

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD SOCIAL EN LA
EMPRESA SUMMAR PRODUCTIVIDAD DE LA CIUDAD DE CALI.

DARIENSON DELGADO GONZALEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD SOCIAL EN LA
EMPRESA SUMMAR PRODUCTIVIDAD DE LA CIUDAD DE CALI.

DARIENSON DELGADO GONZALEZ

Anteproyecto presentado para optar al título de *Administrador de Empresas*

Director de trabajo de grado: Juan de Dios López, Mg. Administración Satelital

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 17 de marzo del 2020

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado de manera muy especial a mis padres María Leda González y Elio Fabio Delgado y a mi hermana Mary Luz Delgado, ya que han sido mi motivación y mi apoyo durante todo este proceso de formación. También quiero dedicarlo a todos los jóvenes que, como yo, han llegado desde el campo en busca de sueños y se han esforzado cada día por alcanzarlos y que aun con las adversidades de la vida, hoy están en pie de lucha próximos a celebrar su más grande logro.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente quiero agradecer a Dios por permitirme cursar este semestre que me acerca un paso más a mi objetivo de ser un profesional en Administración de Empresas, también agradezco a la profesora y tutora Victoria de los Ángeles Bolaños Contreras, por la orientación que me brindó durante el desarrollo de este proyecto y finalmente quiero agradecer a la Universidad Católica Lumen Gentium, por brindarme los pilares necesarios para ser un profesional idóneo y prepararme para afrontar la vida laboral de manera eficiente e íntegra.

CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO.....14
1.1	TITULO DEL PROYECTO.....14
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN14
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN14
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN18
1.5	JUSTIFICACIÓN18
1.6	MARCO REFERENCIAL19
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS38
2	DIGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA49
2.1	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL49
2.2	ANÁLISIS INTERNO64
2.3	ANÁLISIS EXTERNO74
3	MODELO DE SOLUCIÓN91
3.1	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN91
3.2	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....91

3.3	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	110
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	114
5	CONCLUSIONES.....	119
6	RECOMENDACIONES	121

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Muestreo jefes Summar Productividad.	44
Tabla 2. Interrelación de las áreas del departamento Financiero.	58
Tabla 3. Plan de Desarrollo Summar Productividad.	63
Tabla 4. Matriz POAM.....	85
Tabla 5. Matriz DOFA.	89
Tabla 6. Descripción de Cargos.....	100
Tabla 7. Cronograma de actividades	112

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tabulado de investigación transversal.	40
Cuadro 2. Matriz de Involucrados	65
Cuadro 3. Matriz EFI.....	69
Cuadro 4. Matriz de vulnerabilidad	72
Cuadro 5. Valorización del impacto.	73
Cuadro 6. Matriz EFE.	82
Cuadro 7. Necesidades de Inversión.....	114
Cuadro 8. Costos Analista de Seguridad Social.	115
Cuadro 9. Costos Líder de Seguridad Social.....	116
Cuadro 10. Costos Auxiliar de Seguridad Social.	117

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Figura 1. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.....	22
Figura 2 . Gráfico de resultados del muestreo.	45
Figura 3. Organigrama Dirección General Summar Productividad.	53
Figura 4. Organigrama Componente Administrativo Summar Productividad.	54
Figura 5. Organigrama Temporales Summar Productividad.	55
Figura 6. Organigrama Procesos Summar Productividad.	56
Figura 7. Mapa Estratégico Procesos Summar Productividad.	61
Figura 8. Mapa Estratégico Temporales Summar Productividad.	62
Figura 9. Árbol de Problemas	66
Figura 10. Análisis competitivo de Michael Porter	88
Figura 11. Organigrama Staff Administrativo Reestructurado.....	94
Figura 12. Organigrama Del Área De Seguridad Social	95
Figura 13. Mapa de Procesos.....	96
Figura 14. Diagrama de Flujo.....	98

RESUMEN

La presente propuesta para la creación del área de Seguridad Social en la empresa Summar Productividad de la ciudad de Cali, muestra inicialmente la problemática que se está generando en los procesos internos relacionados con la seguridad social, al afectar otras áreas y a por ende a la compañía en general. Así mismo se ponen en evidencia referentes teóricos que instruyen hacia la solución de la problemática y aportan contenidos sumamente importantes para solucionarla.

Seguidamente, se realiza un diagnostico organizacional en el cual se hace un análisis interno y externo de la compañía, con el fin de recolectar la información suficiente para poder crear estrategias innovadoras que contribuyan a la solución del problema y que, además, permitan evaluar las situaciones corporativas relacionadas con la seguridad social, con el fin de mejorarlas.

También, con base en toda la información recolectada, se reestructura el organigrama del componente administrativo de la empresa, para incluir el área de seguridad social de manera independiente y, además, se designan funciones dentro del área con sus respectivas descripciones de cargos.

Finalmente se hace un análisis financiero de la propuesta, en la cual se tienen en cuenta los requerimientos económicos para la creación del área de seguridad social, incluyendo los salarios, aportes y variables del capital humano requerido para el desarrollo de los procesos internos.

Palabras Claves: Problema, seguridad social, área, análisis, propuesta.

ABSTRACT

The present proposal for the creation of the Social Security area in the Summar Productivity company in the city of Cali, initially shows the problems that are being generated in the internal processes related to social security, by affecting other areas and therefore the company. usually. Likewise, theoretical references that instruct towards the solution of the problem and provide extremely important contents to solve it are revealed.

Subsequently, an organizational diagnosis is carried out in which an internal and external analysis of the company is made, in order to collect enough information to create innovative strategies that contribute to solving the problem and, furthermore, allow evaluating situations. corporate related to social security, in order to improve them.

Also, based on all the information collected, the organizational chart of the administrative component of the company is restructured, to include the social security area independently and, in addition, functions within the area are designated with their respective job descriptions.

Finally, a financial analysis of the proposal is made, which takes into account the economic requirements for the creation of the social security area, including the wages, contributions and variables of the human capital required for the development of internal processes.

Key Words: Problem, social security, area, analysis, proposal.

INTRODUCCIÓN

Todo colombiano, y en especial todo trabajador, tiene derecho a que se le garantice la seguridad social integral, entendida esta como la cobertura en salud y los riesgos de invalidez, vejez y muerte, al igual que la cobertura en caso de accidentes de trabajo. Aunque la Constitución Nacional establece que el Estado debe garantizar la seguridad social de los ciudadanos, quienes realmente la deben garantizar son los empleadores que vinculan trabajadores mediante contrato de trabajo, puesto que deben afiliar al trabajador a las distintas entidades que administran la seguridad social.

Es así, como la presente propuesta establece como objetivo la creación del área de seguridad social dentro de la empresa Summar Productividad de la ciudad de Cali, con el fin de corregir los errores que se vienen presentando a raíz de la ejecución de los procesos tales como el retraso en los pagos a las entidades correspondientes, errores en la afiliación a los sistemas generales, demora en pago de incapacidades, entre otros, y con la idea de estandarizar las tareas propias de la seguridad social para dar mayor eficiencia a su desarrollo y mejores resultados para los colaboradores y la empresa en general.

El plan estratégico iniciara con un diagnostico interno y externo que posibilitara un análisis completo que servirá para estructurar las estrategias que necesita la organización para poder crear el área de seguridad social, seguido de esto se realizara un diagnostico estratégico donde se reestructurara el organigrama del staff administrativo incluyendo el área de seguridad social y la descripción de los cargos propios de dicha área y Finalmente, para las estrategias formuladas se definirá el costo beneficio de la implementación de la propuesta.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE SEGURIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA SUMMAR PRODUCTIVIDAD DE LA CIUDAD DE CALI.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. Summar Productividad es una empresa que está integrada por tres filiales, que son Summar Temporales, Procesos BPO y Summar insumos, las cuales tienen como principal función, la tercerización de procesos en otras grandes empresas clientes a nivel nacional, manejando todo el personal requerido en cuanto a nóminas, seguridad social y demás componentes obligatorios de ley y por supuesto, coordinando la producción y el desempeño de determinadas funciones operativas. A la fecha cuenta con aproximadamente 18 mil empleados en toda Colombia, los cuales son manejados desde diferentes regionales, pero centralizadas administrativamente en la regional principal ubicada en la ciudad de Cali.

Siendo Summar Productividad una compañía dedicada a la tercerización de la fuerza productiva, siempre debe garantizar la satisfacción de sus clientes, demostrando que todos los procesos, entre ellos el de seguridad social, se cumplan de acuerdo a las leyes ya constituidas, pero esto no significa que su ejecución se realice de la mejor manera, puesto que durante el desarrollo de las tareas se presentan inconvenientes como la demora en pagos, los errores en compensación

y la falta de calidad en la afiliación y manejo de las incapacidades, lo cual representa errores internos que generan sanciones y pérdidas económicas a la empresa aun sin afectar la clientela.

Actualmente la empresa Summar Productividad no cuenta con un área de Seguridad Social propiamente constituida que se encargue de realizar todos los procesos relacionados con el pago a la salud, pensión, ARL, caja de compensación, ni el trámite de radicación y cobro de las incapacidades ante las entidades responsables, siendo esta una situación que afecta indicadores importantes de cumplimiento, calidad y normatividad legal.

Además, el manejo de los procesos no está parametrizado ni estandarizado, motivo por el cual la efectividad de los mismos se ve seriamente afectada, sobre todo, en situaciones como la rotación de personal o la asignación de las tareas, pues los cambios repentinos e inesperados conllevan a que los porcentajes de error se acrecienten considerablemente.

De igual manera, al estar el proceso de seguridad social, directamente ligado al área de nómina, el clima laboral se ha visto seriamente afectado, puesto que las analistas de nómina, constantemente cuestionan el trabajo del personal encargado del proceso de seguridad social, aduciendo que no realizan la aprobación de las incapacidades oportunamente y que, por ende, no es posible hacer un cierre de nómina a tiempo, afectando el pago a los empleados.

Igualmente, un aspecto determinante en esta propuesta, es la consolidación del proceso de seguridad social como área independiente, ya que acorde al crecimiento de la compañía, el desarrollo de las diferentes tareas se torna mucho más propenso a fallas que no solo atentan contra la dignidad humana de los empleados, sino que, a su vez, compromete a la empresa económicamente y la expone de manera grave ante las entidades reguladoras.

Es así, como el área jurídica está haciendo constantes notificaciones sobre demandas y sanciones realizadas por empleados y entidades externas a la

compañía, por causas de mora en los pagos de la seguridad social, de errores en la afiliación de los colaboradores a los sistemas generales de seguridad social y hasta por el pago inoportuno de las incapacidades, siendo estas situaciones, un motivo más para tomar decisiones rápidas e importantes sobre el adecuado funcionamiento de los procesos de la seguridad social y por ende, sobre la creación del área como tal.

Otro factor importante que garantiza el área de seguridad social en la empresa, es el manejo adecuado y oportuno de las incapacidades y licencias de los empleados, pues de este proceso depende en gran parte el pago correcto de las mismas y que no haya alteraciones en cuanto a su nómina. Así mismo, se puede tener un control preciso de los casos médicos, como incapacidades prolongadas, accidentes laborales, enfermedades profesionales y procesos pensionales de los colaboradores, garantizando su estabilidad laboral y también sus restricciones medicas en cuanto a la ejecución de su trabajo.

De igual manera, el área de seguridad social permite realizar un pago puntual y preciso a las diferentes entidades, evitando inconvenientes con la atención de los empleados en cualquiera de las entidades o peor aún, evitando moras e incumplimientos legales que puedan generar sanciones económicas o hasta suspensión definitiva de la compañía.

Así mismo, la creación del área de seguridad social permite a sumar productividad realizar una dirección exacta de las tareas internas referentes a la misma y a su vez, garantiza profesionalidad en el desarrollo de los procesos, debido a la formación educativa, capacidades, cualidades y calidad del personal encargado de su funcionamiento.

Con esta propuesta se pretende generar una herramienta que organice y estandarice el proceso de seguridad social y lo consolide dentro del área de sistemas de gestión, como un área independiente y parametrizada, que apunte al

futuro de la compañía, sin importar las situaciones que sucedan con el equipo de trabajo.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Qué incidencia tiene la creación del área de seguridad social en los procesos de tercerización de la empresa Summar Productividad de la ciudad de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema. Con el ánimo de dar un enfoque más acertado acerca de la viabilidad de crear un área de seguridad social dentro de la empresa Summar Productividad, es necesario hacerse los siguientes interrogantes, los cuales tienen el propósito de responder de manera precisa a la idea general del proyecto.

- ¿Por qué es importante identificar las capacidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno organizacional de la empresa Summar Productividad para la creación del área de seguridad social?
- ¿Qué importancia tiene definir la estructura organizacional correcta para la creación del área de seguridad social?
- ¿Por qué es necesario presupuestar el costo-beneficio que implica la creación del área de seguridad social en la empresa Summar Productividad?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General. Diseñar una propuesta de creación del área de seguridad social para optimizar las condiciones laborales de los empleados de la empresa Summar Productividad en la ciudad de Cali.

1.4.2 Objetivos Específicos.

1. Identificar las capacidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno organizacional de la empresa Summar Productividad.
2. Definir los lineamientos del diseño organizacional del área de seguridad social.
3. Determinar el presupuesto y la relación costo-beneficio que implica la creación del área de seguridad social en la empresa Summar Productividad.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se hace con la finalidad estudiar las distintas variables que implican incorporar dentro de una organización el área de seguridad social, basados en aspectos importantes como la manera actual de realizar las tareas, los resultados obtenidos al finalizar los procesos y la satisfacción de los empleados, la gerencia y las entidades de control nacional en cuanto a dichos resultados; contextualizando un pronóstico ideal para el adecuado manejo e implementación de nuevos componentes administrativos, operativos y legales, en beneficio de la compañía misma.

Además, se hace con el propósito de poner en práctica todos los conocimientos administrativos obtenidos en las diferentes materias vistas en la universidad, fundamentando el conocimiento adquirido con ideas claras e innovadoras acerca de

la solución de problemas y potencializando los procesos de investigación y análisis con situaciones reales del entorno en el cual me desempeño.

También, busco crear una propuesta significativa para la empresa Summar Productividad, entregando un proyecto completo y conciso, con objetivos claros y de gran importancia, para el adecuado desarrollo de los procesos internos propios de la seguridad social, la satisfacción de todos los empleados y más aún, para el crecimiento corporativo en general.

Finalmente, la propuesta se realiza como una opción para poder aplicar al título de Administrador de Empresas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, dejando clara la formación integral adquirida durante el paso por la institución y mostrando las capacidades, cualidades y destrezas que hacen de mi un digno egresado dicha universidad.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Referente Teórico. Con el ánimo de dar un enfoque preciso al presente proyecto, es necesario considerar que frente al constante crecimiento corporativo de la empresa Summar Productividad, se deben tener en cuenta factores importantes como la operación, los objetivos, el equipo de trabajo, el ambiente y hasta la esencia misma de la empresa, pues el hecho de considerar la integración de un área a la organización, debe estar fundamentada de manera sólida y es por ello que conviene tomar como referencia la teoría de los sistemas, la cual según Chiavenato (2007) aduce que:

la organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia,

entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él. Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes (pág. 414).

Es entonces en este sentido, como se deben identificar todos los componentes organizacionales de manera general, para poder realizar cambios al interior o exterior de la compañía, pues el hecho de incluir un área de seguridad social dentro de la empresa Summar Productividad, puede afectar de alguna manera otros sistemas y por ello, es necesario evaluar la situación actual y de igual manera, los beneficios o posibles amenazas que traiga consigo la creación de dicha área.

De igual manera, para definir la importancia de realizar el presente proyecto, es necesario considerar referentes teóricos que soporten de manera precisa aspectos generales en su desarrollo, por lo cual, teniendo como fuente inicial, la observación de los sistemas que conforman la empresa Summar Productividad, es también necesario, desarrollar de manera objetiva, estrategias innovadoras que conlleven al éxito en la creación del área de seguridad social, tal como lo indica Chiavenato (2007) en la teoría clásica de la administración donde:

define el acto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador (pág. 70).

- *Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.*
- *Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.*
- *Dirección: guiar y orientar al personal.*
- *Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.*
- *Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.*

Es por lo anterior, por lo cual es importante que todas las empresas, fundamenten sus componentes administrativos de manera objetiva de tal forma que les permita, a través de una planeación estratégica, estructurar todos los departamentos y áreas necesarios para desarrollar los procesos internos de la mejor manera y así, se puedan alcanzar los resultados esperados e incluso, se pueda generar un valor agregado a los mismos.

Así mismo, al poder establecer los pilares fundamentales del administrador, para encaminar la compañía hacia éxito y considerarlos para la creación del área de seguridad social en la empresa Summar Productividad, es también necesario comprender la importancia de los departamentos y áreas que la comprenden, por lo cual, Chiavenato (2007) fundamentado en la teoría neoclásica de la departamentalización, indica que:

cada departamento designa un área, división o segmento distinto de una empresa sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. Así, el término departamento o división se emplea con un significado genérico y de aproximación: puede ser un departamento o una división, sección, unidad organizacional o sector (pág. 179).

Es entonces fundamental que las empresas puedan segmentar sus procesos por medio de áreas o departamentos, puesto que, para llevar a cabo su actividad económica, debe tener claro cuáles son los recursos con los que cuenta, organizarlos y asignarles roles para que realicen correctamente sus funciones y así dar cumplimiento a sus metas y objetivos, contribuyendo con el crecimiento corporativo.

En consecuencia, para poder alinear la idea de crear el área de seguridad social dentro de la empresa Summar Productividad, es necesario comprender que uno de los principales beneficiados será el empleado, puesto que el buen funcionamiento de los procesos que integran dicha área, garantiza la integridad física y la

satisfacción individual de todo el capital humano y es por ello que conviene tomar como referencia la teoría de las necesidades de Maslow, la cual es definida por Cloninger (2003) como:

un modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas, da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superiores. Así pues, según Maslow, la necesidad es lo que, si no se cubre o se satisface, la persona se pondrá enferma o se morirá (pág. 439).

Maslow afirma que tenemos una tendencia innata hacia la autorrealización: la motivación innata de todo ser humano para realizar su potencial utilizando sus aptitudes y capacidades. Es decir, lo que nos mueve son las razones que tenemos para actuar y la voluntad para tener cubiertas aquellas necesidades que desarrollamos. Por lo tanto, para llegar a la autorrealización, debemos satisfacer necesidades inferiores para ir subiendo de nivel en la Pirámide de Maslow.

Figura 1. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow



Fuente: (Teorías de la Personalidad, 2003)

- *Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.*
- *Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.*
- *Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor.*
- *Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.*
- *Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona.*

Con base en lo anterior y haciendo énfasis en las necesidades de seguridad de Maslow, es importante que la empresa Summar Productividad pueda garantizar a todos y cada uno de sus empleados, una correcta afiliación a los diferentes sistemas de seguridad social y que además, sea constante en el correcto manejo que se le debe dar a los procesos internos del área, para poder dar garantías de protección a la salud, los riesgos laborales, las contingencias mayores como la muerte o invalidez

y los beneficios de subsidio de la caja de compensación para ellos mismos y su núcleo familiar.

Finalmente, para cerrar este referente teórico de una manera crucial y propositiva, es importante tener en cuenta la teoría del desarrollo organizacional, la cual es definida por Chiavenato (2007) como:

Un concepto de cambio y capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Las contribuciones de cada participante a la organización dependen de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones de la organización. Por tanto, la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera (pág. 318).

Se entiende entonces que las empresas deben estar muy pendientes de los cambios que se van dando a través del tiempo, como lo son su crecimiento, su desarrollo de productos, sus clientes, su competencia y hasta su economía, con el fin de proponer ideas que vayan supliendo las necesidades internas y que, por ende, permitan su estabilidad y hasta su crecimiento.

1.6.2 Referente Conceptual.

Diseño Organizacional: Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Las decisiones de diseño organizacional con

frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

- Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

Área o departamento: Las áreas o los departamentos son divisiones internas, que tienen funciones específicas para que la empresa marche de manera eficiente. Son equipos de empleados que tienen habilidades y experiencia similares y que, en conjunto, satisfacen las necesidades del área dentro de la organización. Los departamentos se desarrollan de manera progresiva, en función al crecimiento de la estructura de la empresa.

Procesos internos: Son un conjunto de actividades que se realizan por una persona o más, con el fin de conseguir los objetivos de gestión. Para que una organización sea productiva y rentable, los procesos deben ser eficientes. A la hora de identificar los procesos que tiene lugar en una organización, se puede ver claramente que cada uno tiene una relevancia diferente, afectando a distintos niveles de la jerarquía de la propia organización. A continuación, se muestran los diferentes tipos de procesos que se pueden identificar en toda organización:

1.- Procesos estratégicos: éstos están orientados a la propia definición y control de las metas que la organización quiere lograr, así como las políticas a seguir y las

estrategias a desarrollar para su alcance. Estos procesos son competencia directa de la alta dirección.

2.- Procesos operativos: estos procesos buscan poner en prácticas las acciones oportunas para poder hacer realidad las políticas, así como las estrategias que durante los procesos estratégicos han definido la alta dirección. De los procesos operativos se ocuparán los diferentes directores de departamentos o también llamados directores funcionales, en colaboración con el equipo humano de cada departamento.

3.- Procesos de apoyo: con éstos nos referimos a aquellos que no tiene vinculación exacta con las políticas definidas, pero que son esenciales para garantizar un óptimo rendimiento de los procesos operativos.

Crecimiento corporativo: es el proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinadas cotas de éxito. El crecimiento del negocio puede lograrse de dos formas distintas: bien aumentando los ingresos percibidos por la organización gracias a un aumento del volumen de venta de sus productos o un incremento de los ingresos percibidos por sus servicios; bien mediante el incremento de la rentabilidad de las operaciones, que es el que se consigue al reducir de forma efectiva los costes. Hay dos tipos principales de crecimiento empresarial:

1. Crecimiento interno u orgánico: es la modalidad que implica un proceso más lento. Suele ser el modo inicial de crecimiento, que acompaña a las organizaciones en sus primeros pasos, desde su aparición. Requiere de mucho esfuerzo y una cuidada planificación para surtir los efectos deseados.
2. Crecimiento externo o estratégico: es el que implica fusiones y adquisiciones. El crecimiento empresarial, por definición cuando es externo puede llevarse a cabo de distintas formas, aunque las más habituales son, mediante la búsqueda de financiación externa y a través de fusiones y adquisiciones.

Objetivos Empresariales: Son aquellas metas de negocio que cualquier organización empresarial debe tener a la hora de definir estrategias y acciones, siempre en un periodo de tiempo especificado. Aunque a menudo se tiende a pensar que el único objetivo que puede tener una empresa, es el de hacer negocio y aumentar sus beneficios, la realidad es bien distinta; cualquier empresa está formada por distintos grupos de personas y cada una de ellas tiene distintas aspiraciones y motivaciones. Al final, es el conjunto de todas, lo que permite que un negocio se mantenga activo y en crecimiento. Por ello, una empresa no puede ignorar los intereses de sus empleados, clientes, proveedores, etc. así como los intereses de la sociedad en su conjunto.

Seguridad social: La seguridad social es el conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos laborales, subsidio familiar y los servicios sociales complementarios que se definen en la ley. Este es un sistema que cubre eventualidades como la de alteración a la salud, incapacidad laboral, desempleo, vejez y muerte, para cuya protección se establecieron los sistemas de Salud, Pensiones, Riesgos Laborales y de Subsidio Familiar.

Beneficios para trabajadores

- Garantía de protección de los derechos fundamentales.
- Prestaciones asistenciales y económicas para el trabajador y su familia.
- Generación de ingresos que mejoran la económica doméstica.
- Recreación y cultura para el trabajador y la familia.
- Seguridad y salud en el trabajo.

Beneficios para empleadores

- Permitir que los trabajadores y sus familias se beneficien del sistema de seguridad social integral.
- Crear y mantener un ambiente laboral seguro para los trabajadores y contratistas.
- Cobertura de los riesgos por parte del sistema
- Cumplimiento de las normas
- Aumento de la productividad del negocio.

1.6.3 Referente Contextual. Summar productividad es una compañía que ha prestado Servicios de Personal Temporal por más de 30 años en el mercado colombiano a través de sus tres filiales que son summar procesos, summar temporales y summar insumos, con un portafolio de servicios y soluciones para aumentar la productividad de sus aliados, generando valor a partir del análisis de sus necesidades, diseñando alternativas e implementando metodologías que potencialicen sus recursos y su rendimiento.

Su casa matriz está ubicada en la ciudad de Cali, en donde se cubren todos las exigencias y solicitudes de los aliados, así como los de las 19 sedes ubicadas alrededor del país; al ser una empresa estandarizada cuenta con diferentes áreas administrativas y de operaciones, desde las cuales se manejan todos los requerimientos internos y externos con el fin de cumplir no solo con los estándares legales establecidos por la ley, sino con el ideal de satisfacer todas las necesidades que existen dentro de cada proceso.

La compañía ha venido en un constante crecimiento en cuanto a personal contratado, clientes y procesos internos, lo cual está generando que las áreas que la componen, tengan que irse reestructurando en cuanto a sus funciones, capital humano, cumplimiento de indicadores y responsabilidades en general, incluso este crecimiento obliga a que funciones que hacen parte de un área específica, se tengan

que independizar para poder dar cobertura a todas las necesidades y requerimientos que la empresa espera.

En este sentido, el área de calidad, tiene como función diseñar, implementar y mantener los Sistemas de Gestión en Calidad, certificaciones ISO y la creación e implementación de las áreas que se requieran dentro de la compañía, alineándolos con las políticas establecidas por la propia empresa, para generar un engranaje óptimo que apunte a su adecuado desarrollo operativo y administrativo.

Así mismo, al enfocarse en la dirección financiera, donde se encuentran las áreas de tesorería y cartera, nómina y facturación, contabilidad, compras y por último la sub área de seguridad social, se determina que todas trabajan en conjunto con el propósito de garantizar el cumplimiento de la gestión económico-financiera de la empresa; mediante la ejecución de diferentes procesos estandarizados que de acuerdo al área de sistema de gestión de calidad, deben estar soportados por un manual de procesos ya establecido.

De esta manera, cada área de la dirección financiera cuenta con un recurso humano considerable, que desempeña diferentes funciones estratégicas necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales y esto no es indiferente para la sub área de seguridad social, pues dicha dirección financiera cuenta con un total de 38 empleados, de los cuales 8 son de contabilidad, 10 de nómina, 8 de cartera, 5 de compras y 7 de seguridad social, indicando que en cuanto al personal y las funciones, esta última, debería considerarse como un área independiente.

Sin embargo, de acuerdo a los resultados arrojados en una reciente auditoría interna realizada por parte del área del sistema de gestión de calidad, se encontró que el área de nómina y la sub área de seguridad social comparten funciones diferentes que requieren de total autonomía en su ejecución y que adicional no cuenta con una

estandarización ni un manual de procesos que la esté controlando o midiendo, factor por el cual los errores y fallas internas son constantes.

Cabe aclarar que la sub área de seguridad social, es relativamente nueva ya que fue constituida hace aproximadamente 4 años, con un personal empírico en todos los procesos que se realizaban, pero con el tiempo y a raíz del crecimiento de la compañía su personal fue cambiando, de tal manera que hoy está conformada por 6 analistas y un auxiliar, encargados principalmente de realizar funciones como verificar el cargue de planillas para el pago de la seguridad social a nivel nacional, garantizando que todo el personal que ingrese este cubierto en el sistema y que en el mismo estén reportadas la novedades de retiro y/o incapacidades, realizar la correspondiente recepción, aprobación y trámite de incapacidades a nivel nacional, garantizando el pago y el recobro de las mismas, gestionar la cartera presunta de las diferentes entidades de sistema general de seguridad social, hacer seguimiento y dar respuesta oportuna a los casos solicitados por los trabajadores en lo concernientes a pagos, multifiliaciones, atención E.P.S, pagos de subsidios de las cajas de compensación y demás funciones enmarcadas en el adecuado manejo de la seguridad social para con todos los colaboradores.

Dado que durante el ejercicio de todos estos procesos y teniendo en cuenta imprevistos como ausencias, vacaciones y rotación de personal, se pudo observar que durante el último año, el área experimente un ambiente de incertidumbre con relación a las responsabilidades que se realizan de manera individual en el área, así como las tareas que se realizan en el presente y la dificultad de prever eventos futuros, tales como cambios en el personal del área, indicadores de gestión, capacitaciones asertivas, informes estadísticos de la gestión realizada, manuales de procesos y funcionamientos, entre otros.

Con base a lo anterior se puede establecer la necesidad de que se realice una propuesta para la creación del área de seguridad social de manera independiente y con ello, la estandarización e implementación del manual de proceso, ya que es

probable que a través de dicha implementación se subsane en un amplio porcentaje las falencias y variables presentadas durante el desarrollo de cada uno de los procesos y más aún, durante el desempeño del área en general.

Finalmente, con el aval de empresa Summar Productividad y la colaboración del área de sistemas de gestión de calidad, se pretende crear el área de seguridad social y realizar toda la estandarización e implementación del manual de procesos, con el fin de potencializar su funcionamiento interno y sus resultados generales.

1.6.4 Referente Legal. Para desarrollar el presente proyecto de grado, es importante tener en cuenta lo estipulado por la Superintendencia Nacional de Salud a través de la Ley 100 de 1993, donde en su preámbulo considera que:

la Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad (1993).

De acuerdo a lo anterior, es de vital importancia que Summar Productividad se alinea a todas las políticas estipuladas en la Ley 100, con el fin de no incurrir en faltas que le represente sanciones jurídicas y/o económicas y que adicional, atenten contra la integridad física y psicológica de los trabajadores y es el área de seguridad social la encargada de garantizar que todos y cada uno de los procesos manejados, se desarrollen con transparencia, oportunidad, eficiencia y legalidad.

Así mismo, el artículo 2° de la ley 100 aduce que *“El servicio público esencial de seguridad social se prestará con sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación (Supersalud, 1993)*

a. *EFICIENCIA. Es la mejor utilización social y económica de los recursos administrativos, técnicos y financieros disponibles para que los beneficios a que da derecho la seguridad social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente;*

b. *UNIVERSALIDAD. Es la garantía de la protección para todas las personas, sin ninguna discriminación, en todas las etapas de la vida;*

c. *SOLIDARIDAD. Es la práctica de la mutua ayuda entre las personas, las generaciones, los sectores económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio del más fuerte hacia el más débil.*

Es deber del Estado garantizar la solidaridad en el régimen de Seguridad Social mediante su participación, control y dirección del mismo.

Los recursos provenientes del erario público en el Sistema de Seguridad se aplicarán siempre a los grupos de población más vulnerables.

d. *INTEGRALIDAD. Es la cobertura de todas las contingencias que afectan la salud, la capacidad económica y en general las condiciones de vida de toda la población. Para este efecto cada quien contribuirá según su capacidad y recibirá lo necesario para atender sus contingencias amparadas por esta Ley;*

e. *UNIDAD. Es la articulación de políticas, instituciones, regímenes, procedimientos y prestaciones para alcanzar los fines de la seguridad social, y*

f. PARTICIPACIÓN. Es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las instituciones y del sistema en su conjunto.

PARÁGRAFO. La seguridad social se desarrollará en forma progresiva, con el objeto de amparar a la población y la calidad de vida.

Estos principios, deben orientar a la compañía hacia el eficiente manejo de la seguridad social de todos los empleados, pues de esta depende la vida digna, el bienestar personal y familiar y la contribución al crecimiento y mejoramiento del sistema de salud nacional, así como con el cumplimiento con todos los mandatos jurídicos estipulados por la ley para la compañía.

Seguidamente, otro aspecto a tener en cuenta son las consecuencias corporativas en caso de incumplir con lo estipulado en la ley de la seguridad social y por ello, apoyados en el Ministerio Nacional de Trabajo y fundamentados en el código sustantivo de trabajo, se establece que:

los derechos fundamentales a la estabilidad laboral, mínimo vital, al trabajo, a la seguridad social, al debido proceso y la igualdad de un trabajador son protegidos de manera especial por el Estado. Por tanto, la Corte Constitucional estableció los alcances del artículo 26 de la Ley 361 de 1997, mediante la cual se sanciona al empleador que despide al trabajador en situación de debilidad manifiesta, lo que comprende su periodo de incapacidad, etapa de recuperación, así como las restricciones, recomendaciones médicas o alguna discapacidad diagnosticada a este (1997).

Por ello, Cuando un empleador decide dar por terminado el contrato de un trabajador que sufrió algunas de las situaciones antes mencionadas, ya sea porque olvida el estado de debilidad manifiesta o no le interesa si las condiciones físicas de este le impiden reincorporarse a sus labores, incurre en un error grave, pues el trabajador es beneficiario de la protección de la estabilidad laboral reforzada y

podría generar sanciones económicas o hasta la suspensión definitiva de la empresa.

También, es importante traer a colación una de las entidades más importantes en la reglamentación, verificación y auditoría a los procesos de seguridad social, por lo cual, de acuerdo a la Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social, se define el propósito de:

generar mayor bienestar a los ciudadanos realizando, de acuerdo con la Ley y en forma oportuna, el reconocimiento de las obligaciones pensionales del régimen de prima media, a cargo de las entidades públicas del orden nacional, que estén o se hayan liquidado y construyendo una sólida cultura de cumplimiento en el pago de los aportes al Sistema de la Protección Social para contribuir al desarrollo del país.
(2016)

Así, todas las empresas deben estar conectadas de manera precisa con lo estipulado por la ley, con la finalidad de que entidades como la UGPP, no procedan con sanciones que las afecten temporal o definitivamente y además, el estar alineados a las leyes, también posibilita una mayor satisfacción de los colaboradores en calidad de vida y en su salud.

Seguidamente, para reconocer lo importante de este proyecto, es necesario tener en cuenta lo establecido por el Ministerio Nacional de Trabajo, donde se indica que:

La seguridad social es el conjunto armónico de normas y procedimientos en entidades públicas y privadas, y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos laborales, subsidio familiar y los servicios sociales complementarios que se definen en la ley. Este es un sistema que cubre eventualidades como la de alteración a la salud, incapacidad laboral, desempleo, vejez y muerte, para cuya protección se establecieron los sistemas de Salud, Pensiones, Riesgos Laborales y de Subsidio Familiar (2020).

Es así, como se hace estrictamente obligatorio que todas las entidades nacionales cumplan dentro de su marco legal, con las garantías que ofrece la seguridad social para todos y cada uno de sus integrantes, pues esto permite no solo que compañía se cubra ante cualquier eventualidad que suceda con sus colaboradores, sino que también contribuyan con el mejoramiento de su calidad de vida y su dignidad.

En el mismo sentido, es necesario reconocer lo dicho por Monsalve (2007) en su reseña sobre el derecho colombiano de la seguridad social, donde dice que:

La seguridad social es un instrumento que satisface las necesidades humanas y surge de la capacidad de previsión del individuo y de la solidaridad como valor colectivo. Emerge en la concepción del Estado de Bienestar y se constituye como un elemento irrenunciable, al que todo sujeto tiene derecho. Para el trabajo social representa diversas formas de intervención que pueden ser abordadas desde las perspectivas de familia, comunidad, redes sociales, gestión social y política social (pág. 220).

Es por lo anterior, por lo cual el estado debe cuidar y fortalecer el sistema de seguridad social como ley, puesto que de esta manera se está creando un tejido social pleno, caracterizado por la cooperación, la armonía y el bienestar colectivo, que a través del tiempo puede permitir una humanidad mucho más saludable y por ende productiva.

Así mismo, en el código del derecho del trabajo y de la seguridad social se establecen unos principios que permiten visualizar el beneficio que da la seguridad social a todos los ciudadanos que la cotizan, aduciendo que:

el Derecho de la Seguridad Social se funda en la necesidad de la comunidad de alcanzar un pleno estado de justicia social, es decir, que no tiene un origen contractual. Debido a ello, los principios de la Seguridad Social son diferentes a los del Derecho del Trabajo” (Grisolia, 1999). Sintéticamente se pueden enumerar los siguientes:

a) Solidaridad: *la Seguridad Social debe entenderse como una obligación de la cual toda la sociedad es responsable respecto de las contingencias que pueden sufrir cualquiera de sus componentes.*

b) Subsidiariedad: *los sistemas de la Seguridad Social tienden a obligar al Estado a que no abandone su responsabilidad de cubrir las posibles contingencias que pueden llegar a sufrir cualquiera de los individuos que conforman la comunidad que gobierna y ordena. Para la Seguridad Social esta obligación del Estado es indelegable y debe brindarla en todo momento, tanto por sí como por medio de los organismos que lo componen.*

c) Universalidad: *la cobertura de servicios de la Seguridad Social se extiende a todos los individuos y grupos que integran un todo social sin ninguna excepción.*

d) Integridad: *la Seguridad Social pretende neutralizar los efectos nocivos que producen las contingencias sociales.*

e) Igualdad: *la Seguridad Social está obligada a brindar igual cobertura a todos los individuos, con la única condición de que estén en igualdad de circunstancias.*

f) Unidad de gestión: *la Seguridad Social debe ser regulada por una legislación única y organizada, y ejecutada por medio de una estructura financiera y administrativa única. Sin embargo, actualmente se han transferido diversas prestaciones a manos privadas u organismos independientes de la estructura estatal, lo que ha motivado que se esté gestando un nuevo principio: el de "Descentralización".*

g) Inmediación: *el bien jurídico protegido es el hombre, por lo tanto, el objeto de la disciplina se dirige a protegerlo contra el desamparo. El beneficio se debe otorgar cuando existe la necesidad, debiendo primar, inclusive, por encima de la acreditación del derecho para acceder al mismo.*

Son entonces los anteriores principios, un pilar inquebrantable que debe ser garantizado no solo por el estado como ente legislativo, sino por todos los miembros

que la componen, como las empresas, personas jurídicas y personas naturales, pues de su correcto cumplimiento, se desprenden una serie de beneficios que impactan de manera positiva la calidad de vida de los ciudadanos.

Por otro lado, es fundamental comprender que el no cumplimiento de las leyes de seguridad social, trae consigo consecuencias graves para la empresa implicada, como el pago de multas, sanciones jurídicas, afectaciones en los servicios de salud de los colaboradores, el no reconocimiento de subsidios, demandas y hasta posibles cierres parciales o permanentes de la compañía.

Con base en lo anterior, para efectos de mora en la salud, el no pago por dos períodos consecutivos de las cotizaciones a cargo del empleador, siempre y cuando la EPS no se hubiera allanado a la mora, producirá la suspensión de la afiliación y de la prestación de los servicios de salud contenidos en el plan de beneficios por parte de la EPS. Durante el periodo de suspensión, el empleador en mora deberá pagar el costo de los servicios de salud que demande el trabajador y su núcleo familiar, sin perjuicio del pago de las cotizaciones adeudadas y de los intereses de mora correspondientes.

Finalmente, de acuerdo a lo estipulado por el Ministerio de Salud Nacional, y en conexión con la reforma laboral colombiana, específicamente en el artículo 43 de la Ley 789 de 2002, expresa que:

cuando el empleador no haya cumplido con la obligación de efectuar el descuento del aporte del trabajador y se encuentre en mora, durante el período de suspensión de la afiliación, la EPS en la cual se encuentre inscrito el trabajador no estará obligada a asumir la prestación de los servicios de salud, salvo que se trate de la atención de gestantes y de menores de edad. En este evento, los servicios que demanden el trabajador y su núcleo familiar serán cubiertos en su totalidad por el empleador, sin perjuicio de la obligación de pago de las cotizaciones adeudadas y de los intereses de mora correspondientes (Minsalud, 2020)

Cabe entonces recalcar la importancia de regular los procesos de seguridad social dentro de las empresas, con el fin de no incurrir en faltas que puedan atentar contra la economía de la compañía o peor aún, contra la integridad de los trabajadores, garantizando su adecuado desarrollo físico y su satisfacción con referencia a su empleador.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de Estudio. Para el desarrollo de este trabajo es necesario tomar como referente a Carlos Eduardo Méndez (2001), quien establece que:

un estudio descriptivo tiene como propósito delimitar los hechos de un problema de investigación, por lo que es posible establecer las características demográficas de unidades investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación, establecer comportamientos concretos, describir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (pág. 56).

Por tal motivo, para la elaboración de este trabajo, se tendrá en cuenta factores que contribuyan con la indagación e implementación de diversas estrategias, importantes para darle una visión más objetiva a la tesis de acuerdo con las necesidades de la compañía, y para ello se implementará un estudio de tipo descriptivo que busque identificar todas las falencias que genera el no contar con un área de seguridad social, y a su vez, la manera adecuada de consolidarla.

Es así como en primer lugar se pretende reconocer las características que hacen de la empresa summa productividad, una compañía sólida y bien fundamentada, que cuenta con una estructura orgánica completa y que a raíz de su éxito y crecimiento en el mercado, ha iniciado un proceso de reinversión donde la creación de nuevas áreas, o el mejoramiento de algunas ya existentes, podría significar la

obtención de mejores resultados y la comodidad y sentido de pertenencia del capital humano que allí labora.

También, se busca mostrar la idea de crear un área de seguridad social, como una estrategia interna para mejorar procesos propios de la seguridad social con estándares de calidad y oportunidad mucho más eficientes, que explique minuciosamente las fallas que se presentan en la actualidad, los diversos cambios a realizar y los múltiples beneficios que se pueden obtener.

Finalmente, se pretende explicar de manera detallada las implicaciones y costos que trae consigo la creación del área de seguridad social, abarcando todos sus componentes como lo son el capital humano, equipo de cómputo, papelería y otros elementos necesarios para avanzar con el proyecto.

1.7.2 Alcance. Según Joaquín Montano (2019) en su publicación sobre Investigación Transversal: Características y Metodología, define que:

“la investigación transversal es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado. Es muy usada en ciencias sociales, teniendo como sujeto a una comunidad humana determinada. Frente a otros tipos de investigación como las longitudinales, la transversal limita la recogida de información a un periodo” (Párr. 1).

Es así, como la presente investigación muestra las problemáticas adquiridas a causa de la mala ejecución del proceso de seguridad social en la empresa Summar Productividad en el periodo 2017 – 2019, con el fin de dar mayor solidez a la propuesta y también, para poder crear estrategias más objetivas que permitan soluciones más acertadas.

Cuadro 1. Tabulado de investigación transversal.

PROCESO	PROBLEMÁTICA	2017	2018	2019	IMPACTO
Afiliación de Empleados.	Errores en la afiliación de los empleados a la ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	33	27	42	Pérdidas económicas por sanciones de los entes regulatorios.
Pago de Seguridad Social.	Mora en pago de la seguridad social a la ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación de los empleados.	89	112	101	Pérdidas económicas por sanciones de los entes regulatorios.
Manejo de Incapacidades.	No pago o pago errado de las incapacidades a los colaboradores.	342	360	500	Reprocesos para el área de nómina e insatisfacción de empleados.
Recobro de Incapacidades.	Demora en el cobro de incapacidades a la EPS y ARL.	205	309	238	Pérdidas económicas.

Fuente: Elaboración propia, 2020

El anterior tablado muestra las cifras exponenciales en cuanto a errores en los procedimientos propios de la seguridad social, los cuales representan para la compañía pérdidas económicas, sanciones legales y afectaciones a la imagen empresarial ante los clientes, empleados y los entes regulatorios.

1.7.3 Metodología de la Investigación. Para dar forma a la presente investigación, es importante mencionar lo expuesto por Jorge Rodríguez (2011) en la Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo, donde dice que:

la investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva. Por esto en los estudios

cuantitativos se pretende llegar a comprender la singularidad de las personas y las comunidades, dentro de su propio marco de referencia y en su contexto histórico-cultural. Se busca examinar la realidad tal como otros la experimentan, a partir de la interpretación de sus propios significados, sentimientos, creencias y valores (pág. 12).

Por lo antes mencionado, para la creación del presente proyecto se tiene como principal y única fuente de información, la investigación cualitativa, ya que se realiza un trabajo de campo constante en el cual se reconocen todos y cada uno de los problemas a los cuales se está enfrentando el proceso de seguridad social dentro de la compañía, al igual que las personas afectadas y a partir de ello se establecen ideas y propuestas importantes que pueden garantizar un mejoramiento significativo en los resultados misionales de dicho proceso.

Así mismo, con la observación cualitativa, se reconoce y comprende el marco legal de la mejor forma, para poder integrar de manera exacta todas las leyes y normas, que posibiliten que los procesos de la seguridad social, no atenten contra el bienestar de los colaboradores o de la misma empresa.

Es por lo anterior, por lo cual, para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se toman como principales actores a los miembros del departamento financiero de la empresa Summar Productividad, pues es su perspectiva del desarrollo interno de los procesos de seguridad social, la cual puede dar las bases suficientes para poder alinear la propuesta hacia una idea realmente viable para la compañía.

1.7.4 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

1.7.4.1 Fuentes Primarias. Según lo establece Ubaldo Soberón (2009) en su publicación sobre las fuentes para la recolección de información cuantitativa y cualitativa, las fuentes primarias de información son:

todos aquellos usuarios y acompañantes a quienes se les aplicó un instrumento de investigación. En este caso, los datos provienen directamente de la población o una muestra de la misma. Estas fuentes contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa (pág. 2).

Es así como uno de los principales motivos, por el cual se está desarrollando este proyecto y por supuesto, la principal fuente impulsadora para abordar el problema ya mencionado, es una reciente auditoría realizada por el área de Sistemas de Gestión de Calidad de la empresa, para el proceso de seguridad social, donde los resultados no fueron muy alentadores y por ende, se pudo identificar una serie de problemáticas que no solo están afectando los procesos internos, sino que a su vez, están generando un gran deterioro del clima laboral con el área de nómina, contratación y jurídico, puesto que dichas áreas, dependen en muchas de sus funciones, de las tareas que se realizan en la seguridad social.

De igual manera, se desarrolló una entrevista a diferentes miembros de la empresa Summar Productividad, donde dieron a conocer su perspectiva acerca del proceso de seguridad social, su manejo, las implicaciones que genera a sus áreas de trabajo y los resultados mostrados a través del tiempo. Esto permitió recopilar información de primera mano, para dar al proyecto un enfoque mucho más objetivo y, por ende, para sostener la propuesta de crear el área de seguridad social en la empresa.

1.7.4.2 Fuentes Secundarias. Teniendo en cuenta lo dicho por Ubaldo Soberón (2009), en su escrito sobre fuentes para la recolección de información cuantitativa y cualitativa, las fuentes secundarias son:

las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Parten de datos pre elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis, informes oficiales, etc” (pág. 2).

Es así como dentro del desarrollo del presente proyecto se tienen en cuenta fuentes de consulta e indagación importantes como lo son los libros, los cuales por medio de su contenido nos permiten citar teorías o argumentos relevantes que dan peso y credibilidad al proyecto en general, pues orientan estratégicamente las ideas, potencializando así los resultados.

Otra fuente importante son los contenidos web, pues teniendo en cuenta que para el desarrollo de la seguridad social hay un marco legal bastante amplio y estricto, se hace necesario consultar en páginas registradas al gobierno nacional, que además de garantizar una información correcta y precisa, fundamenten todos y cada uno de los aspectos a desarrollar dentro del proyecto.

Por último, se recopila información de trabajos y tesis ya desarrolladas, que sirvan de foco para la elaboración de este proyecto y que también, promuevan la investigación y la innovación, en el desarrollo de estrategias e ideas para crear exitosamente el área de seguridad social dentro de la empresa sumar productividad.

1.7.5 Muestreo no Probabilístico

1.7.5.1 Muestreo intencional. De acuerdo a Carlos Manterola (2016), a través de su escrito sobre Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio, el muestreo intencional o de convivencia se caracteriza por:

un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña (Párr. 14).

Por lo anterior, se hace conveniente tomar como muestra a los jefes de cada una de las áreas de la empresa Summar Productividad, con el ánimo de medir la satisfacción que perciben con respecto al proceso de seguridad social, su ejecución y sus resultados. Esta muestra se evalúa mediante una respuesta abierta donde se pretende evidenciar los factores o características que hacen del proceso de seguridad social un proceso bien o mal ejecutado.

¿Considera que el proceso de seguridad social de la empresa Summar Productividad se maneja correctamente?

Tabla 1. Muestreo jefes Summar Productividad.

AREA	SI	NO	¿POR QUE?
Nómina		X	Porque habitualmente se presentan errores en la aprobación de las incapacidades y pago de IBC en planilla, que afectan el proceso de nómina y facturación.
Contabilidad		X	Porque hay problemas en la recuperación de cartera por incapacidades de la EPS y ARL, lo cual afecta las estadísticas del dinero esperado mensualmente.
Tesorería	X		Hasta el momento no hay problemas graves que afecten el proceso de tesorería y cartera.

Contratación		X	Porque en varias ocasiones no se ha pagado la seguridad social de varios empleados, lo cual los deja sin atención en la EPS o sin derecho a los subsidios de la caja de compensación.
Jurídico		X	Porque en repetidas veces los empleados han interpuesto tutelas a la empresa por el no pago de incapacidades y por qué se han recibido sanciones importantes por parte de entidades reguladoras.
SST		X	Porque generalmente el personal encargado del proceso, no da información acertada sobre el manejo de incapacidades por ARL o AFP a los empleados.
Operaciones		X	Por qué los especialistas de servicio y coordinadores no reciben una capacitación completa sobre el manejo de la seguridad social de su personal a cargo.
Procesos	X		Hasta el momento no hay problemas graves que afecten el proceso de tesorería y cartera.
Temporales	X		Hasta el momento no hay problemas graves que afecten el proceso de tesorería y cartera.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Figura 2 . Gráfico de resultados del muestreo.



Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo a los resultados obtenidos con el muestreo anterior, se evidencia una gran insatisfacción de las jefaturas en las principales áreas de la empresa Summar Productividad, donde el 67% de los encuestados responde que ha tenido o tiene inconvenientes con el desarrollo de los procesos de seguridad social, debido a que han afectados otras áreas de manera significativa.

De igual manera, siendo más objetivos en la recolección de la información, se pudo obtener datos importantes en las respuestas abiertas, los cuales servirán para el desarrollo de estrategias de solución para el proceso de seguridad social.

1.7.6 Tratamiento de la Información.

1.7.6.1 Entrevista. Según Laura Díaz Bravo (2013), La entrevista se define como:

una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. También se define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (Párr. 1).

Por lo anterior, con el ánimo de recopilar información importante y relevante para el desarrollo de la presente propuesta, se pudo implementar una entrevista semiestructurada a diferentes miembros del departamento financiero, donde se buscaba responder a interrogantes como ¿cree usted que los procesos de seguridad social se realizan de manera apropiada? ¿el manejo actual de los procesos de seguridad social afecta el desarrollo de los

procesos de su área? ¿considera que es necesario crear un área independiente para los procesos de seguridad social? Para lo cual contestaron:

- Una integrante del área de nómina respondió que actualmente el manejo a la seguridad social no se está haciendo de manera adecuada, pues en muchas ocasiones no se hacen los procesos oportunamente, por lo cual, no permiten cerrar las nóminas a tiempo y, además, le generan reprocesos a la hora de causar las incapacidades. Para ella es indispensable crear el área de seguridad social de manera independiente.
- Un empleado del área de contabilidad se refirió al manejo actual de la seguridad social como inadecuado, sobre todo con el tema de recobros de incapacidades a entidades como EPS y ARL y también acerca del pago de la seguridad social, ya que al momento de realizar un cuadro de los ingresos y egresos por estas causas, generalmente había diferencias que ponían en riesgo la estabilidad de la empresa frente a auditorías. Finalizo la entrevista aduciendo que crear el área de seguridad social en la empresa Summar Productividad es necesario y urgente.
- Un integrante del equipo de tesorería y recobro indico que lo que percibe del manejo de la seguridad social no es muy positivo, pues en varias ocasiones solicitan dinero para pago de moras a las EPS por errores en la afiliación y esto representa reprocesos en sus actividades y pérdidas económicas a la compañía. También considera fundamental la creación del área de seguridad social.

Con base en lo anterior, se pudo evaluar de manera cualitativa la aceptación de varios integrantes del departamento financiero, donde se pudo observar la

inconformidad y disgusto con muchos de los procesos manejados en la seguridad social, y a su vez, se pudo ver la necesidad de crear el área de seguridad social de manera independiente.

2 DIGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.1.1 Reseña Histórica. Summar Productividad es una compañía que ha prestado Servicios de Personal Temporal por casi 40 años en el mercado colombiano. Hoy somos mucho más que eso, somos un grupo de tres empresas con aproximadamente 18 mil colaboradores a nivel nacional y con un portafolio de servicios y soluciones para aumentar la productividad de nuestros aliados.

Fue fundada el 14 de febrero de 1983, bajo el nombre de Sertempo. El cambio de nombre de las dos unidades de negocios se realizó el 1 de junio de 2015 de acuerdo a la innovación constante de nuestros procesos y fuentes de reclutamiento, buscando alternativas que nos permitan conseguir los candidatos que necesitamos, pasando por gestión de bases de datos propias, fuentes de empleo virtuales, alianzas con el sector público y privado, acercándonos directamente a la comunidad, entre otros

Posteriormente se incluye dentro de las filiales, la empresa de Procesos –BPO la cual fue fundada el 8 de marzo de 1991, bajo el nombre de Servicios Integrados, y que hoy en día cuenta con aproximadamente 8.000 empleados.

Finalmente ingresa una nueva empresa filiar, para conformar este selecto y exitoso grupo de trabajo, dicha empresa fue Summar insumos la cual nace en el año 2015 con el fin de simplificar y optimizar la distribución a nuestros clientes en los requerimientos de: Aseo & limpieza, Uso personal, Cafetería y Papelería y abarca sectores de la industria de procesamiento de alimentos, industria metalmecánica, industria manufacturera, sector educativo, constructoras y servicios e ingenios y casinos.

La compañía summar productividad actualmente tiene su casa matriz en la ciudad de Cali, en la calle 17 norte N° 4N - 25, desde donde cubre todas las exigencias y solicitudes de los aliados, así como las de las 19 sedes ubicadas alrededor del país, las cuales han ido creciendo, de acuerdo a la demanda nacional.

2.1.2 Identificación de la estructura. Según Edwin Palacio (2011), en su escrito sobre Tipos de Estructura Organizacional, establece que:

la estructura organizacional se entiende como el medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos. En su sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a la empresa, responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente y su finalidad es la de establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una organización para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos (Párr. 1,2,3).

Es por lo anterior por lo cual es indispensable reconocer de manera inicial el sector de la empresa, para poder alinear de manera precisa los componentes administrativos y así, se pueda encontrar un sentido más eficiente al desarrollo y alcance de los objetivos corporativos.

De igual manera el señor Palacio identifica tres formas básicas de estructura organizacional, ya que los departamentos de una empresa pueden agruparse formalmente bien sea por función, por producto o servicio y en matriz.

Organización funcional: *Este tipo de estructura es la más empleada, en ella los departamentos o áreas funcionales representan tareas sustantivas de la empresa. Como es realmente muy simple, se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.*

Lo importante de esta estructura es que agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la organización o que desarrollan funciones semejantes, utilizando recursos y habilidades del mismo estilo.

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo y asignación de recursos.

Si bien es cierto, este tipo de estructura puede encontrarse en varios tipos de organización, aunque generalmente se aplica en pequeñas y medianas empresas por la facilidad de interpretación y seguimiento que brinda, por lo general es habitual que se confunda equivocadamente con el concepto de organigrama, ya que brinda una rápida visualización de algunos aspectos formales de suma importancia.

Organización por producto/servicios: *Se presenta en las organizaciones que agrupan las actividades con base en los productos o servicios que comercializan. Es muy común verla en empresas que tienen gran cantidad de productos y que por ser estos tan extensos resulta incontrolable organizarse como en el caso anterior.*

Las empresas adoptan este tipo de estructura cuando el crecimiento hace indispensable que se nombre a varios gerentes divisionales, con autoridad sobre las funciones de producción, ventas y servicio respecto a sus líneas de productos.

Lo interesante de esta estructura es que se permite a la dirección general delegar a su ejecutivo divisional amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso aludido a un producto a un servicio.

Organización matricial: *La estructura matricial agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; es decir, combina las estructuras funcional y divisional. El objetivo principal de este tipo de estructuración es la de*

buscar la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempo definidos, en cuanto a su elaboración o entrega.

A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos.

De acuerdo a lo anterior, Summar Productividad se sitúa en la estructura organizacional por productos y/o servicios, ya que al ser una compañía conformada por tres empresas filiales que son Summar Insumos, Summar Temporales y Summar Procesos, desarrolla una estructura para cada una de ellas, puesto que, aunque su idea de negocio es la misma, es decir, la tercerización de procesos, cada una se alinea a tareas o actividades particulares que requieren de una planeación independiente.

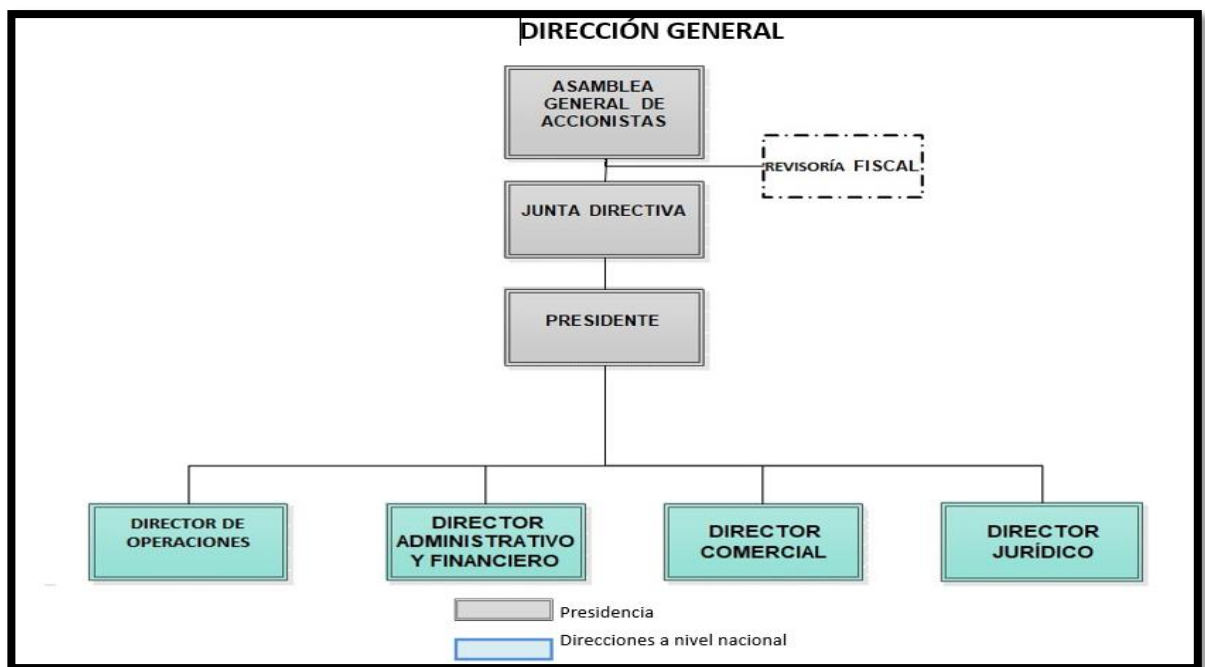
Así mismo, dentro de la estructura organización ya establecida, la empresa Summar Productividad adapta características particulares de la estructura matricial, debido a que su operación se desarrolla en muchos campos laborales como servicios generales, administrativos, logísticos, de servicio y producción, debe desarrollar proyectos de manera rápida, para que la organización pueda tener mejores resultados en la innovación y creatividad y por ende, pueda arrojar una ventaja competitiva más representativa.

2.1.3 Organigrama. Por medio de la organización se establecen canales de autoridad y responsabilidad para una buena dirección y control de las actividades planeadas y así cumplir con el curso de acción fijado con las metas propuestas. Según Guillermo de Haro (2011), *la importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación*

de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que a la larga puede hacer una empresa más eficiente (pág. 21)

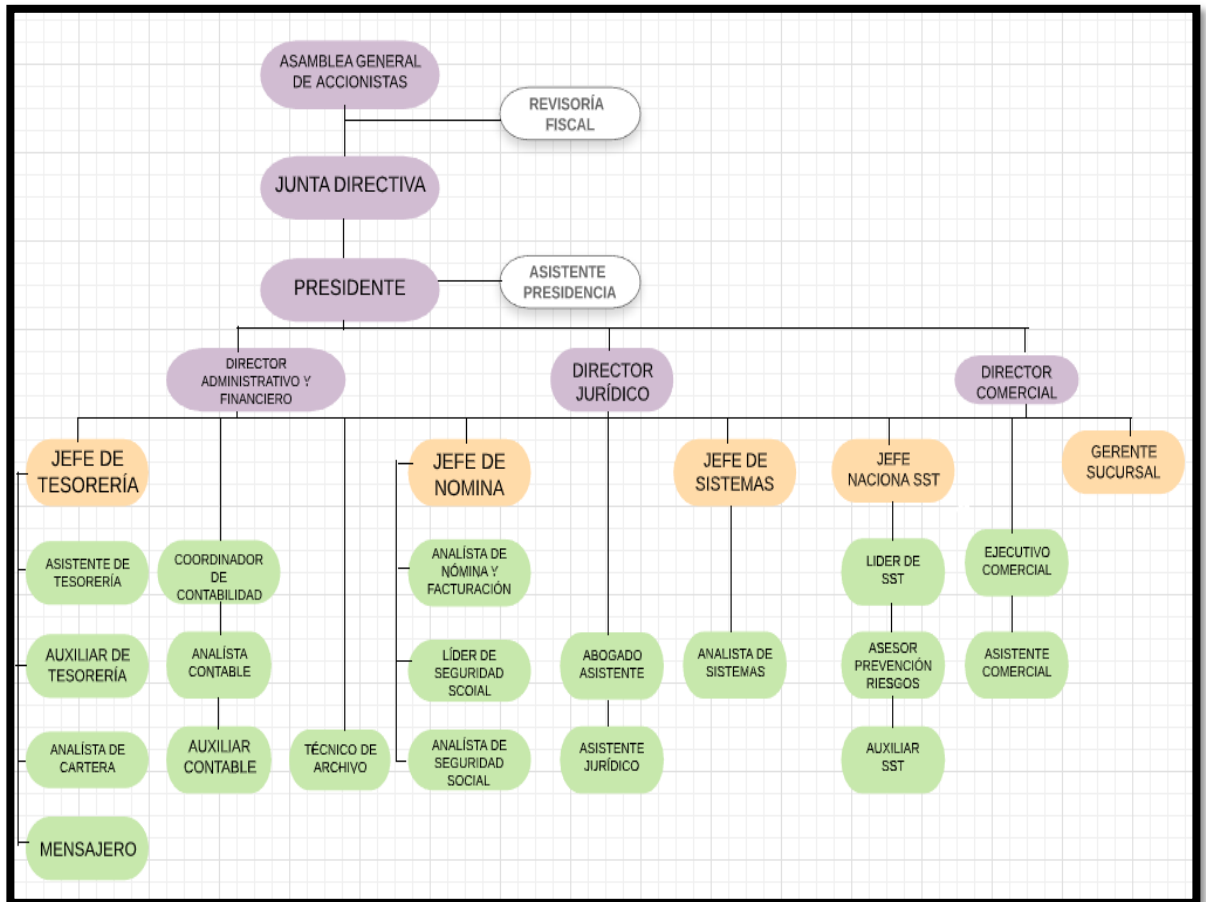
Es así como la empresa Summar Productividad cuenta con una estructura organizacional bastante amplia, la cual presenta organigramas independientes para las áreas de gerencia, procesos administrativos, procesos de contratación, procesos operativos y para otras regionales a nivel nacional, pero con el ánimo de tener un enfoque más puntual en el desarrollo de la propuesta de trabajo, se tendrá en cuenta solo el organigrama del componente administrativo, dentro del cual se planteara la creación del área de seguridad social.

Figura 3. Organigrama Dirección General Summar Productividad.



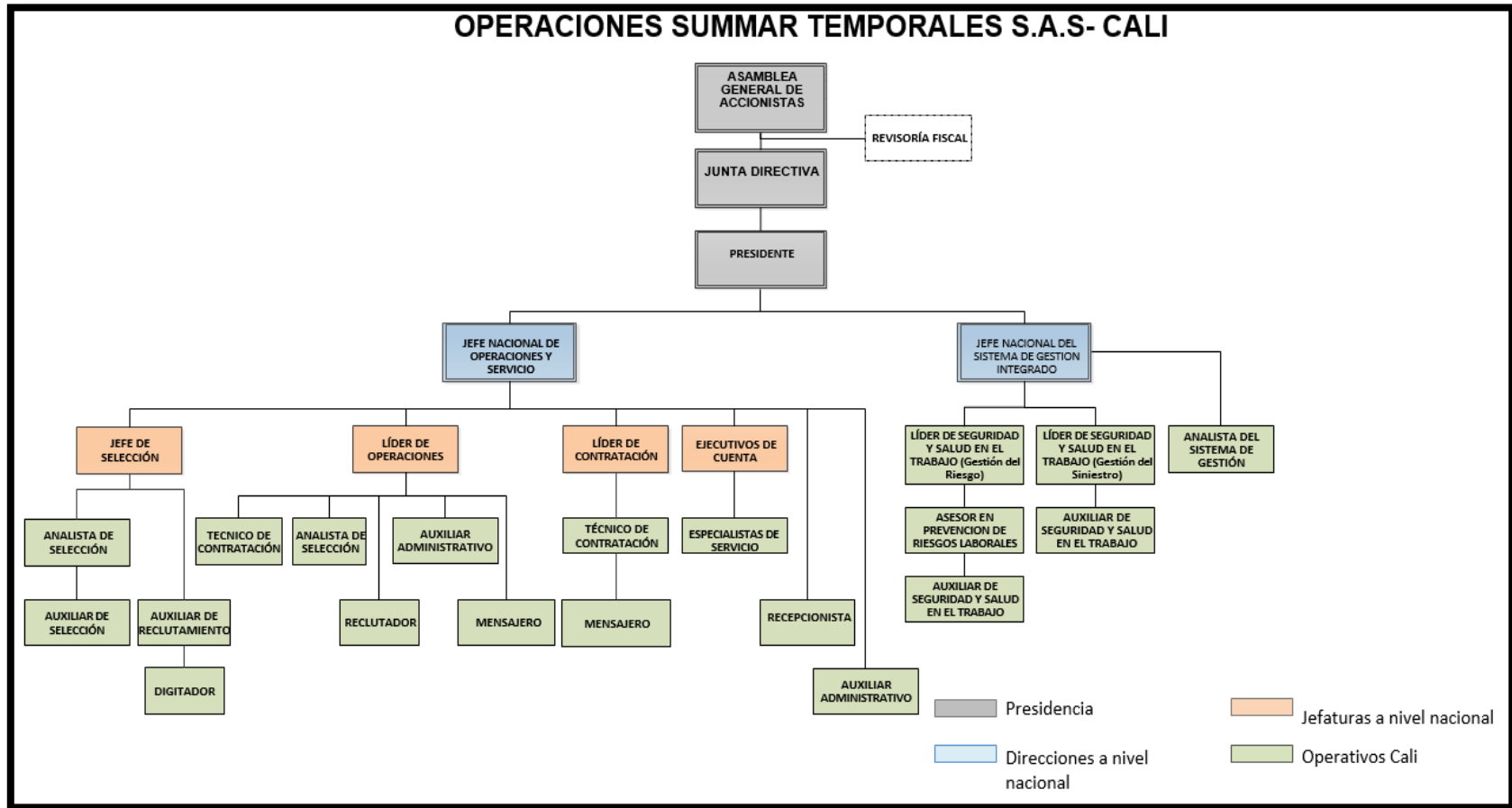
Fuente: Sistemas de gestión Summar Productividad 2018

Figura 4. Organigrama Componente Administrativo Summar Productividad.



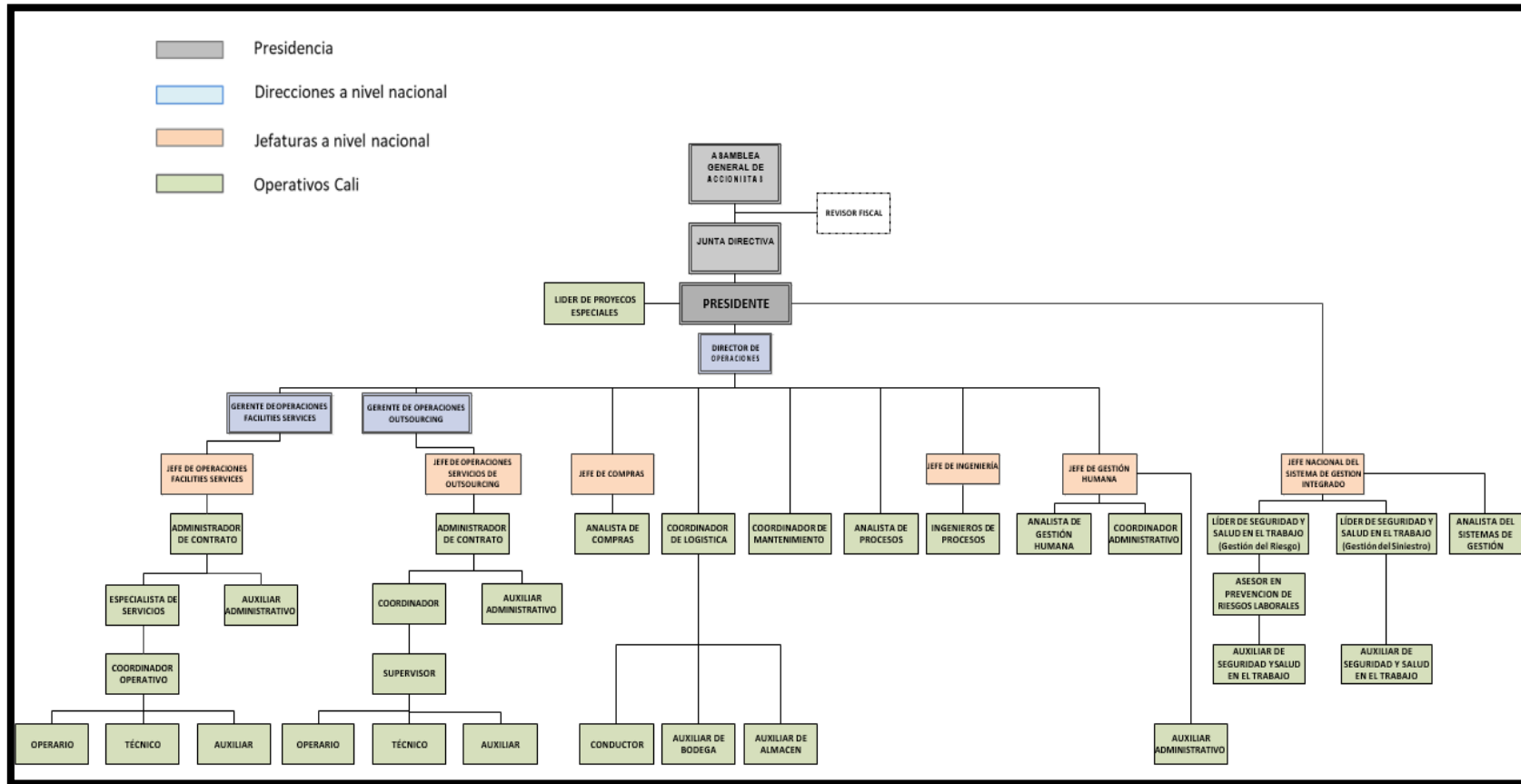
Fuente: Sistemas de Gestión Summar Productividad 2018.

Figura 5. Organigrama Temporales Summar Productividad.



Fuente: Sistemas de Gestión Summar Productividad 2018.

Figura 6. Organigrama Procesos Summar Productividad.



Fuente: Sistemas de gestión Summar Productividad 2018

2.1.4 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de la empresa.

Para describir de manera correcta y completa las áreas funcionales del departamento financiero de la empresa Summar Productividad, es necesario primero tener en cuenta lo argumentado por Maria Dichiara (2014), donde aduce que *“la Departamentalización es el proceso por el cual se crean agrupaciones de trabajadores o unidades homogéneas, que gozan de cierta autonomía para el desempeño de una o varias funciones de la organización. Sirve para coordinar y supervisar mejor las tareas”* (Párr. 1).

Es en este sentido, como la empresa Summar Productividad tiene definidos dentro de su estructura administrativa del departamento financiero, diferentes áreas que conectan de manera lógica y estandarizada, para contribuir con el desarrollo de los objetivos corporativos, pero actualmente dicha estructura no está actualizada y por ende no se ha tenido en cuenta factores internos y externos importantes que obligan la reestructuración e incluso a la creación de algunas áreas.

Seguidamente Maria Dichiara establece que estas agrupaciones se realizan a través de varios criterios, como:

Por tiempo: Es agrupar las actividades sobre la base de turnos. Se utiliza cuando la producción requiere más de una jornada laboral normal.

Por Función empresarial: Es agrupar a las personas según el tipo de actividad que desarrollan. Es uno de los más utilizados, favorece la especialización, el control de los niveles superiores sobre los inferiores. Limita la coordinación general entre funciones. Los niveles más altos tienen toda la responsabilidad por los resultados.

Por territorio o área geográfica: Se agrupan las tareas según la zona: zona norte, sur, etc. Es útil en organizaciones que están distribuidas en varias áreas geográficas.

Por Productos: Es agrupar actividades en función de un producto, servicio o línea de ellos. En cada línea de producto se cumplen las diferentes funciones básicas. Se concentran los esfuerzos en el producto.

Por tipo de Clientes: Es agrupar según el tipo de clientela. Es útil en empresas que poseen grupos bien diferenciados de clientes. Es difícil la coordinación de áreas con bases tan distintas.

Por Procesos o equipos de trabajo: Las actividades se agrupan por el tipo de proceso o equipo de trabajo que desarrolla la organización. Involucra varios departamentos, disminuye el costo, incrementa la tecnología.

Por lo anterior, se define que la empresa en su departamento financieros, ha estructurado sus áreas con base en los procesos o equipos de trabajo, puesto que cada una de ellas está conformada por empleados que desarrollan las mismas tareas o similares y que trabajan en busca de un objetivo en particular. De esta manera a continuación se definirá el objetivo de cada una de las áreas del departamento financiero y su interrelación con base al proceso actual de seguridad social.

Tabla 2. Interrelación de las áreas del departamento Financiero.

DEPARTAMENTO FINANCIERO		
AREA	OBJETIVO	SEGURIDAD SOCIAL
TESORERIA Y CARTERA	Esta área tiene como principal objetivo organizar y gestionar todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja. Esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de la empresa.	Al área de tesorería y cartera ingresan mensualmente los pagos bancarios generados por entidades como EPS y ARL, los cuales deben enviarse al área de seguridad social, con el fin de realizar un informe periódico para presentarse a gerencia, donde se establece el indicador de recaudo por concepto de incapacidades. Estos valores se deben cruzar con las bases de datos manejadas, para ir depurando la cartera con dichas entidades.

COMPRAS	Esta área se encarga de pronosticar, solicitar y suministrar los insumos requeridos por todos los frentes de trabajo de la compañía, haciendo una planeación periódica donde se tiene en cuenta el inventario actual y los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de cada operación.	Entre estas dos áreas no hay correlación, dado que el área de compras no hace procesos de seguridad social y viceversa.
NOMINA	Esta área tiene como objetivo realizar el proceso de elaboración y pago de las nóminas a los empleados de las empresas clientes y del personal administrativo propio, teniendo en cuenta todas las novedades existentes durante la quincena, como incapacidades, horas extras, anticipos, descuentos, licencias, primas, etc. Adicional esta encargada de soportar el proceso con la facturación a los clientes.	El área de nómina para poder cumplir con sus funciones, requiere inicialmente que toda la seguridad social de los colaboradores haya sido pagada de manera oportuna a las entidades correspondientes, para poder cruzar el porcentaje de descuento asumido por el colaborador y poderlo causar en el volante de pago. Adicional, también requiere que las novedades de incapacidad y licencia sean aprobadas dentro de la quincena vigente, para así realizar un pago correcto.
CONTABILIDAD	Esta dependencia se encarga de establecer las directrices para el registro de los hechos económicos realizados por todas las áreas de la empresa, de acuerdo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados por la normativa colombiana y con las normas internacionales de información financiera. También se encarga de suministrar información contable y financiera consolidada y por áreas de responsabilidad, en forma oportuna y confiable, de manera que les permita a las directivas de la Institución la toma de decisiones.	Esta área es la que define el valor estimado que la empresa debe recuperar por concepto de incapacidades, de acuerdo a la información suministrada por el área de nómina por efecto de las novedades mensuales de los colaboradores. Adicional, Contabilidad requiere que el pago de la seguridad social sea preciso, para que, al cuadrar el ítem de aportes en el reporte de ingresos y retenciones de la DIAN, no haya diferencias que puedan afectar a la compañía.

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.1.5 Análisis Estratégico.

2.1.5.1 Misión

Procesos -BPO

Desarrollar soluciones productivas mediante la prestación de servicios de outsourcing.

Summar Temporales SAS

Summar Temporales S.A.S es una empresa que colabora temporalmente en el desarrollo de las actividades propias de las empresas clientes mediante trabajadores en misión.

Summar Insumos

Brindar soluciones integrales en requerimientos de insumos institucionales a nuestros aliados a través de la comercialización de productos innovadores y de excelente calidad sumando valor en las relaciones con nuestros clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente.

2.1.5.2 Visión.

Procesos -BPO

Ser en el 2020 la mejor alternativa en la implementación de soluciones de outsourcing de procesos para nuestros clientes.

Summar Temporales SAS

Ser en el 2020 la opción de empleo temporal preferida por las personas.

Summar Insumos

Ser reconocidos en el año 2022 a nivel nacional por nuestros clientes como un aliado estratégico brindando la mejor alternativa en el suministro de insumos institucionales.

2.1.5.3 Objetivos Estratégicos. La empresa Summar Productividad organiza sus procesos estratégicos de acuerdo a la línea de negocio que maneja cada una de las filiales, puesto que su forma de operar es diferente y de igual manera, las necesidades del entorno también son diferentes.

Procesos -BPO

Figura 7. Mapa Estratégico Procesos Summar Productividad.



Fuente: Sistemas de Gestión Summar Productividad, 2018.

Summar Temporales SAS

Figura 8. Mapa Estratégico Temporales Summar Productividad.



Fuente: Sistemas de Gestión Summar Productividad, 2019.

2.1.5.4 Principios y valores.

Respeto: Por las personas y nuestros hechos, escuchamos, entendemos y valoramos a nuestros clientes, colaboradores, proveedores, y comunidad en general dando cumplimiento a los compromisos adquiridos.

Seguridad: Por nuestra gente...primero la seguridad, ella nos asegura cumplir nuestros objetivos, ser más productivos y competitivos.

Servicio: Capacidad de generar emociones.

Confiabilidad: trabajamos constantemente en el afianzamiento de nuestros procesos basados en la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad; el cual redundará en beneficio y confianza de todos y cada uno de nuestros clientes.

Oportunidad: tenemos el compromiso de atender y resolver de manera oportuna los requisitos, necesidades y expectativas de nuestros empleados y clientes con el objetivo de crear satisfacción y fidelización.

2.1.5.5 Plan de desarrollo. Summar Productividad tiene su plan de desarrollo orientado hacia los componentes de servicio, los cuales describen a groso modo la metodología de trabajo de cada una de las áreas operativas y administrativas de la siguiente manera:

Tabla 3. Plan de Desarrollo Summar Productividad.

PLANEAR	
COMPONENTE DEL SERVICIO	EXPLICACIÓN
Método de Trabajo	En este pilar se planea el servicio que vamos a prestar según las solicitudes del cliente. Aquí se aplica la metodología para prestar el servicio, la cual se apoya en los siguientes documentos: planes maestros de limpieza, planes de mantenimiento, rutinas de trabajo, procedimientos, plan de actividades, formatos de auditoría, definición de ANS, asociación de KPI (key performance indicador - indicador clave de desempeño)
HACER	
COMPONENTE DEL SERVICIO	EXPLICACIÓN
Gestión del Servicio	Trabajamos con los mejores, por eso nuestro proceso de selección y contratación se esmera por contratar personas con valores y una actitud positiva hacia el trabajo. Después de seleccionados nos enfocamos, desde gestión humana, en capacitar a los trabajadores en el hacer, es decir, en conocimientos operativos que garanticen la prestación de un mejor servicio según los ANS. En este componente se encuentra seguridad social, área que se encarga de gestionar las incapacidades de nuestros trabajadores.

Abastecimiento	Las áreas de compras y logística son las responsables de abastecer los insumos necesarios para prestar los servicios en las diferentes ciudades del país. Sin ellos no podemos operar.
Infraestructura	Aquí entra el área de mantenimiento, quienes, por medio del mantenimiento correctivo y preventivo, garantizan que los equipos estén en buen estado y funcionando para apoyar el servicio en los frentes de trabajo.
VERIFICAR Y ACTUAR	
COMPONENTE DEL SERVICIO	EXPLICACIÓN
Medición, análisis y mejora	Aquí operaciones e ingeniería se encargan de realizar medición y análisis que conlleven a un mejoramiento de los procesos. Para esto se apoya en: seguimiento, auditorias de control, encuestas de satisfacción, análisis de causas, propuesta de mejoras, planes de acción, registro de actividades (PHVA) ANS vs KPI y formatos.
Procesos Centralizados	Aquí se encuentran todos los demás procesos que se encargan de apoyar la operación de prestación de servicios: financiero, jurídico, SST, sistemas, contabilidad, seguridad social, nómina y gestión humana.

Fuente: Sistemas de Gestión Summar Productividad, 2018.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Matriz de Involucrados. Es así como por medio de la siguiente matriz se puede identificar los actores del proyecto y lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses. En dicho análisis, además de identificarlos, se define su rol, participación e impacto. Esto se hace para crear estrategias que permitan beneficiar al proyecto y asegurar su continuidad y posterior éxito.

Cuadro 2. Matriz de Involucrados

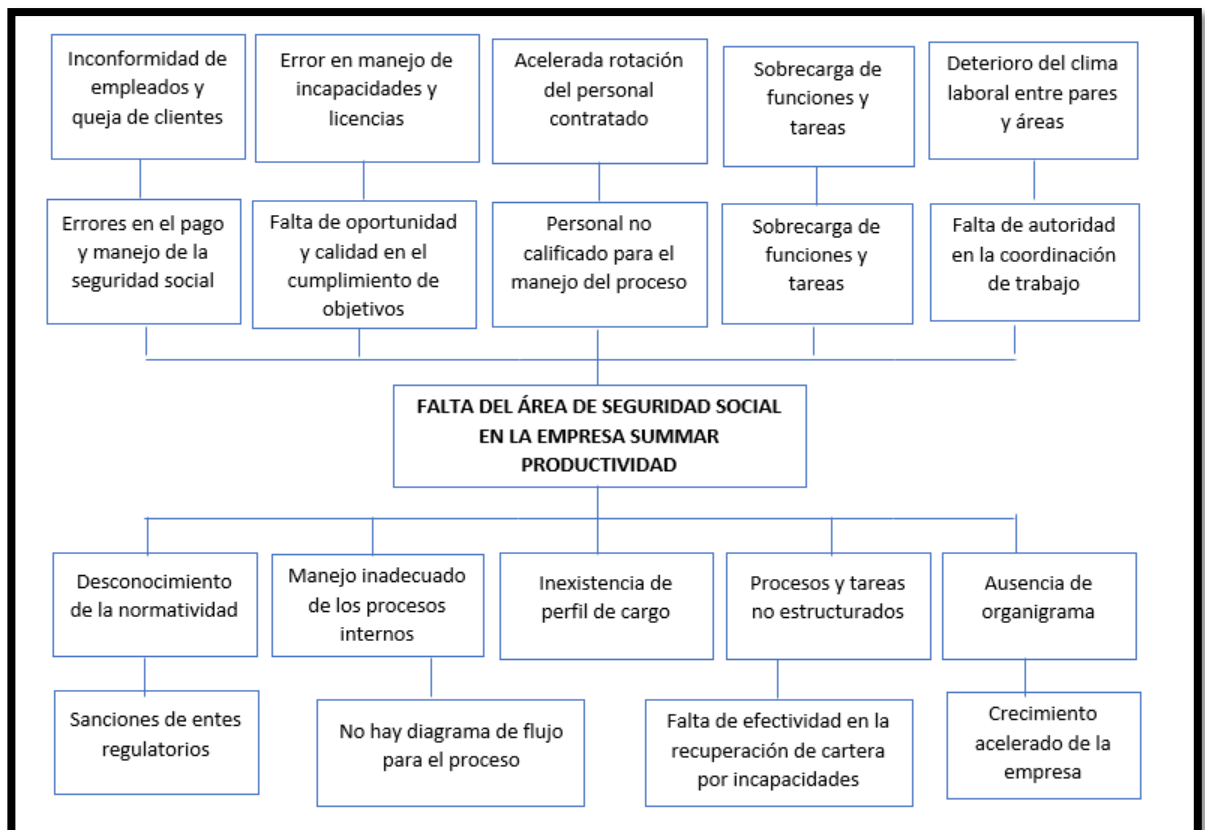
GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS Y RECURSOS
Empleados de toda la empresa	Correcta afiliación a EPS, ARL, AFP y caja de Compensación.	Errores en la afiliación de empleados y beneficiarios.	Elaboración de manual de procesos.
	Pago oportuno de incapacidades.	Demora en el pago de las incapacidades.	Elaboración de diagrama de flujo.
	Garantía en el pago de la seguridad social.	Compensación de la seguridad social con IBC errado.	Indicador de calidad para el pago de la seguridad social.
Empleados de seguridad social	Contratación de personal calificado.	Contratación de personal referido.	Elaboración de perfil de cargo.
	Asignación equilibrada de las tareas.	Sobrecarga de funciones y tareas.	Elaboración de descripción de cargos.
	Remuneración justa.	Salario no acorde con la responsabilidad del cargo.	Dinero.
Áreas	Correcta división del departamento financiero.	Clima laboral inadecuado.	Elaboración de organigrama del departamento financiero.
	Cumplimiento con las tareas conjuntas.	Demoras en la aprobación de incapacidades y recaudo de cartera.	Capacitación en proceso de áreas pares.
Gerencia	Cumplimiento de los indicadores y objetivos del proceso.	Errores en el proceso que implican pérdida de dinero.	Creación de variable por cumplimiento de indicadores.
Clientes	Buenos resultados en el manejo de nóminas de los empleados.	Errores en la facturación por no ingresar concepto por incapacidades.	Capacitación en proceso de áreas pares.
	Cumplimiento del acuerdo de servicio pactado.	Fallas en la contratación y afiliación del personal.	Elaboración de manual de procesos.
Entidades regulatorias	Manejo adecuado de la seguridad social.	Sanciones legales y económicas por errores, moras y descatos en la seguridad social.	Capacitación con entidades regulatorias.

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.2.2 Árbol del problema. “Es una forma de representar el problema, logrando de un vistazo, entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y que es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias), lo que permite hacer diversas cosas en la planificación del proyecto” (Betancourt, 2016).

Es así como para estructurar de manera lógica y objetiva la problemática que tiene la empresa Summar Productividad en consecuencia de la ausencia de un área de Seguridad Social, se plantea el siguiente análisis situacional como herramienta que permita mapear o estructurar el problema, sus causas y sus efectos, para así poder comprenderlo de manera general.

Figura 9. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia, 2020

2.2.3 Factores claves de éxito. La empresa Summar productividad contempla dentro de su planteamiento estratégico, diferentes factores de éxito que acorde a su ejecución, mejores resultados en el alcance de los objetivos. Estos factores son los siguientes:

- **Motivación del personal:** La empresa Summar productividad es una empresa que cree en los logros colectivos y por ello motiva a los empleados como aspecto importante para tener éxito, ya que, al tener trabajadores entusiasmados con su labor, o con la empresa, hace que los resultados sean más eficientes. Las motivaciones son suficientemente necesarias para para crear en los colaboradores, sentido de pertenencia.
- **Voluntad de actuar:** La voluntad de actuar de los directivos de la compañía es sin duda uno de los factores más importantes para el alcance de los objetivos estratégicos, puesto que la disponibilidad, innovación y entrega, garantizan buenos resultados que se ven reflejados en toda la empresa. Además, sin la voluntad de actuar en los cuadros directivos, la empresa, aunque lograra desarrollar una estrategia competitiva apropiadamente estructurada, estaría expuesta a fallar en los resultados.
- **El compromiso:** Summar no solo se compromete con los objetivos y acciones, sino con el acompañamiento constante a los métodos utilizados para alcanzarlos, y al capital humano que los ejecuta, puesto que la presencia de los directivos y administrativos en todos los procesos productivos, permite generar más sensibilidad y compromiso en el recurso humano dedicado a la operación. También implementa sistemas de seguimiento de las decisiones, para que sean realizadas eficazmente.

- **La rapidez de la ejecución:** La empresa Summar productividad cuenta con un equipo de trabajo estratégico, preparado para afrontar cualquier, situación con la mayor objetividad y oportunidad posible, pues los acuerdos de servicios determinan calidad, tiempo, precio y otros ítems, que obligan al cumplimiento ya que, de no ser así, pueden significar sanciones o multas por no llegar a la meta establecida previamente.
- **La sorpresa:** la Compañía siempre tiene estrategias y planes de ataque y contra ataque bajo la manga, gracias al departamento de ingeniería, quien, en conjunto con el área comercial, determinan y estudian todas las necesidades internas y externas, con el fin de crear soluciones que los pongan un paso delante de la competencia.
- **La concentración de recursos:** Este factor le aporta a la empresa mayor fuerza e impacto en la acción estratégica. Por medio del área de planeación y el departamento financiero, se garantiza que la concentración de recursos se controle con un sistema de medición y de información muy riguroso, para evitar impactos negativos por posibles malas inversiones.
- **La creatividad y la capacidad de Innovación:** Para Summar Productividad este factor es fundamental. La creatividad no sólo se refiere a los productos o servicios que la empresa ofrece, sino también a la estructura de la empresa en cuanto a su funcionamiento integral. Es una compañía innovadora que sabe establecer una forma distinta de diálogo con los clientes y así se destaca ante los competidores. Fomenta la creatividad y la innovación y gracias a esto, puede incrementar el efecto sorpresa.
- **Adaptación y Flexibilidad:** Este factor permite a la empresa adaptarse a los medios cambiantes del macroentorno que la pueden afectar, con el fin de evitar malos resultados en cada uno de los procesos. La capacidad de

adaptación y flexibilidad se implementa en el presupuesto, estructuras, personal y demás.

2.2.4 Matriz EFI. Para definir de manera completa y exacta la situación interna de la empresa Summar productividad, es conveniente tomar como referente a Yi Min Shun (2018), quien dice que:

la matriz EFI es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento, permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. Lo más importante de esta matriz es que permite tener el primer tanteo, acercamiento o primera aproximación al contexto de la marca (Párr. 2).

Por lo anterior, se hace necesario hacer un análisis minucioso de los componentes internos de la empresa Summar Productividad, para así poder identificar a groso modo las fortalezas y debilidades y demás situaciones que pueden aportar información importante para la creación del área de seguridad social de la compañía, y más aún, para el mejoramiento de los procesos propios de la seguridad social, con el fin de hacerlos más eficientes.

Cuadro 3. Matriz EFI

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
Buena situación financiera.	0,07	4	0,3
Amplio portafolio de servicios.	0,08	4	0,3
Buenos canales de distribución.	0,05	3	0,2
Buen servicio de atención al cliente.	0,04	3	0,1
Personal cualificado.	0,05	3	0,2

Satisfacción de los colaboradores.	0,04	3	0,1
Ubicación estratégica.	0,05	4	0,2
Posicionamiento en el mercado.	0,05	3	0,2
Estrategias digitales de trabajo.	0,08	3	0,2
SUBTOTAL FORTALEZAS			1,73
DEBILIDADES			
Personal administrativo no calificado.	0,04	2	0,08
Falta actualizar la Estructura de las Áreas y departamentos.	0,04	2	0,08
Falta de incentivos laborales.	0,05	1	0,05
Inadecuada remuneración salarial.	0,05	2	0,1
Malas vías de evacuación.	0,1	2	0,2
Carga laboral no acorde con el contrato de trabajo.	0,06	1	0,06
Manejo inadecuado de las PQR.	0,05	1	0,05
Exceso en la rotación de personal administrativo.	0,07	2	0,14
Manejo inadecuado de temas legales respecto a la seguridad social.	0,03	1	0,03
SUBTOTAL DEBILIDADES			0,79
TOTAL	1,00		2,52

Fuente: Elaboración propia, 2020

Al evaluar los resultados de la matriz EFI, se puede observar que la empresa Summar Productividad es una compañía que cuenta con muchas más fortalezas (1,73) que debilidades (0,79), lo cual establece que hay bases sólidas y bien estructuradas que pueden reformarse o complementarse con el fin de mejorar los resultados en cada proceso interno que se realice.

Así mismo, aunque la puntuación evaluativa general de la matriz fue de 2.52, se podría decir que la empresa es fuerte en su factor interno, pero al considerar que apenas y se pudo sobrepasar el umbral de los 2.5, es importante empezar a trabajar en aquellos factores que se encuentran débiles, para garantizar que en un futuro la empresa no solo se mantenga, sino que, a su vez, pueda ir creciendo mucho más.

Inicialmente, es necesario aclarar que, aunque la empresa goza de un músculo financiero sólido, hay procesos internos que pueden generar pérdidas económicas importantes, que a través del tiempo tendrían un impacto negativo notable. Uno de estos procesos, es el de seguridad social, puesto que cuando se realizan mal las afiliaciones de los empleados a la seguridad social o cuando no se efectúan los pagos a las entidades pertinentes de manera oportuna, la empresa se ve sometida a sanciones y demandas que principalmente representan pérdidas económicas.

También, se reconoce que, aunque la empresa cuenta con un departamento de selección y contratación bastante profesional, el proceso de seguridad social no tiene un manual de procesos y un perfil de cargo para un analista de seguridad social, que sirva como parámetro para realizar una contratación acertada, pues las características requeridas son estrictas y de no ser así, se podría poner en juego la calidad del personal propio y, por ende, los resultados adquiridos.

De igual manera, al ser Summar Productividad una empresa tan grande, los niveles de trabajo en cada área son muy rigurosos, siendo esta una de las principales problemáticas del departamento financiero y más exactamente del área de nómina, ya que las analistas de nómina deben realizar varios procesos de seguridad social, que les demandan demasiado tiempo y que les generan cargas laborales exageradas, además de errores en los procesos, porque su fuerte es la generación de las nóminas y su conocimiento sobre la seguridad social no es tan amplio.

Finalmente, al ser la seguridad social un tema tan amplio y a su vez tan delicado, es necesario que haya un control preciso y estricto de los procesos que la comprenden, para que no se cometan errores que afecten a los empleados de la empresa y para que no haya situaciones con las entidades regulatorias que atenten contra su estabilidad.

2.2.5 Matriz de vulnerabilidad. Por medio de la siguiente matriz se pretende determinar el nivel de exposición o pérdida de un grupo de amenazas identificadas anteriormente.

Cuadro 4. Matriz de vulnerabilidad

COMPONENTES	AMENAZA	CONSECUENCIA	Impacto Amenaza 0-10	Probabilidad Ocurrencia 0-1	Capacidad Reacción	Grado de Vulnerabilidad
					0-10	
Físicas / Materiales	Falta mejorar las rutas de evacuación	Riesgo de pérdidas humanas en caso de terremotos.	9	0,6	6	III
	Falta de bodega en la ciudad de Medellín	Demora en la entrega de insumos a los clientes de Antioquia y el eje cafetero.	7	0,7	6	III
	Falta mejorar la estructura de la sede en Barranquilla	Disminución del rendimiento operativo por el clima las condiciones de trabajo.	8	0,7	6	I
Sociales / Organizativas	Falta de reestructuración y creación de nuevas áreas.	Errores internos en el manejo de los procesos.	10	0,9	5	III
	Pérdida de clientes por el crecimiento del sector.	Baja en las utilidades de la compañía.	8	0,7	8	II
	Vigilancia permanente de los entes regulatorios.	Posibilidad de sanciones jurídicas y económicas por errores internos.	9	0,8	7	III
De Motivación / Actitudes.	Falta de mayores estrategias del área bienestar	Desmotivación del capital humano.	7	0,8	7	II
	Faltan mayores y mejores herramientas de publicidad.	Desconocimiento de la población sobre las vacantes ofertadas.	7	0,8	8	II

	Falta de inducción y Capacitación en algunos procesos.	errores en la ejecución de las tareas o procesos.	8	0,8	7	III
--	--	---	---	-----	---	-----

Fuente: Elaboración propia, 2020

Cuadro 5. Valorización del impacto.

	VALORES	CAPACIDAD DE REACCIÓN	
		(0 - 5)	(5 - 10)
	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA *IMPACTO DE LA AMENAZA	(5 - 10)	INDEFENSA I
	(0 - 5)	VULNERABLE IV	PREPARADA III

Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo al análisis de vulnerabilidad, el cual hace énfasis en las principales amenazas que presenta la empresa Summar Productividad en su componente interno, este permite determinar las siguientes observaciones:

- El componente físico de la empresa Summar Productividad requiere de una intervención rápida, puesto que hay fallas en la estructura que evitan que muchas funciones se realicen con las mejores condiciones y por ende, no arrojan los mejores resultados.
- El componente social y organizativo, pone en evidencia la necesidad de realizar una reestructuración de varias áreas de la empresa, así como también obliga a la creación de otras, con el fin de poder optimizar las condiciones de los empleados, mejorar el desarrollo de los procesos y maximizar la obtención de buenos resultados.

- El componente de motivación y actitudes, muestra que la empresa requiere de mayor inversión en publicidad, para que la imagen corporativa ante la comunidad, se haga mucho más común y además, también se debe optar por crear nuevas estrategias de bienestar para los empleados, con el animo de retenerlos y crear en ellos sentido de pertenencia.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 Microentorno. De acuerdo a la revista Conexionesan, *“el microentorno también es conocido como entorno específico, entorno de acción directa o entorno inmediato. Se refiere a todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son: clientes, proveedores, competidores y reguladores”* (Gestiópolis, 2016).

De esta manera, la empresa Summar Productividad, con el fin de impactar de manera positiva cada uno de los componentes de su entorno interno, desarrolla estrategias importantes que posibilitan la obtención de mejores y mayores resultados, generando una buena imagen frente al cliente, proveedores, intermediarios, administraciones públicas y competidores y, por ende, posibilitando su crecimiento corporativo.

De acuerdo a lo anterior, Summar Productividad interactúa con su microentorno de la siguiente manera:

- **Clientes:** Satisfacer a los clientes es el objetivo final de la empresa, por ese motivo, Summar Productividad, liderado por el departamento comercial, realiza un estudio completo y estructurado de todos y cada uno de sus clientes existentes con el fin de evaluar sus intereses, expectativas y necesidades, para así, poder generar

resultados mucho mejores, que cumplan con todas sus expectativas y que permitan su fidelización.

- **Proveedores:** La empresa Summar Productividad cuenta con un área de compras e ingeniería bastante robustas, que se encargan de reclutar proveedores aptos para poder suplir las necesidades internas existentes y de igual manera, a través de su filial Summar Insumos, proporcionan materia prima necesaria para abastecer a los clientes en cuanto a requisiciones de insumos de aseo, cafetería y papelería, cumpliendo una labor integrada que aporta valor agregado a los ANS. La empresa actualmente cuenta con aproximadamente 142 proveedores a nivel nacional que puede variar de acuerdo a los contratos comerciales que van surgiendo con el paso del tiempo.
- **Intermediarios:** La compañía cuenta 4 bodegas de almacenamiento de insumos, distribuidas en las ciudades de Yumbo, Bogota, Barranquilla y Medellin, desde las cuales se realizan el abastecimiento oportuno de todas las empresas clientes, siendo entonces, una red de distribución efectiva. La Bodega ubicada en Yumbo, es la principal de la compañía y cuenta con 4 camiones que se encargan de distribuir los insumos a nivel regional y para las demás bodegas del país, hay convenio con la empresa Envía, que cumple con las mismas funciones.
- **Administraciones públicas:** La empresa Summar productividad a través de las áreas de contabilidad, revisoría fiscal y jurídica, permanece a la vanguardia sobre normas y leyes que puedan comprometer el correcto funcionamiento de cada una de las filiales, garantizando que, durante la ejecución de sus procesos internos, no se vaya a incurrir en faltas que puedan generar pérdidas económicas, sanciones e incluso el cierre de la empresa. Un dato importante es que la seguridad social está directamente ligada a diversas entidades regulatorias que miden su efectividad y el cumplimiento de las normas, pero a raíz de que aún no está bien definido ni parametrizado, la empresa se ha visto envuelta en líos jurídicos como demandas y sanciones, por fallas del proceso que afectan el bienestar de los empleados.

Competidores: Summar Productividad es una compañía dedicada a la tercerización de servicios, por lo cual se encuentra ubicada dentro del sector terciario del país, puesto que, a pesar de no producir por sí mismo mercancías, se caracteriza por ser fundamental para el correcto desarrollo de la economía, pues se enfoca en la distribución y el consumo de mercancía, en la prestación de servicios personales tales como servicios de aseo, educación, operación, entre otros. Gracias a la organización y administración prestada por el sector terciario, el sector primario y el secundario pueden ser más productivos para Colombia.

Actualmente, estamos en un mundo globalizado que cambia constantemente, debido a que las demandas y exigencias en los mercados son persistentes, con el propósito de generar productividad en las empresas y así satisfacer las diferentes necesidades que surgen en la sociedad de acuerdo al proceso histórico, cultural, político y económico que están viviendo las diferentes regiones, países y naciones.

Por lo tanto, de acuerdo a los elementos que influyen en el sector de las Empresas de Servicios Temporales, es esencial analizar la tendencia que las rige a cada una de ellas, para analizar y evaluar, el papel que juegan estas en la generación de empleo en Colombia y, al mismo tiempo, estudiar cómo influyen en las empresas, para que las compañías puedan crear sus estrategias, con el propósito de obtener sus objetivos primordiales.

Por consiguiente, es importante exponer, que la mayoría de las Empresas de Servicios Temporales se concentran en la ciudad de Bogotá y Medellín, debido a que el número de población y visitantes es mayor allí en comparación con otras ciudades; además de mencionar que esto ocurre porque estas ciudades cumplen con los requisitos para ser centros financieros, industriales, comerciales y económicos del país, lo que las hace ser los focos principales para la mayor producción de empleo en Colombia.

Es necesario añadir que en Bogotá y Cundinamarca, se ubican gran cantidad de Empresas de Servicios Temporales, que representan aproximadamente un 38% de la participación, seguidas por Antioquia y Atlántico, que muestran una intervención del 10% y el 11% aproximadamente; seguidas por Santander, Valle, Risaralda y Bolívar, que cuentan con una colaboración que va entre el 4% y el 7% (Grupo Soluciones Horizonte, 2018)

Con lo expuesto anteriormente, se puede decir que las Empresas de Servicios Temporales juegan un papel de vital importancia en Colombia y en el mundo, especialmente en las principales ciudades, para la oferta laboral, asimismo, para la contratación de trabajadores temporales o mejor conocidos como trabajadores en misión, además es esencial exponer que estas también cuentan con un reto constante para ser competentes y competitivas en este mercado que crece cada día.

De acuerdo a lo anterior y en adición a esto, es esencial mencionar que cada vez, la población Colombiana, incluyendo la Bogotana, está en constante búsqueda de trabajo, debido a los continuos cambios que se presentan en la economía a nivel mundial, así como las amenazas de desempleo que suenan en los tiempos de crisis y que repercuten en la región, lo que provoca que las personas estén buscando inagotablemente, mejorar sus condiciones de existencia, para tener una calidad de vida óptima, que vaya acorde a sus necesidades, objetivos y aspiraciones.

Por lo tanto, muchos aspirantes buscan organizaciones que contraten por temporadas o épocas determinadas del año, personal para realizar labores o tareas específicas o las mismas actividades permanentes de las empresas, esto con el propósito de no solo aumentar sus ingresos, sino también, adquirir experiencia laboral, para ser competentes para otros cargos y, al mismo tiempo, ser competitivos para poseer las aptitudes, destrezas y habilidades que son necesarias para desempeñar las tareas de un puesto de trabajo con éxito y así, resolver los

problemas profesionales que surgen, de manera autónoma y flexible; siendo apto para colaborar con su entorno profesional y organizacional.

Por consiguiente, son diferentes las ventajas y las oportunidades de crecimiento que brindan este sector, siendo las más relevantes y notorias, las siguientes:

- Posibilita en gran medida, el crecimiento económico del país por medio de los acuerdos comerciales, para transitar juntamente a la globalización, la cual requiere trabajadores adicionales para atender los distintos volúmenes de producción y de servicios que surgen.
- Faculta hacer mayores interacciones con los clientes, por tasas de intereses bajos, brindando grandes oportunidades financieras.
- Permite facilidades de realizar convenios con las cajas de compensación, permitiendo llevar más servicios a los trabajadores en misión, así como brindarles todas las garantías que la ley exige para respetar y hacer valer sus derechos.
- Facilita las posibilidades de acceder a nuevas líneas y oportunidades de negocio, permitiendo un mayor saber y conocimiento de las empresas usuarias para contratar el personal calificado que se requiere para los diferentes procesos que se llevan a cabo.
- Proporciona las herramientas para tercerizar el servicio de administración del personal, posibilitando que haya un incremento de personal en misión, en estas compañías especializadas en servicios temporales.
- Fortalece el modelo de outsourcing, siendo este un gran mecanismo que permite disminuir costos, así como el desgaste en las actividades que no son propias del negocio o de la empresa.
- Refuerza el crecimiento de la demanda de servicios temporales, por la tendencia mundial existente hacia la flexibilización laboral, impuesta por los procesos de globalización de la economía y la demanda del mercado.

- Realizar periodos de prueba, por periodos prolongados, así como posibilita renovar el contrato con los trabajadores en misión, después de un tiempo determinado.
- Utilizar las compañías de servicios temporales como un método alentador para que el trabajador demuestre sus conocimientos, habilidades y capacidades para aspirar a un contrato directo, por parte de la empresa.

Por lo tanto, las Empresas de Servicios Temporales se han desarrollado en un contexto globalizado y demandante, que ha permitido aumentar la oferta laboral, disminuir el desempleo y mejorar la economía de una región, nación o país, que en estos momentos se lleva a la realidad de nuestra nación y capital; del mismo modo que han posibilitado aumentar la productividad de las compañías usuarias y facilitar que las personas mejoren sus ingresos, adquieran experiencia laboral y demuestren y desarrollen las habilidades y destrezas que debe poseer un profesional o trabajador para realizar las labores con éxito.

2.3.2 Macroentorno. De acuerdo a lo estipulado por Francisco Torreblanca, “el macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa” (Torreblanca, 2014).

Con base en lo anterior, la empresa Summar Productividad por su línea de trabajo, está expuesta en gran medida, a los cambios y situaciones que se presenten en el entorno y aunque no es posible controlar dichas situaciones de manera completa, si se trabaja en la investigación de estas situaciones, con el fin de estar a la vanguardia del sector temporal y también para prevenir ante eventualidades que puedan comprometer la estabilidad corporativa.

De esta manera, Summar Productividad analiza su macro entorno así:

- **Elemento demográfico:** La compañía considera todo el territorio nacional como un espacio potencial para el desarrollo de su línea de negocio temporal, aunque ello depende directamente de los contratos firmados con los clientes, los cuales en sus ANS definen el lugar exacto de la ejecución de sus actividades, la cantidad de personas requeridas y las condiciones de trabajo en general. Así mismo, la empresa a través de su equipo comercial, evalúa factores importantes en cuanto la población, como la tasa de natalidad, tasa de mortalidad, esperanza de vida, migraciones, etc. y en función de esto, identifica las oportunidades para incursionar en esos mercados.
- **Elemento económico:** Summar productividad, de la mano del área de Bienestar y Mercadeo, impulsan constantemente la difusión del nombre de la compañía, a través de noticias de carácter general que permitan a todos los ciudadanos del país, conocer más de sus proyectos, sus logros, la modalidad de trabajo y los beneficios a los cuales estarían sometidos en caso de pertenecer a su equipo de trabajo, siendo la oferta de las vacantes un componente estratégico más, para el crecimiento de la empresa y por ende para su estabilidad económica. También, estratégicamente se tiene en cuenta el comportamiento del consumidor y el tipo de interés corporativo, para así mismo, poder realizar más o menos inversiones en el reclutamiento o promoción de las vacantes.
- **Entorno cultural:** La empresa determina en primera instancia, posterior a la firma del contrato con el cliente, la población, el lugar y las condiciones del entorno en las cuales se va a ejecutar el proceso, para así mismo realizar los ajustes pertinentes para que tanto el equipo de trabajo y la operación en general, trabajen con en condiciones óptimas y para que los resultados entregados al cliente, sean mejores de lo pactado. Para cada mercado culturalmente diferente se usan campañas de Marketing aplicadas a estas diferencias.
- **Entorno tecnológico:** El equipo de sistemas y soporte de la empresa Summar Productividad están en constantes actualizaciones para que los sistemas

tecnológicos con los que se trabaja, permanezcan acondicionados a los cambios sociales y del entorno en general, pues un componente fundamental del éxito de la empresa, radica especialmente en que su desarrollo técnico y tecnológico sea moderno y eficiente, para así poder entregar a los clientes resultados mucho mejores a los que pueda ofrecer la competencia.

- **Entorno político y legal:** Teniendo en cuenta que la principal línea de trabajo de la empresa es la tercerización de procesos, y que dentro de ellos hay actividades educativas, administrativas, de salud, tecnológicas y operativas, la empresa cuenta con un área jurídica que debe garantizar que en ninguno de estos campos se violen las normas establecidas por la ley, puesto que ello puede representar problemas graves para el funcionamiento de la empresa.

Así mismo, cada área de la empresa debe optar por que sus actividades se realicen dentro del marco legal establecido, para crear un filtro mucho más eficiente en pro del adecuado manejo de los procesos. En el entorno legal, el proceso de seguridad social debe ser manejado con mucho cuidado, puesto que, de no efectuar bien sus actividades, puede involucrar a la empresa en sanciones impuesta por entidades regulatorias como la UGPP, el ministerio de trabajo, la superintendencia de salud y en casos extremos como la falsificación de documentos públicos (incapacidades) hasta la fiscalía general de la nación.

- **Medioambiental:** Summar evalúa por medio del área de ingeniería todo el impacto natural que puede tener la ejecución de los procesos productivos y comerciales en cada uno de los contratos, determinando en qué medida afectan su imagen como empresa y marca y de qué manera pueden contribuir con el cuidado del medio ambiente y de los mismos colaboradores, en cuanto a las condiciones geográficas de su sitio de trabajo.

2.3.3 Matriz EFE. Según Yi Min Shun (2018), en su escrito sobre matriz de evaluación de factores externos indica que:

la matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. Las estrategias no surgen por arte de magia, porque es algo estudiado, analizado y trazado, permitiendo aprovechar el entorno que estos compuestos por factores demográficos, socioculturales, político, legal, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitiva (Párr. 3).

De acuerdo a lo anterior, es conveniente analizar la situación externa de la empresa Summar Productividad, para así definir factores importantes que puedan aportar a la estructuración de la propuesta para crear el área de seguridad social, pues hay situaciones que derivan de los procesos internos, pero que pueden afectar en gran medida la parte externa en cuanto a clientes, proveedores y mercado en general.

Cuadro 6. Matriz EFE.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
Posible alianza con empresas del sector.	0,07	4	0,28
Problemas económicos de la competencia.	0,08	2	0,16
Posibilidad de crear nuevas sucursales.	0,08	4	0,32
crecimiento del recurso humano.	0,10	4	0,40
Llegada de nuevos clientes.	0,10	4	0,40
Inmersión de nuevos productos y/o servicios.	0,08	4	0,32
SUBTOTAL FORTALEZAS			1,90
AMENAZAS			
Crisis económica.	0,10	2	0,20
Aumento de la competencia.	0,08	2	0,16
Descenso de la demanda (clientes)	0,10	2	0,20

Competencia desleal.	0,05	2	0,10
Descenso de la demanda (empleados)	0,10	2	0,20
Sanciones legales por entes fiscalizadores.	0,06	2	0,12
SUBTOTAL DEBILIDADES			0,98
TOTAL	1,00		2,86

Fuente: Elaboración propia, 2020

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se puede observar que el peso ponderado de las oportunidades (1.90) es mayor al peso ponderado de las amenazas (0.98) lo cual establece que el ambiente externo de la empresa Summar Productividad es favorable, aunque es importante evaluar de cerca las amenazas con el propósito de evitar que tomen fuerza o puedan afectar en mayor grado la compañía.

Así mismo, al evaluar los resultados de la Matriz EFE, se observa que dos de los ítems con mayor puntuación en las amenazas, son el descenso de la demanda por clientes y por empleados, los cuales dependen en gran medida del impacto que puede generar los procesos realizados, siendo la seguridad social un factor de riesgo que a través de las malas prácticas de las tareas, genera insatisfacción por parte de algunos empleados, por casusas como el no pago de incapacidades a tiempo o errores en la afiliación y en los clientes, con situaciones como demoras en los pagos de la seguridad social de los empleados y sanciones en la atención de los mismos en entidades como EPS por cuestiones de mora.

2.3.4 Descripción de las actividades económica

2.3.4.1 Oferta. Summar productividad con sus tres empresas filiales, tiene para el sector empresarial de Colombia una amplia gama de servicios, los cuales son:

- Summar Nóminas: • Administración de nóminas en www.summar.red • Solución modular que incluye selección, coordinación, seguridad social, tesorería y asuntos legales.
- Summar Servicios a la Producción: Soluciones en procesos de inspección, empaques y reciclaje, entre otros.
- Summar Servicios Logísticos: Tercerización de procesos de cargue, descargue y manejo integral de bodegas y centros de distribución.
- Summar Facilities Services: Mantenimiento integral de instalaciones, aseo, jardinería, cafetería, reparaciones locativas y mantenimiento general de equipos, oficinas y sedes empresariales.
- Summar Web Services: www.summar.red para incrementar la productividad operacional.

2.3.4.2 Demanda. La empresa Summar productividad demanda a nivel nacional, empresas clientes de todos los sectores productivos, que le permitan desempeñar las funciones de aquellos procesos que, por algún motivo, no pueden realizar por sí mismas. Busca que cada cliente tenga una idea clara de lo que es el buen servicio, pues nos catalogamos como la mejor opción de tercerización y prueba de ello, es el creciente desarrollo del portafolio de servicios destinado para muchos de los sectores económicos existentes.

También, otra de sus principales necesidades en cuanto a demanda, es el capital humano, el cual se elige a nivel nacional con la ayuda de un equipo de selección y

contratación idóneo, que orienta su trabajo hacia la contratación de personas llenas de capacidades, cualidades, destrezas y características positivas, para que así mismo, puedan desempeñar sus funciones de manera excelente y, por ende, creen satisfacción en el cliente y fidelización del mismo para nuestra compañía.

2.3.5 Matriz POAM. Según Helmut Sy Corvo (2019), la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) se caracteriza porque:

es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una compañía. Dependiendo de su importancia e impacto, un grupo de estrategia puede establecer si un factor constituye una oportunidad o una amenaza para la empresa. Las empresas se pueden considerar como entes ecológicos, es decir, pueden verse como organismos que mantienen relaciones mutuas con su entorno. El medio de una compañía es el origen de sus amenazas y oportunidades (Párr. 1,2,3).

Es así como la empresa summar productividad evalúa sus oportunidades y amenazas de manera estratégica, para poder definir planes de acción que contribuyan al mejoramiento de sus procesos internos y, por ende, al posicionamiento en el mercado como una empresa sólida y líder en el contexto de las empresas temporales.

Tabla 4. Matriz POAM.

CAPACIDAD	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICOS									
Crecimiento del Sector.					X		X		
Incremento Salarial.									X

Capacidad de pago por los clientes.				X			X		
Incremento en costo de productos y/o servicios.						X			X
SOCIALES									
Desempleo.				X			X		
Ley anti contrabando.					X			X	
GEOGRÁFICOS									
Ubicación del Negocio.	X						X		
MERCADO									
Acceso a nuevos mercados.	X						X		
Entrada de nuevos competidores.				X			X		
Precios bajos de la competencia.					X			X	
TECNOLÓGICOS									
Utilización de tecnología de punta de la competencia.				X			X		
Dificultad de acceso a la tecnología.					X			X	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Al evaluar el perfil de oportunidades y amenazas de la empresa Summar Productividad, se puede identificar una compañía sólida en cuanto a ubicación, economía y tecnología, pero a su vez vulnerable ante los cambios del mercado, pues siendo su mayor fuente de ingresos la tercerización de procesos en otras empresas (clientes) está sujeta a las decisiones de dichos clientes, pero si se continua con la oferta de servicios innovadores y de calidad, es posible mantener e incluso, aumentar su posicionamiento en el mercado.

2.3.6 Matriz de Análisis Competitivo de Michael Porter. Mediante esta matriz se reconocen factores importantes de la empresa Summar Productividad que delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores

básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. Así mismo, mediante El análisis del sector en el entorno más cercano a la empresa, permite obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma en el mercado de las empresas temporales y de tercerización de procesos.

Figura 10. Análisis competitivo de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia, 2020

2.3.7 Análisis DOFA. Según Jailer Amaya (2006), acerca de la matriz DOFA, aduce que:

es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica, se puede ver tanto como un análisis de vulnerabilidad si se llega tan solo hasta la conformación de la matriz de acciones con el análisis de riesgo, pero si es visto en su globalidad se puede ver como lo que es, un modelo completo para la estructuración de proyectos (Párr. 1).

Es así, como dicho análisis se convierte en una herramienta vital que permite evaluar la situación actual y a futuro de la compañía, con el fin de desarrollar las estrategias necesarias, para mejorar las condiciones de la empresa y a su vez, para corregir y reestructurar las actividades que se han venido desarrollando de manera incorrecta. A continuación, se puede observar un análisis general de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Summar Productividad.

Tabla 5. Matriz DOFA.

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Ubicación estratégica de todas las sedes administrativas a nivel nacional.	1	Exceso en la rotación de personal administrativo.
	2	Amplia oferta de servicios y productos para las Empresas Nacionales.	2	Errores en la contratación del personal requerido por las empresas clientes.	
	3	Buena situación financiera.	3	Áreas y procesos administrativos desactualizados.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1	Ampliación del nicho de mercado en el territorio nacional.	1	Aumentar la presencia de las sedes administrativas en todo el territorio nacional, con cobertura para todos los colombianos en áreas rurales y urbanas.	1	Crear un plan bienestar que contribuya con el mejoramiento de las condiciones físicas y económicas de los empleados, para fidelizar el recurso humano y mejorar el buen nombre de la compañía, haciendo que más empresas quieran unirse a la familia Summar.

2	Innovación en herramientas tecnológicas.	2	Crear servicios y productos innovadores a través de herramientas tecnológicas que potencialicen y agilicen los resultados para las empresas clientes.	2	Utilizar las plataformas sociales y tecnológicas, para promover las vacantes de trabajo con especificaciones y requisitos concretos, que posibiliten hacer una selección y contratación adecuada del personal.
3	Incursionar en nuevas líneas de negocio.	3	Invertir en nuevas líneas de negocio que permitan posicionarse en el mercado como una empresa líder en la tercerización de servicios.	3	Realizar auditoría y seguimiento a todos los procesos y áreas de la compañía, para reestructurarlas de tal manera que apunten al cumplimiento de los objetivos corporativos y a la innovación en nuevos frentes de trabajo.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1	Aumento acelerado de la competencia.	1	Crear estrategias de marketing empresarial, que generen mayor interés en las empresas nacionales, mejorando los ANS y posibilitando la apertura de nuevas sedes en el país.	1	Implementar estrategias internas que mejoren la imagen de la empresa para los empleados y que ayuden a generar interés en muchas más personas, con el ánimo de conservar los clientes existentes y atraer nuevos.
2	Sanciones legales por entes fiscalizadores.	2	Desarrollar manuales de función y protocolos de manejo, para los procesos realizados en la empresa, con el fin de evitar errores en su ejecución y, por ende, sanciones por entes reguladores y que además sirvan de ejemplo para la incursión en nuevos productos y/o servicios.	2	Estructurar manuales de contratación de manera personalizada, que se orienten hacia las necesidades éticas, cognitivas y físicas de la vacante, para garantizar la selección de personal idóneo que pueda desempeñar con excelencia, las tareas y procesos propios de su contrato laboral.
3	Descenso de la demanda en cuanto a clientes y empleados.	3	Crear alianzas estratégicas con otras empresas que ayuden a fidelizar los clientes actuales y que además permitan la adquisición de muchos más, ampliando la oferta de empleos en cuanto a cantidad y variedad.	3	reestructurar las áreas de la empresa de acuerdo a las necesidades actuales del entorno, para atacar las debilidades y amenazas existentes y potencializar las oportunidades y fortalezas, impactando tanto el interior como el exterior de la compañía.

Fuente: Elaboración propia, 2020

3 MODELO DE SOLUCIÓN

3.1 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

La presente propuesta para la creación del área de seguridad social dentro de la empresa Summar Productividad, se realiza con el fin de corregir y reformar los procesos actualmente manejados internamente, para poder garantizar a los empleados unas condiciones óptimas de trabajo y, además, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral entre las áreas adjudicadas a la dirección financiera, permitiendo de esta manera mayor eficiencia y excelencia. Por este motivo es conveniente formularse y responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué importancia tiene reestructurar el organigrama administrativo de la empresa Summar Productividad incluyendo el área de Seguridad Social?
- ¿Qué beneficios trae crear el organigrama del área de seguridad social de la empresa Summar Productividad?
- ¿Por qué es necesario elaborar el mapa de proceso del área de seguridad social la empresa Summar Productividad?
- ¿Qué importancia tiene estructurar el diagrama de flujo del área de seguridad social la empresa Summar Productividad?
- ¿Por qué es necesario elaborar la descripción de cargos del personal requerido para conformar el área de seguridad social de la empresa Summar Productividad?

3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Para dar mayores y mejores fundamentos a la propuesta de implementación del área de seguridad social en la empresa Summar Productividad, es necesario

también elaborar los componentes estratégicos entorno a dicha propuesta, dado que lo ideal es ser lo más objetivos posible y, por ende, encaminarla hacia el éxito dentro de la compañía.

3.2.1 Misión. Esta propuesta tiene como misión ofrecer la empresa Summar Productividad las herramientas necesarias para crear el área de seguridad social de la mejor manera, con el fin de garantizar una correcta ejecución de los procesos internos, para optimizar las condiciones laborales de los empleados.

3.2.2 Visión. Para el año 2020 se tiene como visión elaborar una propuesta para crear el área de seguridad social dentro de la empresa Summar Productividad que permita el mejoramiento de los procesos internos y a su vez, cumpla como requisito para mi opción de grado.

3.2.3 Objetivo General. Crear el área de seguridad social en la empresa Summar Productividad, teniendo en cuenta el componente estratégico adecuado para su funcionamiento, con el fin de estandarizar los procesos internos y mejorar las condiciones de los empleados.

3.2.4 Objetivos Específicos

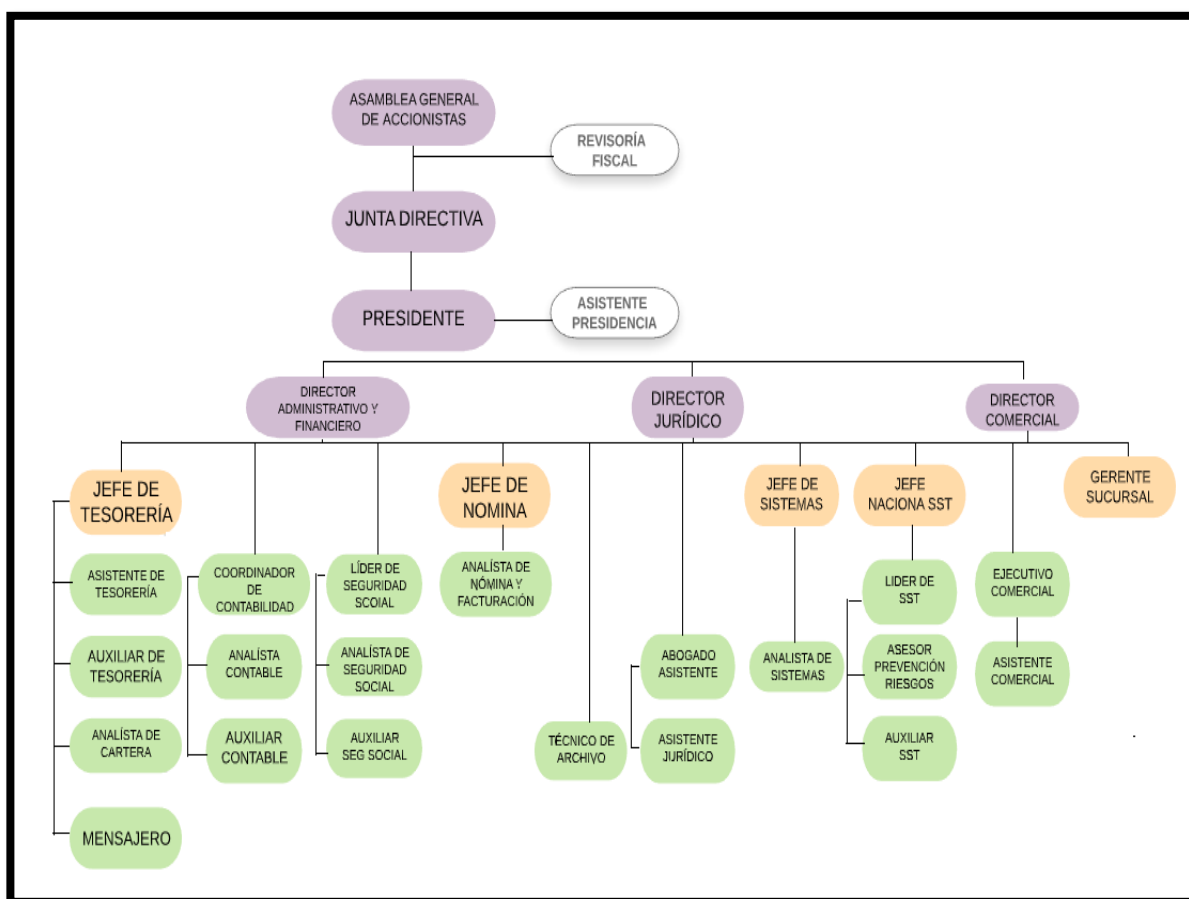
- Reestructurar el organigrama administrativo de la empresa Summar Productividad incluyendo el área de Seguridad Social.

- Crear el organigrama del área de seguridad social de la empresa Summar Productividad.
- Elaborar el mapa de proceso del área de seguridad social la empresa Summar Productividad.
- Estructurar el diagrama de flujo del área de seguridad social la empresa Summar Productividad.
- Elaborar la descripción de cargos del personal requerido para conformar el área de seguridad social de la empresa Summar Productividad.

3.2.5 Diseño de la Propuesta. Según Norberto Ospina (2016), *“el grafico que representa la estructura formal de una agrupación, recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana o una estructura alta”* (pág. 28)

Para dar respuesta al primer objetivo de la propuesta, el cual consiste en definir los lineamientos del diseño organizacional del área de seguridad social, se tendrá en cuenta la reestructuración del organigrama del componente administrativo de la empresa Summar Productividad, en el cual se incluirán el proceso de seguridad social como área independiente.

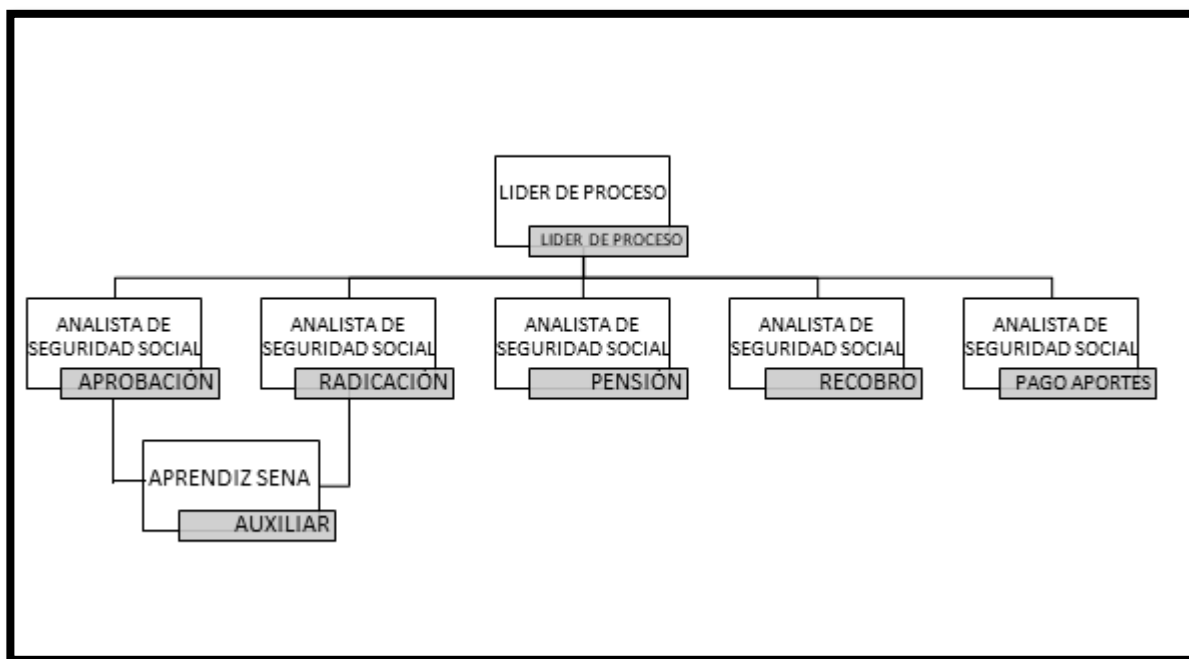
Figura 11. Organigrama Staff Administrativo Reestructurado



Fuente: Elaboración propia, 2020

Al incluir el área de seguridad social de manera independiente en la empresa Summar Productividad, se garantiza que la responsabilidad de cumplir con los indicadores de calidad y oportunidad en el desarrollo de los procesos, dependa completamente del grupo de trabajo que la conforme. También, se garantiza que el personal contratado, sea el idóneo, puesto que su formación, capacidades y cualidades personales, se enfocan hacia la seguridad social.

Figura 12. Organigrama Del Área De Seguridad Social



Fuente: Elaboración propia, 2020

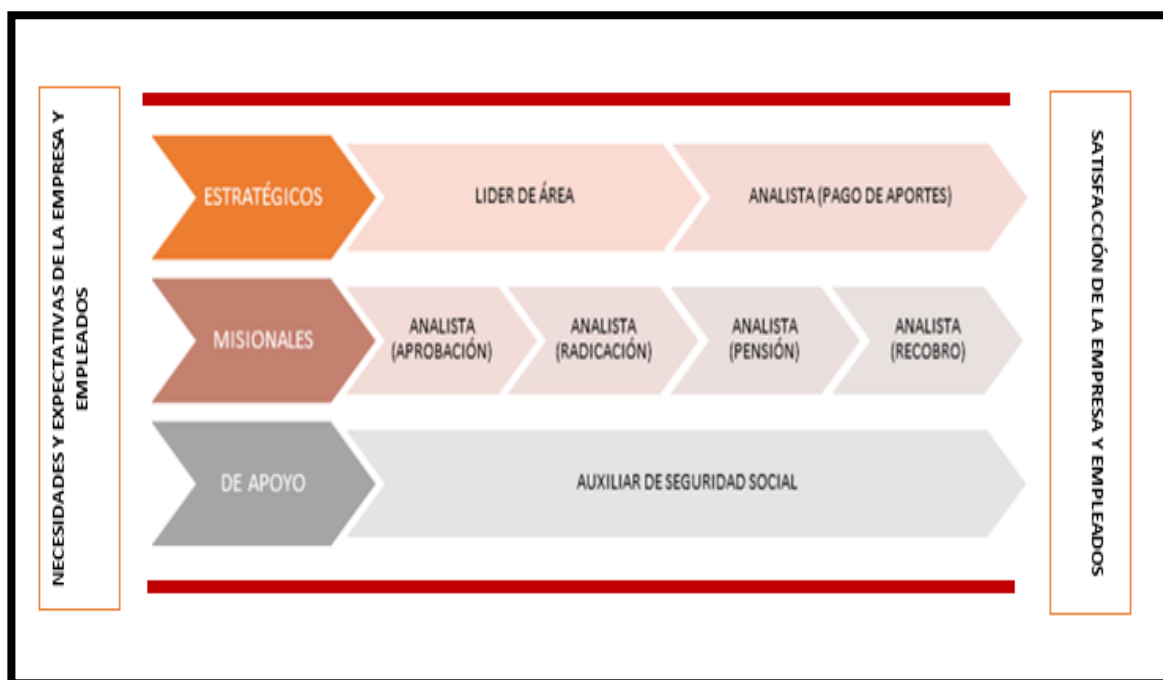
Este organigrama permite definir la jerarquía del área de seguridad social de la empresa Summar Productividad, con el propósito de estructurar de manera organizada los diferentes cargos, precisar las funciones que se van a ejecutar y distribuir las actividades entre los trabajadores que la componen, determinando, además, las relaciones que existen entre ellos con el propósito de conseguir las metas previstas de una manera más rápida y eficaz.

3.2.6 Mapa de Procesos. Según Carlos Castellano (2017) en su escrito sobre modelos de operación, indica que:

el modelo de operación tiene un enfoque basado en procesos, entendiéndolos como un conjunto de actividades que se realizan de manera repetitiva y que están lógicamente relacionadas para transformar unas entradas en salidas con valor agregado. Este enfoque permite a la Institución definir la cadena de valor como una representación general de los macroprocesos (misionales, estratégicos y de apoyo) que en su interacción maximizan la misión de la Institución, garantizan su sostenibilidad y ayudan al reconocimiento de la sociedad en general (Párr. 8).

Con base en lo anterior se hace necesario establecer el mapa de procesos del área de seguridad social, mediante el cual se podrá estructurar los procesos internos de manera objetiva, con el fin de alcanzar los resultados esperados por la alta gerencia.

Figura 13. Mapa de Procesos.



Fuente: Elaboración propia, 2020

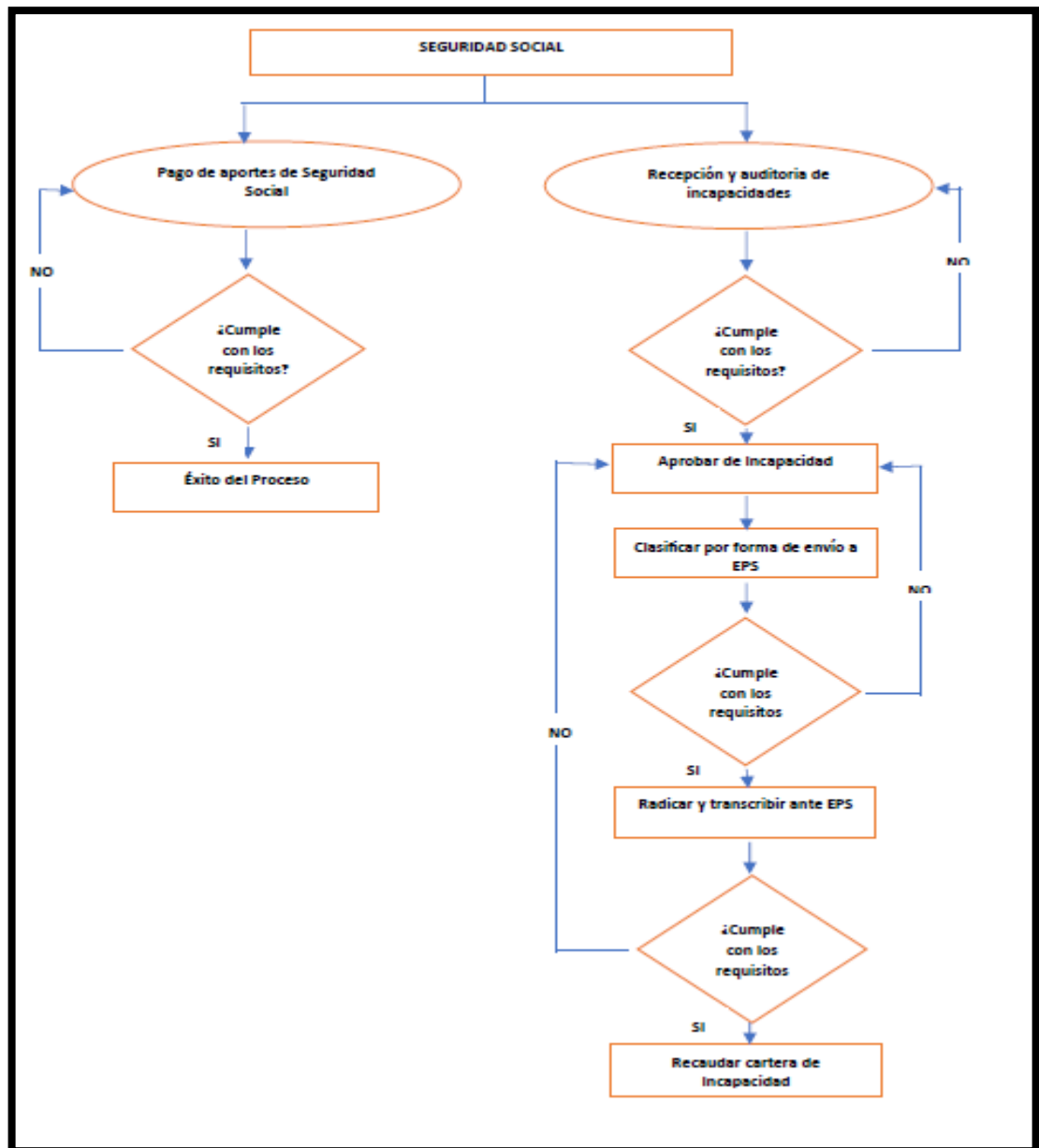
El anterior mapa de procesos permite organizar el área de seguridad social de acuerdo a su funcionalidad, por lo cual se describe de la siguiente manera:

- **Procesos Estratégicos:** en este sector se encuentran el líder de seguridad social y el analista encargado del pago de aportes, los cuales deben desarrollar actividades netamente estratégicas que contribuyan con la planificación de las tareas propias del área, para mitigar los errores y maximizar los buenos resultados.
- **Procesos Misionales:** en este sector se encuentran los analistas de seguridad social encargados de los procesos operativos directamente relacionados con las incapacidades, donde se reciben estas incapacidades del personal a nivel nacional, se auditan de acuerdo a los parámetros establecidos por las entidades como EPS y ARL, se aprueban para poder efectuar el pago a los empleados, posteriormente se radican en la entidad correspondiente y finalmente se cobran a dichas entidades cumpliendo así con el ciclo de operación del área.
- **Procesos de apoyo:** en este sector se encuentra el auxiliar de seguridad social, quien está encargado de brindar acompañamiento a los procesos de aprobación y radicación, dado que son estos procesos los que manejan la carga operativa más importante. Adicionalmente, el auxiliar realiza funciones de archivo y digitación, velando por la organización del área.

3.2.7 Diagrama de Flujo. Tal como lo indica Luis Miguel Manene (2011), *“un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo”* (Párr 3).

Por lo anterior, se elabora el siguiente diagrama de flujo en el cual se estructuran los procesos propios del área de seguridad social.

Figura 14. Diagrama de Flujo.



Fuente: Elaboración propia, 2020

El diagrama de flujo del área de seguridad social, se divide en dos procesos diferentes. El primero de estos procesos es el pago de los aportes de seguridad social de todos los colaboradores, a las entidades competentes, donde se debe garantizar la cobertura de los empleados en EPS, ARL, AFP y Caja de Compensación, con el fin de cumplir con los requisitos de ley y velar por la protección e integridad del capital humano.

El segundo proceso, es el manejo de las incapacidades, donde inicialmente se deben recibir todos los documentos del personal a nivel nacional, seguidamente se debe realizar una auditoría a cada incapacidad verificando que tengan la información necesaria para que las entidades las reconozcan económicamente, posterior a ello, todas las incapacidades deben ser aprobadas para pago a los empleados y enviadas a radicación a las entidades pertinentes y finalmente, se debe hacer el cobro a las EPS y ARL garantizando el reintegro de parte del dinero a la compañía.

3.2.8 Descripción de Cargos. *“la descripción del puesto de trabajo es el proceso de plasmación del análisis del puesto en un documento estructurado y homogéneo para todos los puestos de la organización, que contenga la información requerida. La descripción de un puesto de trabajo no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización”* (Enguídanos, 2017).

A continuación, se describen los cargos del capital humano requerido para desempeñar las funciones del área de Seguridad Social.

Tabla 6. Descripción de Cargos.

DISEÑO DE PUESTOS
DIRIGIDO A PUESTO: LÍDER DE ÁREA
ÁREA: SEGURIDAD SOCIAL

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Líder de Área
Área	Seguridad Social
Reporta a	Director Financiero
DESCRIPCION DEL PUESTO	
Objetivo	Dirigir y controlar los procesos referentes a la seguridad social de la empresa summar productividad.
FUNCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> · Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos internos del área. · Supervisar actividades diarias de los analistas de seguridad social. · Mantener un buen clima laboral entre los miembros del área de seguridad social. · Garantizar a la gerencia, los resultados esperados según los objetivos e indicadores previamente planteados.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Es el encargado de dirigir el área de seguridad social, de acuerdo a los lineamientos y requerimientos exigidos por las áreas de contratación, nómina y de la gerencia. · es responsable de mostrar los informes de gestión y cumplimiento del área a la presidencia, haciendo uso de datos estadísticos y cifras exactas. · Debe coordinar las reuniones con las diferentes entidades de la seguridad social, para manejo de cartera, normatividad y otros requerimientos.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Administrador de Empresas o Abogado.
Formación académica	Procesos administrativos Marco Legal. Tecnologías de la información.
Experiencia previa exigida	Mínimo 2 años en cargos similares

Competencias	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo · Comunicación asertiva · Trabajo en equipo · Orientación a los resultados.
NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	Es muy alto, dado que tiene la responsabilidad de garantizar que la seguridad social de los 18000 empleados de la compañía, no tenga novedades de fallas.
Físico	El esfuerzo físico es bajo, dado que sus labores se orientan más a la dirección y control y son casi nulas las labores operativas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones del lugar del trabajo	Puede presentar episodios de estrés debido a la gran responsabilidad que tiene y al constante trabajo bajo presión.

DISEÑO DE PUESTOS
CARGO: ANALISTA SEGURIDAD SOCIAL
ÁREA: SEGURIDAD SOCIAL

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Aprobación de Incapacidades
Área	Seguridad Social
Reporta a	Líder de Área
DESCRIPCION DEL PUESTO	
Objetivo	Recibir todas las incapacidades de los colaboradores a nivel nacional, validar que cumplan con unos parámetros de calidad ya establecidos y generarles un concepto de aprobación de acuerdo a la entidad responsable del pago.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> · Recibir las Incapacidades del personal a nivel nacional, revisarlas y aprobarlas para pago. 	

<ul style="list-style-type: none"> · Devolver las incapacidades que no cumplan con los requisitos estipulados por la entidad pertinente, informar al coordinador encargado para que la solucione y hacer seguimiento a la corrección. · Capacitar a todo el personal administrativo a nivel nacional, sobre la función y el manejo de la seguridad social. · Mostrar informes quincenales a los altos directivos sobre el estado de las incapacidades actualizado y la gestión realizada. 	
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Garantizar que las incapacidades sean aprobadas oportunamente, para que se puedan causar en el pago de la nómina. · Cumplir con los indicadores de gestión estipulados por la compañía. · Asegurar que el personal que ingrese a la compañía tenga capacitación completa y reinducción constante sobre seguridad social. · Gestionar las devoluciones constantemente, para que se solucionen dentro del mes en que fueron generadas.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Administración de Empresas o carreras a fines
Formación académica	Procesos administrativos Orientación al Cliente. Tecnologías de la información.
Experiencia previa exigida	Mínimo 2 años en cargos similares
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo · Comunicación asertiva · Trabajo en equipo · Orientación a los resultados
NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	El nivel de esfuerzo mental es alto debido al estrés que genera el manejo del personal administrativo a nivel nacional, para el cumplimiento con los procesos propios del área.
Físico	El esfuerzo físico es moderado debido a la manipulación de papelería y el constante desplazamiento a otras áreas.
CONDICIONES DE TRABAJO	

Condiciones del lugar del trabajo	En su puesto de trabajo se pueden presentar accidentes laborales debido al continuo desplazamiento entre áreas.
--	---

DISEÑO DE PUESTOS
CARGO: ANALISTA SEGURIDAD SOCIAL
ÁREA: SEGURIDAD SOCIAL

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Radicación de Incapacidades
Área	Seguridad Social
Reporta a	Líder de área
DESCRIPCION DEL PUESTO	
Objetivo	Realizar la radicación de todas las incapacidades aprobadas del personal a nivel nacional, validar que las entidades las transcriban correctamente y hacer seguimiento a las que presenten novedades.
FUNCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> · Radicación de incapacidades en las diferentes EPS, ARL y ARP. · Gestionar los rechazos que generen las entidades EPS, ARL y ARP · Gestionar con apoyo de los especialistas de servicio, las incapacidades rechazadas, objetadas y sin radicar en la ARL. · Gestionar las solicitudes de pruebas que ARL requiere para calificar el evento, esto se realiza con apoyo de los especialistas de servicio.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Garantizar que las incapacidades sean radicadas oportunamente, para que se puedan incluir en la cartera mensual. · Cumplir con los indicadores de gestión estipulados por la compañía. · Asegurar que el personal de la compañía reciba apoyo constante sobre el manejo de las incapacidades por ARL. · Gestionar los rechazos de las entidades por medio de atentos, para que las incapacidades sean reconocidas por ellos.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Administración de Empresas o carreras a fines
Formación académica	Procesos administrativos Orientación al Cliente. Tecnologías de la información.
Experiencia previa exigida	Mínimo 2 años en cargos similares
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo · Comunicación asertiva · Trabajo en equipo · Orientación a los resultados
NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	El nivel de esfuerzo mental es alto debido al estrés que genera el manejo del personal administrativo a nivel nacional, para el cumplimiento con los procesos propios del área.
Físico	El esfuerzo físico es moderado debido a la manipulación de papelería y el constante desplazamiento a otras áreas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones del lugar del trabajo	En su puesto de trabajo se pueden presentar accidentes laborales debido al continuo desplazamiento entre áreas.

DISEÑO DE PUESTOS
CARGO: ANALISTA SEGURIDAD SOCIAL
ÁREA: SEGURIDAD SOCIAL

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Recobro de Incapacidades
Área	Seguridad Social
Reporta a	Líder de área
DESCRIPCION DEL PUESTO	
Objetivo	Realizar el recobro de todas las incapacidades aprobadas y radicadas, a las entidades EPS y ARP, garantizando que haya pago mensual de las mismas.

FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> · Coordinar y cruzar con las entidades ARP y EPS el pago de las incapacidades. · Gestionar los rechazos por pago que generen las entidades EPS y ARL. · Garantizar la recuperación mensual de capital, por recobro de incapacidades. · Realizar y enviar informe mensual sobre el Estado de Incapacidades, Cartera pendiente y Recuperación. 	
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Garantizar que las incapacidades sean asumidas económicamente de manera oportuna, por parte de las entidades ARL y EPS. · Cumplir con los indicadores de gestión estipulados por la compañía. · Conciliar con las entidades ARL y EPS, las carteras en mora y recuperar el capital inactivo de la compañía. · Entregar al líder de procesos y al director financiero, estados de cuenta de las EPS y ARL actualizados y demostrar la gestión realizada.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Administración de Empresas o carreras a fines
Formación académica	Procesos administrativos Orientación al Cliente. Tecnologías de la información.
Experiencia previa exigida	Mínimo 2 años en cargos similares
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo · Comunicación asertiva · Trabajo en equipo · Orientación a los resultados
NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	El nivel de esfuerzo mental es alto debido al estrés que genera el manejo del personal administrativo a nivel nacional, para el cumplimiento con los procesos propios del área.
Físico	El esfuerzo físico es moderado debido a la manipulación de papelería y el constante desplazamiento a otras áreas.
CONDICIONES DE TRABAJO	

Condiciones del lugar del trabajo	En su puesto de trabajo se pueden presentar accidentes laborales debido al continuo desplazamiento a las EPS y ARL.
--	---

DISEÑO DE PUESTOS
CARGO: ANALISTA SEGURIDAD SOCIAL
ÁREA: SEGURIDAD SOCIAL

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Procesos Pensionales
Área	Seguridad Social
Reporta a	Líder de área
DESCRIPCION DEL PUESTO	
Objetivo	Realizar seguimiento constante a los empleados con incapacidad prolongada por Enfermedad General con 90 días o más y brindar asesoría para que el proceso con el fondo de pensión sea efectivo.
FUNCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> · Garantizar que los especialistas de servicio hagan el proceso adecuado y oportuno de las incapacidades de colaboradores con incapacidad prolongada superior a 90 días. · Realizar asesoría a colaboradores y especialistas para proceso por incapacidad general prolongada. · Enviar notificación a las EPS sobre acumulados y solicitar remisión al fondo de pensiones según pronóstico de rehabilitación · Validar y entregar incapacidades transcritas a los empleados para su proceso de cobro con el fondo de pensiones.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Garantizar que los empleados con incapacidad prolongada superior a 180 días, no tengan inconveniente en pago de incapacidades por parte del fondo de pensiones. · Cumplir con los indicadores de gestión estipulados por la compañía. · Asegurar que el personal de la compañía reciba capacitación constante sobre los procesos referentes al fondo de pensiones.

	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar con las EPS la documentación necesaria para que los colaboradores puedan iniciar procesos con el fondo de pensiones.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Administración de Empresas o carreras a fines
Formación académica	Procesos administrativos Orientación al Cliente. Tecnologías de la información.
Experiencia previa exigida	Mínimo 2 años en cargos similares
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Comunicación asertiva Trabajo en equipo Orientación a los resultados
NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	El nivel de esfuerzo mental es alto debido al estrés que genera el manejo del personal administrativo a nivel nacional, para el cumplimiento con los procesos propios del área.
Físico	El esfuerzo físico es moderado debido a la manipulación de papelería y el constante desplazamiento a otras áreas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones del lugar del trabajo	En su puesto de trabajo se pueden presentar accidentes laborales debido al continuo desplazamiento las EPS y el AFP.

DISEÑO DE PUESTOS
CARGO: ANALISTA SEGURIDAD SOCIAL
ÁREA: SEGURIDAD SOCIAL

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Cartera de Afiliaciones
Área	Seguridad Social
Reporta a	Líder de área
DESCRIPCION DEL PUESTO	

Objetivo	Gestionar cartera presunta de las diferentes entidades (AFP - EPS – ARL – CCF) velando por que la empresa siempre se encuentre al día en los pagos al sistema de seguridad social con el objetivo de evitar sanciones de los entes fiscalizadores y procesos jurídicos
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> · Radicación de incapacidades en las diferentes EPS, ARL y ARP. · Gestionar los rechazos que generen las entidades EPS, ARL y ARP · Gestionar con apoyo de los especialistas de servicio, las incapacidades rechazadas, objetadas y sin radicar en la ARL. · Gestionar las solicitudes de pruebas que ARL requiere para calificar el evento, esto se realiza con apoyo de los especialistas de servicio. 	
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Garantizar que las incapacidades sean radicadas oportunamente, para que se puedan incluir en la cartera mensual. · Cumplir con los indicadores de gestión estipulados por la compañía. · Asegurar que el personal de la compañía reciba apoyo constante sobre el manejo de las incapacidades por ARL. · Gestionar los rechazos de las entidades por medio de atentos, para que las incapacidades sean reconocidas por ellos.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Administración de Empresas o carreras a fines
Formación académica	Procesos administrativos Orientación al Cliente. Tecnologías de la información.
Experiencia previa exigida	Mínimo 2 años en cargos similares
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo · Comunicación asertiva · Trabajo en equipo · Orientación a los resultados
NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	El nivel de esfuerzo mental es alto debido al estrés que genera el manejo del personal administrativo a nivel nacional, para el cumplimiento con los procesos propios del área.

Físico	El esfuerzo físico es moderado debido a la manipulación de papelería y el constante desplazamiento a otras áreas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones del lugar del trabajo	En su puesto de trabajo se pueden presentar accidentes laborales debido al continuo desplazamiento entre áreas.

DISEÑO DE PUESTOS
CARGO: APRENDIZ SENA
ÁREA: SEGURIDAD SOCIAL

VARIABLE	CONTENIDO
Nombre del puesto	Auxiliar Seguridad Social
Área	Seguridad Social
Reporta a	Líder de área
DESCRIPCION DEL PUESTO	
Objetivo	Brindar acompañamiento a los procesos de seguridad social, en especial a las tareas de aprobación y radicación de incapacidades.
FUNCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> · Radicación de incapacidades en las diferentes EPS. · Validación de la transcripción de las incapacidades. · Aprobación de incapacidades. · Archivo de incapacidades.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Garantizar que las incapacidades sean radicadas oportunamente y a las entidades correspondientes. · Hacer seguimiento de las transcripciones a las incapacidades y resolver aquellas que no hayan sido transcritas. · Aprobar incapacidades de manera oportuna y garantizar que se legalicen en el sistema de la empresa. · Garantizar que todas las incapacidades transcritas se archiven de manera ordenada y se ingresen a base de datos digital.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Educación	Técnico o Tecnólogo en Administración de Empresas o carreras a fines
Formación académica	Procesos administrativos Orientación al Cliente. Tecnologías de la información.
Experiencia previa exigida	Sin experiencia Laboral
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de Aprendizaje · Comunicación asertiva · Trabajo en equipo · Orientación a los resultados
NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	El nivel de esfuerzo mental es leve debido a que realiza apoyo a los procesos y la responsabilidad es de los analistas.
Físico	El esfuerzo físico es moderado debido a la manipulación de papelería y el constante desplazamiento a otras áreas.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones del lugar del trabajo	En su puesto de trabajo se pueden presentar accidentes laborales debido al continuo desplazamiento entre áreas.

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.3 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

3.3.1 Cronograma de Actividades. Para garantizar la ejecución de la propuesta de la creación del área de seguridad social en la empresa Summar Productividad, se tiene en cuenta un cronograma, donde se organizan las actividades estratégicamente para que su desarrollo sea eficaz y de igual manera, para

determinar el tiempo en el cual se deben ejecutar, con el fin de garantizar que dicha propuesta se realice en el tiempo indicado en la visión de la propuesta.

Así mismo se tiene en cuenta los objetivos de cada actividad y los indicadores necesarios para garantizar que esta se realice con éxito y minimizando la posibilidad de algún error en su desarrollo e implementación.

Tabla 7. Cronograma de actividades

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	INDICADOR	CRONOGRAMA		RESPONSABLE	RECURSOS
				INICIO	FIN		
Diseñar la propuesta para la creación del área de Seguridad Social en la empresa Summar Productividad.	Identificar las necesidades de la empresa, con respecto al proceso de seguridad social.	Implementación de una entrevista.	Medir la satisfacción de los empleados, clientes y administrativos con respecto al proceso de Seguridad Social.	1/01/2020	14/01/2020	Darienson Delgado	Tiempo
	Evaluar la relación de las áreas del departamento financiero con el proceso de Seguridad Social.	Elaboración de matriz de interrelación.	Determinar la simbiosis entre el proceso de Seguridad Social y las áreas de contabilidad, cartera y nómina de la empresa.	14/01/2020	31/01/2020	Darienson Delgado	Tiempo
	Desarrollar estrategias que garanticen la efectividad del área de Seguridad Social como área independiente.	Formulación de un modelo de Solución.	Estandarizar el proceso de seguridad social en la empresa Summar Productividad.	1/02/2020	17/03/2020	Darienson Delgado	Tiempo
Socializar la Propuesta para la creación del área de Seguridad Social en la	Mostrar la propuesta de la creación del área de seguridad Social al Líder del área de Sistemas de Gestión.	Presentación de la propuesta por medio de diapositivas.	Recibir la aprobación del área de sistemas de Gestión.	1/04/2020	7/04/2020	Darienson Delgado	Tiempo

empresa Summar Productividad.	Socializar la propuesta con la gerente del departamento financiero y administrativa de la empresa.	Presentación de la propuesta por medio de diapositivas.	Medir la satisfacción de la gerente del departamento financiero.	10/04/2020	17/04/2020	Darienson Delgado	Tiempo
	Proponer a la Gerencia de la empresa, la creación del área de Seguridad Social como independiente.	Presentación de la propuesta por medio de diapositivas.	Obtener el aval para la implementación del área de seguridad social.	20/04/2020	27/04/2020	Darienson Delgado	Tiempo
Crear el área de seguridad social dentro de la empresa Summar Productividad.	Instalación de muebles y enseres, equipo de cómputo y equipo telefónico del área de Seguridad Social	Presentación de los planos del área.	Estructurar adecuadamente el área de Seguridad Social.	1/08/2020	30/08/2020	Área de Ingeniería y Logística.	\$ 18.000.000
	Realizar el proceso de selección y contratación del personal requerido para conformar el área.	Creación de los perfiles de cargos.	Reclutar el personal idóneo para el área de Seguridad Social.	1/09/2020	30/09/2020	Área de Selección y Contratación.	\$ 16.046.006
	Dar inducción y capacitar el personal elegido para conformar el área de seguridad social.	Elaboración de la descripción de cargos.	Alinear el personal contratado con las políticas legales y empresariales de la empresa.	1/10/2020	30/10/2020	Darienson Delgado	Tiempo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Según Humberto Serna, “la formulación estratégica debe conectarse con un presupuesto en el cual se calculen los ingresos y se asignen los recursos para su cabal ejecución. Un plan estratégico sin un presupuesto para su ejecución es un esfuerzo inútil y vacío” (Serna, 2016)

Para la implementación del área de Seguridad Social en la empresa Summar Productividad se necesitará adecuar las instalaciones con equipo de cómputo, equipo de oficina y equipo telefónico, que garanticen la comodidad en la ejecución de los procesos y, además, se tendrá en cuenta el presupuesto para la contratación, nomina e incentivos del personal nuevo que ocuparía 5 cargos de analista se seguridad social, un cargo de líder de área y un practicante universitario para auxiliar de área.

Cuadro 7. Necesidades de Inversión.

NECESIDADES DE INVERSION			
ACTIVOS FIJOS	CANTIDAD UTILIZADA	COSTOS	VALOR TOTAL
Equipo de cómputo y comunicación			
Equipo de computo	7	\$ 1.700.000	\$ 11.900.000
Telefonía fija	6	\$ 100.000	\$ 600.000
Teléfono Móvil	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Muebles y Enseres			
Silla	7	\$ 100.000	\$ 700.000
Escritorio	7	\$ 400.000	\$ 2.800.000
archivador	6	\$ 250.000	\$ 1.500.000
Capital de Trabajo			
Costos fijos Analista	5	\$ 2.254.657	\$ 11.273.286
Costos fijos Lider	1	\$ 3.236.683	\$ 3.236.683
Costos fijos Auxiliar	1	\$ 1.536.037	\$ 1.536.037
TOTAL DE INVERSION			\$ 34.046.006

Fuente: Elaboración propia, 2020

Gastos Fijos Mensuales y Anuales

Cargo Analista de Seguridad Social

Se estipula que el analista de Seguridad Social tenga un salario fijo mensual de \$1.600.000, para atender funciones descritas en el formato descripción de cargo, donde se cumplirá con 5 funciones claves para el correcto desarrollo de los procesos internos. Estas funciones serán la aprobación de incapacidades del personal a nivel nacional, la radicación de incapacidades de personal a nivel nacional, los tramites de pensión de todos los colaboradores, el recobro de incapacidades a las diferentes entidades y el pago de los aportes a seguridad social de los colaboradores.

Cuadro 8. Costos Analista de Seguridad Social.

SALARIO FIJO:	1.242.146
AUX TRANSP	102.854

NOMBRE	SUELDO BASICO	DIAS TRAB	DEVENGADO			TOTAL DEVENGADO	DEDUCCIONES		TOTAL DEDUCCION	NETO A PAGAR
			BASICO	AUX. TRANS.	VARIABLE		SALUD	PENSION		
ANALISTA SEG SOCIAL	1.345.000	30	1.242.146	102.854	300.000	1.645.000	61.686	61.686	123.372	1.521.628

APORTES SEGURIDAD SOCIAL			
		VALOR MENSUAL	ANUAL
SALUD	8,50%	0	0
PENSION	12%	185.058	2.220.690
RIESGOS PROFESIONALES	0,522%	8.050	96.600

APORTES PARAFISCALES			
		VALOR MENSUAL	ANUAL
SENA	2%	0	0
ICBF	3%	0	0
CAJA COMPENSACIÓN	4%	61.686	740.230

PROVISIÓN PARA PRESTACIONES SOCIALES			
		VALOR MENSUAL	ANUAL
CESANTIAS	8,333%	137.078	1.644.934
INT./CESANT	1%	16.450	197.400
PRIMA	8,33%	137.029	1.644.342
VACACIONES	4,17%	64.307	771.690

	MENSUAL	ANUAL
TOTAL APORTES	254.793	3.057.520
TOTAL PROVISIONES	354.864	4.258.366
TOTAL SALARIO	1.645.000	19.740.000
TOTAL COSTO	2.254.657	27.055.886

Fuente: Elaboración propia, 2020

Cargo Líder de Seguridad Social

Para este cargo se considerará a la persona que actualmente maneja los procesos, realizando un aumento de su salario y el nombramiento el nuevo nombramiento. El líder es responsable de todos los procesos ante la Gerencia, mostrando los resultados exigidos por la compañía y garantizando un buen ambiente laboral en el área de trabajo, para que el personal a su cargo se sienta cómodo en el desarrollo de sus funciones. Adicional, el Líder deberá coordinar las reuniones con las diferentes entidades de la seguridad social, para facilitar la comunicación entre ellos y la empresa y, por ende, garantizando el cumplimiento normativo por ambas partes.

Cuadro 9. Costos Líder de Seguridad Social.

SALARIO FIJO:	2.150.000
AUX TRANSP	102.854

NOMBRE	SUELDO BASICO	DIAS TRAB	DEVENGADO			TOTAL DEVENGADO	DEDUCCIONES		TOTAL DEDUCCION	NETO A PAGAR
			BASICO	AUX. TRANS.	VARIABLE		SALUD	PENSION		
LIDER DE AREA	2.150.000	30	2.150.000	102.854	300.000	2.552.854	98.000	98.000	196.000	2.356.854

APORTES SEGURIDAD SOCIAL			
		VALOR MENSUAL	ANUAL
SALUD	8,50%	0	0
PENSION	12%	185.058	2.220.690
RIESGOS PROFESIONALES	0,522%	8.050	96.600

APORTES PARAFISCALES			
		VALOR MENSUAL	ANUAL
SENA	2%	0	0
ICBF	3%	0	0
CAJA COMPENSACIÓN	4%	98.000	1.176.000

PROVISIÓN PARA PRESTACIONES SOCIALES			
		VALOR MENSUAL	ANUAL
CESANTIAS	8,333%	137.078	1.644.934
INT./CESANT	1%	16.450	197.400
PRIMA	8,33%	137.029	1.644.342
VACACIONES	4,17%	102.165	1.225.980

	MENSUAL	ANUAL
TOTAL APORTES	291.108	3.493.290
TOTAL PROVISIONES	392.721	4.712.656
TOTAL SALARIO	2.552.854	30.634.248
TOTAL COSTO	3.236.683	38.840.194

Fuente: Elaboración propia, 2020

Cargo Auxiliar de Área

En este cargo se podrá desempeñar un aprendiz, con el fin de que la empresa pueda reducir sus aportes legales a salud, SENA e ICBF y de igual manera, con la idea de poder contribuir con la experiencia laboral del mismo. Este auxiliar deberá estar presto a brindar apoyo a cualquiera de los demás integrantes del área, por lo cual debe gozar de un buen proceso de capacitación que le permita asumir sus responsabilidades con calidad y oportunidad.

Cuadro 10. Costos Auxiliar de Seguridad Social.

SALARIO FIJO:	877.803
AUX TRANSP	102.854

NOMBRE	SUELDO BASICO	DIAS TRAB	DEVENGADO			TOTAL DEVENGADO	DEDUCCIONES		TOTAL DEDUCCION	NETO A PAGAR
			BASICO	AUX. TRANSP	VARIABLE		SALUD	PENSION		
AUXILIAR DE AREA	1.345.000	30	877.803	102.854	-	980.657	35.112	35.112	70.224	910.433

APORTES SEGURIDAD SOCIAL			
		VALOR MENSUAL	ANUAL
SALUD	8,50%	0	0
PENSION	12%	185.058	2.220.690
RIESGOS PROFESIONALES	0,522%	8.050	96.600

APORTES PARAFISCALES			
		VALOR MENSUAL	ANUAL
SENA	2%	0	0
ICBF	3%	0	0
CAJA COMPENSACIÓN	4%	35.112	421.345

PROVISIÓN PARA PRESTACIONES SOCIALES			
		VALOR MENSUAL	ANUAL
CESANTIAS	8,333%	137.078	1.644.934
INT./CESANT	1%	16.450	197.400
PRIMA	8,33%	137.029	1.644.342
VACACIONES	4,17%	36.604	439.253

	MENSUAL	ANUAL
TOTAL APORTES	228.220	2.738.636
TOTAL PROVISIONES	327.161	3.925.929
TOTAL SALARIO	980.657	11.767.884
TOTAL COSTO	1.536.037	18.432.449

Fuente: Elaboración propia, 2020

Beneficios

El implementar el área de Seguridad Social en la empresa Summar Productividad traerá consigo una gran diversidad de beneficios, dentro de los cuales se nombran los siguientes:

Financiero: El área de seguridad social garantiza a la compañía que todos los procesos desarrollados internamente, se realicen con altos estándares de calidad y oportunidad, lo cual evita moras y sanciones económicas por parte de las entidades reguladoras del país y de igual manera, permite la recuperación de un capital representativo desde el recobro de las incapacidades. También permitirá que haya satisfacción por parte de todos los empleados lo que evitaría demandas y quejas que puedan atentar contra la buena imagen de la empresa.

Personales: Con la creación del área, se podrá garantizar a todo el capital humano de la empresa, una correcta afiliación a los sistemas generales de seguridad social, permitiendo que puedan hacer uso de ellos sin ninguna complicación y, además, se podrá asesorar al personal con respecto a las dudas en sus procesos médicos como el de pensión, para que los resultados sean mejores y más oportunos.

Organizacionales: El área de seguridad social garantiza para las auditorías internas y externas, mantener la documentación y procesos en completo orden y actualizados, fundamentados siempre en el marco legal, para evitar no conformidades que puedan afectar el desenvolvimiento de la empresa.

5 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados evidenciados dentro del diagnóstico de condiciones y necesidades de la empresa Summar Productividad, se determinó la necesidad de crear el área de seguridad social, con el fin de optimizar y organizar los procesos y procedimientos propios de dicha área, con el fin de mejorar las condiciones laborales de los empleados y de las demás áreas del departamento financiero de la compañía.

Inicialmente se pudo reconocer a la organización en todos sus aspectos, al investigar el diagnóstico organizacional, con el fin de evaluar la situación de la interna y externa de la empresa, sus conflictos internos, sus necesidades, la satisfacción del personal, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y las vías de desarrollo idóneas para potencializar su crecimiento. Aquí se identificaron fallas en la ejecución de muchos procesos y en la ausencia de otros y a su vez, se reafirmó la necesidad de crear un área de seguridad social que ayudara con el mejoramiento de dichas falencias.

Seguidamente, se comprende que al conocer cada una de las áreas de la compañía Summar Productividad, y a su vez, la manera como se desarrollan los procesos internos, se tienen bases suficientes para determinar las características necesarias para la creación del área de seguridad social, las cuales permiten garantizar el adecuado manejo de los procesos, para así mitigar y erradicar situaciones problema como las demoras en pagos de incapacidades, mora con entidades del sistema general de seguridad social, demandas por parte de empleados y hasta sanciones por parte de entidades regulatorias.

Así mismo, el reestructurar el organigrama del departamento financiero de la empresa Summar Productividad, permite incluir el área de seguridad social de

manera independiente y, además se realiza una completa descripción de los cargos necesarios para que dicha área funcionara de manera correcta y para estandarizar los procesos como herramienta de control ante situaciones desfavorables como la rotación de personal.

Finalmente, se define el costo beneficio de la implementación del área de seguridad social, el cual no solo se orienta a una inversión inicial, sino que, a su vez, permite la medición de los gastos mensuales y anuales por causa de la remuneración salarial al capital humano contratado.

6 RECOMENDACIONES

En el desarrollo de la presente propuesta se puso en práctica los diversos conocimientos adquiridos durante mi proceso de formación en la Universidad Católica Lumen Gentium, donde fue fundamental todo el contexto pedagógico, empleado para la contextualización y base teórica del proyecto y también, se empleó el análisis crítico y estratégico para desarrollar las ideas descritas durante su planteamiento. Es así como se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos, para la creación de un área de seguridad social:

- Es fundamental apoyarse en teorías e investigaciones administrativas que puedan aportar bases suficientes para poner en marcha el proyecto, con ideas claras y precisas que garanticen la efectividad de su implementación.
- Es necesario hacer un diagnóstico organizacional completo, en el cual se puedan evaluar tanto los factores internos, como los externos de la empresa, para así poder crear estrategias innovadoras que potencialicen las oportunidades y las fortalezas y que puedan mitigar las amenazas y las debilidades de la empresa.
- En la creación de un área de seguridad social, es vital conocer e identificar todo el marco legal que la comprende, puesto que de allí surgen muchas de las necesidades de la propuesta y ello puede garantizar que a futuro no se cometan errores que puedan generar pérdidas económicas o sanciones a la empresa.

- Es importante estudiar la interrelación de las áreas de la empresa sumar productividad, para poder analizar de manera objetiva la forma más adecuada de crear el área de seguridad social, puesto que allí se determinan las necesidades del entorno y, por ende, se pueden fortalecer los procesos internos con la idea de satisfacer todas estas necesidades.
- Finalmente, es necesario visualizar todos los requerimientos del área de seguridad social, para así poder estructurar las funciones correctamente y, por ende, para poder contratar el personal necesario e idóneo.

Bibliografía

Betancourt, D. (05 de Julio de 2016). *Ingenio Empresa*. Obtenido de Árbol de Problemas, un ejemplo práctico: <https://ingenioempresa.com/arbol-de-problemas/>

Bravo, L. D. (2013). *SciELO*. Obtenido de La entrevista, recurso flexible y dinámico: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

Castellano, C. (27 de 09 de 2017). *Universidad de los Andes Colombia*. Obtenido de Modelo de operación: <https://planeacion.uniandes.edu.co/modelo-de-operacion/modelo-de-operacion>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. UNA VISION DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57735712/12.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DREVISTA_CUBANA_DE_PSICOLOGIA_EVOLUCION_D.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200213%2Fus-east-1%](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/57735712/12.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DREVISTA_CUBANA_DE_PSICOLOGIA_EVOLUCION_D.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200213%2Fus-east-1%2F)

Cloninger, S. C. (2003). *Teorías de la Personalidad*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Correa, J. A. (20 de 05 de 2006). *monografias.com*. Obtenido de El método DOFA: <https://www.monografias.com/trabajos36/metodo-dofa/metodo-dofa2.shtml>

- Corvo, H. S. (2019). *Lifeder.com*. Obtenido de Matriz POAM: factores, cómo se hace, ejemplos: <https://www.lifeder.com/matriz-poam/>
- Dichiara, M. G. (2014). *ORT Campus Virtual. Educación para la vida*. Obtenido de Teoría y Gestión de las Organizaciones: <https://sites.google.com/site/209organizacion/departamentalizacion>
- Enguítanos, M. I. (28 de 02 de 2017). *Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI*. Obtenido de Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>
- Gestiópolis, P. (31 de 10 de 2016). *Conexiónesan*. Obtenido de ¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas?: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas/>
- Grisolia, J. A. (1999). *Depalma*. Obtenido de DERECHO DEL TRABAJO Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52237073/derecho_trabajo.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDerecho_trabajo.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200212%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_
- Grupo Soluciones Horizonte. (2018). *Grupo Soluciones Horizonte*. Obtenido de Contexto nacional de las Empresas de Servicios Temporales: <https://www.gsh.com.co/blog/contexto-nacional-de-las-empresas-de-servicios-temporales>
- Manene, L. M. (28 de 07 de 2011). *Estructura Organizativa, Habilidades Directivas, Mejora Continua*. Obtenido de LOS DIAGRAMAS DE FLUJO: SU DEFINICIÓN, OBJETIVO, VENTAJAS, ELABORACIÓN, FASES, REGLAS Y EJEMPLOS DE APLICACIONES.: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivo_ventajas_elaboracion_fase.pdf
- Manterola, C. (19 de Diciembre de 2016). *SciELO*. Obtenido de Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Martínez, O. R. (28 de 10 de 2011). *Gestiópolis*. Obtenido de Tipos de estructura organizacional: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- MASLOW, A. (1943). *Teorías de la Personalidad*. Obtenido de Pirámide de las Necesidades: <https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/teorias-de-la-personalidad-susan-cloninger.pdf>
- Méndez, C. E. (2001). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Minsalud. (2020). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Efectos de la mora en el pago de las cotizaciones y garantía de la atención en salud:

http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_cbb2e0e1d07c4e4681ae902866f32a37

- MinTrabajo. (1997). *Ministerio de Trabajo Nacional*. Obtenido de Código Sustantivo de Trabajo: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Mintrabajo. (febrero de 2020). *Ministerio Nacional de Trabajo*. Obtenido de ¿que es la seguridad social?: <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social>
- Monsalve, G. A. (2007). El derecho colombiano de la seguridad social. *Legis Editores*, pág. 220.
- Montano, J. (20 de Enero de 2019). *Lifeder.com*. Obtenido de Investigación Transversal: Características y Metodología: <https://www.lifeder.com/investigacion-transversal/>
- Montoya, N. O. (2016). *Administración-Fundamentos*. Medellín: Ediciones de la U.
- Palacio, E. (08 de septiembre de 2011). *Crea una Empresa Ya*. Obtenido de Tipos de Estructura Organizacional: <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2011/09/08/58/>
- Rodríguez, J. M. (2011). MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*, 13.
- Serna, H. (2016). *Gerencia estratégica, guía para el diagnóstico estratégico, isbn 958-96137-7-2*. . 3ER Editores.
- Shun, Y. M. (6 de Febrero de 2018). *Yi Min Shun Xie*. Obtenido de Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI): <https://yiminshun.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Soberón, U. E. (2009). *DGPP*. Obtenido de FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA: <http://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Supersalud. (1993). *Ley 100*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Salud: <https://www.supersalud.gov.co/es-co>
- Torreblanca, F. (10 de 12 de 2014). *Blog de Francisco Torreblanca*. Obtenido de El macroentorno y su papel en la estrategia de marketing: <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>
- UGPP. (27 de junio de 2016). *Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/que-es-la-ugpp.html>