



Cartagena – Colombia
Fundada 1827

Universidad de Cartagena

*Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Contaduría Pública*



"34 años"

1

Cartagena de Indias, 10 de febrero de 2010

Señoritas

YOMALYS PONCE FIGUEROA

ERLINDA PERAZZO SIERRA

Egresada con estudios en Pregrado

Programa de Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Cartagena

Cordial saludo:

Les comunicamos que el Comité de Graduación, reunido el jueves 11 de febrero de 2010, según consta en el Acta N° 001, aprobó su solicitud, donde le asignaron como asesor del trabajo de grado titulado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA VINCULAR LTDA", al docente ILVER SERPA AVILA.

Atentamente,

GASPAR EDUARDO PALACIO MENDOZA

Secretario Comité de Graduación

Programa de Contaduría Pública

Copia: Docente Ilver Serpa Avila – Asesor

Glevys Avila Luna

"Siempre a la Altura de los Tiempos"



UNIVERSIDAD
DE
CARTAGENA



AÑOS

Liderando y transformando vidas

2

Cartagena de Indias, 14 de Mayo de 2008

Señoritas

ERLINDA PERAZZO SIERRA
YOMALYS PONCE FIGUEROA

Estudiante No Graduada
Programa de Contaduría Pública
Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Cordial saludo:

Nos agrada comunicarles que su anteproyecto de trabajo de grado titulado **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA VINCULAR LTDA"**, fue aprobado por el docente jurado **DIóGENES MANUEL GONZALEZ GONZALEZ**, según consta en el Acta de Comité de Graduación N° 004 reunidos el martes 13 de mayo del año dos mil ocho (2008).

Por lo anterior, le anexamos el respectivo anteproyecto y el formato de control de asesorías, para el desarrollo del trabajo en mención.

No está de más recordarle, que el Reglamento vigente, contempla un plazo máximo de tres (3) años a partir de la fecha de terminación académica para optar su título como Contador Público y dos (2) años a partir de la fecha de aprobación del anteproyecto, para la presentación del trabajo de grado. Este plazo de dos años no interrumpe el estipulado para graduarse.

Atentamente,

GASPAR EDUARDO PALACIO MENDOZA
Secretario Comité de Graduación
Programa de Contaduría Pública

Glennys Avila

"Siempre a la Altura de los Tiempos"

Facultad de Ciencias Económicas – Programa de Contaduría Pública
Piedra de Bolívar, Avenida del Consulado, Calle 30 N° 48-152, Apartado Aéreo N° 1382 Telefax 6754453
Email: prcontaduria@unicartagena.edu.co



UNIVERSIDAD
DE
CARTAGENA

Dr. Diogenes



3

ANOS
Considerando y transformando vidas

CONTROL DE ASESORIAS

NOMBRE DEL PROYECTO O TRABAJO DE GRADO:

Diseño de un Sistema de Control Interno para la Empresa Vinculo Ltda.

PRESENTADO POR:

Erlinda Perazzo Sierra - Yomaly Ponce Figueroa

ANTEPROYECTO:

TRABAJO DE GRADO:

ASESOR:

Alberto Montalvo Prieto

FECHA	TEMA REVISADO	FIRMA DEL DOCENTE	FIRMA DEL ESTUDIANTE
4-12-07	Título - Planteamiento del Problema - delimitación		
5-02-08	Justificación Objetivos		
28-02-08	Marco Teórico		
23-03-08	Marco legal - Conceptual		
29-03-08	Diseño Metodológico		

NOTA: Deben cumplirse mínimo cinco (5) revisiones para el Anteproyecto y mínimo diez (10) revisiones para el trabajo de Grado.



Cartagena - Colombia
Fundada 1827

Universidad de Cartagena

Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Contaduría Pública



4

CONTROL DE ASESORIAS

NOMBRE DEL PROYECTO O TRABAJO DE GRADO:

Diseño de un sistema de Control Interno para la empresa Vincular Ltda.

PRESENTADO POR:

Esilinda Perazzo Sierra - Yomelys Ponce Figueroa

ANTEPROYECTO:

TRABAJO DE GRADO:

ASESOR:

Ilver Franc Seipa Avila

FECHA	TEMA REVISADO	FIRMA DEL DOCENTE	FIRMA DEL ESTUDIANTE
25-01-10	Informe Coso ⁴ Bpoh		
8-02-10	Diagnóstico		
16-02-10	Procesos Internos de la Cía		
2-03-10	Matriz de Riesgo		
11-03-10	Propuesta para minimizar Rpp		
23-03-10	Procedimientos y Políticas		
30-03-10	Recomendaciones		
5-04-10	Evaluación Clima laboral		
13-04-10	Conclusiones		
16-04-10	Normas Icontec.		

NOTA: Deben cumplirse mínimo cinco (5) revisiones para el Anteproyecto y mínimo diez (10) revisiones para el trabajo de Grado.

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA VINCULAR LTDA

ERLINDA LUZ PERAZZO SIERRA
YOMALYS DEL CÁRMEN PONCE FIGUEROA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARTAGENA

2010

DT
T
658-151
P 411

6

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA VINCULAR LTDA.**

**ERLINDA LUZ PERAZZO SIERRA
YOMALYS DEL CARMEN PONCE FIGUEROA**



**Trabajo de grado para optar el título de
Contador Público**

Asesor

**Ilver Franc Serpa
Contador Público.**

62371

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARTAGENA DE INDIAS, D.T Y C,
2010**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, D. T. y C, 1 de octubre de 2010

DEDICATORIA

Este trabajo de grado, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de sus autoras, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia A mis padres Luis y Fabiola , ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos , de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura, las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y por lo que me siento extremadamente orgullosa. A mi

hermanita Yina Paola, por contagiarme su alegría y brindarme un amor inigualable, que me da fortaleza para seguir adelante.

También les agradezco a mis amigos más cercanos, a esos amigos que siempre me han acompañado y con los cuales he contado desde que los conocí, Edelmira Anaya una amiga por siempre, una amiga que quiero como a una hermana que ha vivido conmigo todas esas aventuras durante varios años de amistad, Carolina Tang y Thaly López, quienes desde la distancia, siempre estuvieron dispuestas a colaborar, representaron un gran apoyo.

A mi compañera de tesis Yomalys Ponce Figueroa, por ser la persona que me ha acompañado a lo largo de este proyecto y con quien no solo compartí trabajo, sino inigualables momentos de tristeza, desesperación y alegrías, y que sin su apoyo este proyecto no se hubiese realizado. Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de este proyecto, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

Erlinda

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer muy especialmente al Docente Asesor de este trabajo de grado, profesor Iiver Frank Serpa, para nosotras es un honor haber realizado este trabajo bajo su dirección y le estaremos siempre muy agradecidas por dedicar su valioso tiempo a ello.

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a la doctora Mariblanca Rico, Gerente de la empresa VINCULAR LTDA, por permitir desarrollar este trabajo dentro de su empresa.

Igualmente, les expresamos nuestros agradecimientos a todos y cada uno de los colaboradores de la Universidad de Cartagena, especialmente al programa de Contaduría Pública, por ser el principal proveedor de conocimientos, durante el desarrollo de nuestra carrera.

Yomafys y Erlinda

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	14
0. TITULO	15
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
0.1.1 Descripción del Problema	15
0.1.2 Formulación del Problema	17
0.1.3 Delimitación del Problema	17
0.2 JUSTIFICACIÓN	18
0.3 OBJETIVOS	20
0.3.1 Objetivo General	20
0.3.2 Objetivos Específicos	20
0.4 MARCO REFERENCIAL	20
0.4.1 Antecedentes	20
0.4.2 Contextualización	23
0.4.3 Marco Teórico	25
0.4.3.1 Manuales	31
0.4.3.2 Objetivos y ventajas de los manuales	35
0.4.3.3 Reglamento y manual son diferentes	37
0.4.3.4 Características del manual	38
0.5 MARCO LEGAL	39

0.6 MARCO CONCEPTUAL	41
0.6.1 Análisis de proceso	41
0.6.2 Cultura organizacional	42
0.6.3 Eficiencia	42
0.6.4 Eficacia	42
0.6.5 Eventos, riesgos y oportunidades	42
0.6.6 Mejoramiento continuo	43
0.6.7 Procedimientos	43
0.7 DISEÑO METODOLÓGICO	43
0.7.1 Tipo de investigación	43
0.7.2 Población	44
0.7.3 Muestra	44
0.7.4 Técnicas de recolección de datos	44
0.7.4.1 Cuestionarios	44
0.7.4.2 Entrevistas	45
0.7.4.3 Análisis de documentación	45
1. DIAGNÓSTICO	47
1.1 PROCESO DE SELECCIÓN	49
1.2 PROCESO DE CONTRATACIÓN	50
1.3 PROCESO DE NÓMINA	50
1.4 PROCESO DE COMPRAS	51

2. PRINCIPALES RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTA LA COMPAÑÍA	52
2.1 PRESTACIÓN DE SERVICIOS	52
2.2 RECURSOS HUMANOS	53
2.3 CONTABLE	53
2.4 COMPRAS	53
2.5 ADMINISTRATIVOS	54
2.6 ANÁLISIS MATRIZ FODA	55
2.6.1 Fortalezas	55
2.6.1.1 Personal	56
2.6.1.2 Organización	56
2.6.1.3 Servicios	56
2.6.1.4 Finanzas	56
2.6.2 Oportunidades	56
2.6.2.1 Personal	56
2.6.2.2 Servicios	56
2.6.3 Debilidades	57
2.6.3.1 Organización	57
2.6.3.2 Mercadeo	57
2.6.3.3 Finanzas	58
2.6.4 Amenazas	58
2.6.4.1 Servicios	58
2.6.4.2 Tecnología	58

2.6.4.3 Finanzas	58
2.7 MATRIZ CONSOLIDADA DE RIESGOS	59
2.7.1 Índices de valoración de riesgos	65
2.7.2 Evaluación de clima laboral	68
3. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA VINCULAR LTDA.	72
3.1 PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS	74
3.1.1 Caja Menor	74
3.1.2 Pagos	79
3.1.3 Gastos de Viaje	81
3.1.4 Préstamos	87
3.1.5 Compras	89
3.1.6 Backups	93
3.1.7 Remuneración	96
3.1.8 Elaboración de propuestas comerciales	98
CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	107

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Marco legal empresas de Servicios Temporales	40
Tabla 2. Matriz de Riesgos	60
Tabla 3. Categorías de Probabilidades	65
Tabla 4. Categorías de Impacto	65
Tabla 5. Seguridad del Riesgo	66
Tabla 6. Oportunidades de la Acción del Control	66
Tabla 7. Periodicidad de la Acción del Control	67
Tabla 8. Escala de clasificación de la oficina de los controles	67
Tabla 9. Automatización en la aplicación del control	68
Tabla 10. Escala de clasificación de exposición al riesgo	68
Tabla 11. Resultados evaluación de Clima Organizacional	69

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama Vincular Ltda.	48
Figura 2. Fortalezas y debilidades del clima laboral	70

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Documento VIN-SGC-FOR-013 Registro de cliente	107
ANEXO B. Documento VIN-SGC-FOR-024 Presentación y seguimiento de propuesta y Modificación de la OMA	109
ANEXO C. Documento VIN-SGC-FOR-037 Información de clientes	111
ANEXO D. Documento VIN-SGCA-FOR-001, Reembolso de caja menor	112
ANEXO E. Documento VIN-SGCA-FOR-003, Arqueo de caja menor	113
ANEXO F. Documento VIN-SGCA-FOR-006, Solicitud de viaje	114
ANEXO G. Documento VIN-SGCA-FOR-007, Relación gastos de viaje	115
ANEXO H. Documento VIN-SGCA-FOR-008, Autorización de descuento	116

INTRODUCCIÓN

Crear una empresa es una tarea un poco difícil, pero lo es aún más lograr que ésta se desarrolle, crezca y permanezca en el tiempo; mantenerla es una ardua labor que se logra entre otras cosas, con disposición al cambio, con tenacidad y con pasión. Vincular Ltda., una empresa de suministro de personal temporal, con vida jurídica desde hace quince (15) años y un crecimiento sostenido, ha logrado durante los últimos tres (3) años un gran incremento en sus ingresos y sus operaciones, que crean la necesidad de afianzar las directrices y lineamientos para enfrentarse a nuevos desafíos, bajo un marco de control que permita blindar a la empresa o minimizar el mayor número de riesgos generados por su propia existencia y/o por agentes externos que obedecen a una trascendencia de mercado; y lograr de esta forma una organización sostenible y competitiva en el sector.

En el desarrollo de este trabajo, se realizó un diagnóstico para establecer el estado actual en el que se encuentra la normalización de procedimientos en la compañía Vincular Ltda.; el resultado de este proceso permitió identificar los niveles de riesgo a los que está expuesta la organización por la falta de la documentación de sus actividades, y en contrapeso, diseñar las políticas y procedimientos que proporcionarán una seguridad razonable en la realización de sus operaciones y por lo tanto, contribuir en la consecución de los objetivos planteados por la dirección.

0. TÍTULO

Diseño de un manual de procedimientos del área administrativa y financiera para la empresa Vincular Ltda.

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 Descripción del problema. La economía en Colombia ha sufrido diversos cambios fundamentales en la concepción del desarrollo económico que determinaron un nuevo modelo encaminado a lograr un mayor crecimiento y mayor bienestar. Para conseguir estos objetivos se ha venido cambiando progresivamente el manejo económico dejándolo a las fuerzas del mercado libre y global. Se abrieron las economías mediante acuerdos bilaterales o multilaterales que buscan ampliar los mercados y las exportaciones, generadores de mayores oportunidades para la producción y el trabajo. Una de las principales herramientas que permitirá a las empresas poder hacer frente a los nuevos retos que les impone la evolución de la economía es la información contable y financiera. Esta información debe cumplir con cuatro características fundamentales como son: que sea útil, veraz, confiable y sobre todo oportuna.

Para que la información pueda cumplir con estas características las empresas deben buscar la forma de salvaguardarla y de esta forma las decisiones que se tomen sobre esta, puedan ser lo más acertadas posibles y le permitan a la

Vincular Ltda. es una empresa de servicios dedicada al suministro de personal temporal, que busca ser cada día más competitiva a nivel local, y sus socios saben que para lograrlo necesitan mejorar todos los procesos de la compañía, y es por esta razón que se ha generado la necesidad de diseñar un manual de funciones para los todos sus procesos que le permita a la empresa evaluar el control, y de esta manera permitir preservar y proyectar los recursos obtenidos por el ente mediante la toma de decisiones pertinentes sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización en aras de brindar un servicio con calidad a sus usuarios.

La necesidad de normalizar los procedimientos que desarrolla la empresa a través de su correspondiente documentación y definición organizativa, parte del hecho de que en la actualidad tal documentación no existe para las áreas mencionadas (administración y finanzas), aun cuando sí para las áreas operativas o de servicio. Esto trae consigo dificultades de diversa índole. Entre ellas: la falta de claridad en el desarrollo de la labores; (las confusiones en las líneas de mando); la dificultad, en varios casos, de que empleados puedan ser reemplazados temporalmente dado que resulta difícil capacitar a otros para su relevo, debido a la falta de documentación; la exposición a riesgos de pérdida de información y de activos valiosos por no estar establecidas las medidas de su manejo y custodia adecuada. Estas situaciones se han venido presentando en varias oportunidades, prendiendo las alarmas de tener que documentar lo que se hace, ya que todavía las cosas se hacen consuetudinariamente, es decir, los procedimientos existen pero en as

hacen consuetudinariamente, es decir, los procedimientos existen pero en las cabezas de cada persona, siendo objetos, entre otras, de interpretaciones particulares.

0.1.2 Formulación del problema. ¿Qué manual de procedimientos para las áreas administrativas y financiera de la empresa Vincular Ltda. debe diseñarse con el objeto de mejorar sensiblemente su organización, reducir el riesgo, y proveer información oportuna y útil para la organización, lo que redunde en una mayor competitividad?

0.1.3 Delimitación del problema. El presente trabajo está dirigido a diseñar un manual de procedimientos para los procesos claves del área administrativa y financiera, en la empresa Vincular Ltda. Desde el punto de vista temporal, se trabajarán con datos de los dos últimos años de la compañía, relativos a sus procesos administrativos y financieros.

Los aspectos a tratar específicamente en este trabajo son dos: administrativo y financiero; el primero integrado por los procedimientos y métodos que se relacionan con las actividades de prestación de servicio y con sus directrices, políticas e informes administrativos, y el segundo compuesto por los procedimientos, planes relacionados con la protección de los activos, el aseguramiento de la información y la seguridad razonable en los informes financieros.

0.2 JUSTIFICACIÓN

El mundo moderno se caracteriza por cambios acelerados en el conocimiento, la economía y el comportamiento social. Dentro de estos cambios, fenómenos como la internacionalización de la economía, la apertura de fronteras, mercados altamente competitivos y competidos, y la pluralidad de ofertas exigen a las empresas productoras de bienes o servicios ser eficientes, eficaces, innovadoras y ofrecer productos de calidad para garantizar su supervivencia.

El curso que han tomado los negocios hoy día, exigen a las empresas que los servicios que presten sean cada vez más eficientes, lo cual implica una mayor complejidad, tanto en la organización de la empresa como en su administración.

La importancia de los manuales de procedimientos administrativos a través de una mirada retrospectiva a la administración permite llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades que se designa a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

Este cambio en la cultura organizacional propende por una administración transparente como instrumento para la optimización de la gestión, ya que fomenta

la cultura del autocontrol de los empleados y la transparencia en la gestión administrativa a través del conocimiento de los procesos, y la adecuada distribución de las cargas de trabajo, que permitirían atender con eficiencia y eficacia a los usuarios.

La situación actual de Vincular Ltda. en lo concerniente a su organización y gestión requiere un nuevo enfoque para analizar, controlar y realizar seguimiento a sus procesos básicos, es por ello que la presente investigación busca diseñar un manual de procedimientos para los procesos claves del área administrativa y financiera para la empresa Vincular Ltda., con el fin de que estas áreas, tengan mecanismos de organización y gestión que les permita conocer las mejores prácticas para un trabajo de calidad, y por ende el resultado se refleje en el cumplimiento de las metas.

Entendiendo que el manual de procedimientos, sirve como documento guía para la realización de las actividades, desarrollando paso a paso los patrones para la ejecución de tareas; se optimizan las actividades, se evita la sobre carga de trabajo, la duplicidad de funciones y facilita la coordinación entre las diferentes dependencias de la entidad, contribuyendo a agregar valor a la organización y haciendo más eficientes su labor, garantizando el crecimiento empresarial.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo General. Diseñar un manual de procedimientos del área administrativa y financiera con el fin de mejorar los procesos, para que la empresa Vincular Ltda. alcance un mayor desarrollo y pueda ser más competitiva en el mercado.

0.3.2 Objetivos Específicos.

- ❖ Realizar un diagnóstico de los principales procesos de las áreas que hacen parte de la empresa Vincular Ltda.
- ❖ Realizar una valoración de riesgos en todos los procesos de la compañía.
- ❖ Desarrollar los procedimientos sensibles a partir de los resultados de los objetivos anteriores.
- ❖ Presentar recomendaciones para, a partir de los manuales, fortalecer los puntos débiles de control que se hayan determinado en el diagnóstico.

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Antecedentes.

Verificando la bibliografía sobre trabajos similares que pudieran servir como marco de referencia a este trabajo de grado, se pueden señalar algunos realizados dentro del contexto de esta problemática empresarial.

Título: MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FODESEP

Autor: FODESEP (Fondo de Desarrollo de la Educación Superior)

Año: 2006

Lugar: Bogotá – Colombia

El anterior estudio, tuvo como objetivo principal crear un Manual de Procesos para fortalecer los mecanismos de sensibilización que se despliegan y fortalecer la cultura del Autocontrol. Los procesos que se dieron a conocer, cuentan con la estructura, base conceptual y visión en conjunto, de las actividades misionales y de soporte del Fondo de Desarrollo de la Educación Superior, con el fin de dotar a la misma Entidad; FODESEP, de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y metas esenciales, contempladas en el Plan Estratégico.

Así mismo, este estudio busca la existencia de un documento actualizado de consulta, que establezca un método estándar para realizar el trabajo de las dependencias, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades misionales de FODESEP.

En ese sentido, el manual de procesos y procedimientos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad, se encuentren vinculadas al Fondo y se constituye en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar, conjuntamente con el control interno, en la consecución de las metas de desempeño y rentabilidad, asegurar la información y consolidar el cumplimiento normativo.

El documento describe los procesos administrativos, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones, e incluye las dependencias.

También se consulto el siguiente trabajo de grado:

Titulo: Diseño De Un Manual de procedimientos de los procesos claves del área de coordinación administrativa y financiera de la ESE "Clínica de Maternidad Rafael Calvo C"

Autores: Indira De Arco Buelvas Y Raquel Salas Sierra, De La Universidad Tecnológica De Bolívar.

Año: 2004

Este trabajo tenía como objetivo principal diseñar un manual de procedimientos de los procesos claves del área de Coordinación administrativa y financiera con el fin de construir una herramienta para la evaluación del control de la entidad y de esta manera permitir preservar y proyectar los recursos obtenidos por el ente mediante la toma de decisiones pertinentes sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización en aras de brindar un servicio con calidad a sus clientes.

0.4.2 Contextualización: Vincular Ltda., fue creada como resultado de la iniciativa de un grupo de profesionales, expertos en las áreas de administración y recursos humanos, que quisieron brindar una respuesta real y efectiva a las múltiples necesidades de los sectores socioeconómicos de la ciudad de Cartagena y el país. Constituida mediante Escritura Pública No. 8.029 de la Notaría Tercera de Cartagena de Indias, inscrita en La Cámara de Comercio de esta ciudad bajo la Matrícula No. 103753.

La Misión de Vincular Ltda. es prestar un servicio oportuno y eficiente que satisfaga las necesidades de sus clientes, así como las de su recurso humano y al tiempo proporcionar personal calificado e idóneo para actividades y oficios en la industria, actividad portuaria, comercio y oficina, entre otros.

Los servicios que presta Vincular Ltda., son selección y contratación de personal, para ello cuenta con un departamento de recursos humanos integrado por

profesionales calificados, que garantizan un suministro de personal conforme a las exigencias de los clientes.

En el servicio de contratación, se firman contratos individuales de trabajo, y Vincular Ltda., asume toda la responsabilidad laboral y social del personal. Esto implica que la empresa se hace cargo de todos los aportes parafiscales, y a seguridad social realizando en estos casos todo el trámite operativo y administrativo.

La empresa Vincular Ltda., hasta ahora solo ha establecido procedimientos y manuales relacionados con el proceso de selección y contratación del personal, estas áreas son quizás las más importantes para la empresa ya que son las más relacionadas con el desarrollo de su objeto social, los cuales se diseñaron durante el año 2005, tiempo en el cual se pretendió la implementación de un sistema de gestión de calidad, que no se llevo a cabo. Este sistema de gestión de la calidad se encuentra regulado por una de las normas más conocidas y utilizadas internacionalmente para gestionar la calidad, es la norma ISO 9001:2000 y representa el conjunto de elementos interrelacionados de la empresa por los cuales se administra de forma planificada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

Dentro de estos elementos se encuentra la estructura de la organización, la estructura de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos. Los

recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo de forma circunstancial.

Shewhart (1925) definió que una buena gestión consiste en cometer un error de vez en cuando y luego otro, pero también de vez en cuando. Se dio cuenta que lo que tenía que hacer era poner en marcha unas reglas, por las cuales se disminuyen errores y por tanto las pérdidas económicas.

El sistema de gestión de la calidad en una organización tiene como punto de apoyo el manual de calidad, y se completa con una serie de documentos adicionales como manuales, procedimientos, instrucciones técnicas, registros y sistemas de información.

0.4.3 Marco Teórico. La gestión es entendida como el gobierno de la empresa hacia la consecución de sus objetivos, el proceso de organización dentro de ese gobierno, se considera importante ya que consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Fayol (1972), define la organización argumentando que consiste en proporcionar a la empresa los elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas como lo son: las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativas.

También se puede decir que el proceso de organizar busca establecer la estructura orgánica de una forma más eficiente y eficaz, utilizando los principios científicos de la administración. Una buena organización debe satisfacer, además, la necesidad objetiva de que cada trabajador conozca y realice su función dentro del organismo con el mínimo de esfuerzo, el menor costo y el máximo rendimiento.

En ese sentido los pasos esenciales en el proceso de organizar son:

- ❖ Identificar las funciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos principales de la organización.
- ❖ Preparar el organigrama funcional de la organización que muestre las distintas actividades o funciones a realizar por la institución.
- ❖ Definir las funciones con sus correspondientes deberes en términos de la descripción de las diferentes clases de cargos que existirán dentro de la organización.
- ❖ Seleccionar al personal adecuado para cubrir los cargos.
- ❖ Preparar el manual de la organización y el manual descriptivo de las clases de cargos, con las funciones, tareas y actividades a realizar por las personas que los ocupen.
- ❖ Preparar el manual de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades a realizar por las personas que ocupen los cargos.
- ❖ Identificar y cuantificar los recursos materiales necesarios para la ejecución de las actividades.

- ❖ Conseguir y acondicionar el área física para los funcionamientos de la organización.

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización¹. El elemento clave que se tiene en cuenta en el marco de este trabajo es la formalización, y se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado, las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los empleados son poco discretos con respecto a lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Sin embargo cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo².

1 R.L. Daft, Organization theory and design, 9 ed. South western publishing. Ohio. 2007

2 ROBBINS, Stephen y COULTER Mary. Administración. 10 ed. México. Pearson Educación. 2010

Aunque se necesita cierta formalización para fines de consistencia y control, actualmente muchas organizaciones dependen menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular el comportamiento del personal.

Considerando que existen diversas situaciones en las que las reglas pueden resultar demasiado restrictivas, muchas empresas han dado a sus empleados cierta libertad, dejándoles la autonomía suficiente para tomar las decisiones que piensen que sean las mejores según las circunstancias. Esto no significa desechar todas las reglas organizacionales, ya que habrá reglas que son importantes y que los empleados deben respetar, dichas reglas deben ser explicadas de tal forma que los empleados comprendan porqué es importante que se apeguen a ellas. Sin embargo, en el caso de otras reglas, es posible que al personal se le dé alguna libertad.³

Toda empresa necesita en algún momento documentar el trabajo que realizan los empleados para poder responder entre otras a los siguientes interrogantes: ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué?, ¿con qué frecuencia?, o ¿por autorización de quién? se llevan a cabo los procesos. Esta necesidad, surge por varias razones y llevan a las organizaciones a plasmar en blanco y negro todos los procedimientos que siguen en el desarrollo del trabajo diario. Los manuales dentro de una empresa tienen una gran importancia como herramienta para el manejo y

³ idem

planificación de los recursos organizacionales, sean estos recursos humanos o materiales, así como también se considera un componente del sistema de control interno el cual se crea para obtener una información detallada de todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización⁴

Con base en lo anterior es recomendable que VINCULAR LTDA, realice los manuales de procedimientos, como requisito indispensable para fomentar la cultura de organización en sus empleados a través del conocimiento de los procesos y procedimientos propios de sus cargos; que propendería por una administración moderna y transparente que permita atender con eficiencia a sus usuarios.

La elaboración de este manual de procedimiento se convertirá en un facilitador al interior de VINCULAR LTDA, al ofrecer una descripción actualizada y precisa de las actividades contenidas en cada proceso, contribuyendo a la ejecución correcta y oportuna de las funciones encomendadas al personal; propiciando de esta manera la uniformidad en el trabajo, el ahorro de tiempo, de esfuerzos, la maximización de recursos humanos, tecnológicos y financieros y el mejoramiento de la gestión.

⁴ CATACORA CARPIO, Fernando. Sistemas y procedimientos contables. Caracas. Mac Graw Hill. 1997. p 95.

En la actualidad para muchas organizaciones la formalización de sus procedimientos y estructura es una necesidad, constituyéndose en un tema que se considera fundamental para el logro de los objetivos planteados.

A pesar de la importancia del bienestar financiero de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Estos documentos permiten que una compañía pueda evolucionar independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén encima de la compañía permanentemente. Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos producción y/o prestación de servicios de la compañía no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

Lo más difícil no solo es montar una empresa en un sector económico en el momento oportuno, sino también mantenerla en el mercado y que trascienda en el tiempo. Esto último es una ardua tarea y que requiere un gran esfuerzo de todos los miembros de la organización. Para mantener una empresa ya constituida en un mercado que aparentemente puede ser a largo plazo, se debe preparar para que esta pueda ser autónoma y que toda la organización se pueda acostumbrar a los continuos cambios que se le avecinen.

0.4.3.1 Manuales: documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta ó separadamente. Los manuales son herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias porque documentan la información acumulada hasta ese momento sobre un tema.

La importancia de los manuales reside en el hecho de suministrar información para la acción al servir de guía para la ejecución del trabajo. A su vez el manual tiene la relevancia de facilitar el adiestramiento, la supervisión y el mejor desempeño de los ejecutivos.

Clasificación de los manuales administrativos.

Los manuales administrativos se suelen clasificar en tres categorías:

- 1) Manuales de organización.
- 2) Manuales de políticas.

3) Manuales de sistemas y procedimientos.

Manuales de organización: es un instrumento que contiene detalles de la empresa u organización tales como:

- ❖ Nivel estratégico corporativo de la empresa (misión, visión, objetivos corporativos).
- ❖ La estructura de la organización y la base sobre la cual se diseñó esa estructura.
- ❖ Las relaciones entre la función de línea y la de asesoría.
- ❖ Los deberes y responsabilidades específicas del nivel operativo.

Manuales de políticas: incluye en forma escrita las políticas de la empresa, que son la guía básica para la acción; así mismo prescriben los límites generales dentro de los cuales deben realizarse las actividades. Una correcta formulación de las políticas en un manual, permitirá:

- ❖ Agilizar el proceso decisorio.
- ❖ Establecer líneas o guías al personal directivo para que pueda obrar y adecuar las actividades a los objetivos de la institución.
- ❖ Facilitar la descentralización.
- ❖ Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Manual de sistemas y procedimientos: es llamado, también manual de operación; es un manual de trámites y métodos de trabajo. Es quizás el manual más común en las organizaciones. A través de ellos se orienta y sistematiza la actividad operativa de la empresa institución. El manual de procedimientos incluye la descripción de normas, la descripción de procedimientos, los flujogramas de los procesos, los formularios de registro y sus respectivos instructivos.

La elaboración cuidadosa de los manuales de procesos y su adecuada divulgación y control facilitan el éxito de la empresa en sus diferentes actividades, independientemente de que su elaboración sea en tomos de hojas intercambiables o de que su consulta se efectúe por pantalla.

Con el estado actual de innovación tecnológica, la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual no se puede considerar como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

Hoy por hoy, es un requisito esencial que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos; no ocurre lo mismo en una entidad de porte

pequeño o mediano, donde el gerente puede preguntarse: «¿compensará para nuestra empresa elaborar manuales de procedimientos?» «¿cuáles manuales serán necesarios?». Responder en forma acertada estas preguntas no resulta fácil, por el hecho de no existir un límite exacto para el tamaño de la empresa que justifique la creación de manuales. En un plano general, ellos son útiles para todas ellas, independientemente de su tamaño, número de empleados, actividad, etc.

Una empresa comienza a justificar la creación de un manual, cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus directivos empiezan a perder la visión de conjunto, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, en fin, a tener dudas respecto del límite de su autoridad y responsabilidad.

Es por demás inconveniente, y hasta cierto punto impracticable, confiar que alguien o pocas personas puedan tener la capacidad de memorizar todos los procesos y las normas asociadas con ellos, las rutinas y los formularios necesarios en una organización. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que, generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

0.4.3.2 Objetivos y ventajas de los manuales: tienen como propósito describir los procesos de la empresa. Las rutinas de trabajo deben ser agrupadas de tal manera que faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades en vigor.

El manual debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento.

El manual tiene como objetivos:

- ❖ Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ❖ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- ❖ Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo.
- ❖ Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- ❖ Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente.
- ❖ Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.
- ❖ Propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa.

Las principales ventajas de los manuales pueden resumirse en:

- ❖ Ayudan al incremento de la eficiencia, la calidad y la productividad.



- ❖ Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la empresa, teniendo en cuenta que para que la información sea útil se requiere que ésta, se comunique a través de la línea de mando de la organización.
- ❖ Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- ❖ Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- ❖ Representan una restricción a la improvisación que aparece en la empresa de las más variadas formas.
- ❖ Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento. Principalmente para el adiestramiento de nuevos empleados y también para todos aquellos funcionarios que perteneciendo a la organización son ascendidos de categoría.
- ❖ Facilitan el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- ❖ Evitan discusiones innecesarias y equívocos.
- ❖ Ayudan a fijar criterios y patrones, así como la uniformidad en la terminología técnica.
- ❖ Facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas.
- ❖ Constituyen una memoria institucional.
- ❖ Constituyen un elemento importante para la revisión y evaluación objetiva de las prácticas institucionales.

0.4.3.3 Reglamento y manual son diferentes: Es común encontrar empresas donde se reúnen en un solo instructivo dos aspectos que bien vale la pena analizar por sus implicaciones en la ejecución del trabajo. El primero está relacionado con los procesos de trabajo propiamente dichos, en donde se presenta el paso a paso, el ejecutante, los documentos, sin el contenido de los aspectos reglamentarios. El segundo aspecto se relaciona con las normas que se deben cumplir en la ejecución diaria del trabajo.

No es necesario enfatizar las confusiones que normalmente resultan de esta forma de estructurar manuales, cuya principal característica como bien sabemos es facilitar la realización de las labores, agilizar el trabajo y atender con prontitud al cliente.

Las normas generalmente se agrupan en un «reglamento», al cual se acude en procura de aclarar dudas sobre el cumplimiento de la ley, las disposiciones generales, los estatutos, los códigos, orientaciones y las instrucciones específicas que se consultan esporádicamente y para casos muy particulares.

Por eso, resulta útil deslindar la parte normativa de la parte práctica, con lo cual se gana agilidad y seguridad en la realización de las tareas y se delimita con claridad lo que es estrictamente procedimental y lo que forma parte de una normatividad o especie de «constitución» a la que se acude en ocasiones muy especiales.

Para ilustrar la diferencia, podemos tomar el caso de las compras. La parte reglamentaria correspondería a las definiciones (comité de compras, facultades

para comprar, firmas autorizadas, controles, contratación con terceros, inscripción de proveedores). La parte de los procesos se referiría al paso a paso de la compra, indicando la secuencia desde el momento en que se genera la necesidad de compra hasta que se da entrada a la mercancía, el cual se ejecuta teniendo en cuenta las normas establecidas para la actividad de compras en la empresa.

La habilidad para manejar con acierto los dos aspectos comentados radica en definir hasta dónde es conveniente y práctico-por la condición de sencillez del proceso-juntar las normas y los procesos en un mismo texto, o por el contrario, separarlos considerando que son partes vitales para la correcta, segura y oportuna ejecución del trabajo.

0.4.3.4 Características del manual: partiendo de las ventajas de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características que ellos deben cumplir:

- ❖ Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- ❖ Contar con instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- ❖ Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- ❖ Redacción simple, corta y comprensible.
- ❖ Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- ❖ Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.
- ❖ Tener un proceso continuo de revisión y actualización.

- ❖ Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- ❖ Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la empresa.

Un aspecto importante que se observa en materia de compilación y consulta de los manuales es el relacionado con la utilización de aplicaciones de sistemas que permiten actualización y consulta rápidas de ellos. En la medida en que la presentación y consulta de los manuales pueda llevarse a cabo por medios electrónicos mucho mejor desde el punto de vista de la agilidad, seguridad y costos.

Si bien es cierto que la redacción y la implementación de estos documentos consume bastante tiempo y dinero, también se debe reconocer que se hace imperativo en una empresa que se encuentre en crecimiento y que ya lleva un trayecto recorrido en el tiempo como para tener su reconocimiento en el medio. En muchas ocasiones los costos de la organización de la empresa finalmente se ven compensados en el balance cuando los tiempos se disminuyen, los procesos se simplifican, la organización tiene una capacidad de reacción a todo nivel mas rápida, la información es mas ágil y llega mas rápido al que la debe emplear, etc.

0.5 MARCO LEGAL

De acuerdo con la jerarquización de las normas se detallan las Leyes, Decretos, Acuerdos y resoluciones que rigen el control interno, en aquellos aspectos

relacionados con los procedimientos, ventajas, aplicaciones y estructura del mismo, se resaltan las siguientes:

Tabla 1. Marco Legal Empresas de Servicios Temporales

LEYES	TEMA	ASPECTOS RELEVANTES
Ley 87 de 1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones	<p>Esta ley contiene la definición, objetivos y responsabilidad del control interno en las organizaciones.</p> <p>También se refiere a las cualidades y requisitos que debe tener la persona encargado de ejercer el control en las entidades. Art. 9, 10,12 y 14.</p> <p>La Filosofía y el enfoque consiste en retomar del sector privado la práctica de la Auditoria, el control interno y otra serie de herramientas de tipo general, debido a las bondades de estas, y trasladarlas al sector público haciendo obligatoria su aplicación.</p> <p>La práctica de esta filosofía trae consigo la aplicación del auto-control como sistema básico del control. La concepción moderna es el control permanentemente, ejercido por cada persona desde el comienzo de cada proceso; cuyo fin primordial y compromiso es el mejoramiento continuo.</p>
Ley 50 de 1990	Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.	A través de esta ley se establece el marco legal que regula las empresas de servicios temporales a partir del Art. 71 al 94.

LEYES	TEMA	ASPECTOS RELEVANTES
Decreto 4369	Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones.	<p>Contiene las responsabilidades que tienen las empresas temporales ante los clientes que las contraten, los empleados y el Estado.</p> <p>Define las principales características de las empresas de servicios temporales, los requisitos para su constitución y funcionamiento.</p>
Decreto 2649 de 1993	Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los Principios o Normas de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia.	<p>De los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</p> <p>Objetivos y Cualidades de la información contable.</p> <p>Normas básicas de los Estados Financieros y sus elementos.</p> <p>De las Normas Técnicas.</p> <p>De las Normas sobre registros y libros.</p> <p>Disposiciones finales</p>
Decreto 2650 de 1993	PLAN UNICO DE CUENTAS PARA COMERCIANTES	El Plan Unico de Cuentas busca la uniformidad en el registro de las operaciones económicas realizadas por los comerciantes con el fin de permitir la transparencia de la información contable y por consiguiente su claridad, confiabilidad y comparabilidad.

0.6 MARCO CONCEPTUAL

0.6.1 Análisis de Procesos: Analiza la contribución de cada actividad al logro de los objetivos e identifica el área y el factor de éxito como punto de aplicación de los controles.

0.6.2 Cultura Organizacional: Formas de conductas aprendidas y compartidas por los miembros de una organización que constituyen su principal instrumento de adaptación, y que se consideren validas o como el modo correcto de percibir, pensar y actuar para el cumplimiento de sus finalidades .

0.6.3 Eficiencia: Entendida como la maximización de los productos sobre los insumos, ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

0.6.4 Eficacia: Es el análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que estos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

0.6.5 Eventos, riesgos y oportunidades. Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente. Los eventos con impacto positivo pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades. Oportunidades son la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente el logro de objetivos, soportando la preservación o creación de valor. La dirección canaliza las oportunidades que surgen, para que reviertan en la estrategia y el proceso de definición de objetivos, y formula planes que permitan aprovecharlas.

0.6.6 Mejoramiento Continuo: Procesos permanentes adelantados por las entidades para evaluar políticas, programas, procedimientos, resultados condiciones internas y externas, para introducir, de manera periódica, cambios organizacionales.

0.6.7 Procedimiento: Es el conjunto normalizado de tareas y actividades desarrolladas en una forma ordenada, coordinada y cronológica, necesarias para realizar un trabajo.

0.7 DISEÑO METODOLÓGICO

0.7.1 Tipo de Investigación. La elaboración de un manual de procedimientos para las áreas administrativa y financiera en Vincular Ltda. se caracteriza de la siguiente forma:

Descriptivo: Debido a que el objetivo general es diseñar un manual de procedimientos para el área financiera y administrativa, se realizó un diagnóstico de la situación de la empresa, con el fin de identificar las actividades de los procesos, para luego poder levantar el correspondiente manual en el que también se describió la forma cómo deben hacerse las actividades de acuerdo a las mejores prácticas y las medidas de control de riesgos; y de esta forma garantizar el cumplimiento del proceso normal de la empresa.

0.7.2 Población. La población en el caso de esta investigación son los empleados de la empresa VINCULAR LTDA.

0.7.3 Muestra. Es el subconjunto de la población, teniendo en cuenta que en este caso la población es pequeña, la muestra es igual a la población, y corresponde a los empleados de VINCULAR LTDA los cuales son: Gerente, Subgerente, Contador, Auxiliar de Contabilidad, Tesorero, Coordinador de Proyectos, Asistente de Proyectos, Psicóloga, Auxiliar de Gestión Humana y Secretaria.

0.7.4 Técnicas de recolección de datos. Las técnicas que se utilizarán en esta investigación son las siguientes:

- ❖ Cuestionarios
- ❖ Entrevistas
- ❖ Análisis de Documentación

0.7.4.1 Cuestionarios. Se desarrollaron una serie de breves cuestionarios que de una manera directa y objetiva proporcionan información a cerca de variables cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de recursos humanos de la empresa y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación del desempeño o el de análisis de clima laboral.

Se les aplicaron encuestas a: contador, auxiliar de contabilidad, tesorero, coordinador de proyectos, asistente de proyectos, psicóloga, auxiliar de gestión humana y secretaria.

Se les aplicó el cuestionario de clima organizacional a: gerente, subgerente, contador, auxiliar de contabilidad, tesorero, coordinador de proyectos, asistente de proyectos, psicóloga, auxiliar de gestión humana y secretaria.

0.7.4.2 Entrevistas. Se realizaron entrevistas a: gerente, subgerente, contador, auxiliar de contabilidad, tesorero, coordinador de proyectos, asistente de proyectos, psicóloga, auxiliar de gestión humana y secretaria con la finalidad de contrastar y ampliar la información obtenida a partir de las encuestas.

Se optó por la modalidad de entrevista *semi-estructurada*, a partir de un guión de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador fue enlazando las preguntas con las repuestas que dió el entrevistado con el fin de crear una mayor retroalimentación. Se trató de conseguir una conversación fluida, evitando que el empleado se incomodara o tuviese la sensación de estar en un interrogatorio.

0.7.4.3 Análisis de documentación. Se procedió a solicitar diferente documentación como son los impresos utilizados en la evaluación del desempeño, las encuestas para evaluar la formación, las descripciones de los puestos de trabajo, entre otros, para su análisis y valoración; los cuales se convirtieron en

insumos para evaluar la eficiencia, eficacia de la empresa. Los documentos analizados fueron:

- ❖ Plantilla de personal de planta, para el periodo 2008-2009.
- ❖ Evaluaciones de desempeño del personal para el periodo 2008-2009.
- ❖ Evaluaciones internas de calidad de los servicios realizadas durante el periodo 2005-2007.
- ❖ Manuales de funciones, procedimientos de la empresa.
- ❖ Informes mensuales presentados por las diferentes áreas de la empresa durante el periodo 2008-2009.

La ventaja principal de este método mixto es que permitió evaluar de un modo *cuantitativo*, a través de estadísticas, datos numéricos y puntuaciones, y también de un modo *cualitativo*, a través de estimaciones, apreciaciones, actitudes, análisis de conductas, obteniendo así una visión global que permitió una valoración más completa.

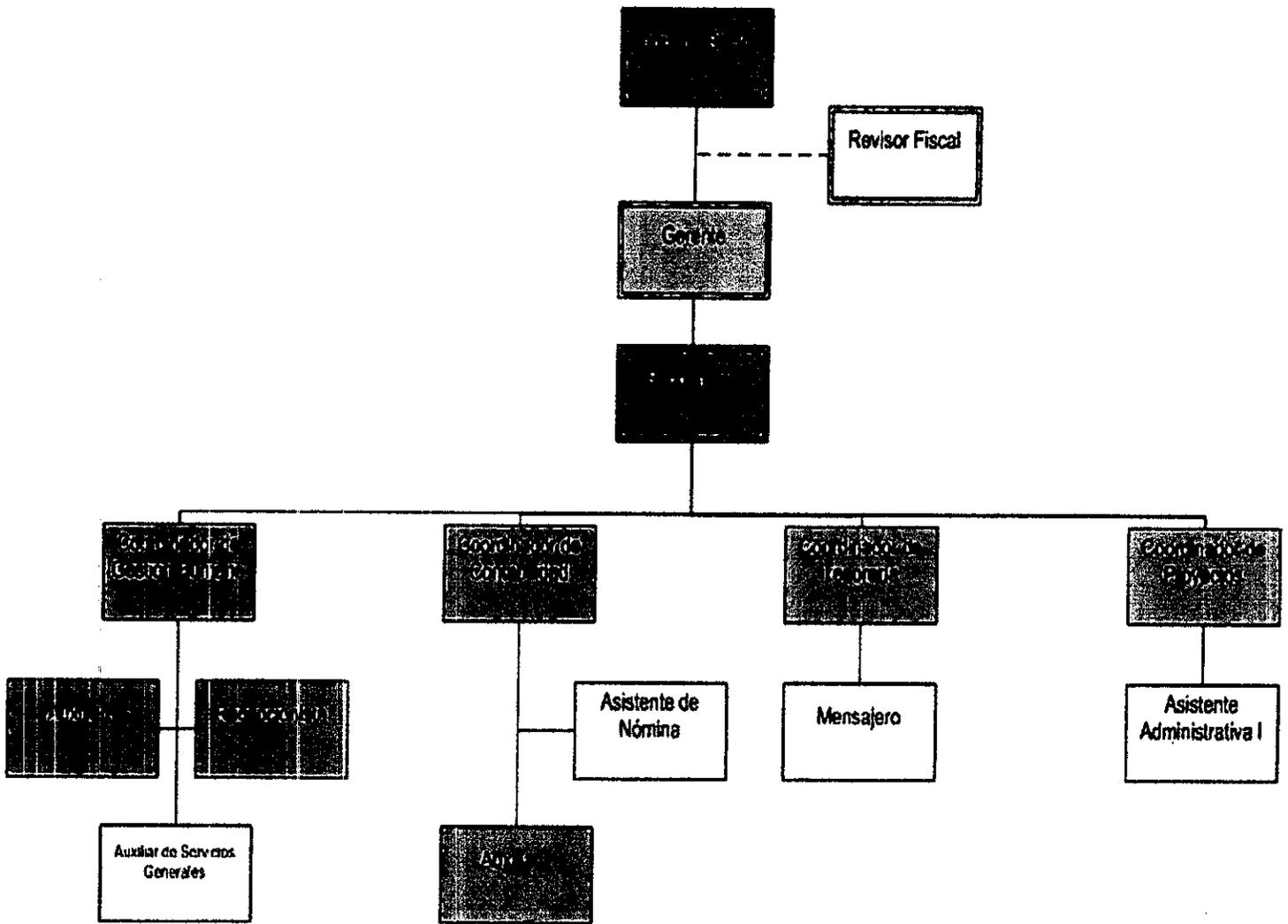
1. DIAGNÓSTICO

Para identificar los principales procesos en primer lugar se realizó un diagnóstico de la organización con el fin de determinar las áreas que en ellos intervienen. Para ello se revisó la estructura de la organización observando la misión, visión, organigrama y el mapa de procesos incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, así como también los procesos documentados que también hacen parte del Sistema de Calidad. Se aplicaron cuestionarios para la revisión y evaluación del control interno existente en Vincular Ltda., los cuales se utilizaron como base para la identificación de las debilidades de la compañía y las necesidades de documentación que requieran las actividades de los diferentes procesos. Al mismo tiempo que permitieron establecer las potencialidades y fortalezas que contribuirán a contrarrestar los factores por mejorar que tenga la compañía.

La figura 1. corresponde al organigrama de Vincular Ltda; en él se observa que su estructura organizativa está dividida en cuatro grandes áreas así: **Gestión Humana**, en donde se realizan las actividades relacionadas con la selección y contratación del personal que se envía en misión a las empresas y del personal que se contrata para laborar directamente con la compañía o personal de planta; **Contabilidad**, área de la que depende el proceso de nómina, facturación y actividades contables y tributarias propiamente cómo la emisión de estados financieros y la liquidación de impuestos entre otras; el área de **Tesorería**, en la que se preparan los flujos de pagos, y se coordinan las actividades relacionadas

con los recaudos y cuentas por pagar; finalmente el área de **Proyectos** en la que se concentran las actividades para la planeación, ejecución y control de los proyectos que realiza la empresa, proyectos tales como el sistema de gestión de la calidad y el sistema de control interno. En esta área se cumple con las actividades de control y revisión de la nómina, revisión del proceso de seguridad social, liquidaciones de contrato.

Figura 1. Organigrama Vincular Ltda.



Todas estas áreas se supeditan a la Subgerencia de la compañía coordinados todos por una Gerencia vigilada por una Junta de Socios que es el máximo órgano que la compone, evidenciando de esta forma un tipo de dirección descendente.

1.1 PROCESO DE SELECCIÓN

Está integrado por las actividades que se llevan a cabo para seleccionar los candidatos que se proponen a los clientes de acuerdo a las solicitudes.

- ❖ Identificación de necesidades para iniciar un proceso de selección, de acuerdo a solicitud expresa del cliente.
- ❖ Evaluación y análisis del perfil solicitado por el cliente.
- ❖ Selección de las Hojas de Vida de los Candidatos.
- ❖ Realización de Entrevistas y Pruebas a los candidatos seleccionados.
- ❖ Análisis de pruebas realizadas.
- ❖ Selección de Candidatos que aprobaron las pruebas.
- ❖ Verificación de Referencias laborales de los candidatos seleccionados.
- ❖ Elaboración de Informes de Selección.
- ❖ Envío de Informes de Selección a los clientes.

1.2 PROCESO DE CONTRATACION

Esté proceso describe las actividades que se realizan para contratar al personal que se suministra a los clientes.

- ❖ Recibo de la solicitud de contratación por parte del cliente.
- ❖ Citación a la persona que va a ser contratada.
- ❖ Solicitud de requisitos de contratación.
- ❖ Realización de Inducción, firma de contrato
- ❖ Legalización de contrato.
- ❖ Elaboración de afiliaciones a las EPS, ARP, AFP y Cajas de Compensación
- ❖ Ingreso del Trabajador al Sistema de Nómina

1.3 PROCESO DE NOMINA

Incluye las actividades que se adelantan para la elaboración y pago de nómina

- ❖ Revisión de los nuevos empleados ingresados en el periodo de nómina que se cancela.
- ❖ Revisión de los empleados retirados en el periodo de nómina que se cancela.
- ❖ Ingreso en el sistema y liquidación de las novedades de horas extras, recargos, ausencias, pagos y descuentos que se incluirán en la nómina para el pago a los trabajadores.

- ❖ Revisión y aprobación de la nómina
- ❖ Emisión de resumen de nómina para facturación
- ❖ Emisión de Boletines de pago
- ❖ Pago de Nómina
- ❖ Liquidación de aportes a la seguridad social y aportes parafiscales
- ❖ Liquidación de prestaciones sociales

1.4 PROCESO DE COMPRAS

- ❖ Recibo de la requisición de bienes y/o servicios por parte de las diferentes áreas de la empresa.
- ❖ Revisión de disponibilidad de bienes y/o servicios requeridos
- ❖ Realización .cotizaciones
- ❖ Realización orden de compra.
- ❖ Aprobación orden de compra
- ❖ Envío orden de compra a proveedor.
- ❖ Recepción de artículos solicitados y factura.
- ❖ Entrega de bienes y/o servicios requeridos al solicitante

2. PRINCIPALES RIESGOS A LOS QUE ESTÁ EXPUESTA LA COMPAÑÍA

Teniendo en cuenta lo cambiante de las condiciones en que se desarrollan las empresas, y que además éstas se enfrentan a una serie de riesgos de origen internos y externos que afectan el logro de los objetivos, es necesario identificar y analizar los factores de riesgo para determinar la forma en que deben ser enfrentados y controlados.

Para determinar los riesgos a los que se enfrenta la compañía Vincular Ltda. se analizaron los cuestionarios de diagnóstico y se establecieron las siguientes conclusiones:

2.1 PRESTACION DE SERVICIOS

- ❖ La inexistencia de una investigación de mercado, coloca a la empresa en una situación de desventaja frente a la competencia, y la coloca en riesgo de perder clientes muy importantes.
- ❖ No hay estudios de costos y precios de ventas que le permitan establecer a la compañía de acuerdo con sus costos el precio de venta del servicio y la utilidad esperada.
- ❖ La publicidad que se le da al servicio es muy limitada.

2.2 RECURSOS HUMANOS

- ❖ Las contrataciones del personal de planta se hacen en forma urgente. La contratación del personal no obedece una programación previamente definida, lo cual puede ocasionar que el personal contratado no sea el más idóneo.
- ❖ No existe una política salarial que obedezca a criterios uniformes, lo cual crea desmotivación e incertidumbre entre los trabajadores
- ❖ No se le da inducción al personal de planta que ingresa, lo cual priva a la empresa de formar al personal de acuerdo con sus necesidades.
- ❖ No hay un programa de capacitación al personal de planta.

2.3 CONTABLE:

- ❖ Los Estados Financieros se generan en promedio a 30 días después de la fecha de corte, por lo que no son oportunos para la toma de decisiones.
- ❖ La sistematización de la información por medios computarizados se da sólo a nivel del manejo de la información contable, pero no se utiliza para optimizar la información necesaria en los demás procesos.

2.4 COMPRAS

- ❖ No se tiene actualizado el directorio de proveedores, esto limita las operaciones que la empresa tenga para realizar compras más eficaces.

- ❖ El 20% de las compras que se realizan son resultado de una programación, el 80% restante corresponde a compras urgentes, lo cual afecta la eficiencia y eficacia del proceso de compras.
- ❖ No hay stocks máximos ni mínimos de inventarios de mercancías debido a que no han sido definidos por el responsable de compras.

2.5 ADMINISTRATIVOS

- ❖ No existe un presupuesto general para la compañía. Esto puede afectar el flujo de efectivo, ya que no se tiene una proyección de los ingresos, de las erogaciones y obligaciones que adquirirá la compañía
- ❖ La ausencia de canales de comunicación crea confusión en el personal, pérdida de tiempo, malestar en el personal por llamados de atención injustificados.
- ❖ La segregación de funciones no está definida claramente, lo cual implica un riesgo en el control de las operaciones y en la detección de los problemas.
- ❖ Falta coordinación y concertación en las decisiones tomadas por cada departamento.
- ❖ No hay políticas ni procedimientos claros para la realización de las distintas operaciones; si no que dependen de la opinión personal encargado del área.
- ❖ No hay planes ni metas claras y cuando éstas se fijan no se notifican al personal. Afectan el sentido de pertenencia del empleado con la compañía al no tener clara la misión, visión y metas de la empresa.

El sistema de control interno necesita ser fortalecido con el fin de coadyuvar a superar las debilidades encontradas en los procesos, así como también la concientización de tener una cultura de control a nivel de los jefes de área y de la gerencia de la empresa.

Al no existir manuales de procedimientos y funciones, se maximiza el riesgo de errores y fraudes.

Los aspectos para reforzar en la empresa pueden resumirse en falta de planeación, comunicación, organización y control, lo que muestra que existen deficiencias en la parte administrativa. Esto se refleja en el manejo de los procesos operativos exponiendo a la empresa de esta forma a posibles pérdidas de clientes y de recursos productivos que de no corregirse podrían poner en riesgo el futuro de la empresa.

2.6 ANÁLISIS MATRIZ FODA

Los resultados del diagnóstico permitieron establecer las fortalezas y debilidades de la compañía luego del análisis de los cuestionarios; y las amenazas y oportunidades se establecieron a través de la encuesta realizada a los clientes y competidores.

2.6.1 Fortalezas.

2.6.1.1 Personal.

- ❖ Cumplimiento de todas las disposiciones laborales;
- ❖ Compromiso hacia la empresa por parte del personal administrativo

2.6.1.2 Organización.

- ❖ La empresa se encuentra ubicada cerca del mercado existente, cuenta con oficinas administrativas propias.

2.6.1.3 Servicios.

- ❖ El servicio es de buena calidad lo cual ha favorecido una mayor demanda.

2.6.1.4 Finanzas.

- ❖ La empresa se autofinancia, debido a que la principal fuente de financiamiento es la cobranza, lo que ayuda a mantener la compañía, y le permite tener una buena liquidez.

2.6.2 Oportunidades.

2.6.2.1 Personal.

- ❖ Por no requerir personal altamente capacitado hay facilidad de contratación

2.6.2.2 Servicio.

- ❖ El servicio que presta representa un medio para la consecución de empleo.

- ❖ Debido a la calidad del servicio ofrecido, la empresa se encuentra con una competencia muy limitada.

2.6.3 Debilidades.

2.6.3.1 Organización.

- ❖ No hay un manual de funciones, ni de procedimientos conocidos por todos los miembros de la organización.
- ❖ Las decisiones de los gerentes no obedecen a procedimientos existentes, si no a la aplicación de criterios personales
- ❖ No hay planes, y las metas establecidas no son conocidas por todos los miembros de la organización.
- ❖ Falta de comunicación entre gerente y subalternos.
- ❖ La información que se requiere en la compañía no es presentada en forma oportuna, por lo tanto no es útil en la toma de decisiones por parte de la gerencia.
- ❖ No existe un plan de auditoria interna.

2.6.3.2 Mercadeo.

- ❖ Falta de una persona responsable del mercadeo.
- ❖ Falta de políticas aplicables al mejoramiento de la prestación de servicios.
- ❖ Falta de planeación para el desarrollo de nuevos portafolios de servicios.

2.6.3.3 Finanzas

- ❖ No existe un presupuesto que responda a las necesidades de la empresa.
- ❖ La deficiencia en el análisis de costos de los clientes no permite tener claridad en que tan rentable puede ser o no un cliente.

2.6.4. Amenazas:

2.6.4.1 Sociedad:

- ❖ La situación económica actual, ha provocado el cierre de varias compañías.

2.6.4.2 Tecnología

- ❖ El sistema operativo en el que está desarrollado la aplicación de nómina y contabilidad, se torna incompatible con las actualizaciones que realiza el proveedor, y la creciente necesidad de información en tiempo real por parte de las empresas clientes, exige actualizaciones al software, que no puede ser suplida por el proveedor del mismo, en su lugar se recurre a aplicaciones desarrolladas internamente.

2.6.4.3 Finanzas

- ❖ De acuerdo a la situación económica del país, la fuente de financiación de la compañía consistente en el recaudo de la cartera es de alto riesgo, debido a que si los clientes se atrasan en el pago producirían una iliquidez en la empresa.

2.7 MATRIZ CONSOLIDADA DE RIESGOS

En la siguiente tabla se muestra el resumen de la confrontación entre la identificación de los riesgos y exposiciones al riesgo con los controles existentes, con el fin de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas y procedimientos. En el numeral 2.7.1 se encuentra la descripción de cada componente utilizado en la definición de la matriz.

Proceso	Etapas - Puntos Críticos	Objetivos de Etapa	Riesgos Identificados				Controles Claves Existentes				Calificación de Exposición al Riesgo				
			Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Valor	Descripción del Control	Nivel de Eficacia	Valor	Nivel	Valor			
													Calificación	Valor	Calificación
Selección y Contratación de Personal	Selección	El personal de planta seleccionado posee poca inducción	Personal con poca inducción.	Probable	Moderadas	3	Alto	12	Existe una psicóloga encargada de seleccionar al personal de acuerdo al requerimiento de los clientes	Pd	Pv	Ma	4	3	Media
			No existe una política salarial que obedezca a criterios uniformes	Probable	Moderadas	3	Alto	12	La gerencia establece las asignaciones salariales al momento de la contratación	Oc	Pv	Ma	2	6	Mayor
			Personal contratado puede no ser el idóneo	Probable	Moderadas	3	Alto	12	No tienen ningún control	Oc	Dt	Ma	1	12	No aceptable
Selección y Contratación de Personal	Contratación	Las contrataciones se realizan de forma urgente	Procurar la satisfacción en el recurso humano, que es el principal capital de la empresa	Probable	Moderadas	3	Alto	12	Garantizar los cumplimientos legales al momento de realizar una contratación	Oc	Pv	Ma	2	6	Mayor
			Inequidad en escala salarial	Probable	Moderadas	3	Alto	12	La gerencia establece las asignaciones salariales al momento de la contratación	Oc	Pv	Ma	2	6	Mayor
			Personal con poca inducción.	Probable	Moderadas	3	Alto	12	Existe una psicóloga encargada de seleccionar al personal de acuerdo al requerimiento de los clientes	Pd	Pv	Ma	4	3	Media

Proceso	Subprocesos	Etapas Puntos Críticos	Objetivo de la Etapa	Riesgo Identificados				Controlos Claves Externos				Clasificación de Exposición al Riesgo			
				Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Valor	Descripción del Control	Método Encuentro	Valor Nivel	Método	Valor		
														Clasificación	Nivel
	Firma de Contrato	Los trabajadores en ocasiones no firman el contrato al momento de ingresar laboral	Otorgar seguridad a los trabajadores sobre sus derechos y deberes, los cuales contiene el contrato	Posibles demandas por la no firma del contrato	Probable	Mayores	4	Extremo	16	Esporádicamente se realizan auditorías a las carpetas de los trabajadores	Oc	Ma	2	8	No aceptable
	Capacitación	No se le da capacitación al personal	La empresa debe procurar mejorar y explotar cada una de las capacidades y competencias de sus trabajadores	Personas que no cumplen adecuadamente las funciones	Probable	Mayores	4	Extremo	16	No existe ningún control	Oc	Dr	1	16	No aceptable
Contable	Registro de transacciones	Los registros no se realizan de forma oportuna	El registro de las transacciones debe ser lo más ajustado a su realización	Los registros no se realizan oportunamente y no tienen un criterio unificado, para el registro de las transacciones.	Probable	Moderadas	3	Alto	12	El contador revisa los registros realizados por el auxiliar	Pd	Sa	3	4	Mayor

Procesos	Subprocesos	Etapas / Puntos Críticos	Objetivo de la Etapa	Riesgos Identificados				Controles Claves Existentes				Clasificación de Exposición al Riesgo					
				Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Valor	Descripción del Control	Nivel de Eficacia	Valor	Nivel	Valor				
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Clasificación	Valor				
Compras	Planeación	No hay una programación de compras	Las compras se deben programar con el fin de tener la opción de escoger las mejores propuestas, y mantener la eficiencia	Los estados financieros no son presentados a la gerencia de manera oportuna, por tanto la información que contiene deja de ser útil al momento de la toma de decisiones	Casi Certeza	5	Mayores	4	Extremo	20	La gerencia establece las fechas límites para la entrega de los informes financieros	Oc	Dt	Sa	1	20	No aceptable
		La información que se entrega en los informes financieros no es útil	Los estados financieros deben contener información veraz, útil y oportuna, que le permita a la gerencia una toma de decisiones acertada	Los estados financieros no son presentados a la gerencia de manera oportuna, por tanto la información que contiene deja de ser útil al momento de la toma de decisiones	Casi Certeza	5	Mayores	4	Extremo	20	La gerencia establece las fechas límites para la entrega de los informes financieros	Oc	Dt	Sa	1	20	No aceptable

Procesos	Subprocesos	Etapas Puntos Críticos	Objetivo de la Etapa	Riesgos Identificados				Controles Claves Existentes				Clasificación de Exposición al Riesgo								
				Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Valor	Descripción del Control	Nivel de Eficacia	Valor	Nivel	Valor							
				La falta de control en los inventarios de la dotación, puede ocasionar demora en el proceso de contratación por los inconvenientes que se generaran al momento de la entrega de Dotación																
	Organización	No existen un mínimo ni un máximo de stock	La empresa debe tener un control de sus inventarios y esto le permitirá ejecutar una buena gestión de los mismos	La falta de control en los inventarios de la dotación, puede ocasionar demora en el proceso de contratación por los inconvenientes que se generaran al momento de la entrega de Dotación	Casi Certeza	Mayores	4	Extremo	20	Esporádicamente se realiza un conteo de la dotación que se tiene en la oficina para ver en que estado se encuentra, pero no se realiza ningún registro de esto.	Oc	Ma	1	20	No aceptable					

Proceso	Subprocesos	Etapas o Puntos Críticos	Objetivo de la Etapa	Riesgos Identificados			Control Interno			Evaluación de Exposición al Riesgo					
				Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Descripción del Control	Nivel de Eficacia	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Mercadeo	Promoción	No existe un responsable de ejercer el mercadeo de la empresa	Brindar a los clientes potenciales una visión de la compañía y hacerles saber los beneficios que les genera trabajar con Vincular Ltda.	Casi Certaza	5	Mayores	4	Extremo	20	Oc	Dt	Ma	1	20	No aceptable
	Planeación	No hay estudios de costos y precios de la prestación del servicio	Antes de establecer relaciones comerciales con un cliente la compañía debe determinar los costos de prestación de servicio, con el fin de conocer la rentabilidad del negocio.	Casi Certaza	5	Mayores	4	Extremo	20	Oc	Dt	Ma	1	20	No aceptable
			Esta situación coloca a la empresa en una situación de desventaja frente a la competencia, y se corre el riesgo de perder clientes muy importantes.												
			Realizar negociaciones que no sean rentables para el desarrollo de la empresa, las cuales se traducirán en pérdidas.												
			En ocasiones la empresa realiza auditoria de las carpetas de los clientes y elabora OMAS ⁵												
			En ocasiones la empresa realiza auditoria de las carpetas de los clientes y elabora OMAS												

⁵ OMAS. Oferta Mercantil Aceptada, es el documento mediante el cual Vincular Ltda. formaliza las condiciones de la relación comercial con el cliente.

2.7.1 INDICES DE VALORACIÓN DE RIESGOS

Tabla 3. Categorías de probabilidad

Categoría	Valor	Descripción
Probable	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% a 100%)
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Muy Improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.

Tabla 4. Categorías de Impacto

Categoría	Valor	Descripción
Mayores	5	Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que éste se desarrolle.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle en forma normal.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle en forma adecuada.
Menores	2	Riesgo que causa un daño menor en el desarrollo del proceso y que no afecta mayormente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
Insignificantes	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Tabla 5. Severidad del Riesgo

Nivel De Probabilidad	Nivel De Impacto	Severidad Del Riesgo
(P)	(I)	S= (P x I)
Casi Certeza (5)	Catastróficas (5)	Extremo (25)
Casi Certeza (5)	Mayores (4)	Extremo (20)
Casi Certeza (5)	Moderadas (3)	Extremo (15)
Casi Certeza (5)	Menores (2)	Alto (10)
Casi Certeza (5)	Insignificantes (1)	Alto (5)
Probable (4)	Catastróficas (5)	Extremo (20)
Probable (4)	Mayores (4)	Extremo (16)
Probable (4)	Moderadas (3)	Alto (12)
Probable (4)	Menores (2)	Alto (8)
Probable (4)	Insignificantes (1)	Moderado (4)
Moderado (3)	Catastróficas (5)	Extremo (15)
Moderado (3)	Mayores (4)	Extremo (12)
Moderado (3)	Moderadas (3)	Alto (9)
Moderado (3)	Menores (2)	Moderado (6)
Moderado (3)	Insignificantes (1)	Bajo (3)
Improbable (2)	Catastróficas (5)	Extremo (10)
Improbable (2)	Mayores (4)	Alto (8)
Improbable (2)	Moderadas (3)	Moderado (6)
Improbable (2)	Menores (2)	Bajo (4)
Improbable (2)	Insignificantes (1)	Bajo (2)
Muy Improbable (1)	Catastróficas (5)	Alto (5)
Muy Improbable (1)	Mayores (4)	Alto (4)
Muy Improbable (1)	Moderadas (3)	Moderado (3)
Muy Improbable (1)	Menores (2)	Bajo (2)
Muy Improbable (1)	Insignificantes (1)	Bajo (1)

CLASIFICACIÓN DEL CONTROL CLAVE

Tabla 6. Oportunidad de la Acción del Control (O)

Clasificación	Descripción
Preventivo (Pv)	Controles claves que actúan antes o al inicio de un proceso.
Correctivo (Cr)	Controles claves que actúan durante el proceso y que permiten corregir las deficiencias.
Detectivo (Dt)	Controles claves que sólo actúan una vez que el proceso ha terminado.

Tabla 8. Periodicidad de la Acción del Control (PD)

Clasificación	Descripción
Permanente (Pe)	Controles claves aplicados durante todo el proceso, es decir, en cada Operación
Periódico (Pd)	Controles claves aplicados en forma constante sólo cuando ha transcurrido un periodo específico de tiempo
Ocasional (Oc)	Controles claves que se aplican sólo en forma ocasional en un proceso

Tabla 8. Escala de Clasificación de la eficiencia de los controles

Requisito en Cumplimiento con Normas de Control	Periodicidad (PD)	Oportunidad (O)	Clasificación	Valor de Diseño de Control
Cumplimiento Adecuado	Permanente Permanente Permanente	Preventivo Preventivo Preventivo	Óptimo	5
Cumplimiento Adecuado	Permanente Permanente Permanente	Correctivo Correctivo Correctivo		
Cumplimiento Adecuado	Permanente Permanente Permanente	Detectivo Detectivo Detectivo	Bueno	4
Cumplimiento Adecuado	Periódico Periódico Periódico	Preventivo Preventivo Preventivo		
Cumplimiento Adecuado	Periódico Periódico Periódico	Correctivo Correctivo Correctivo	Mas que regular	3
Cumplimiento Adecuado	Periódico Periódico Periódico	Detectivo Detectivo Detectivo		
Cumplimiento Adecuado	Ocasional Ocasional Ocasional	Preventivo Preventivo Preventivo	Regular	2
Cumplimiento Adecuado	Ocasional Ocasional Ocasional	Correctivo Correctivo Correctivo		
Cumplimiento Adecuado	Ocasional Ocasional Ocasional	Detectivo Detectivo Detectivo	Deficiente	1
Insuficiente	No Determinado	No Determinado		

Tabla 9. Automatización en la aplicación del control (PD)

Clasificación	Descripción
100% Automatizado (At)	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es completamente informatizada. Están incorporados en los sistemas informatizados
Semi-automatizado (Sa)	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación es parcialmente desarrollada mediante sistemas informatizados.
Manual (Ma)	Controles claves incorporados en el proceso, cuya aplicación no considera uso de sistemas informatizados

Tabla 10. Escala de Clasificación de Exposición al Riesgo

Indicador De Exposición Al Riesgo	Valor	Nivel De Exposición Al Riesgo
NIVEL SEVERIDAD DEL RIESGO	8,0 - 25,0	
	4,0 - 7,99	MAYOR (Ma)
NIVEL EFICIENCIA DEL CONTROL	3,0 - 3,99	MEDIA (Md)
	0,2 - 2,99	MINOR (Me)

2.7.2 EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, ya que permite gestionar la motivación de los empleados con el fin de obtener mejores resultados económicos. Para medir el clima laboral del personal de planta de la compañía Vincular Ltda. se aplicó la prueba Clima18⁶, la cual mide 18 factores del clima organizacional. Los resultados se observan en la Tabla 10.

Tabla 11. Resultados Evaluación Clima Organizacional

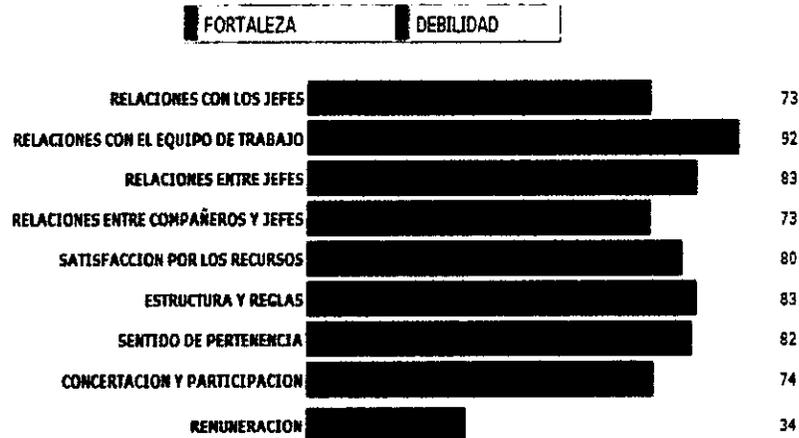
Factores – Descripción	Resultados Porcentaje	Nivel de Satisfacción
APRECIO POR LAS IDEAS E INICIATIVAS DEL EMPLEADO Nivel de Satisfacción del trabajador sobre la receptividad del empleador sobre las ideas y/o sugerencias que le ofrece a la organización en pro de su mejoramiento continuo	61 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
RELACIONES CON LOS JEFES Percepción del trabajador sobre el nivel de satisfacción de las relaciones entre el y sus jefes inmediatos; involucra el trato, el respeto, la comunicación y la empatía generada de dicha relación.	73 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
MOTIVACION HACIA LOS RESULTADOS Y LOS CAMBIOS Percepción del trabajador sobre la forma como es motivado por parte de sus jefes para el cumplimiento de metas. Involucra en su percepción la satisfacción por la retroalimentación de los resultados obtenidos.	64 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
RELACIONES CON EL EQUIPO DE TRABAJO Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre el y los miembros de su equipo de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, el apoyo, la comunicación y la empatía.	92 %	Excelente clima laboral respecto a este factor
RELACIONES ENTRE JEFES Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre los jefes de la Organización. involucra el trato, el respeto, la comunicación y la empatía generada de dicha relación.	83 %	Excelente clima laboral respecto a este factor
RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS Y JEFES Percepción del trabajador sobre la calidad de las relaciones entre sus compañeros y jefes de trabajo. Involucra en su percepción, el trato, el respeto, la comunicación y la empatía.	73 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
RIESGOS Y BIENESTAR Satisfacción del trabajador entorno a la forma como la empresa se preocupa por los riesgos a los que están expuestos en el trabajo y genera acciones por su bienestar personal.	62 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
SATISFACCIÓN POR LOS RECURSOS Satisfacción del trabajador entorno a la disponibilidad de recursos tanto humanos, físicos y materiales que le permiten desempeñar eficazmente su trabajo.	80 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
JUSTICIA EN EL TRABAJO Percepción del trabajador entorno a la manera como se ejercen las políticas de personal en la empresa.	58 %	Ni muy baja ni muy alta satisfacción. Se requiere fortalecimiento
ESTRUCTURA Y REGLAS Mide el nivel de satisfacción del trabajador sobre la forma como el percibe que la organización divulga y aplica las normas, reglas y polcas organizacionales.	83 %	Excelente clima laboral respecto a este factor
SUPERVISION Y CORRECCION Percepción sobre la forma como los jefes y la organización misma supervisa y controla los resultados y retroalimenta los errores.	64 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
TRABAJO EN EQUIPO Percepción sobre la disposición y conducta de los diferentes miembros del equipo inmediato de trabajo hacia la consecución de metas y objetivos propuestos.	61 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
REMUNERACION Satisfacción sobre las políticas salariales actuales y normas de incrementos; además de las condiciones de justicia y méritos para la asignación de los mismos.	34 %	Muy Baja Satisfacción
SENTIDO DE PERTENENCIA Expresión del trabajador sobre el valor que representa la organización en su vida y el grado de importancia de lo que el representa para ella	82 %	Excelente clima laboral respecto a este factor

⁶ Clima 18 es una prueba que permite establecer el nivel de satisfacción de los miembros de una organización respecto de 18 variables de estudio de clima laboral. Diseñada por la Psicóloga Mariela Díaz para la Fundación Gestión Humana Colombia.

Nivel de Clima Laboral		
RECONOCIMIENTO POR LA LABOR Satisfacción por el reconocimiento del Jefe entorno a los logros obtenidos por un trabajador en su quehacer laboral; por ende al cumplimiento de objetivos y metas establecidas.	61 %	Ni muy baja ni muy alta satisfacción. Se requiere fortalecimiento
CONCERTACION Y PARTICIPACION Hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los empleados respecto a la autoridad, participación y concertación sobre las formas de hacer las cosas en el trabajo, la participación en decisiones; responsabilidad y autonomía para ejercer sus funciones.	74 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
LIDERAZGO Satisfacción del trabajador entorno a la forma como los jefes y/o cargos de autoridad manejan el poder y ejercen el liderazgo en la organización.	64 %	Alta Satisfacción por parte del grupo
COMUNICACIÓN Satisfacción por la disponibilidad de la información que se requiere para hacer el trabajo y el uso adecuado de los canales de comunicación organizacional que garanticen la optima prestación del servicio.	58 %	Ni muy baja ni muy alta satisfacción. Se requiere fortalecimiento
Nivel de Clima Laboral 67% ACEPTABLE		

Figura 2. Fortalezas y Debilidades del Clima Laboral

Mapa de Fortalezas y Debilidades del Clima Laboral



De acuerdo con la aplicación de esta prueba, Vincular Ltda. tiene un clima laboral del 67%. Para fortalecer los niveles de satisfacción organizacional, precisa reforzar el factor de remuneración, pero además se encuentran en un bajo nivel factores

como: Justicia en el trabajo, reconocimiento por la labor y comunicación; los cuales deben ser explorados y corregidos.

3. PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA VINCULAR LTDA

Luego de identificar los riesgos y las exposiciones que tiene la empresa hacia éste, se recomiendan las siguientes alternativas, las cuales deben ser estudiadas y aprobadas por la gerencia para su realización:

- ❖ Documentar las metas y planes que tiene la compañía y comunicarlos a los empleados.
- ❖ Documentar las responsabilidades y actividades de los cargos a través del diseño de un manual de funciones y socializarlos.
- ❖ Realizar un programa de sensibilización en el que se divulgue a los empleados la misión, visión, valores, objetivos de la compañía. Además deben estar visibles permanentemente.
- ❖ Diseñar un manual de inducción en el que quede establecido las necesidades de formación básica que debe recibir cada empleado de planta cuando ingrese a laborar, así como también la formación propia del cargo que va a desempeñar.
- ❖ Realizar un plan de capacitación al personal de planta, enfocado en la planeación, comunicación asertiva, aspectos legales de la empresa.

Estas recomendaciones pueden ayudar a que la empresa alcance sus objetivos sociales, a prevenir la pérdida de recursos por el uso de normas y procedimientos documentados, y puede ayudar a la obtención de información financiera confiable.

Un manual de procedimientos, aunque esté bien concebido y funcione bien, da sólo un grado de seguridad razonable, no absoluta, en cuanto a la consecución de los objetivos de cada proceso. Igualmente le permitirá a la empresa como una herramienta de control interno que le ayudará a producir mejores resultados, con calidad y eficiencia.

El levantamiento de un manual de procedimientos funciona en todos los niveles de la organización con respecto a los diferentes objetivos, puede ayudar a asegurar a la dirección que las actividades, políticas, normas, procedimientos u otros aspectos serán conocidas y servirán de guía a los miembros de las áreas financiera y administrativa, inclusive a un mejor desempeño de éstos.

Con el fin de establecer prioridades para minimizar los riesgos encontrados, se plantean las siguientes actividades de control enfocadas a la empresa Vincular Ltda.

La formulación de políticas fortalecerá la capacidad empresarial de Vincular Ltda. a responder de manera adecuada a las necesidades del entorno; la prepara para enfrentarse a un escenario cada vez más complejo, dinámico y hostil; igualmente

facilitará a los empleados la comprensión de los objetivos de la empresa y por lo tanto hacerlos más competentes para cumplir con su propósito.

Estas políticas estimulan a los empleados para generar los resultados esperados y cumplir con la misión empresarial, fundamentados en la comprensión de lo que se quiere de ellos y promoviendo el desarrollo de conocimientos y habilidades; recreando sus capacidades en función del cambio organizacional; detectando nuevas demandas del entorno y canalizando propuestas dirigidas a adaptar el servicio a dichas demandas; apoyar la toma de decisiones en situaciones complejas.

3.1 PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS

3.1.1 Caja Menor

OBJETO: En esta política se establecen los criterios para el manejo de fondos de caja menor.

ALCANCE: Lo indicado en esta política se aplica a los fondos de caja menor de la oficina principal y de las sucursales y/o agencias.

POLÍTICA DE CAJA MENOR: La Caja Menor es administrada únicamente por el coordinador de tesorería, para cubrir gastos menores, excepcionales, de carácter

urgente, imprescindible e inaplazable, para la gestión de la administración y que por su naturaleza no se pueden tramitar de forma ordinaria.

CREACIÓN: La creación de un fondo de caja menor es autorizado por la gerencia estableciendo:

- a. Objetivo del fondo
- b. Valor del fondo
- c. Persona Responsable del Manejo

Se entregada mediante acta al asistente administrativo y de proyectos; en el caso de las sucursales y/o agencias el responsable de caja menor es el asistente administrativo.

UTILIZACIÓN: El uso de la caja menor es para compra de menor cuantía tales como:

- a. Transporte Urbano
- b. Fotocopias
- c. Gastos notariales
- d. Correo
- e. Almuerzos de Trabajo
- f. Repuestos y reparaciones menores de carácter urgente
- g. Refrigerios



- h. Parqueaderos y Peajes
- i. Compras menores excepcionales

Eventualmente se podrá hacer uso de la caja menor para papelería, implementos de trabajo, aseo y cafetería.

A través de la caja menor no se podrá cambiar cheques, efectuar gastos personales, cancelar gastos de nómina ni de servicios públicos.

REQUISITOS: Los gastos o anticipos cancelados con el fondo fijo de caja deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Estar soportados con la factura, recibo, comprobante que expida el proveedor, o en su defecto con el documento equivalente.
- b. Tener las firmas autorizadas previo al pago
- c. Cada pago para compra de bienes y servicios no debe superar el 30% del valor del fondo.
- d. Tener relación de causalidad con el objeto social de la empresa.

AUTORIZACIONES: Las personas autorizadas para aprobar un reembolso de caja menor son:

- a. Gerente General
- b. Subgerente
- c. Coordinador de Proyectos

Las personas que autorizan los vales de Caja Menor son:

- a. Subgerente
- b. Coordinador de Proyectos
- c. Jefes de Áreas
- d. Encargados de las oficinas de Medellín, Popayán, Quibdo

El solicitante del gasto de caja menor no podrá autorizarse a sí mismo.

REEMBOLSO: El reembolso de caja menor debe efectuarse utilizando el formato No. VIN-SGCA-001 Reembolso de caja menor cuando se haya agotado el 70% del valor del fondo. Los reembolsos de caja menor de las oficinas de Medellín, Popayán y Quibdo se legalizan a través de la oficina principal.

En todo momento el fondo de caja menor debe estar representado en su totalidad por el saldo en efectivo, por los vales de caja provisionales y/o por las facturas originales aprobadas. Los reembolsos se realizarán en abono en cuenta al responsable del reembolso en el caso de las sucursales y/o agencias; los de la oficina principal se realizarán en cheque.

CONTROL: El control del fondo fijo de caja menor es responsabilidad del tesorero o encargado de la oficina de Medellín, Popayán y Quibdo, y estará bajo la protección de la persona que este designe.

ARQUEO: Es responsabilidad del coordinador de contabilidad la realización de un arqueo mínimo una vez al mes, con el fin de verificar que éste se utilice correctamente. Si al realizar el arqueo se evidencia alguna anomalía se debe proceder a descontar al responsable en caso de faltante, previa firma de la autorización de descuento por él, y consignar como ingreso en el caso de sobrante.

LEGALIZACIÓN: Los vales de caja menor provisionales deben legalizarse con un recibo o factura original en un lapso no mayor a un día hábil, tiempo en el cual la persona responsable de la solicitud deberá legalizarlo o de lo contrario se descontará por nómina previa autorización del empleado.

Una vez legalizado el anticipo de caja menor, los recibos provisionales no deben destruirse, si no que deben ser anulados y archivados en la respectiva legalización. Para solicitar nuevos anticipos, el solicitante debe estar al día en la legalización de anteriores anticipos.

MODIFICACIÓN Y/O ELIMINACIÓN: La modificación y/o eliminación del fondo de caja menor debe ser autorizada por la gerencia.

3.1.2 Pagos

OBJETO: En esta política se establece los criterios para el desembolso de dinero para el desarrollo de las actividades de la compañía.

ALCANCE: Lo indicado en esta política se aplica a los pagos que se realicen en la oficina principal.

POLÍTICA DE PAGOS

Pagos a proveedores: En general los pagos a proveedores (facturas, facturas equivalentes, honorarios entre otros) son a treinta (30) días calendario, contados a partir de la fecha de recibo de la factura en cualquiera de las áreas autorizadas. Sin excepción el pago a más de 30 días no puede aumentar el precio de los bienes y/o servicios adquiridos, así como tampoco disminuir su calidad.

El área financiera analiza y procura, en la medida en que su liquidez lo permita, aprovechar los descuentos por pronto pago ofrecidos por proveedores y contratistas, siempre y cuando éstos superen las tasas de rentabilidad ofrecidas por el mercado financiero.

Anticipo de viáticos: Cada persona tramita el pago de viáticos, tanto en moneda nacional como extranjera, con tres (3) días hábiles de anticipación al viaje.

Dichos viáticos se materializan a través de transferencia en cuenta bancaria o entrega de cheque en la tesorería, de lunes a viernes de 8:00 a 12:00 m.

Devoluciones y reembolsos de gastos: Las devoluciones de dinero y los reembolsos de gastos al personal, serán entregados en la Tesorería, ocho días calendario después de elaborada la solicitud.

Cuando la información acerca de la devolución sea incorrecta, el plazo de los ocho días empezará a contar a partir de la fecha de dicha corrección.

Los reembolsos de caja menor se hacen efectivos dos días hábiles después de haber presentado la legalización y una vez sea aprobada por la Tesorería.

Anticipos: Se denomina anticipo al desembolso de dinero que realiza la empresa a nombre de:

- ❖ Un empleado, que al realizar actividades a nombre de Vincular Ltda, utilice en su momento dineros por cuantías indeterminadas.
- ❖ Un proveedor, por condiciones especiales de contratación, previo análisis y aprobación del comité de compras.
- ❖ Un contratista, para que inicie trabajos de mantenimiento, construcción y/o remodelación de la planta física de Vincular, previo análisis y aprobación del comité de compras.

Los anticipos para proveedores y contratistas, deberán solicitarse diligenciando el formato denominado 'Solicitud de Anticipo,' con tres (3) días hábiles a la fecha requerida y legalizados de acuerdo con los términos contractuales.

Para los empleados, el anticipo deberá solicitarse diligenciando el formato denominado 'Solicitud de Anticipo - Empleados', con cinco (5) días hábiles a la fecha requerida y legalizados dentro de los diez (5) días hábiles siguientes a partir de la realización del evento, en el formato 'Legalización de Anticipo - Empleados.

Quien solicite el anticipo es responsable de su legalización y deberá entregar los documentos soportes respectivos, incluyendo el recibo de caja cuando el anticipo de lugar a reintegro. Quien no lo haga en el plazo previsto, quedará sometido previa autorización, a que se le descuenta por nómina el monto no legalizado.

3.1.3 Gastos de Viaje

OBJETO: En esta política se establecen los criterios para la realización del trámite, reconocimiento del pago de Gastos de Viaje.

ALCANCE: Lo indicado en esta política se aplica a los empleados de planta que se desplacen a una localidad diferente a la de su sede habitual de trabajo

POLÍTICA DE GASTOS DE VIAJE: Vincular Ltda. reconoce y asume como gastos directos y propios los que se originen por:

- a. Compra de Tiquetes aéreos
- b. Alojamiento
- c. Alimentación
- d. Transporte
- e. Atención a Terceros
- f. Gastos varios

Estos conceptos no constituyen para ningún efecto ingreso personal del empleado, ya que se reconocen no para beneficio propio sino para contribuir al desempeño de sus funciones.

Vincular Ltda. no reconoce y ni asume como gastos los que se originen por:

- a. Gastos de hotel duplicados, al mantener una reservación mientras se visita otra localidad
- b. Seguros de vida terrestres y aéreos
- c. Cuotas de canchas de tenis, clubes deportivos, o espectáculos especiales dentro o fuera del lugar de visita, que se requieran un cargo o pago especial.
- d. Maletas de viaje, exceso de equipaje.
- e. Multas de tránsito
- f. Renta de trajes, incluyendo trajes formales de noche

- g. Artículos de baño y uso personal, jabón, cepillo de dientes, desodorante, peine, navajas de rasurar, etc.
- h. Servicio de Lavandería
- i. Bebidas alcohólicas
- j. Medicamentos

AUTORIZACION: Corresponde al gerente autorizar el desplazamiento de empleados a una localidad diferente a la de su sede de trabajo.

Cualquier desplazamiento dentro del territorio nacional o internacional con los consecuentes gastos de viaje son procedentes una vez el gerente lo autorice.

TRÁMITE: La solicitud del anticipo se realiza de acuerdo con lo establecido en la sección anticipo de viáticos de la política de pagos. Se exceptúan los viajes cuyo inmediato trámite generado por situaciones imprevistas así lo requieran.

Los anticipos para gastos de viaje tendrán un límite máximo autorizado, dependiendo del nivel del empleado, y el lugar a donde se dirija. Estos límites son fijados por la gerencia, previo estudio de la solicitud de viaje.

- a. Transporte: El desplazamiento se realiza vía aérea o terrestre de acuerdo con el acceso de la zona a la que se va a viajar, en todo caso la consecución de tiquetes y la reserva de hoteles son responsabilidad de la

asistente administrativa, quien al momento de comprar el tiquete para viajar, utiliza la tarifa más conveniente para Vincular Ltda. El tiquete se entrega al empleado y se le solicita que incluya el pasabordo en la legalización de los gastos una vez regrese del viaje. En caso de no entregarlos esto se considerará como un gasto no comprobado por parte del empleado, y por lo tanto no será asumido ni pagado por Vincular Ltda, en este caso el empleado debe autorizar su descuento por nómina. Las personas que durante su viaje, cambien de vuelos, deberán sujetarse en la adquisición de los nuevos boletos, a las reglas establecidas en este literal.

- b. Hoteles: De acuerdo con el tiempo de estancia, zona geográfica y número de personas que se hospedarán, la asistente administrativa solicita cotizaciones de mínimo tres hoteles ubicados en el destino del viaje. Sólo podrán ser utilizados Hoteles y tarifas autorizadas por la gerencia. Estos gastos se cancelados directamente por la empresa, previa presentación de la factura y/o documento equivalente y de los soportes que originan el gasto. Sin embargo en los casos en que no sea posible acordar con el hotel tal modalidad de pago, los gastos se incluyen en el anticipo si fue solicitado o se reembolsan al empleado si éste efectuó el pago., quien debe aplicar la respectiva retención en la fuente; en todo caso, para reconocer el gasto, la factura y/o documento equivalente debe estar a nombre de Vincular Ltda.

- c. **Alimentación:** Se reembolsa el importe de comidas hasta por el valor del 10% del smlmv por cada día de estancia. En todos los casos se acompañan de las facturas y/o documentos equivalentes del lugar donde se tomaron los alimentos, cuidando de solicitar que estén a nombre de Vincular Ltda., anexar el Rut y aplicar la respectiva retención en la fuente.

- d. **Llamadas Telefónicas:** Para los empleados que viajan o se encuentran trabajando en lugar diferente al de su sede habitual, se les asigna un equipo celular de la compañía, a través del cual realizará las llamadas laborales y podrán usar diez minutos por cada día de estancia para llamadas personales. Se debe evitar realizar llamadas de los teléfonos del Hotel.

- e. **Gastos de Representación:** Las comidas de negocios, con cargo a la compañía, sólo podrán realizarlas el gerente, y Jefes de áreas, previa autorización del gerente. En casos de excepción deberán ser aprobadas por el jefe de área y posteriormente aprobadas por el gerente. Estos gastos deberán ser estrictamente indispensable. El concepto, la razón del negocio y el objetivo a lograr, así como el nombre de los participantes, deberán ser claramente indicados en la legalización de Gastos

LEGALIZACIÓN: Es responsabilidad del personal que incurre en los gastos de viaje, la debida legalización de los mismos.

La cuenta de gastos se presenta para su reembolso o comprobación dentro de los siguientes cinco (5) días hábiles a la finalización del viaje al departamento de contabilidad, quienes verifican la exactitud de la cuenta presentada así como el cumplimiento de los requisitos legales de los comprobantes adjuntos. Contabilidad devolverá el reembolso verificado a la persona que incurrió en los gastos para que solicite la aprobación de los gastos por parte del jefe inmediato superior y la gerencia. Es responsabilidad del jefe de área rechazar aquellos conceptos que están fuera de la política, a menos que el empleado presente dentro de la cuenta de gastos, la justificación del mismo.

Ningún funcionario o empleado podrá autorizar sus propios gastos, en el caso del gerente los gastos serán autorizados por el Presidente de la Junta de Socios.

Si al momento de realizar la legalización de gastos, se presenta un saldo a favor de Vincular Ltda. Este saldo es pagado por el empleado a más tardar al quinto día después de regresar del viaje, pasado este tiempo, el empleado debe autorizar para que este valor sea descontado de su próximo pago de nómina. En caso de que el monto a pagar excede los máximos del empleado, este pago se podrá realizar en 2 eventos quincenales y/o mensuales.

Si el saldo que se genere en la legalización sea a favor del empleado, de acuerdo con la política de pagos generales Vincular Ltda., realiza la devolución dentro de los 8 días siguientes a la entrega de la legalización de gastos.

3.1.4 Préstamos

OBJETO: En esta política se establecen los parámetros que se tienen en cuenta para el estudio y aprobación de préstamos a empleados.

ALCANCE: Lo indicado en esta política se aplica a:

- ❖ Las solicitudes de préstamos de los empleados de planta
- ❖ Las solicitudes de préstamos de los empleados en misión

POLÍTICA DE PRÉSTAMOS: Se otorgan préstamos sólo por calamidad doméstica, entendiéndose por ésta, todo suceso familiar cuya gravedad afecte el normal desarrollo de las actividades del funcionario, como el fallecimiento, enfermedad o lesión grave de sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil, del cónyuge, compañero o compañera permanente.

SOLICITUD DE PRÉSTAMO: La solicitud de préstamo debe ser enviada por el empleado, mediante carta informando el valor del monto solicitado, descripción de la calamidad doméstica y soporte de la misma (cotizaciones, fórmulas médicas, historias clínicas, facturas, entre otros). Estas solicitudes se reciben todos los días, por tratarse del tipo de préstamo.

ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE PRÉSTAMO

Capacidad de pago: La capacidad de pago de los empleados que solicitan préstamos no debe ser superior al 30% del total de las deducciones de nómina.

Antigüedad en la empresa: El solicitante debe tener un mínimo de 2 meses de antigüedad en la empresa; sin embargo se tendrá en cuenta si ha tenido contratos anteriores con la empresa.

Valor máximo a prestar: Hasta el valor total de las prestaciones sociales que tenga a la fecha de solicitud del préstamo.

Plazo de pago: Máximo tres meses a partir de la quincena posterior a la fecha del desembolso.

COMITÉ DE PRÉSTAMO: Las solicitudes de préstamo son estudiadas por un comité de préstamo conformado por el subgerente, el coordinador de gestión humana y el asistente de nómina. Las reuniones tendrán lugar cuando sea necesaria teniendo en cuenta el tipo de préstamo.

RESPUESTA A LA SOLICITUD: El coordinador de gestión humana llama al empleado y le informa la aprobación o negación del préstamo según sea el caso.

En caso de aprobación el coordinador de gestión humana prepara el formato de

autorización de descuentos para que el empleado lo firme. Este documento se imprime en original y tres copias así: Un original para contabilidad para la causación y pago, una copia para el archivo del empleado, una copia para el ingreso de la novedad de descuentos en la nómina y una copia se le entrega al empleado.

DESEMBOLSO DEL PRÉSTAMO: Las consignaciones se realizan un día después de la aprobación de préstamo, una vez el empleado haya firmado la autorización de descuentos.

3.1.5 Compras

OBJETIVO: En este procedimiento se describen las actividades que se realizan para las compras que la empresa requiera.

ALCANCE: Lo indicado en este procedimiento se aplica a las compras de dotación, elementos de protección y seguridad personal, útiles y elementos de papelería, equipos de cómputo, repuestos y mantenimiento

DEFINICIONES

❖ **PROVEEDOR:** Persona natural o jurídica que suministra productos y/o servicios que deben satisfacer unas condiciones de calidad y requisitos fijados.

- ❖ **COTIZACIÓN:** Es el documento mediante el cual el proveedor informa el costo de los productos que solicitan los clientes.
- ❖ **PRECIO:** Es el valor monetario que se le asigna al bien y/o servicio.

RESPONSABLE: El Coordinador de Proyectos es el responsable de velar por el cumplimiento de este procedimiento.

PROCESO DE EJECUCIÓN: Cuando un área o departamento requiera algún servicio y/o producto, cualquiera que éste sea, hace una requisición al área de proyectos. Con la requisición la asistente administrativa del área de proyectos verifica si dicho elemento existe o no en el inventario, en caso de que no, procede a realizar las cotizaciones de acuerdo a los límites establecidos,.

Una vez aprobada la cotización, realiza la orden de compra en original para el proveedor y una copia para el archivo de órdenes de compra; diligencia el formato de orden de compra, el cual deberá ser revisado por el solicitante y autorizado según el caso.

LIMITES: Las compras hasta de un (1) smlmv, se obtienen tres cotizaciones y será aprobada por el coordinador de proyectos.

Para las compras superiores a un (1) y hasta diez (10) smlmv las cotizaciones serán evaluadas por el comité de compras, y aprobadas por la subgerencia.

Para compras que superen los 10 salarios mínimos, las cotizaciones serán evaluadas por el comité de compras y aprobadas por la gerencia.

EVALUACIÓN DE COTIZACIONES

Para la escogencia de la cotización más conveniente, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Existencia
- ❖ Consumo mensual
- ❖ Inventario actual
- ❖ Calidad
- ❖ Plazo de pago
- ❖ Descuentos por pago y/o por volumen
- ❖ Lugar de entrega de la mercancía
- ❖ Tiempo de entrega de la mercancía
- ❖ Precio
- ❖ Especificaciones técnicas de los interesados
- ❖ Garantía
- ❖ Vigencia de la cotización

COMPRAS URGENTES: En caso de que se necesite con urgencia la compra de algún elemento que no supere los diez (10) salarios mínimos, se informa a la

subgerencia, quien aprobará u objetará la compra. Se debe por lo menos garantizar el cumplimiento de los siguientes aspectos: existencia, calidad, plazo de pago, descuentos, garantía; si es aprobada, se autoriza la orden de compra.

COMPRAS DE EQUIPOS DE CÓMPUTO Y SOFTWARE: Cualquier compra de equipos de cómputo y software debe tener el visto bueno previo del asesor de sistemas y el visto bueno de la gerencia.

PAPELERÍA ÚTILES DE ASEO Y CAFETERÍA Y GASTOS MENORES: El comité de compras, previo el análisis de tres cotizaciones, autoriza la compra a un proveedor regular, esta decisión se evalúa cada seis (6) meses con el fin de revisar los precios del mercado

COMITÉ DE COMPRAS: El objetivo del comité de compras es realizar un análisis de las mejores opciones de compra para los productos y/o servicios que se requieren para la marcha de la empresa. Es responsabilidad del comité desarrollar e implementar las políticas y estrategias a seguir para la optimización del proceso de compras, así como también los términos de negociación con los proveedores.

La integración del comité es:

- ❖ Subgerente
- ❖ Coordinador de Proyectos
- ❖ Tesorero

RECEPCIÓN DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS SOLICITADOS: Una vez se reciba el bien y/o servicio comprado, la asistente administrativa debe revisar lo recibido y firmar la remisión en señal de aceptación; también debe verificar que la factura coincida con la remisión y la orden de compra.

La factura debe tener el visto bueno de la persona que solicitó el bien y/o servicio, como señal que recibió lo solicitado; esta factura se envía a contabilidad para su causación, quien a su vez la envía a tesorería para la programación del pago al proveedor.

3.1.6 Backups

OBJETIVO: En este Instructivo se describen la forma en que se realizan los respaldos de la información de la empresa.

ALCANCE: Lo indicado en este procedimiento se aplica al respaldo de la información de la oficina de Cartagena.

DEFINICIONES

BACKUP: Se refiere a la copia de datos de tal forma que éstas puedan mantener cierta capacidad de recuperación después de una pérdida de información.

INFORMACIÓN: Es un conjunto organizado de datos procesados. Se refiere a todos aquellos datos, comunicaciones, informes, estadísticas, bases de datos, entre otros que maneja la compañía y que se les realiza copia.

RESPONSABLE: El Coordinador de Proyectos es el responsable de velar por el cumplimiento de este procedimiento.

PROCESO DE EJECUCIÓN

El equipo servidor tiene instalado un software llamado cobian backup, el cual posee funciones específicas para llevar a cabo los respaldos de la información de cada equipo. Este software al instalarse queda en memoria principal y permanece a la espera de ser utilizado; ya sea de forma manual o cuando se cumpla una tarea programada. En el servidor se ejecuta en horas de la madrugada los respaldos correspondientes.

Diariamente el coordinador de proyectos guarda en un disco duro externo una copia del backup realizado, éste lo mantiene bajo custodia y lo guarda fuera de las instalaciones de Vincular Ltda.

ARCHIVOS QUE SE RESPALDAN: Se respaldan las carpetas: Zeusmca, Sapnomi, Sap_ach, GH_soft, del servidor, y las carpetas Trab de cada equipo de la red.

IDENTIFICACIÓN: Cada copia se marca con el día de la semana, ésta es guardada y reemplazada cada semana. Al finalizar el mes se crean dos copias con el nombre del mes, una es guardada en una caja fuerte, y la otra se entrega al gerente para que sea guardada fuera de las instalaciones de la compañía.

Todas las copias de resguardo están claramente identificadas, con etiquetas que indiquen como mínimo:

- a. Equipo al que pertenecen
- b. Fecha y hora de ejecución
- c. Frecuencia : anual, mensual, semanal, diaria
- d. Número de secuencia o lote
- e. Nombre del sistema o aplicativo y otros datos necesarios para su fácil reconocimiento.
- f. Cantidad de veces que se usó la cinta.
- g. Lugares asignados para su guarda.

PRUEBA DE RECUPERACIÓN DE LA INFORMACIÓN: Se realizan pruebas de recuperación de las copias de resguardo al menos una vez cada dos meses. Estas pruebas sirven para confirmar que se puedan obtener correctamente los datos de respaldo al momento de ser necesarios, con el fin de garantizar su propósito.

Las pruebas se formalizan en un acta escrita y firmada por el coordinador de proyectos, y el asesor de sistemas, persona encargada de realizar la recuperación.

CONSERVACIÓN DE LA INFORMACIÓN: Los backup se conservaran de forma perpetua. La protección de la información se realizará utilizando soportes ópticos (CD, DVD, entre otros).

3.1.7 Remuneración

OBJETO: En esta política se establecen los criterios para determinar la escala y los aumentos salariales de los empleados de planta.

ALCANCE: Lo indicado en esta política se aplica a las contrataciones del personal de planta que realice la compañía.

Para efectos de agrupar todos los cargos y definir parámetros en cada uno de ellos Vincular Ltda., agrupa los cargos en 3 categorías principales:

CATEGORÍA TRES: Trabajo esencialmente rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada. Para esta categoría de empleados el salario es igual al SMMLV en Colombia y varía de acuerdo al número de horas trabajadas por el empleado o necesidades adicionales de la compañía.

CATEGORÍA DOS: Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad. El salario en esta categoría depende de la experiencia y educación del solicitante y es determinado en el momento en que se realice la contratación de un empleado o la creación de un cargo en Vincular Ltda.

CATEGORÍA UNO: Exigen experiencia en el análisis y creatividad para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos. En esta categoría se encuentran los puestos directivos y los determinaremos de acuerdo con el impacto del puesto dentro de la compañía.

AUMENTOS: Los incrementos son de acuerdo al porcentaje de aumento del mínimo mensual legal vigente que establezca la ley.

SITUACIONES ESPECIALES: Vincular Ltda. tiene en cuenta las siguientes situaciones para realizar ajustes de salarios.

REVISIÓN POR PROMOCIÓN: Una promoción consiste en asumir un puesto de mayor nivel de responsabilidad y jerarquía, por lo que generalmente va acompañada de un incremento en el salario. Los aumentos porcentuales que se apliquen en este caso dependerán del salario actual de la persona, del desempeño de la persona y del mercado de remuneraciones.

AJUSTES ESPECIALES: Se define como ajuste especial todo tipo de aumento excepcional que resulte de un estudio particular, el cual puede surgir de ajustes individuales y/o colectivos, los que responden a necesidades individuales de revisión de los salarios. Los aumentos que se propongan deberán estar incluidos en el presupuesto.

CAMBIO DE FUNCIÓN EN EL MISMO NIVEL: Corresponden a cambios de puesto dentro de un mismo nivel de responsabilidad o jerárquico, no implicando, necesariamente, aumentos de salario. Excepcionalmente puede existir aumento como consecuencia del reconocimiento al mérito por el cual se ha producido el cambio y en consideración de la situación salarial.

3.1.8 Elaboración de propuestas comerciales

OBJETIVO: En este procedimiento se establecen las actividades relacionadas con la atención de las solicitudes del cliente, la identificación de los servicios que requiere, el análisis de sus necesidades y la preparación de las cotizaciones y propuestas para el ofrecimiento de los servicios de la empresa. También se establece el procedimiento para la revisión y la firma del contrato o la legalización del servicio en los casos en que los clientes acepten las propuestas.

ALCANCE: Este procedimiento se aplica en la elaboración de todo tipo de propuestas o cotizaciones en respuesta a solicitudes verbales o escritas de los

clientes así como también en los casos en los cuales se presenten modificaciones a las condiciones inicialmente acordadas con los clientes. También se aplica a la preparación, revisión y firma del contrato o legalización del servicio.

DEFINICIONES

- ❖ **Propuesta:** Documento preparado por la empresa para ofrecer sus servicios en respuesta a una solicitud verbal o escrita de un cliente.
- ❖ **Contrato:** Documento elaborado con base en lo solicitado por el cliente y en la propuesta de la empresa. Establece las condiciones de obligatorio cumplimiento entre las partes para el desarrollo de los trabajos solicitados por el cliente y ofrecido por la empresa en su propuesta.

PROCESO DE EJECUCIÓN: El proceso de ejecución se cumple en general según la secuencia indicada a continuación.

Identificación del servicio requerido por un cliente: El gerente y/o el subgerente y/o cualquier miembro de la empresa identifican la necesidad del cliente. Esta identificación puede ser por una solicitud verbal o escrita efectuada directamente por el cliente o a través de avisos en la prensa o en las páginas Web.

Se le informa de la solicitud al subgerente para que establezca contacto con el cliente y determine el alcance y las condiciones del servicio que se debe ofrecer; si es una solicitud escrita también se le entrega al Subgerente, quien registra la

solicitud en el documento No. VIN-SGC-FOR-024 y lo pasa diligenciado al gerente junto con la invitación escrita cuando sea aplicable.

ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE: El gerente y el subgerente analizan los requerimientos del cliente para tener claridad del alcance y de las condiciones económicas, evalúan la conveniencia registrando la decisión en el documento No. VIN-SGC-FOR-024. En este mismo formato queda registrada la designación del responsable de elaborar la propuesta. De acuerdo con el alcance y condiciones solicitadas por el cliente, puede participar en el análisis del cliente los funcionarios que la gerencia estime convenientes.

Si se decide no participar, el proceso termina teniendo en cuenta que si se trata de una invitación directa del cliente, se envía una comunicación informando la decisión de la empresa de no participar.

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA: El subgerente o quien el gerente designe, prepara la propuesta y el gerente o su delegado revisa que todo lo solicitado por el cliente esté incluido en la propuesta y la valida verificando que sea económicamente competitiva.

El responsable de preparar la oferta la edita, la pasa para la firma del Gerente o de su delegado y la envía teniendo en cuenta, entre otras, las condiciones de lugar, fecha y hora establecidas por el Cliente.

Durante el período de evaluación que hace el cliente, el gerente o el subgerente atienden las aclaraciones que éste solicite.

SEGUIMIENTO: El subgerente le hace seguimiento a las propuestas presentadas registrando en el documento No. VIN-SGC-FOR-024 la aceptación o no de la propuesta. Si el contrato es adjudicado a otro proponente investiga con el cliente las principales causas o debilidades de la propuesta presentada y estudia las posibles medidas correctivas.

NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN: Si la propuesta es aceptada puede presentarse un proceso de ajuste económico con el cliente el cual se registra en el documento No. VIN-SGC-FOR-024. Una vez se hayan definido las condiciones de la prestación del servicio se firma, previamente revisado, el Contrato.

Una vez aprobada la propuesta se envía al cliente una carta formalizando la prestación del servicio anexándole, si aplica, el documento No. VIN-SGC-FOR-037, Información Clientes, para su diligenciamiento.

FORMA DE DOCUMENTACIÓN: De las actividades descritas en este procedimiento quedan los documentos:

- ❖ Acta o comunicación escrita donde se precisan las solicitudes verbales de los Clientes (en caso de ser aplicable).

- ❖ Aclaraciones solicitadas al cliente previa presentación de la propuesta (en caso de ser aplicable).
- ❖ Propuestas de prestación de servicios
- ❖ Carta de formalización de prestación del servicio
- ❖ Subcontrato con asesores (en caso de ser aplicable)
- ❖ Contrato y sus anexos, orden de trabajo o carta-contrato.

ENTREGA AL CLIENTE: La entrega al cliente se realiza de acuerdo con las instrucciones dadas en la solicitud del servicio o acordadas con el cliente cuando no existe solicitud escrita.

La propuesta o documento que se entrega al cliente contiene la información solicitada, en original y una o más copias, de acuerdo con lo solicitado.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos en el análisis de la información se concluye:

Vincular Ltda aún cuando tiene establecido algunos procedimientos, y en el marco de este trabajo se desarrollaron otros, por lo que es preciso divulgarlos en toda la organización con el fin de que los conozcan y ejecuten; de igual forma, el establecimiento de un plan de seguimiento que garantice que lo planeado se está ejecutando.

Los aspectos para reforzar en la empresa pueden ser resumidos en deficiencias en los procesos administrativos de planeación, comunicación, organización y control los cuales requieren un replanteamiento en la dirección para evitar problemas en la continuidad de la empresa hacia futuro.

En cuanto al clima organizacional, considerando que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la compañía, ocasionando comportamientos que generan una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, disminución de la productividad, satisfacción del empleado, alta rotación, adaptación, compromiso, entre otros; es necesario crear una cultura organizacional propia que permita minimizar estos factores, la cual se conseguirá con un programa de capacitaciones a los empleados relacionadas con trabajo en

equipo, motivación, liderazgo, planeación del trabajo y programación neurolingüística.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ TORRES, Martín. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Mexico. Panorama. 2006. 144 p.

BARONA ZULUAGA, Bernardo. Importancia y beneficios de las buenas prácticas de gobierno corporativo en Colombia. [en línea]. [citado 23 de enero de 2008]. Disponible en <<http://www.kpmg.com.co>>.

CATACORA CARPIO, Fernando. Sistemas y procedimientos contables. Caracas. Mac Graw Hill. 1997. 388 p.

FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Nueva York. PEARSON Educación. 2006. 210 p.

MAISCH MOLINA, Elena. La alineación estratégica de los recursos humanos. Bogotá. Universidad de la Sabana. 2005. 9 p.

MARTINEZ CHAVEZ, Víctor Manuel. Diagnóstico administrativo: procedimientos, procesos y reingeniería. México. Trillas. 1998. 319 p.

MUÑIZ, Luis. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Bogotá. Gestión 2000 S.A. 2003. 115 p.

PORTER, Michael E.. La ventaja competitiva en la información y las comunicaciones. Madrid. Plaza y Janés. 1999. 110 p.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. México. Ediciones contables, administrativas y fiscales. 2000. 730 p.

SCHMIDT GAMBOA, Carlos Guillermo. Control Interno. Las distintas responsabilidades en la empresa. [en línea]. 27 de agosto de 2008. [citado 27 de junio de 2009]. Disponible en Internet <<http://www.gerencie.com>>

ANEXO A

Documento VIN-SGC-FOR-013 Registro de Cliente, pág. 1

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD FORMATO	
	REGISTRO DE CLIENTE	Documento No.: VIN-SGC-FOR-013 Revisión: 0 Página 1 de 2

INFORMACIÓN DEL REGISTRO		
Consecutivo:	Fecha elaboración:	Archivar en:

INFORMACIÓN DEL CLIENTE			
Empresa:			
Actividad:			
Dirección:		Teléfono:	
Dirección electrónica:		Fax:	
Personas de contacto	Cargo	Teléfono	E-mail
Observaciones:			

INFORMACIÓN DEL CONTRATO			
TIPO DE SERVICIO			
Preselección y Contratación		Otro	
Contratación			
Selección			
Observaciones:			
ALCANCE DEL SERVICIO PRESELECCIÓN - SELECCIÓN			
Entrevista	Vincular	Requiere Informe	Cliente
Pruebas	Vincular	Requiere Informe	Cliente
Visita Domiciliaria	Vincular	Requiere Informe	Cliente
Verificación referencias	Vincular	Requiere Informe	Cliente
Observaciones:			

Archivo: VIN-SGC-FOR-013-0

ANEXO A

Documento VIN-SGC-FOR-013 Registro de Cliente, pág. 2

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD FORMATO	
	REGISTRO DE CLIENTE	Documento No.: VIN-SGC-FOR-013 Revisión: 0 Página 2 de 2

NOVEDADES		
Concepto (2)	Fecha informe a Vincular	Frecuencia descuento
Cooperativa		
Casino		
Horas extras		
(2) Concepto - Agregar otros conceptos si aplica		

DOTACIÓN		
	Vincular	Cliente
Frecuencia		
Fecha		
Tipo/Características		
Observaciones:		

ELEMENTOS DE SEGURIDAD		
	Vincular	Cliente
Frecuencia		
Fecha		
Tipo/Características		
Observaciones:		

INFORMES PERIÓDICOS (3)	
Envío soporte de pago autoliquidación	
Envío soporte afiliación ARP	
(3) Listar e indicar frecuencia	

ENTERADOS		
	Fecha	Firma
Recursos Humanos		
Contabilidad		
Subgerencia		
Gerencia		

Archivo: VIN-SGC-FOR-013-0

ANEXO B

Documento VIN-SGC-FOR-024 Presentación y Seguimiento de Propuesta y

Modificación de la OMA, pág. 1

		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD FORMATO	
PRESENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROPUESTA Y MODIFICACIÓN DE LA OMA		Documento No.: VIN-SGC-FOR-024	
		Revisión: 0	Página 1 de 2
INFORMACIÓN DEL REGISTRO			
Consecutivo	Fecha elaboración:	Archivar en:	
INFORMACIÓN SOLICITUD			
Empresa:			
Actividad:			
Persona de contacto:		Cargo:	
Dirección:		Ciudad:	
Teléfono:		Fax:	
e-mail:		Fecha:	
Solicitud	Verbal:	Escrita:	Fecha:
Entrega	Fecha:	Dirección:	Dirigida a:
ALCANCE Y CONDICIONES DEL SERVICIO (1)			
SELECCIÓN		PRESELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	
No de candidatos a evaluar:		No de candidatos a evaluar:	
Rango salarial:		No de personas a contratar:	
Pruebas:		Rango salarial:	
Jornada laboral:		Jornada laboral:	
Operativo:		Operativo:	
Auxiliar:		Auxiliar:	
Técnico:		Técnico:	
Directivo:		Directivo:	
Otro:		Otro:	
Observaciones:			
<small>(1) En caso de que se trate de otro servicio, utilizar hoja en blanco</small>			
DOTACIÓN		ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL (EPP)	
Responsable Entrega:	Vincular	Cliente	Responsable Entrega:
Factura independiente:	Si	No	Factura independiente:
Incluido en factor prestacional:	Si	No	Incluido en factor prestacional:
Frecuencia:	Frecuencia:		
TIPO:	TIPO:		
ASPECTOS ECONÓMICOS			
Riesgo Laboral (A.T.E.P.):		Centro de trabajo – Código:	
Centro de trabajo – Tarifa:		Transporte:	
Casino:	Si	No	Cooperativa:
Período de pago:	Quincenal	Mensual	Otro
Otros:			
INFORMACIÓN DE LA PROPUESTA			
Participación:	Si	No	Gerencia
Comercial:	Fecha:		Responsable
Consecutivo:	Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
SEGUIMIENTO DEL ESTADO DE LA PROPUESTA			
Aceptada:	Rechazada:	Otro:	Firma:
Fecha:		Comentarios (2):	
<small>(2) Utilizar hoja en blanco si se requiere</small>			

ANEXO B

Documento VIN-SGC-FOR-024 Presentación y Seguimiento de Propuesta y

Modificación de la OMA, pág. 2

		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD FORMATO	
PRESENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROPUESTA Y MODIFICACIÓN DE LA OMA		Documento No.: VIN-SGC-FOR-024	
		Revisión: 0	Página 2 de 2

CONDICIONES ECONÓMICAS PROPUESTA			
1. Preselección y Contratación – Contratación (A través de la Empresa)			
– Cesantía:		– Salud:	
– Intereses Cesantía:		– Pensión:	
– Vacaciones:		– Parafiscales:	
Prima de Servicio:		A.T.E.P.	
		– Fondo de Solidaridad:	
Factor Prestacional			
– % Administración (indicar sobre que):		– Tarifa (En caso que se acuerde un valor fijo):	
2. Contratación (Directamente por el Cliente)			
– % Administración (indicar sobre que):		– Tarifa (En caso que se acuerde un valor fijo):	
3. Selección			
– Tarifa:			
4. Otro (indicar)			
– Administración (indicar sobre que):		– Tarifa (En caso que se acuerde un valor fijo):	
Plazo pago facturas:		Frecuencia de facturación:	
Enviar: Si	No	Gerencia	Comercial
Legalización OMA:		Comunicación envío	Fecha

MODIFICACIÓN CONDICIONES ECONÓMICAS			
DESCRIPCIÓN	MODIFICACIÓN 1	MODIFICACIÓN 2	MODIFICACIÓN 3
1. Preselección y Contratación – Contratación (A través de la Empresa)			
– Cesantía:			
– Intereses Cesantía:			
– Vacaciones:			
Prima de Servicio:			
– Salud:			
– Pensión:			
– Parafiscales:			
– A.T.E.P.			
– Fondo de Solidaridad:			
– Total Factor Prestacional			
– % Administración (indicar sobre que):			
– Tarifa (En caso que se acuerde un valor fijo):			
2. Contratación (Directamente por el Cliente)			
– Administración (indicar sobre que):			
– Tarifa (En caso que se acuerde un valor fijo):			
3. Selección			
– Tarifa:			
4. Otro (indicar)			
– Administración (indicar sobre que):			
– Tarifa (En caso que se acuerde un valor fijo):			
Plazo pago facturas:			
Frecuencia de facturación:			
Otros			
Elaboró/Fecha			
Revisó/Fecha			
Aprobó/Fecha			
No Comunicación Cliente/Fecha			
Entrados Proyectos/Nómina/Contabilidad			

ANEXO C

Documento VIN-SGC-FOR-037 Información de Clientes

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD FORMATO	
	INFORMACIÓN DE CLIENTES	Documento No.: VIN-SGC-FOR-037 Revisión: 0 Página 1 de 1

INFORMACIÓN DEL REGISTRO		
Consecutivo:	Fecha elaboración:	Archivar en:

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA				
Razón Social o Nombre del Cliente:				
Nit	Cédula	Número	Teléfonos:	
Dirección Principal:			Fax:	
Dirección Electrónica:				
SUCURSALES: DONDE VINCULAR PRESTA O PRESTARÁ EL SERVICIO				
Dirección	Ciudad	Teléfonos	Fax	E-mail

INFORMACIÓN TRIBUTARIA Y COMERCIAL					
Persona Natural Con Ánimo de Lucro Gran Contribuyente	Persona Jurídica Sin Ánimo de Lucro No Contribuyente	Autorretenedor Renta Si No		Responsable IVA Si No	Régimen Común Simplificado
INFORMACIÓN TESORERÍA Y CARTERA					
Persona de contacto:			Cargo:		
Dirección de cobro:			Teléfono:		
Dirección electrónica:			Fax:		
FECHAS PARA RECIBIR FACTURA (Especificar día en que se reciben. En caso de tener calendario, favor anexarlo)					
Días de Pago:			Horario de Pago:		
INFORMACIÓN REPRESENTANTE LEGAL					
Nombre:			Cargo:		
Dirección electrónica:			Teléfono:		
INFORMACIÓN GESTIÓN HUMANA					
Persona de contacto:			Cargo:		
Dirección electrónica:			Teléfono:		
INFORMACIÓN PERSONA AUTORIZADA (Diferente al Representante Legal)					
Nombre:			Cargo:		
Dirección electrónica:			Teléfono:		
Firma Autorizada					

Favor anexar Certificado de Existencia y Representación Legal (Vigencia 1 mes)

CONTROL DE ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN CLIENTES				
	Proyectos	Contabilidad	Tesorería	Gerencia
Firma				
Fecha				

Espacio para ser diligenciado por Vincular Ltda

Archivo:VIN-SGC-FOR-036-0

ANEXO E

Documento VIN-SGCA-FOR-003 Arqueo de caja menor

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD FORMATO	
	ARQUEO DE CAJA MENOR	Documento No.: VIN-SGCA-FOR-003 Revisión: 0 Página 1 de 1

INFORMACIÓN DEL REGISTRO		
Consecutivo:	Fecha de Elaboración:	Archivar en:

Nombre del responsable:			
Valor Fondo Fijo:			
Fecha de Arqueo:		Hora de Inicio:	

Hallazgo de Vales y Facturas:

FECHA	CONCEPTO	CANCELADO A	Nº y/o C.C.	VALOR
Total				0

Hallazgo de Efectivo:

CANTIDAD	DENOMINACIÓN	VALOR
Total		0

Observaciones:

Realizado Por: _____
 Archivo: VIN-SGC-FOR-003-0.doc

Responsable Caja Menor: _____

ANEXO F

Documento VIN-SGCA-FOR-006 Solicitud de viaje

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD FORMATO	
	SOLICITUD DE VIAJE	Documento No.: VIN-SGCA-FOR-006 Revisión: 0 Página 1 de 1

INFORMACION DEL REGISTRO		
Consecutivo:	Fecha de Elaboración:	Archivar en:

Nombre del empleado:		
Identificación:	Cargo:	
Ciudad Destino:	Desplazamiento: Aéreo <input type="checkbox"/> Terrestre <input type="checkbox"/>	
Fecha de salida:	Fecha de Regreso:	
Total Días Viaje:	Valor Anticipo:	

MOTIVO DEL VIAJE:

Solicitado Por: _____

Autorizado Por: _____

Archivo: VIN-SGC-FOR-006-0.doc

ANEXO H

Documento VIN-SGCA-FOR-008 Autorización de descuento

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD FORMATO	
	AUTORIZACIÓN DE DESCUENTO	Documento No.: VIN-SGCA-FOR-008 Revisión: 0 Página 1 de 1

INFORMACIÓN DEL REGISTRO		
Consecutivo:	Fecha de Elaboración:	Archivar en:

Nombre del empleado:			
Identificación:		Empresa Usuaría:	
Salario:		Préstamo Autorizado:	

Solicito que el valor del préstamo sea girado a través de: Transferencia: Efectivo: Cheque:

Autorizo a Vincular Ltda. para que a partir de la nómina de _____ descuento _____ cuotas quincenales por valor de _____ hasta cubrir la totalidad del préstamo autorizado.

En caso de retiro de la empresa por cualquier motivo, expresamente autorizo a Vincular Ltda. a deducir de las prestaciones sociales a que tenga derecho, el saldo del préstamo que me otorgaron, siendo este el momento de extinguir la obligación que he contraído.

Empleado: _____

Elaborado Por: _____

Autorizado Por: _____

Archivo: VIN-SGCA-FOR-008-0.doc