmente la Caja viene entregando, graficado de la siguiente manera.

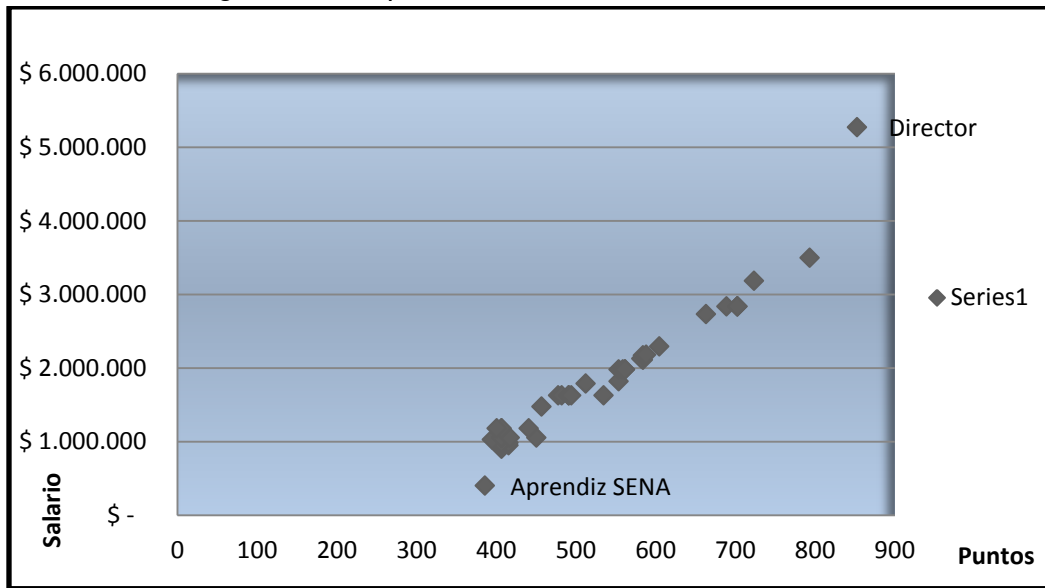
¹⁹ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 155-157

²⁰ *Ibíd.*

²¹ *Ibíd.*

²² SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 160

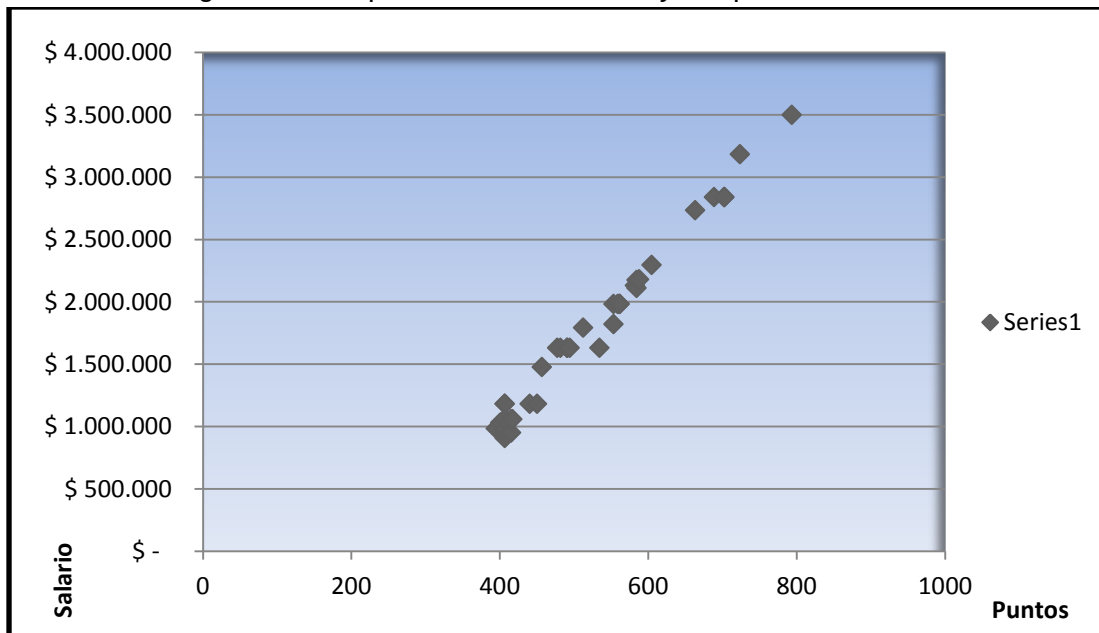
Grafica 1. Diagrama de dispersión



Fuente: El autor

En la grafica anterior, refleja dos datos muy dispersos de los demás, lo indica que estas referencias arrastraría el ajuste de la recta, ocasionado así una correlación menos representativa. De esta manera, se decide eliminar las dos muestras para el estudio salarial, quedando de la siguiente forma.

Grafica 2. Diagrama de dispersión sin el Director y el Aprendiz SENA



Fuente: El autor

8.2.2.3 Determinación de la línea de ajuste. “La línea de tendencia es la relación de la valoración de cargos (variable independiente) con el factor salario (variable dependiente).”²³

Se elaborarán varias muestras para determinar cual sería el ajuste más indicado para la curva salarial de la Caja. Todo este análisis se determino con la ayuda de la macro XLSTAT y los componentes de Excel, en donde se utiliza el método de los mínimos cuadrados, el cual agrupa todos los datos dispersos en función de una ecuación, y se tomo como base el coeficiente de correlación R^2 más cercano a uno, ya que “es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente”²⁴ y determina la confiabilidad a la tendencia. A continuación se muestran la tabla con cada una de las ecuaciones que fueron el resultado del análisis de los mínimos cuadrados.

Tabla 16. Ecuaciones de ajuste

Tipo de línea de tendencia	Ecuación	Coeficiente de Correlación
Regresión lineal	$y = 6338,121x - 1548629,378$	$R^2 = 0,984$
Regresión no lineal – Potencia	$y = 198,042x^{1,453}$	$R^2 = 0,983$
Regresión no lineal - Polinómica 2 ^{do} Grado	$y = 0,324x^2 + 5974,381x - 1451112,586$	$R^2 = 0,984$

Fuente: El autor

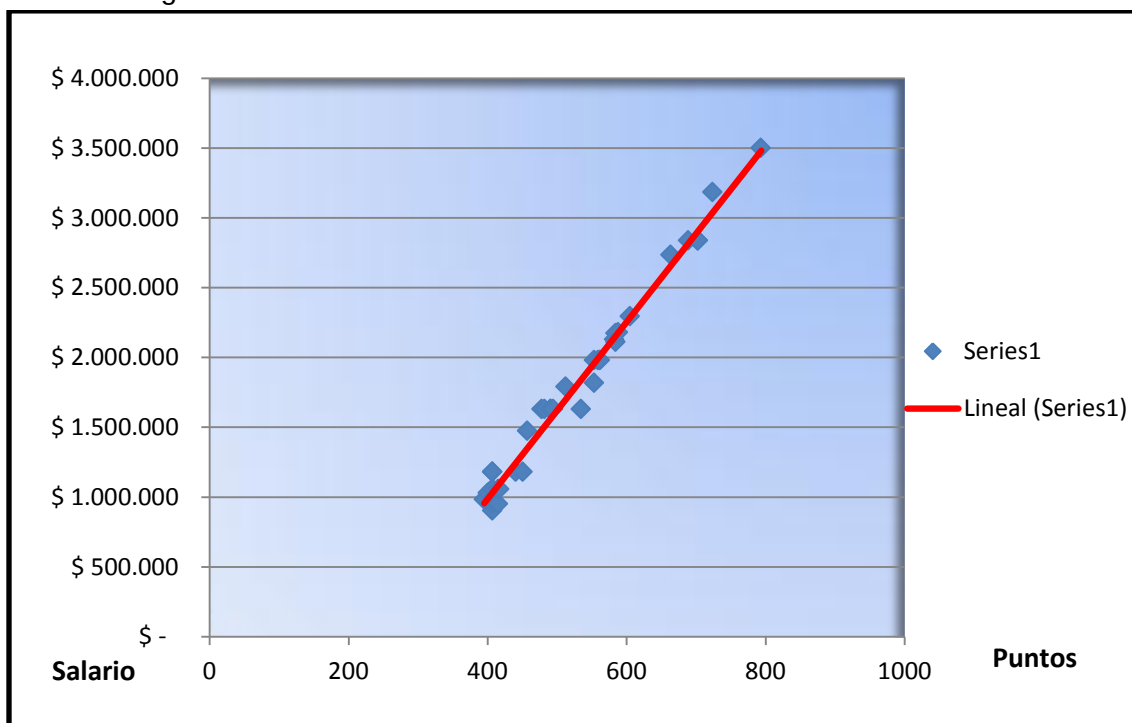
De acuerdo con los datos de la tabla anterior, el coeficiente de determinación que mejor se ajusta a los datos es la regresión lineal y la regresión no lineal – Polinómica 2^{do} grado con un valor de 0,984. Por lo tanto, por tener dos líneas con la misma R^2 se decidió para el análisis tomar la regresión lineal, ya que se espera que la inflación de cada año aumente al igual que el salario y por su consecuencia es la línea que más se compara con la realidad.

A continuación se presentan las graficas de las diferentes propuestas de ajustes.

²³ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 161

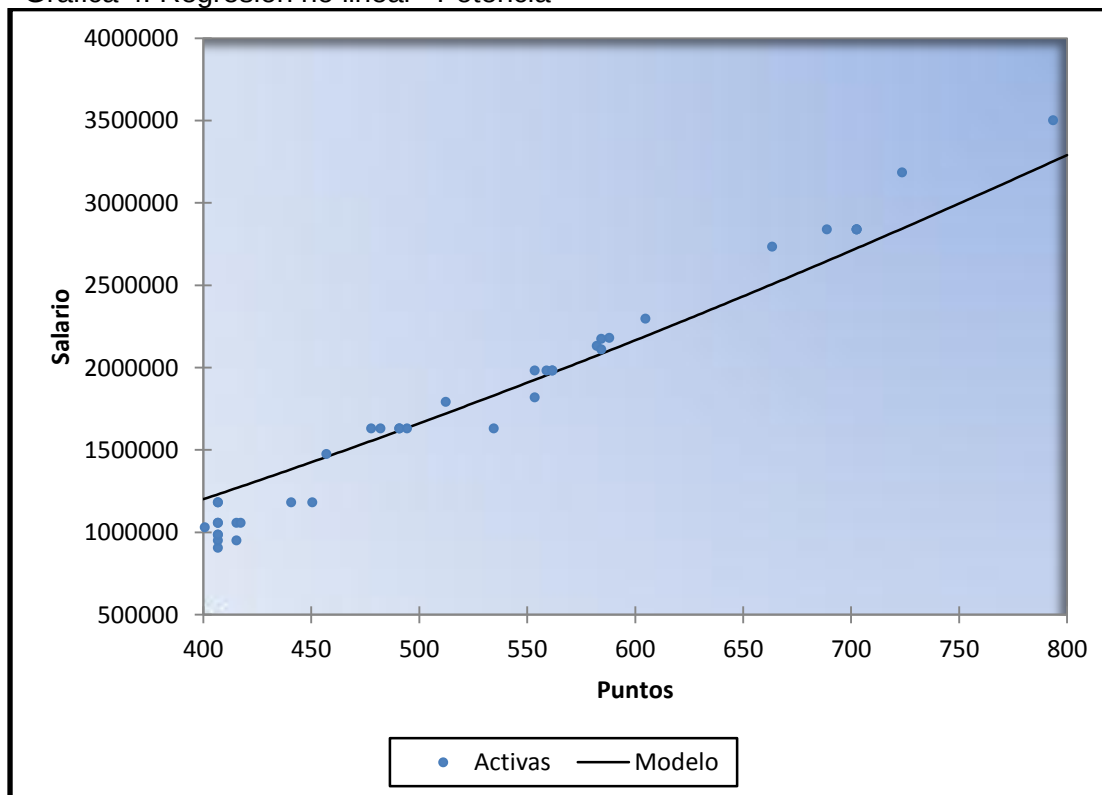
²⁴ Coeficiente de correlación lineal de Pearson [en línea] [citado 11 agosto del 2011], disponible en <http://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf>

Grafica 3. Regresión lineal



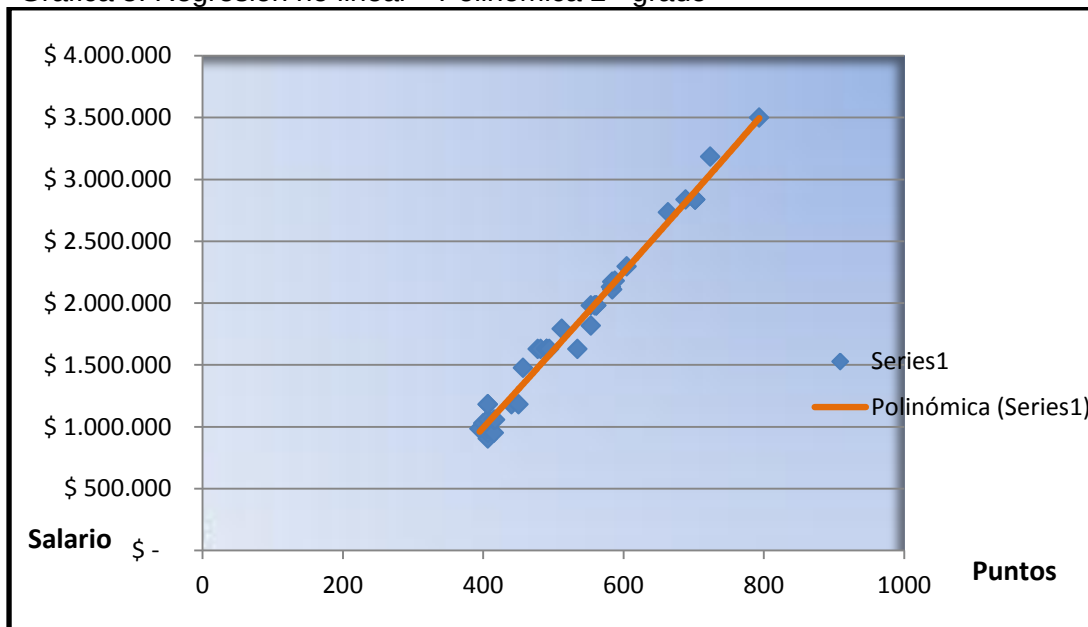
Fuente: El autor

Grafica 4. Regresión no lineal - Potencia



Fuente: El autor

Grafica 5. Regresión no lineal – Polinómica 2^{do} grado



Fuente: El autor

8.2.2.4 Elección y construcción de la escala salarial. “Una vez calculado la línea de tendencia se continúa con la construcción de la escala salarial la cual se realiza según políticas de la empresa y mediante la elección de un modelo determinado”²⁵

Para el proyecto se utilizó el modelo de escala continua, en donde “la línea de tendencia constituye la estructura salarial, es decir que para obtener el salario determinado de un cargo se reemplaza el puntaje obtenido en la valoración en la ecuación de la línea de tendencia”²⁶

Para el modelo no se decide utilizar límites inferiores y superiores debido a que los datos se ubicaron cerca a la línea de tendencia.

Esta escala salarial es un preámbulo para poder analizar la remuneración de todos los cargos de la Caja, se presenta como una etapa preliminar del proceso y no se termina por falta de tiempo. Por este motivo se debe continuar analizando el valor de los salarios que la competencia paga, identificar posiciones de conveniencias laborales y analizar costos y presupuestos laborales que representaría hacer las modificaciones.

²⁵ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 163

²⁶ *ibíd.*

En la siguiente tabla se detalla la valoración y la remuneración actual y ajustada de los cargos seleccionados.

Tabla 17. Salarios ajustados

Cargo	Puntos	Salario Actual	Salario Ajustado
AUXILIAR III – OPERATIVO	395	\$ 984.218	\$ 954.433
TÉCNICO FINANCIERO	401	\$1.029.793	\$ 991.584
AUXILIAR V – ADMINISTRATIVO	407	\$ 905.092	\$ 1.030.366
AUXILIAR IV – ADMINISTRATIVO	407	\$ 951.041	\$ 1.030.366
AUXILIAR III – ADMINISTRATIVO	407	\$ 984.218	\$ 1.030.366
AUXILIAR III – SALUD	407	\$984.218	\$ 1.030.366
AUXILIAR II – ADMINISTRATIVO	407	\$ 1.056.709	\$ 1.030.366
AUXILIAR II – SALUD	407	\$ 1.056.709	\$ 1.030.366
AUXILIAR I – ADMINISTRATIVO	407	\$ 1.182.173	\$ 1.030.366
AUXILIAR I – SALUD	407	\$ 1.182.173	\$ 1.030.366
AUXILIAR IV – OPERATIVO	416	\$ 951.041	\$ 1.085.006
AUXILIAR II – OPERATIVO	416	\$ 1.056.709	\$ 1.085.006
AUXILIAR II – FINANCIERO	417	\$ 1.056.709	\$ 1.096.844
AUXILIAR I – FINANCIERO	441	\$ 1.182.173	\$ 1.245.559
AUXILIAR I – OPERATIVO	451	\$ 1.182.173	\$ 1.307.762
ASISTENTE	457	\$ 1.475.658	\$ 1.348.405
ADMINISTRADOR PROGRAMAS SOCIALES	478	\$ 1.629.403	\$ 1.480.212
PROGRAMADOR	482	\$ 1.629.403	\$ 1.507.595
ADMINISTRADOR FINANCIERO	491	\$ 1.629.403	\$ 1.562.891
ADMINISTRADOR ADMINISTRATIVO	491	\$ 1.629.403	\$ 1.562.891
ADMINISTRADOR EN SALUD	495	\$ 1.629.403	\$ 1.585.642
SECRETARIA EJECUTIVA	512	\$ 1.791.413	\$ 1.699.358
ADMINISTRADOR OPERATIVO	535	\$ 1.629.403	\$ 1.840.287
MEDICO GENERAL	554	\$ 1.818.923	\$ 1.960.438
ABOGADO	554	\$ 1.980.739	\$ 1.960.438
COORDINADOR PROGRAMAS SOCIALES	559	\$ 1.980.739	\$ 1.994.960
COORDINADOR SALUD	562	\$ 1.980.739	\$ 2.011.867
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	562	\$ 1.980.739	\$ 2.011.867
MEDICO ESPECIALISTA	582	\$ 2.130.924	\$ 2.142.440
TESORERO	584	\$ 2.110.739	\$ 2.155.671
CONTADOR	584	\$ 2.173.171	\$ 2.155.671
BACTERIÓLOGO	588	\$ 2.179.648	\$ 2.178.934
JEFE	605	\$ 2.296.065	\$ 2.285.245
RECTOR	663	\$ 2.734.123	\$ 2.656.655
GERENTE DE SISTEMAS	689	\$ 2.838.123	\$ 2.817.813
GERENTE DE SALUD	703	\$ 2.838.123	\$ 2.904.540
GERENTE ADMINISTRATIVO	703	\$ 2.838.123	\$ 2.904.540
GERENTE FINANCIERO	703	\$ 2.838.123	\$ 2.904.540
ASESOR	724	\$ 3.184.384	\$ 3.038.788
AUDITOR MEDICO	794	\$ 3.500.000	\$ 3.481.471

Fuente: El autor

8.2.3 Política de ajuste. “Una vez definido la remuneración de los cargos según su puntaje de valoración, se compara el salario actual con los existentes por cada cargo seleccionado, para asignarlos por afinidad.”²⁷

Para el caso del proyecto, a ningún trabajador se le disminuirá la remuneración salarial, ya que está establecido en el código sustantivo del trabajo y esta dictado por ley, a menos que se llegue a un acuerdo mutuo entre el empleador y el empleado. Por lo tanto, el ajuste solo se le efectuará al personal que por tendencia o nivelación se incrementa la remuneración salarial.

Los cargos que se le incrementara la remuneración salarial son los siguientes.

Tabla 18. Aumento salarial

Cargo	Puntos	Salario	Salario Ajustado "Lineal"	Aumento
AUXILIAR V – ADMINISTRATIVO	407	\$ 905.092	\$ 1.030.366	\$ 125.274
AUXILIAR IV – ADMINISTRATIVO	407	\$ 951.041	\$ 1.030.366	\$ 79.325
AUXILIAR III – ADMINISTRATIVO	407	\$ 984.218	\$ 1.030.366	\$ 46.148
AUXILIAR III – SALUD	407	\$ 984.218	\$ 1.030.366	\$ 46.148
AUXILIAR IV – OPERATIVO	416	\$ 951.041	\$ 1.085.006	\$ 133.965
AUXILIAR II – OPERATIVO	416	\$ 1.056.709	\$ 1.085.006	\$ 28.297
AUXILIAR II – FINANCIERO	417	\$1.056.709	\$ 1.096.844	\$ 40.135
AUXILIAR I – FINANCIERO	441	\$1.182.173	\$ 1.245.559	\$ 63.386
AUXILIAR I – OPERATIVO	451	\$1.182.173	\$ 1.307.762	\$125.589
ADMINISTRADOR OPERATIVO	535	\$ 1.629.403	\$ 1.840.287	\$ 210.884
MEDICO GENERAL	554	\$ 1.818.923	\$ 1.960.438	\$ 141.515
COORDINADOR PROGRAMAS SOCIALES	559	\$ 1.980.739	\$1.994.960	\$ 14.221
COORDINADOR SALUD	562	\$ 1.980.739	\$ 2.011.867	\$ 31.128
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	562	\$ 1.980.739	\$ 2.011.867	\$ 31.128
MEDICO ESPECIALISTA	582	\$ 2.130.924	\$ 2.142.440	\$ 11.516
TESORERO	584	\$ 2.110.739	\$ 2.155.671	\$ 44.932
GERENTE DE SALUD	703	\$ 2.838.123	\$ 2.904.540	\$ 66.417
GERENTE ADMINISTRATIVO	703	\$ 2.838.123	\$ 2.904.540	\$ 66.417
GERENTE FINANCIERO	703	\$ 2.838.123	\$ 2.904.540	\$ 66.417
Total		\$ 31.399.949	\$ 32.772.791	\$ 1.372.842

Fuente: El Autor

²⁷ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 172

“Realizar los ajustes a la nueva estructura salarial requiere de un proceso que lleva tiempo y que se hace en periodos largos,”²⁸ debido a eso se propone que los ajustes se realicen a cinco años, de tal modo que para la empresa a ese tiempo no le ocasione problemas presupuestales.

Todas estas modificaciones deben realizar teniendo en cuenta el incremento salarial anualmente y sumarle el ajuste que le corresponda según la tendencia, y en el caso de los cargos que no se incrementa la remuneración, se congela el salario y solo se tiene en cuenta el incremento salarial anualmente.

8.3 PROPUESTA DE AHORRO

La propuesta busca reducir en un 10% los gastos efectuados en el pago de la nómina, por consecuencia esto implicaría una reducción del personal en los contratos OPS y modificaciones de algunos salarios del personal fijo de la Caja, cuando se finalice el contrato laboral.

El proceso surge en la realiza del manual de funciones, ya que se encuentra empleados que tienen pocas funciones. Por lo tanto, es necesario agregar más actividades a ciertos funcionarios.

Para la propuesta no se tendrá en cuenta la remuneración del análisis salarial del numeral anterior, los beneficios sociales legales y voluntarios y las consecuencias presupuestales que logre hacer estos cambios, por lo que se recomienda continuar con el proceso, ya que no se termina por tiempo.

A continuación se presentados tablas con las cambios sugeridos.

Tabla 19. Ajuste de propuesta

Unidad	Recorte de Personal		Ajuste Salarial				
	Tipo de Contrato	Cantidad	Cargo Nuevo	Tipo de Contrato	N° de Cargos	Salario Anterior	Salario Nuevo
Dirección Administrativa	Ninguno	0	No	Ninguno	0	\$ 0	\$ 0
Gerencia Administrativa	OPS	3	Si	Indefinido	1	\$ 0	\$ 2.838.123

²⁸ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Salarios. EN: Administración de personal: Un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. p. 174

Tabla.19. (Continuación)

Unidad	Recorte de Personal		Ajuste Salarial				
	Tipo de Contrato	Cantidad	Cargo Nuevo	Tipo de Contrato	N° de Cargos	Salario Anterior	Salario Nuevo
Gerencia EPS (zona Norte)	OPS	5	Si	Fijo	1	\$ 0	\$ 1.980.739
			Si	Fijo	1	\$ 0	\$ 1.980.739
			No	Fijo	14	34.603.573	\$ 29.764.763
Gerencia EPS (Santander)	OPS	1	No	Fijo	1	\$ 1.69.645	\$ 3.500.000
Gerencia Servicios Sociales	OPS	1	No	Ninguno	0	\$ 0	\$ 0
Gerencia Sistemas	Ninguno	0	No	Ninguno	0	\$ 0	\$ 0
Gerencia Financiera	Ninguno	0	No	Ninguno	0	\$ 0	\$ 0

Fuente: El autor

Todas las funciones del personal que se le termino el contrato fueron asignadas al personal Convencional y Fijo de la Caja, siempre y cuando sea necesario hacer dichas actividades.

Los cambios mencionados anteriormente percuten en los siguientes porcentajes.

Tabla 20. Aumento salarial

Unidades	Sueldo Actual	Sueldo Propuesto	Ahorro en Dinero	Indicador de Ahorro
Dirección Administrativo	\$ 26.480.537	\$ 26.480.537	\$ 0	0%
FIJO	\$ 1.666.164	\$ 1.666.164	\$ 0	0%
INDEFINIDO	\$ 14.524.373	\$ 14.524.373	\$ 0	0%
OPS	\$ 10.290.000	\$ 10.290.000	\$ 0	0%
Gerencia Administrativo	\$ 56.955.515	\$ 55.603.639	\$ 1.351.876	2%
FIJO	\$ 1.980.739	\$ 1.980.739	\$ 0	0%
INDEFINIDO	\$ 9.201.025	\$ 12.039.148	(\$ 2.838.123)	-31%
OPS	\$ 7.111.475	\$ 2.921.475	\$ 4.190.000	59%
SENA	\$ 4.017.000	\$ 4.017.000	\$ 0	0%
INDEFINIDO (CONVENCIONAL)	\$ 31.732.433	\$ 31.732.433	\$ 0	0%
FIJO (CONVENCIONAL)	\$ 2.912.843	\$ 2.912.843	\$ 0	0%
Gerencia de EPS (Zona Norte)	\$ 70.752.374	\$ 55.744.047	\$ 15.015.128	21%
FIJO	\$ 59.281.175	\$ 54.408.447	\$ 4.879.528	8%
OPS	\$ 11.471.200	\$ 1.335.600	\$ 10.135.600	88%

Tabla 20. (Continuación)

Unidades	Sueldo Actual	Sueldo Propuesto	Ahorro en Dinero	Indicador de Ahorro
Gerencia de EPS (Zona Santander)	\$ 35.679.424	\$ 35.359.779	\$ 319.645	1%
FIJO	\$ 29.222.907	\$ 31.103.262	(\$ 1.880.355)	-6%
OPS	\$ 6.456.517	\$ 4.256.517	\$ 2.200.000	34%
Gerencia de IPS	\$ 27.024.198	\$ 26.024.198	\$ 1.000.000	4%
FIJO	\$ 5.239.546	\$ 5.239.546	\$ 0	0%
INDEFINIDO	\$ 8.967.620	\$ 8.967.620	\$ 0	0%
OPS	\$ 2.236.000	\$ 1.236.000	\$ 1.000.000	45%
INDEFINIDO (CONVENCIONAL)	\$ 10.581.032	\$ 10.581.032	\$ 0	0%
Gerencia de Planeación	\$ 28.405.912	\$ 14.563.890	\$ 13.842.022	49%
FIJO	\$ 5.942.218	\$ 5.942.218	\$ 0	0%
INDEFINIDO	\$ 2.838.124	\$ 2.838.124	\$ 0	0%
OPS	\$ 14.342.022	\$ 500.000	\$ 13.842.022	97%
INDEFINIDO (CONVENCIONAL)	\$ 3.170.129	\$ 3.170.129	\$ 0	0%
FIJO-CONVENCIONAL	\$ 2.113.419	\$ 2.113.419	\$ 0	0%
Gerencia de Servicios Sociales	\$ 32.139.424	\$ 30.844.424	\$ 1.295.000	4%
FIJO	\$ 11.583.812	\$ 11.583.812	\$ 0	0%
INDEFINIDO	\$ 12.390.484	\$ 12.390.484	\$ 0	0%
OPS	\$ 2.445.000	\$ 1.150.000	\$ 1.295.000	53%
INDEFINIDO (CONVENCIONAL)	\$ 7.700.867	\$ 7.700.867	\$ 0	0%
Gerencia de Sistemas y Métodos	\$ 10.985.140	\$ 10.985.140	\$ 0	0%
FIJO	\$ 6.517.613	\$ 6.517.613	\$ 0	0%
INDEFINIDO	\$ 4.467.527	\$ 4.467.527	\$ 0	0%
Gerencia Financiera	\$ 19.210.909	\$ 19.210.909	\$ 0	0%
FIJO	\$ 4.467.526	\$ 4.467.526	\$ 0	0%
INDEFINIDO	\$ 5.913.314	\$ 5.913.314	\$ 0	0%
INDEFINIDO (CONVENCIONAL)	\$ 6.716.649	\$ 6.716.649	\$ 0	0%
FIJO- CONVENCIONAL	\$ 2.113.419	\$ 2.113.419	\$ 0	0%
TOTAL NÓMINA	\$ 307.643.834	\$ 274.820.162	\$ 32.823.671	10,67%

Fuente: El autor

Para el efecto de la propuesta se logra tener un 10,67% de ahorro de la nómina, pero se deja de dar empleo 21 de contratos OPS.

9. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

9.1 MEJORAS PROPUESTAS

Se mejoró el funcionamiento de la Caja, reduciendo tiempos y duplicidad de las actividades de trabajo, ampliando así mismo los conceptos y finalidad de todos los cargos. Además se espera disminuir un 10% del pago de la nómina y a su vez nivelar los salarios que tiene los trabajadores, con el fin de mejorar el clima laboral e incrementar el incentivo laboral siempre y cuando sea el caso.

9.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS

El proyecto realizado en la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja IPS y EPS, tuvo un desarrollo favorable, ya que se deja planteado y estructurado uno de los objetivos principales, los manuales de funciones de todos los cargos, quedando pendiente la aprobación de la resolución por parte del ente regulador, pero las funciones que fueron planteadas son las que viene ejecutando los empleados sin que se haya aprobado por la SSF, debido a que este proceso toma bastante tiempo.

Por otro lado, se deja una propuestas del ajuste salarial y una de ahorro de nómina, ya que no se termina por falta de tiempo. En la propuesta de ahorro, la unidad de Planeación tomo como base los cambios planteados para lograr una disminución del 10% de la nómina y en estos momentos se encuentra realizando la resolución de este proyecto y los costos presupuestales que ocasionarían hacer estas modificaciones.

9.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

La implementación de manual de funciones represento un momento decisivo para enfrentar acciones específicas y correctivas en la Caja, logrando de esta manera incrementar la productividad de la empresa.

Todos estos progresos se dieron por medio de las mejoras de los procedimientos, además convirtiéndose en un utensilio para analizar cada cargo y poder tomar una optima decisión al reclutar personal nuevo.

Permitió a la Caja tener una estructura organizada para evitar conflictos internos y controlar el cumplimiento de las actividades de trabajo, evitando así una entropía parcial.

Se socializó toda la empresa, logrando una mayor comprensión y ampliación de los conocimientos que tenía los trabajadores sobre el lugar donde trabaja y así mismo conocer el alcance del puesto del cargo.

10. CONCLUSIONES

- En la etapa de ejecución del instrumento a los empleados de la Caja de Compensación Familiar de Barrancabermeja, IPS y EPS, se pudo identificar todos los cargos de la empresa, pero se detectó que los cargos de la EPS no tenían identificado los jefes inmediatos.
- Se desarrolló la actualización del organigrama de todos los cargos de la Caja, por su nombre y ubicación según la jerarquía y línea de mando.
- La especificación de actividades de los cargos permitió tener un concepto para la realización de los procesos de capacitación y planes de carrera a los empleados de la Caja a largo plazo.
- La realización del manual de funciones accedió al Coordinador de Recurso Humano y Físico, tener una herramienta para agilizar el proceso de contratación ya que este manual tiene información oportuna para la selección.
- La socialización del manual de funciones originó una mayor comprensión y amplió el conocimiento de los gerentes sobre todos los procesos que ejecuta la Caja en las diferentes unidades de negocio.
- Se realizó todo el proceso para analizar la remuneración salarial de la caja, donde se detectó una valoración y una estructura salarial de los cargos de la Caja.
- Se logra plantear una propuesta de ahorro con la meta establecida, pero disminuyendo la responsabilidad social de la Caja.

11. RECOMENDACIONES

- Dar continuidad con el proceso del análisis salarial, implicando factores complementarios, comparación con la competencia, presupuestales y de costo.
- Mejorar el método de la recolección de datos, con el fin de reducir el tiempo ejecución y cumplir con la total de la información requerida.
- Plantear equivalencias o convalidaciones para los perfiles que no cumplan con los requerimientos del puesto de trabajo.
- Ampliar los componentes del manual de funciones con: condiciones ambientales, riesgos y esfuerzo mental del cargo y a su vez identificar más factores al análisis salarial, con el fin de ampliar la valoración del cargo.
- La información del proyecto debe actualizarse anualmente, con el fin de afrontar y ajustar los cambios presentados que ocurra en el transcurso del tiempo y así evitar que la información pierda su vigencia.

BIBLIOGRAFÍA

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE BARRANCABERMEJA [En línea] Pagina Web, Barrancabermeja, Colombia [El 09 de Mayo de 2011] Disponible en internet: < <http://www.cafaba.com.co> >

CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del talento humano descriptiva [En línea] Pagina Web, Colombia [El 10 de Junio de 2011] Disponible en internet <http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:SiOIqqRy8oJ:scholar.google.com/+talento+humano&hl=es&as_sdt=0,5>

FAJARDO, Luis. Estadística descriptiva [En línea] Pagina Web, Colombia [El 09 de Mayo de 2011] Disponible en internet < <http://www.slideshare.net/luisfajardo16/estadistica-descriptiva-6864325> >

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. Metodología de la investigación. 4^{ta} Ed. Bogotá D.C.: McGraw Hil. 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES, ICONTEC. Norma técnica colombiana para Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. NTC 4490, Bogotá D.C. 1998.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES, ICONTEC. Norma técnica colombiana para Referencias bibliográficas, contenido, forma y estructura. NTC 5613, Bogotá D.C. 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES, ICONTEC. Norma técnica colombiana para Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486, Bogotá D.C. 2008.

LEGIX COMEX [En línea] Pagina Web, Barrancabermeja, Colombia [El 09 de Mayo de 2011] Disponible en internet: < <http://www.legiscomex.com> >

OCAMPO, Carlos. Encuestas salarial [En línea] Pagina Web, Colombia [El 09 de Mayo de 2011] Disponible en internet: < <http://www.gestionhumana.com> >

SERRANO Gómez, Iupita. Administración de personal: Un desafío estratégico, Primera Edición.2005.

SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR [En línea] Pagina Web, Barrancabermeja, Colombia [El 09 de Mayo de 2011] Disponible en internet: < <http://www.ssf.gov.co> >

ANEXOS

ANEXO 1. Servicios de la IPS

- Consulta médica general
- Consulta médica especializada ginecología
- Fisiatría importante
- Cirugía general
- Cirugía plástica
- Oftalmología
- Laboratorio clínico
- Exámenes generales y especializados
- Radiología y ecografía
- Odontología general
- Cirugía ambulatoria
- Cirugía general
- Cirugía ortopédica menor
- Cirugía de otorrinolaringología
- Cirugía estética
- Cirugía oftalmológica
- Promoción y prevención
- Control de crecimiento y desarrollo
- Atención a enfermedades cardiovasculares
- Control del embarazo
- Detección de alteraciones visuales
- Adulto mayor
- Salud empresarial
- Exámenes de ingreso y retiro
- Exámenes periódicos
-
- Audiometría
- Campimetría o examen visual
- Exámenes de laboratorio
- Vacunación empresarial
- Educación en salud
- Prevención de la enfermedad cardiovascular
- Prevención de infecciones de transmisión sexual
- Primeros auxilios
- Terapia respiratoria, fisioterapia y rehabilitación física
- Vacunación
- Plan Ampliado de Inmunizaciones Biológicos contemplados en el Plan Obligatorio de Salud
- Vacuna oral contra el polio, DPT (Difteria, tétanos y tosferina), SRP (Sarampión, rubeola y parotiditis), pentavalente (Antihepatitis B, anti hemofilus influenza, DPT), fiebre amarilla, sarampión rubeola, toxoide tetánico y diftérico
- Vacunas especiales: Influenza, antihepatitis A, fiebre tifoidea, varicela, antihepatitis B, antineumococo, toxoide tetánico y diftérico para hombres
- Psicología
- Nutrición

ANEXO 2. Lista de empleados de la Caja.

	Cargos con funciones repetidos
	Cargos que no existen
	Cargos nuevos

Código	Cargo
1	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
2	SECRETARIA DE DIRECCIÓN
3	ASESOR JURÍDICO
4	JEFE DE CONTROL DE GESTIÓN INTERNA
5	GERENTE ADMINISTRATIVO
6	TESORERO
7	AUXILIAR I DE TESORERÍA
8	AUXILIAR II DE TESORERÍA
9	AUXILIAR DE TESORERÍA - CAJA
10	CONTADOR
11	ADMINISTRADOR DE PRESUPUESTO
12	AUXILIAR I DE CONTABILIDAD
13	AUXILIAR DE CONTABILIDAD – CAUSACIÓN
14	AUXILIAR II DE CONTABILIDAD
15	AUXILIAR DE CARTERA
16	AUXILIAR DE CONTABILIDAD – CONCILIACIÓN
17	COORDINADOR DE APORTES
18	COORDINADOR JURÍDICO
19	AUXILIAR SUBSIDIO
20	AUXILIAR SUBSIDIO
21	AUXILIAR SUBSIDIO
22	AUXILIAR II SUBSIDIO
23	AUXILIAR II SUBSIDIO
24	AUXILIAR SUBSIDIO - AFILIACIÓN
25	AUXILIAR SUBSIDIO
26	AUXILIAR SUBSIDIO - NÓMINA
27	AUXILIAR I APORTES
28	AUXILIAR DE APORTES - REGISTRO
29	AUXILIAR SUBSIDIO
30	PROMOTOR
31	PROMOTOR
32	PROMOTOR
33	PROMOTOR
34	COORDINADOR DE COMUNICACIONES Y COMERCIO
35	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS Y FÍSICOS
36	ADMINISTRADOR DE RECURSOS FÍSICOS
37	ADMINISTRADOR SALUD OCUPACIONAL
38	ASISTENTE DE PERSONAL
39	AUXILIAR DE OFICIOS VARIOS

Código	Cargo
40	AUXILIAR DE ARCHIVO
41	AUXILIAR DE ARCHIVO
42	AUXILIAR DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA
43	CONDUCTOR-MENSAJERO
44	CONDUCTOR
45	MENSAJERO
46	CELADOR
47	CELADOR
48	CELADOR
49	CELADOR
50	CELADOR
51	ASEADORA
52	ASEADORA
53	ASEADORA
54	ASEADORA
55	ASEADORA
56	ADMINISTRADOR SEDE RECREACIONAL
57	PISCINERO
58	COORDINADOR DE TURISMO
59	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD
60	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - GALAPA
61	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - SOLEDAD 1
62	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - TUBARÁ
63	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - BARANOA
64	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - SOLEDAD 2
65	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - SAN TOMAS
66	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - SAN TOMAS
67	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - MALAMBO 1
68	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - MALAMBO 2
69	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - SUAN
70	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - BARANOA
71	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - LURUACO
72	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - LURUACO
73	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - SUAN
74	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - BARRANQUILLA
75	AUXILIAR ADMINISTRATIVO - RECEPCIÓN
76	AUXILIAR ADMINISTRATIVO - LOGÍSTICA
77	AUXILIAR DE FARMACIA
78	COORDINADOR DE UNIDADES INTEGRALES
79	SECRETARIA DE UNIDADES INTEGRALES
80	ADMINISTRADOR DE CARTERA
81	AUXILIAR DE PUERTO WILCHES
82	ASEADORA UNIDADES INTEGRALES
83	COORDINADOR DE RECREACIÓN Y DEPORTES
84	AUXILIAR DEPORTES Y RECREACIÓN
85	SECRETARIA DE SERVICIOS SOCIALES
86	GERENTE DE PLANEACIÓN
87	COORDINADOR DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

Código	Cargo
88	PROGRAMADOR DE SISTEMAS
89	PROGRAMADOR DE SISTEMAS - INTRANET
90	PROGRAMADOR DE SISTEMAS - CONTABLE
91	PROGRAMADOR DE SISTEMAS - IPS
92	PROGRAMADOR DE SISTEMAS
93	AUXILIAR DE SOPORTE TÉCNICO
94	ADMINISTRADOR DE CRÉDITO
95	AUXILIAR DE FOVIS
96	GERENTE DE IPS
97	COORDINADOR DE ENFERMERÍA
98	AUXILIAR DE ENFERMERÍA – VACUNACIÓN
99	AUXILIAR DE ENFERMERÍA
100	SECRETARIA IPS
101	AUXILIAR DE CITAS
102	MEDICO GENERAL
103	AUXILIAR DE CONSULTORIO
104	BACTERIÓLOGO
105	AUXILIAR DE LABORATORIO DE BACTERIOLOGÍA
106	AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA
107	AUXILIAR HIGIENISTA ORAL
108	AUXILIAR DE ATENCIÓN AL CLIENTE
109	GERENTE DE EPS
110	COORDINADOR DE ASEGURAMIENTO Y CALIDAD
111	COORDINADOR FINANCIERO
112	AUDITOR MÉDICO REGIONAL
113	COORDINADOR DE AFILIACIÓN Y REGISTRO
114	COORDINADOR DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN
115	AUDITOR MEDICO DE CUENTAS
116	ADMINISTRADOR FINANCIERO
117	ADMINISTRADOR SIAU
118	ADMINISTRADOR ALTO COSTO Y RECOBROS
119	TÉCNICO FINANCIERO
120	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - BARICHARA
121	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - BUCARAMANGA
122	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - BARRANCABERMEJA
123	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - GUAVATA
124	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - BOLÍVAR 1
125	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - BOLÍVAR 2
126	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD - CURTÍ
127	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD
128	AUXILIAR DE SALUD PUBLICA
129	GERENTE EPS - ZONA NORTE
130	ADMINISTRADOR DE AFILIACIÓN Y REGISTRO
131	ADMINISTRADOR DE AUTORIZACIÓN DE SERVICIOS Y GLOSAS
132	GERENTE DE SERVICIOS SOCIALES
133	ADMINISTRADOR DE FARMACIA
134	ADMINISTRADOR DE FARMACIA - EI CAMPIN

Código	Cargo
135	APRENDIZ SENA
136	APRENDIZ SENA
137	APRENDIZ SENA
182	APRENDIZ SENA
183	APRENDIZ SENA
184	APRENDIZ SENA
185	APRENDIZ SENA
186	APRENDIZ SENA
187	APRENDIZ SENA
139	APRENDIZ SENA
140	COORDINADOR DE PROGRAMAS SOCIALES
141	COORDINADOR DE SUBSIDIO
142	COORDINADOR DE CALIDAD
143	RECTOR INSTITUTO TÉCNICO CAFABA
144	COORDINADOR DEL INSTITUTO TÉCNICO
145	ADMINISTRADOR INSTITUTO TÉCNICO
146	AUXILIAR DE PROGRAMAS SOCIALES
147	ADMINISTRADOR DE PROGRAMAS SOCIALES
148	AUDITOR OPERATIVO
149	GERENTE DE SISTEMAS Y MÉTODOS
150	MEDICO ESPECIALISTA
151	SECRETARIA EPS'S
152	AUDITOR MÉDICO REGIONAL
153	COORDINADOR DE ASEGURAMIENTO Y CALIDAD
154	COORDINADOR DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN
155	ADMINISTRADOR SIAU
156	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN CONTABILIDAD
157	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
158	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
159	ADMINISTRADOR DE ALTO COSTO Y RECOBROS
160	ENFERMERO JEFE
161	ENFERMERO JEFE DE SOLEDAD Y MALAMBO
162	ADMINISTRADOR FINANCIERO
163	AUDITOR MEDICO ASISTENCIAL
164	AUDITOR MEDICO CONCURRENTES
165	AUDITOR MEDICO DE CUENTAS Y ALTO COSTO
166	AUDITOR MEDICO DE CUENTAS
167	ADMINISTRADOR AUTORIZACIÓN Y GLOSAS
168	ADMINISTRADOR PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN
169	ADMINISTRADOR DE SERVICIOS EN SALUD
170	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
171	AUXILIAR DE FONDOS
172	SECRETARIA DE RECURSOS FÍSICOS
173	AUXILIAR DE TURISMO
174	COORDINADOR DE FONDOS Y VIVIENDA
175	AUXILIAR DE RECURSOS FÍSICOS ALMACÉN
176	AUXILIAR DE RECURSOS FÍSICOS MANTENIMIENTO
177	COORDINADOR CONTABLE

Código	Cargo
178	PROMOTOR EN SALUD SIAU IPS
179	COORDINADOR ADMINISTRATIVO
181	COORDINADOR JURÍDICO
180	GERENTE FINANCIERO

ANEXO 3. Organigrama encontrado.

La Información se encuentra en el archivo con el nombre organigrama de la Caja – Viejo, adjunto al documento.

ANEXO 4. Propuesta del organigrama.

La Información se encuentra en el archivo con el nombre organigrama de la Caja – nuevo, adjunto al documento.

ANEXO 5. Recopilación de la información de las encuestas.

La Información se encuentra en el archivo con el nombre manual 2001, en la hoja nómina y en la hoja funciones actualizadas, adjunto al documento.

ANEXO 6. Manual de funciones.

La Información se encuentra en el archivo con el nombre manual 2001, en todas las hojas del archivo, adjunto al documento.

ANEXO 7. Calificación de factores.

La Información se encuentra en el archivo con el nombre análisis salarial, en la hoja encuestas, adjunto al documento.

ANEXO 8. Componentes principales.

La Información se encuentra en el archivo con el nombre análisis salarial, en la hoja análisis estadístico, adjunto al documento.

ANEXO 9. Componentes principales manualmente.

La Información se encuentra en el archivo con el nombre análisis salarial, en la hoja corroborar del análisis estadístico, adjunto al documento.

ANEXO 10. Media armónica.

La Información se encuentra en el archivo con el nombre análisis salarial, en la hoja encuestas, adjunto al documento.

ANEXO 11. Intensidad del grado.

La Información se encuentra en el archivo con el nombre análisis salarial, en la hoja valoración del cargo, adjunto al documento.