UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Elaboración de una guía de procedimiento de apoyo interno a la operación comercial y financiera del Fondo de Empleados Grupo Santamaría – FEGS. Herramienta de gestión para personal asistencial externo.

Manuel Guillermo Peña Caballero

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesora
Diana Victoria Olarte Mejía, Magíster (MSc) en Gestión Humana

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Turbo, Antioquia, Colombia
2025

Dedicatoria

Este proyecto lo dedico primeramente a Dios, a quien le debo la virtud de estar hoy con vida luchando por cumplir mis sueños, por darme la sabiduría, la esperanza y mostrarme el camino por el cual yo pude transitar para llegar hasta aquí.

Dedico de manera especial este trabajo de grado a mi familia, en particular a mi mamá y a mis hermanos por siempre estar atentos al desarrollo de mi formación como profesional. También a mis profesores y mentores de vida, que han sido un pilar fundamental en la consecución de este logro tan importante para mí y que sin la ayuda de ellos no hubiera sido posible.

Finalmente, dedico este proyecto de grado al Fondo de Empleados del Grupo Santamaria - FEGS, que me brindó la oportunidad de realizar mis prácticas académicas en sus instalaciones y que se convirtió en mi maestro en términos del crecimiento personal y laboral.

Agradecimientos

Gracias primeramente a Dios, que me ha permitido estar hoy ad-portas de cumplir uno de mis grandes sueños en mi vida, que es graduarme como profesional.

Agradezco de manera especial a mi asesora de prácticas la profe Diana Victoria Olarte, por su guía, paciencia y valiosas reflexiones que me han ayudado a trasegar este largo camino.

Agradezco de manera importante y con mucho cariño a mi jefa la Dr. Vanessa Zapata Roldan que junto a su equipo del FEGS fueron mis grandes maestros en este mundo de la economía solidaria y que junto a ellos logré aproximarse bastante a su funcionamiento.

Gracias a mi familia, amigos, compañeros y docentes que me impulsaron día a día a nunca desfallecer.

.

Cita	(Peña Caballero, 2025)
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Peña Caballero, M. G. (2025). *Elaboración de una guía de procedimiento de apoyo operacional para personal asistencial del Fondo de Empleados Grupo Santamaría - FEGS* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Turbo, Colombia.

creative commons BY NC SA

Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

1 Planteamiento del problema 7

2. Antecedentes 9

3. Justificación de la propuesta 12

4. Objetivos 15

4.1. Objetivo general 15

4.2. Objetivos específicos 15

5. Alcance 16

6. Marco Referencial y Teórico 16

6.1 Marco Conceptual 16

7. Metodología 18

8. Desarrollo de la propuesta 18

8.1. Identificación de las fuentes de riesgo operacional en el FEGS. 18

8.2. Factores de calidad operacional para la gestión óptima de los procesos del FEGS 20

8.3. Procedimientos documentados de apoyo a la gestión operacional del FEGS 26

9. Conclusiones 31

10. Recomendaciones 32

11. Referencias 35

12. Anexos 38

Lista de tablas

Tabla 1. *Procedimientos de Indexación*.....*30*

Lista de figuras

Figura 1. *Estructura administrativa del Fondo*.....*11*

Figura 2. *Diagrama de fuente/factores de riesgo*.....*19*

Figura 3. *Gráfica nivel de satisfacción con la disponibilidad de recursos*.....*21*

Figura 4. *Gráfica nivel de Participación (uso) de recursos personales en la tarea* *22*

Figura 5*. Gráfica de Calidad del servicio. Nivel de relacionamiento cliente-proveedor internos.* *24*

Figura 6. *Elementos de la cultura integrados al desempeño* *25*

Figura 7. *Gestión de Afiliaciones* *28*

Figura 8. *Gestión de créditos y ahorro* *29*

Siglas y abreviaturas

FEGS	Fondo de Empleados del Grupo Santamaria.
ISO	Internacional Organization for Standarization.
OPA	Ordenamientos profesionales automatizados
OPA DOC	Sistema de gestión documental
ROTA	Línea de crédito de fácil acceso, rotativo.
RAPI	Línea de crédito libre inversión.
TIC	Tecnologías de la información y las comunicaciones.

1 Planteamiento del problema

El Fondo de Empleados del Grupo Santamaría (FEGS) ha surgido como una organización comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus asociados mediante servicios financieros, complementarios y sociales eficaces. Este fondo, inscrito en un contexto altamente competitivo y regulado por el Decreto Ley 1481 de 1989, tiene como obligación fundamental mantener estructuras administrativas sólidas, procesos internos claramente definidos y transparentes, y una operación segura y eficiente que garantice la satisfacción de sus asociados y demás grupos de interés, cuidando que sus procedimientos sean llevados a cabo de manera segura y que durante su ejecución se puedan evitar situaciones negativas que se vuelvan un riesgo, y en su lugar, toda experiencia positiva pueda ser fuente de transformación y mejoramiento global de su operación.

Desde el compromiso social que tiene el Fondo, vincula practicantes de manera regular para apoyar la gestión de sus procesos internos. Ampliar esta capacidad operativa y delegarle a personal asistencial externo responsabilidades relacionadas con sus operaciones técnicas, implica que este trabajador necesite conocimientos variados y habilidades relacionadas con la solución de problemas, la comunicación efectiva y un relacionamiento de calidad con sus compañeros de trabajo, para permitirle cumplir su labor eficientemente evitando cometer errores en sus funciones, haciendo un adecuado manejo de la información y, disminuyendo la aparición de situaciones negativas y errores humanos que le generen riesgo a la operación del Fondo.

Por lo anterior, el propósito del proyecto es elaborar una Guía de procedimientos de apoyo operacional para la gestión interna de los procedimientos del FEGS en los que participa personal

asistencial externo (practicante u otro) y pueda con apoyo de este instrumento mejorar su desempeño, cumpliendo con un servicio de calidad y de atención oportuna a las necesidades de los líderes de los procesos, o de cualquier otro personal del Fondo que requiera de su apoyo (cliente interno) satisfaciendo sus expectativas y aportando así al logro de las metas.

En este sentido, con apoyo de la herramienta espina de pescado (Figura 2) se reconocieron algunas situaciones positivas y negativas, que se presentan durante la ejecución de las actividades y procedimientos a cargo del personal externo (practicante u otro), y que pueden llevar a errores en la operación por sus múltiples repeticiones, volviéndose un problema para la operación y finalmente convirtiéndose en un riesgo. Estos factores deberán ser objeto de seguimiento permanente para tomar decisiones relacionadas con su mejoramiento continuo.

Una vez realizado el diagnóstico, se acudiría a tener conversaciones con otros trabajadores del FEGS, con quienes se pudiera validar la información encontrada en el diagnóstico. Sin embargo, se cambió la estrategia, por la realización de una Encuesta (Anexo 1) a los trabajadores que laboran en la sede de Apartadó (Antioquia) para obtener información relacionada con la presencia de criterios de calidad en los servicios que prestan y el nivel de satisfacción de todos como clientes y proveedores internos de la operación, según el enfoque a procesos y el enfoque de relación cliente- proveedor. Los resultados obtenidos facilitarán reconocer factores para el mejoramiento continuo de los procedimientos de Gestión de afiliación del asociado (Figura 1), Gestión de ahorro y créditos (Figura 2), y Soporte técnico y operacional (Tabla 1), fortaleciendo la propuesta de contar con una Guía de procedimientos internos con instrucciones claras, breves y prácticas facilitadoras en la integración efectiva del personal a la dinámica operacional del Fondo.

En este contexto, el desarrollo del proyecto se fundamenta en principios teóricos y normativos de la Norma ISO 9001:2015, relacionados con el enfoque a procesos, la satisfacción del cliente interno, y la gestión del riesgo operacional; principios integrados en la propuesta que se alinean con la misión y los objetivos estratégicos del Fondo, centrados en promover una cultura organizacional sólida, basada en valores como la transparencia, el liderazgo y la eficiencia operativa.

Finalmente, con el diseño de la Guía se buscará apoyar la operación del FEGS según la legislación establecida en el Decreto Ley 1481 de 1989, y de ser implementada se podrá fortalecer la cultura de mejoramiento continuo en el Fondo, por disponer de una herramienta útil y práctica factible de ser actualizada y utilizada en el largo plazo, sirviendo como material para la formación e integración de futuros colaboradores externos.

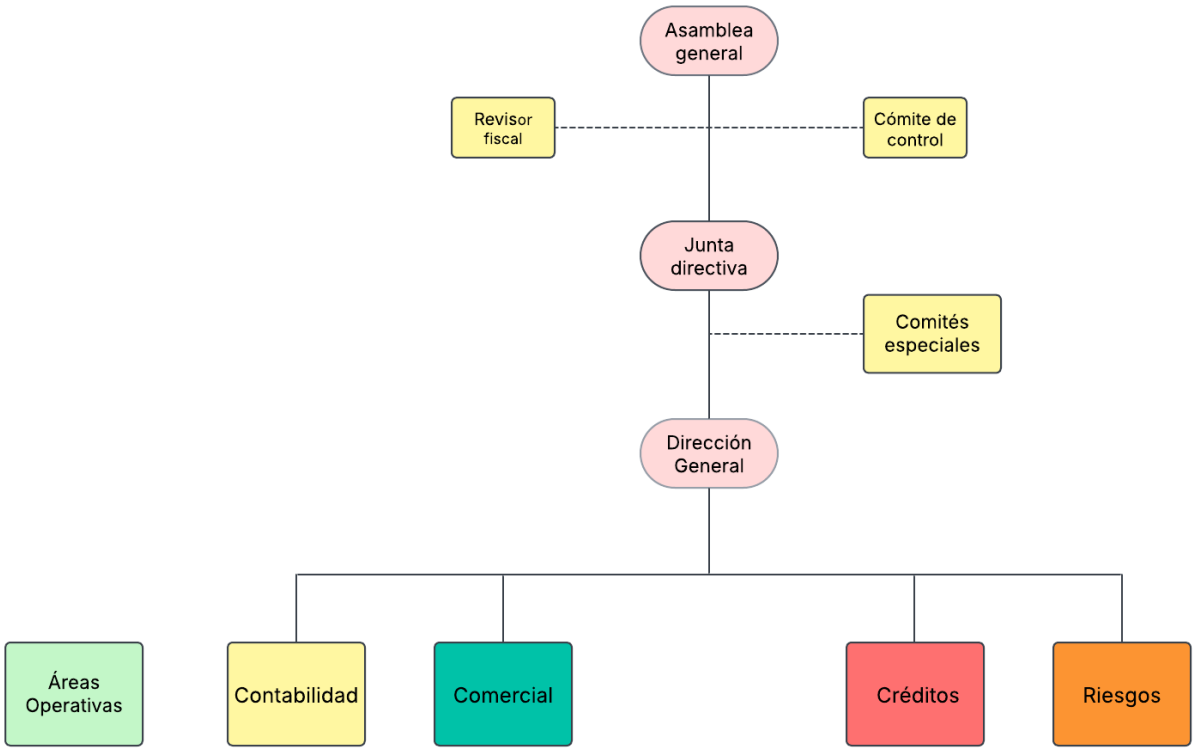
2. **Antecedentes**

El Fondo de Empleados del Grupo Santamaría (FEGS) surgió con el propósito de mejorar el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores de las organizaciones que integran el Grupo empresarial Santamaría y sus familias, perteneciente al sector bananero de Urabá y que se ha consolidado desde 1975, en la comercialización y producción de banano hasta tener en la actualidad una presencia significativa en mercados nacionales e internacionales. Incluso su diversificación de productos y servicios le han permitido ingresar al sector inmobiliario, proyectos orientados a fomentar el crecimiento económico, social y empresarial en la región de Urabá y de los lugares

donde tiene presencia, información tomada de su página web https://www.gruposantamaria.co/gestion-empresarial/.

De tal suerte, la consolidación del Grupo empresarial, es motivación para que los trabajadores que hacen parte de las fincas, se organicen de manera voluntaria y conformen un fondo de recursos comunes (en los albores de 1998), que con ahorro programado les permita atender necesidades económicas y operen como una entidad del sector solidario sin ánimo de lucro, que funcione de manera independiente, con su propio presupuesto y con una estructura administrativa institucionalizada (figura 1), en la que se observa las áreas de trabajo que la integran, la jerarquía y el modo en qué opera el relacionamiento entre ellas para la toma de decisiones.

Figura 1. *Estructura administrativa del Fondo*



Fuente: Construcción propia

Sus miembros, denominados afiliados, se asocian de manera libre y voluntaria, y tienen igualdad de derechos, participación y decisión. Actualmente cuenta con alrededor de 2.500 asociados, colaboradores que trabajan en las empresas del Grupo, Agrícola Santamaría y Banaexport S.A. situadas en el Urabá Antioqueño y Flores de Altagracia ubicada en Rionegro-Medellín.

Los principios y valores del FEGS hacen parte de la declaración de su propósito superior y están orientados sobre la base del compromiso solidario, el fomento hacia una cultura del ahorro y la oferta de soluciones en favor de la calidad de vida del asociado y sus familias. Prestan servicios de ahorro, créditos y auxilios, haciéndolo a través de una gestión administrativa, financiera y comercial integral, que se rige bajo principios de transparencia, honestidad, solidaridad, liderazgo, equidad y servicio, con base en políticas dinamizadoras relacionadas con los siguientes objetivos:

- ✓ Promover la cultura del ahorro en los asociados, contribuyendo al fortalecimiento económico personal y familiar mediante una adecuada educación financiera, aspecto que se relaciona directamente con la gestión administrativa eficiente de los recursos internos.
- ✓ Facilitar la obtención de créditos oportunos y adecuados que apoyen a los asociados en la consecución de sus metas personales, garantizando procesos administrativos ágiles, transparentes y efectivos en su gestión operativa interna.
- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas que permitan ampliar los beneficios para los asociados, lo cual implica necesariamente contar con procedimientos administrativos claros y eficaces que faciliten estos procesos de relacionamiento externo.
- ✓ Fomentar la participación y la integración de los asociados mediante actividades culturales, educativas y recreativas, que requieren una adecuada gestión administrativa interna y un soporte eficiente del personal externo encargado de la logística, planificación y ejecución de dichos eventos.

3. Justificación de la propuesta

La gestión eficiente de los procesos administrativos es un pilar fundamental para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, especialmente en entidades como los fondos

de empleados. En el caso particular de Colombia, estos aspectos están regulados por el Decreto Ley 1481 de 1989, que señala explícitamente la responsabilidad administrativa y operativa que tienen los fondos de empleados para gestionar adecuadamente sus procesos internos, garantizar el control financiero y promover la transparencia en la administración de los recursos con los cuales opera el Fondo, a la vez que agrega valor a su visión estratégica. En este marco normativo, el Fondo tiene la misión de mejorar la calidad de vida de sus asociados mediante la prestación de diversos servicios financieros, tales como ahorro, créditos, incluyendo auxilios complementarios en salud, educación entre otros como servicios exequiales, etc.

Para cumplir satisfactoriamente con esta misión, y atender eficientemente las demandas de los asociados (clientes), resulta necesario ampliar, de manera extemporánea, la capacidad operativa con personal asistencial externo al Fondo, que preste servicios de apoyo en el manejo de información financiera, comercial y de gestión documental que hacen parte de las operaciones comerciales, financieras y administrativas que se gestionan desde el área Técnica y Operacional y, la Gerencia y la administración, asegurando la relación cliente-proveedor con personal responsable directo de estas funciones.

En definitiva, si este personal externo de carácter asistencial, no logra integrarse adecuadamente a la cultura de la organización y a los modos de hacer y cumplir con el trabajo de manera oportuna y con calidad excepcional, puede incurrir en incumplimiento de su plan de actividades e incluso cometer errores o llevar a otros al error , generando reprocesos e incluso situaciones imprevistas y de riesgo relacionadas con requisitos legales, reglas y normas internas que terminarán afectando la conformidad del servicio y el aumento de confianza y satisfacción del asociado. (Normas ISO 9001:2015 pág. 4-6)

En este orden de ideas, el personal asistencial externo debe asegurar una gestión óptima en las funciones y responsabilidades que se le son asignadas, como un asunto técnico, pero a la vez debe mantener un alto nivel de calidad en la gestión de los trámites a su cargo y un uso óptimo de los recursos (tiempo, información, TIC, saberes previos, etc.), manteniendo a la vez un relacionamiento que debe asegurar el logro de las metas planificadas también por otras áreas, situación que exige actualización permanente y, procesos de inducción y entrenamiento amplios y eficaces, objetivos que pueden alcanzarse con la elaboración de una Guía de procedimientos de apoyo operacional, que contenga información relacionada con las áreas en las que se centra la gestión delegada a personal asistencial externo (en este caso un practicante) relacionada con manejo de información, operaciones comerciales o de apoyo financiero, realizables a través de los Sistemas de Información y del archivo documental físico del FEGS.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Elaborar una Guía de procedimientos de apoyo interno a la operación comercial y financiera del Fondo con actividades a cargo de personal asistencial externo. Herramienta soporte para la identificación y tratamiento de fuentes/factores de riesgo de la operación.

4.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico en las operaciones del FEGS, utilizando la herramienta espina de pescado de fuentes de riesgo operacional presentes en distintos procedimientos de apoyo interno donde participa personal asistencial externo.
2. Conocer a partir de conversaciones con los empleados del FEGS la presencia de criterios de calidad y satisfacción interna que aseguren el cumplimiento de las metas operacionales, durante la planificación y ejecución de sus actividades diarias.
3. Elaborar los flujogramas de los procedimientos de apoyo a la gestión operacional del FEGS en los que participa personal asistencial externo que faciliten la identificación de actividades asociadas con la probabilidad de riesgos operativo o de oportunidad para el mejoramiento continuo de los procesos y de la operación global.
4. Elaborar una guía de procedimientos (física/digital) de apoyo operacional para personal asistencial del FEGS que asegure la facilidad y eficacia de los procesos técnicos, comerciales y financieros minimizando en su gestión la presencia de factores de riesgo operacional.

5. Alcance

La práctica académica tendrá una duración total de 6 meses, comprendiendo desde octubre de 2024 hasta abril de 2025, y se llevará a cabo en la sede administrativa del Fondo de Empleados del Grupo Santamaría (FEGS), ubicada en el municipio de Apartadó, Antioquia.

6. Marco Referencial y Teórico

El marco referencial de la propuesta se fundamenta en conceptos clave desde el punto de vista administrativo, humano, operativo y normativo, que permiten sustentar adecuadamente el desarrollo del proyecto de práctica.

6.1 Marco Conceptual

Calidad en un proceso se refiere a la capacidad de un proceso para cumplir con los requisitos definidos, garantizando la satisfacción del cliente interno o externo mediante la eficiencia y efectividad en la realización de las actividades (ISO 9001, 2015).

Decreto 1481 de 1989 establece la estructura legal, responsabilidades administrativas, económicas y financieras, así como la regulación operativa interna de los fondos de empleados en Colombia.

Fondo de empleados es una organización del sector solidario sin ánimo de lucro que tiene como propósito primordial contribuir al bienestar económico y social de sus asociados mediante la prestación eficiente de servicios financieros, sociales y complementarios (Decreto 1481 de 1989).

Diagrama de flujo es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender. Fuente: *https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo*

Guía de operación técnica es un documento práctico, breve y específico que proporciona instrucciones claras y puntuales sobre la realización de actividades técnicas u operativas, facilitando su comprensión y aplicación por parte de los trabajadores o usuarios. (Catgut, 2025)

Proceso **e**s un conjunto estructurado de actividades interrelacionadas que utilizan recursos específicos para transformar insumos en productos o servicios con un valor agregado determinado. (ISO 9001, 2015).

Riesgo es una probabilidad de que ocurra un evento, que puede ser tanto negativo como positivo. (ISO 90001, 2025).

Riesgo operacional es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas derivadas de deficiencias o fallas en los procesos internos, errores humanos, fallos tecnológicos o eventos externos inesperados, que afectan negativamente el funcionamiento de una organización (ISO 45001, 2018).

7. Metodología

La construcción de esta propuesta está orientada para proponer una solución de apoyo interno a la organización del FEGS. Se contará con el apoyo y asesoría de la Magister Diana Victoria Olarte Mejía asignada desde la coordinación de prácticas académicas para regiones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, y la colaboración del equipo de dirección del Fondo de Empleados Grupo Santamaria FEGS. La consulta de fuentes primarias y secundarias resultado de investigaciones sobre los temas. Igualmente, diálogos directos con compañeros de trabajo y otras fuentes de información externa de ser necesarias. Se procederá con las etapas de elaboración del anteproyecto y desarrollo de este con el seguimiento a un cronograma de actividades anexo.

8. Desarrollo de la propuesta

Una Guía hecha con calidad para un servicio de calidad

8.1. Identificación de las fuentes de riesgo operacional en el FEGS.

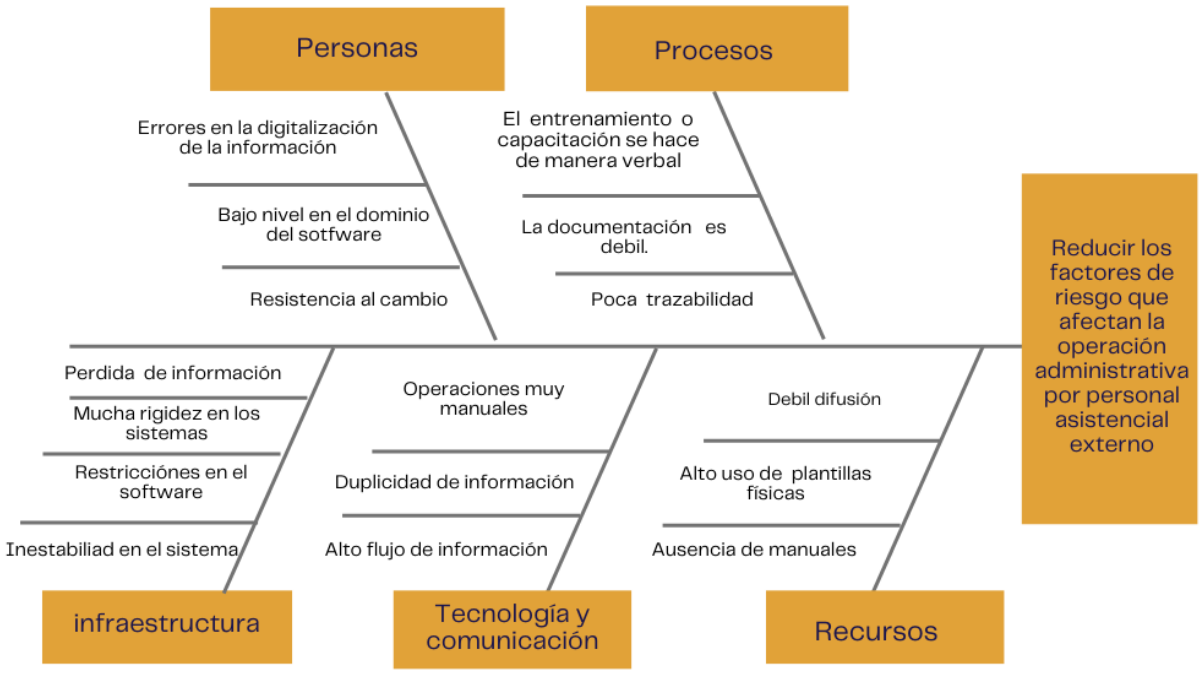
La calidad en la prestación de los servicios del FEGS a sus asociados es determinante y de forma permanente se hacen esfuerzos operacionales que aseguran la mejora continua de sus actividades y sus procesos internos, lo cual hace que se cumplan las metas y se mantenga el personal motivado.

Incluso, gestionar la calidad en las actividades diarias mejora el desempeño administrativo del Fondo, pero para la creciente demanda de servicios financieros y la gestión de los ahorros que

requieren los asociados, siempre se está expuesto a determinados riesgos, por lo que se hace necesario pensar en situaciones que pueden ser positivas para volverlas oportunidad o situaciones negativas que afectan lo planeado, sobre las cuales hay que tomar medidas.

Así, con el propósito de reconocer algunas fuentes de riesgo operacional presentes en distintos procedimientos de apoyo a la gestión interna del Fondo, y donde, participa personal asistencial externo, se utilizó la herramienta espina de pescado para identificar posibles fuentes, las cuales se agruparon en cinco categorías como son, personas, proceso, infraestructura, Tic-tecnologías de la información y la comunicación, y recursos como se observa en la Figura 2

Figura 2. Diagrama de fuente/factores de riesgo



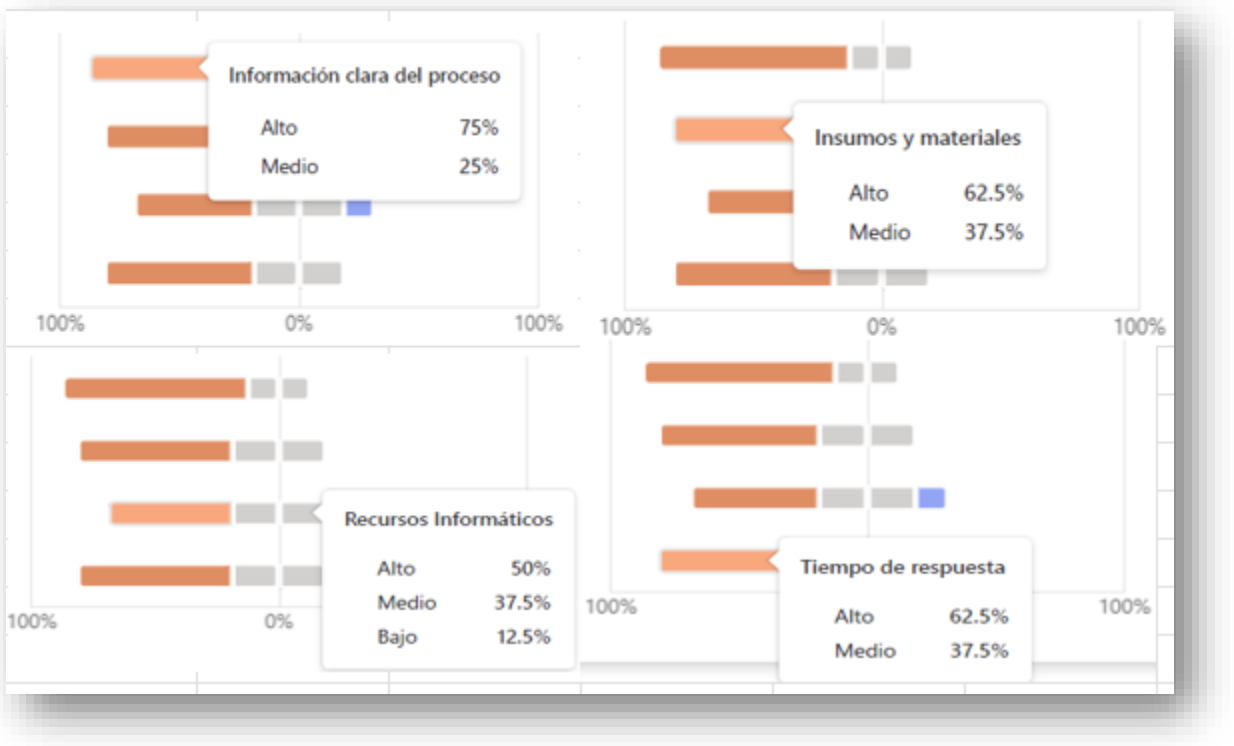
Fuente: Elaboración propia.

8.2. Factores de calidad operacional para la gestión óptima de los procesos del FEGS

Desde la conformación del FEGS la dirección general y el equipo responsable de la operación administrativa ha velado por mantener vivo su compromiso de prestar un servicio de calidad eficiente y seguro a sus asociados, como se observa en la Figura 3 (gráfica 1), a través de una gestión comercial y financiera integral, orientada a la satisfacción del cliente interno y externo, marcada por la transparencia, el liderazgo y la honestidad.

Sin embargo, la dinamización de estos valores según la ISO 9001:2025 no exime a las organizaciones de la ocurrencia de eventos positivos o negativos que se puedan tornar en "riesgo", pero de no tener una buena gestión, podrán transformarse en "peligros".

Figura 3. *Gráfica nivel de satisfacción con la disponibilidad de recursos*

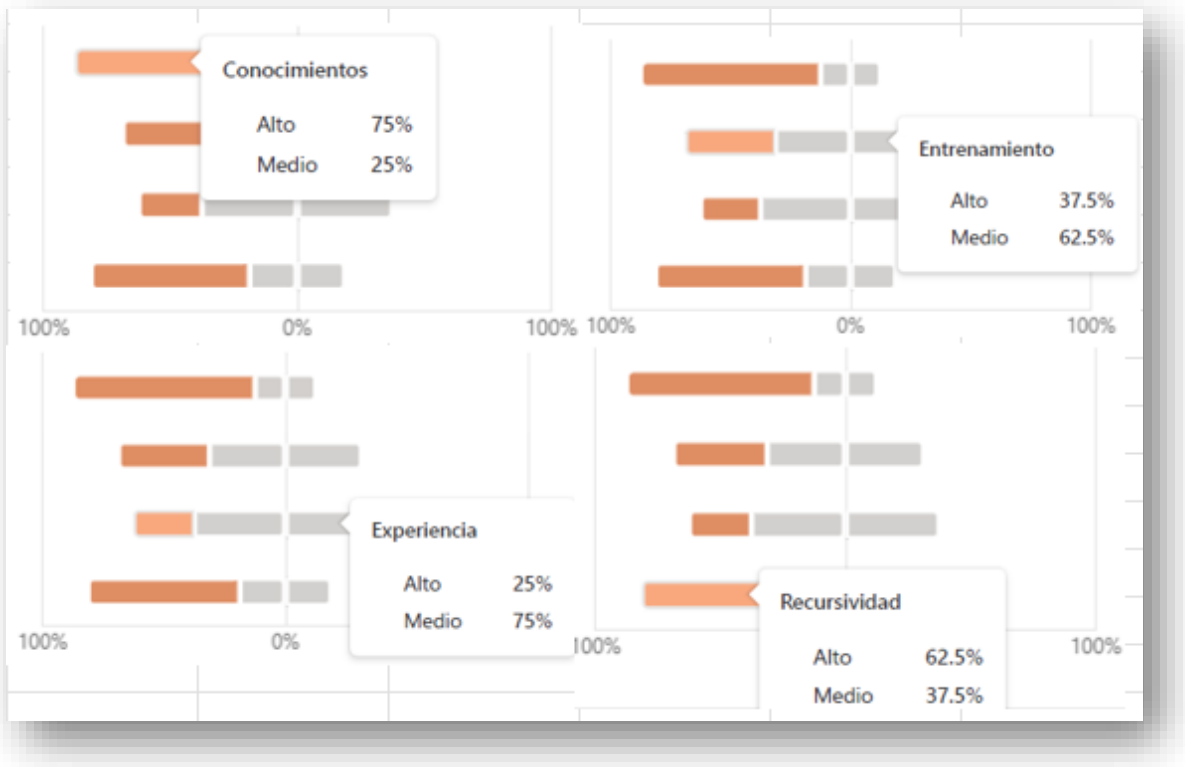


Fuente: Encuesta de criterios de calidad que pueden ser riesgo en la operación FEGS

De hecho, los resultados observados en esta gráfica (figura 3) muestran un nivel de satisfacción alto con la ejecución de la tarea (entre el 62% y el 75%), es decir, que la disponibilidad de los recursos técnicos, humanos y tecnológicos entre otros no medidos, aseguran el cumplimiento de las actividades, dónde el criterio mejor evaluado es “la información clara del proceso” (75%), mientras que, el criterio de “recursos informáticos” (12,5%) muestra que, para aumentar el logro de lo planeado y ser más efectivos, se necesita del fortalecimiento de algunos recursos , ya que estos aseguran el procesamiento, almacenamiento y gestión de la información, necesaria para cumplir con los objetivos y metas estratégicas del Fondo.

A su vez, reforzar la calidad y trazabilidad de los procesos internos, con la oportunidad que da el Fondo a sus trabajadores, de ser autónomos y planificar sus actividades, cómo se observa en la Figura 4 estará favoreciendo la disminución de eventos negativos y tendrá la oportunidad de potenciar aquellos eventos positivos como oportunidades de mejoramiento continuo.

Figura 4. *Gráfica nivel de Participación (uso) de recursos personales en la tarea*

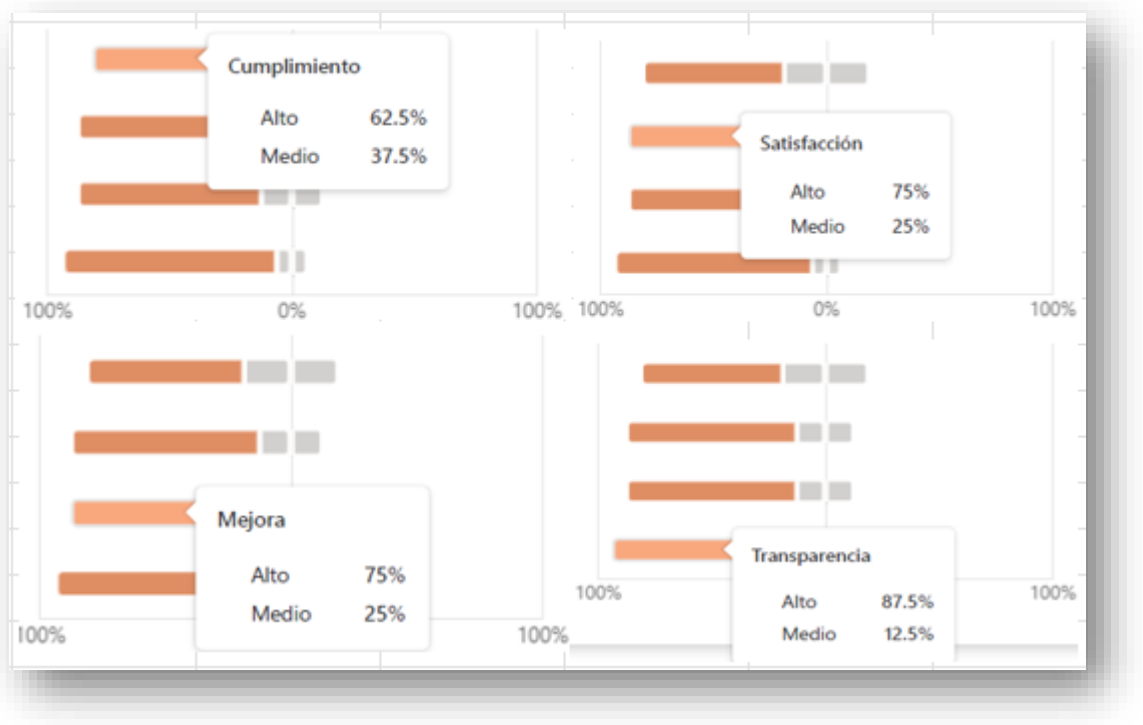


Fuente: Encuesta *de criterios de calidad que pueden ser riesgo en la operación FEGS*

En esta, figura 4, se puede inferir que, los recursos evaluados, son percibidos de manera diferente por los empleados, pero utilizados con mucha eficacia. En su mayoría la prevalencia varía entre 62,5% y 75%, dónde los conocimientos, la experiencia y el entrenamiento impactan directamente la calidad de los procesos, por el profesionalismo de sus trabajadores. No así, el indicador de "recursividad", el cual tiene una media relativa de 37,5% con respecto a los demás. Situación que se puede interpretar como una oportunidad, para afianzar los procesos de reinducción y retroalimentación de la gestión, favoreciendo la autogestión del personal más nuevo.

Ahora bien, conocer cómo se da en el FEGS el relacionamiento entre clientes y proveedores internos (Figura 5), para mantener la calidad del servicio ajustado a indicadores de cumplimiento, los participantes evaluaron satisfactoriamente este proceso de relación clientes y proveedores internos, demostrando que hay ajuste y alineación entre los procesos, que oscila entre el 62,5% y el 87,5%, con prevalencia significativa en la mejora y la transparencia de los indicadores.

***Figura* 5**. *Gráfica de Calidad del servicio. Nivel de relacionamiento cliente-proveedor internos.*



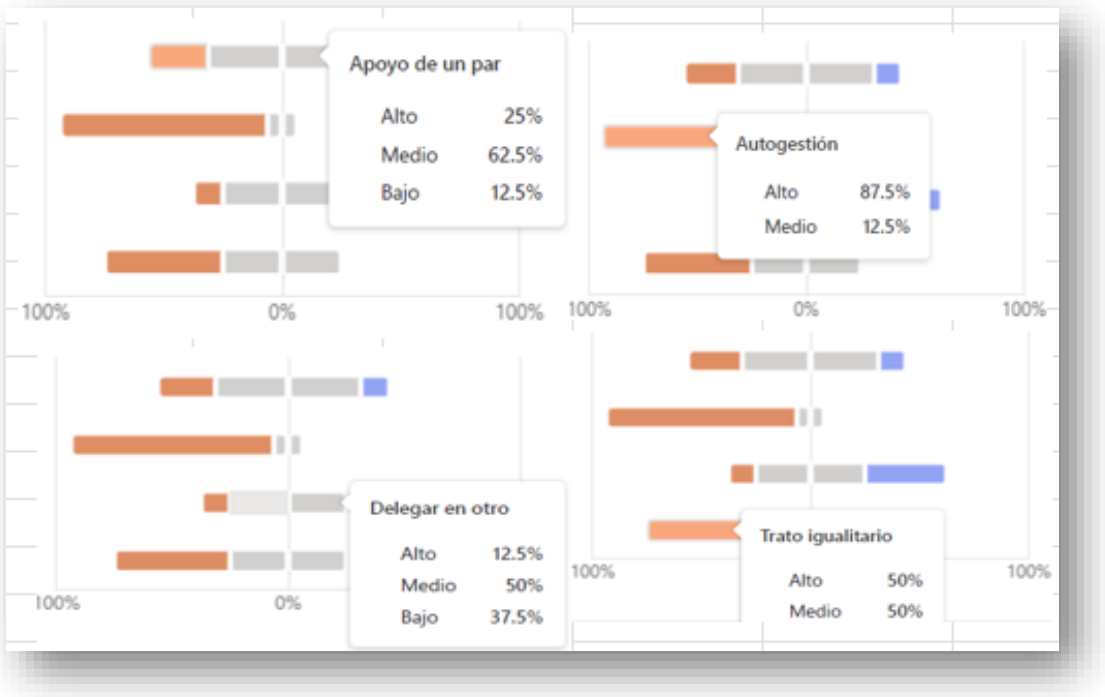
Fuente: Encuesta de criterios de calidad que pueden ser riesgo en la operación FEGS

Así, el manejo de la información y la calidad en la gestión durante la operación, son determinantes en los resultados planificados, haciendo que se dé una relación satisfactoria al momento de tener el rol de proveedor de información de un área, y ser cliente de otras de nivel de dirección o nivel operativo, valorando significativamente la transparencia. De ahí, que surja la oportunidad para potenciar las capacidades internas del personal y realizar procesos de empoderamiento para la toma de decisiones, a través de formación orientada al desarrollo personal y de habilidades blandas, como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y atención al detalle,

lo cual favorecerá los indicadores de calidad de los procedimientos y del desempeño, disminuyendo fuentes de riesgo.

Por consiguiente, comprender la organización y los valores que distinguen su cultura son definitivos en los resultados de la operación, y es muy importante que se comuniquen y se promuevan permanentemente. En ese caso, la dimensión social del FEGS (Figura 6) se refuerza a partir de la promoción de sus principios y valores institucionales para que surjan oportunidades con productos y clientes nuevos que lleven a una operación satisfactoria, evitando se presenten desviaciones que se vuelvan riesgo.

Figura 6. *Elementos de la cultura integrados al desempeño*



Fuente: Encuesta *de criterios de calidad que pueden ser riesgo en la operación FEGS*

Los resultados muestran cómo los trabajadores del FEGS incorporan los valores de la cultura organizacional en el desempeño de sus actividades diarias, y esto es fundamental para la identificación de riesgos y para la implementación de acciones de mejoramiento en los procesos y toma de decisiones efectivas, cuando surjan los problemas. Asimismo, el hecho que se destaque la capacidad de autogestión (87,5%) con apoyo de la autonomía, se valore significativamente su contribución al desempeño. No obstante, los criterios de nivel medio, como apoyo de un par (62,5%) y delegar en otro (50%), muestra la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo, orientado a los resultados y a la implementación de la trazabilidad en los procedimientos internos. Dónde la confianza y la satisfacción del cliente interno, con apoyo de trabajo colaborativo y participativo, acciones favorecedoras de la gestión de calidad y el desempeño.

8.3. Procedimientos documentados de apoyo a la gestión operacional del FEGS

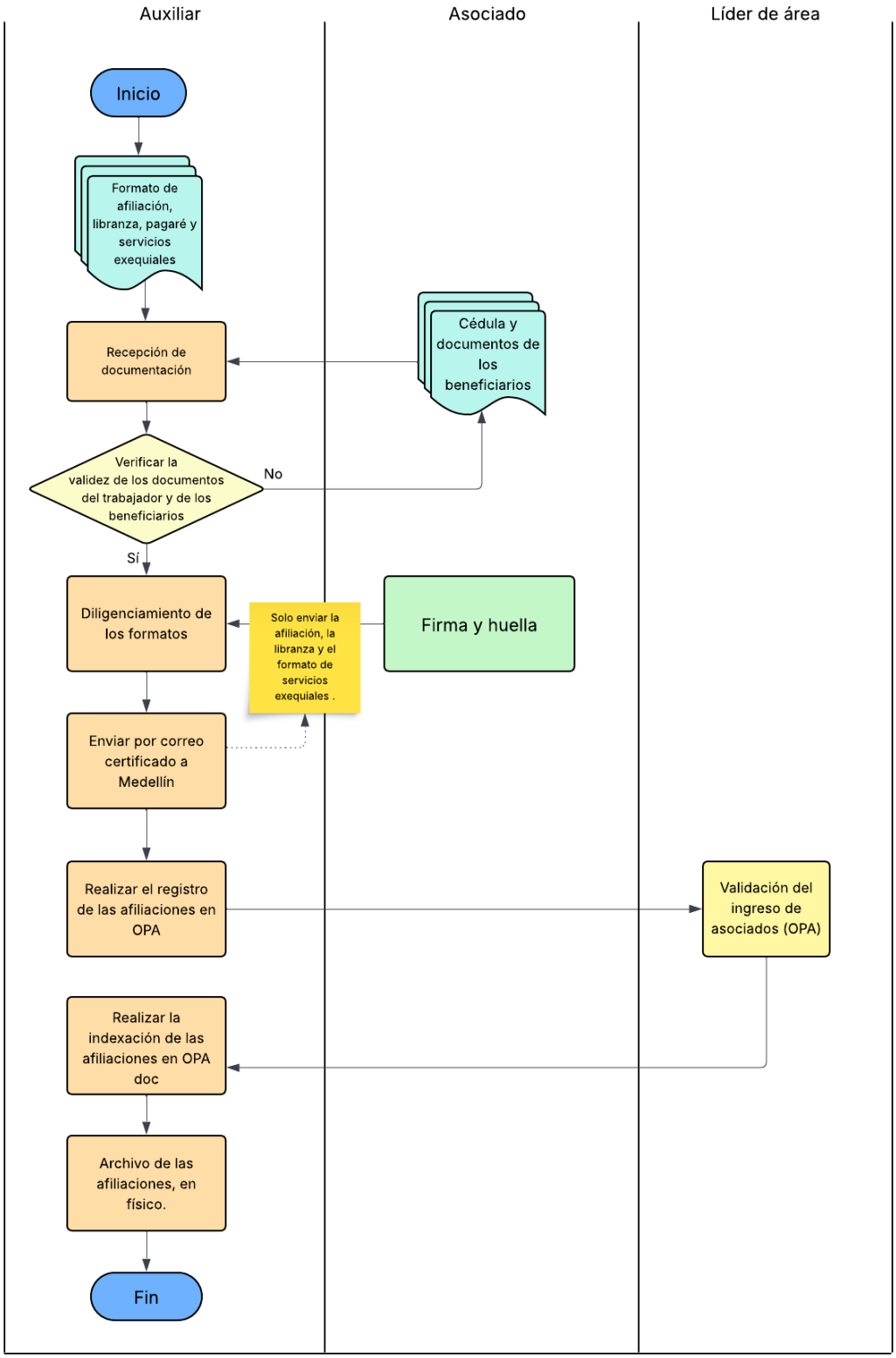
A causa del análisis de los factores de calidad de la operación del Fondo, entre los cuales se encontraron algunas fuentes sensibles a volverse un riesgo y, no oportunidades al presentarse de forma repetitiva y no controlada, se buscará contribuir al mantenimiento de la calidad en la gestión documental y operativa del Fondo, a partir del enfoque a procesos, el enfoque al cliente y la gestión de riesgos, mediante la descripción del flujo de información y los procesos de Gestión de afiliación del asociado (figura 7) y de la Gestión de Crédito y ahorros (figura 8), junto con la identificación de actividades de soporte y apoyo operativo, relacionada con la Indexación (figura 9), en los que participa personal asistencial externo.

Reunir estos tres procedimientos en una Guía de apoyo interno a la operación comercial y financiera del Fondo (anexo 2), facilitará contar con una herramienta de soporte para la

identificación y tratamiento de fuentes/factores de la operación global del FEGS, sea administrativa o técnica, para uso del personal de apoyo asistencial, que el Fondo integre transitoriamente a sus operaciones.

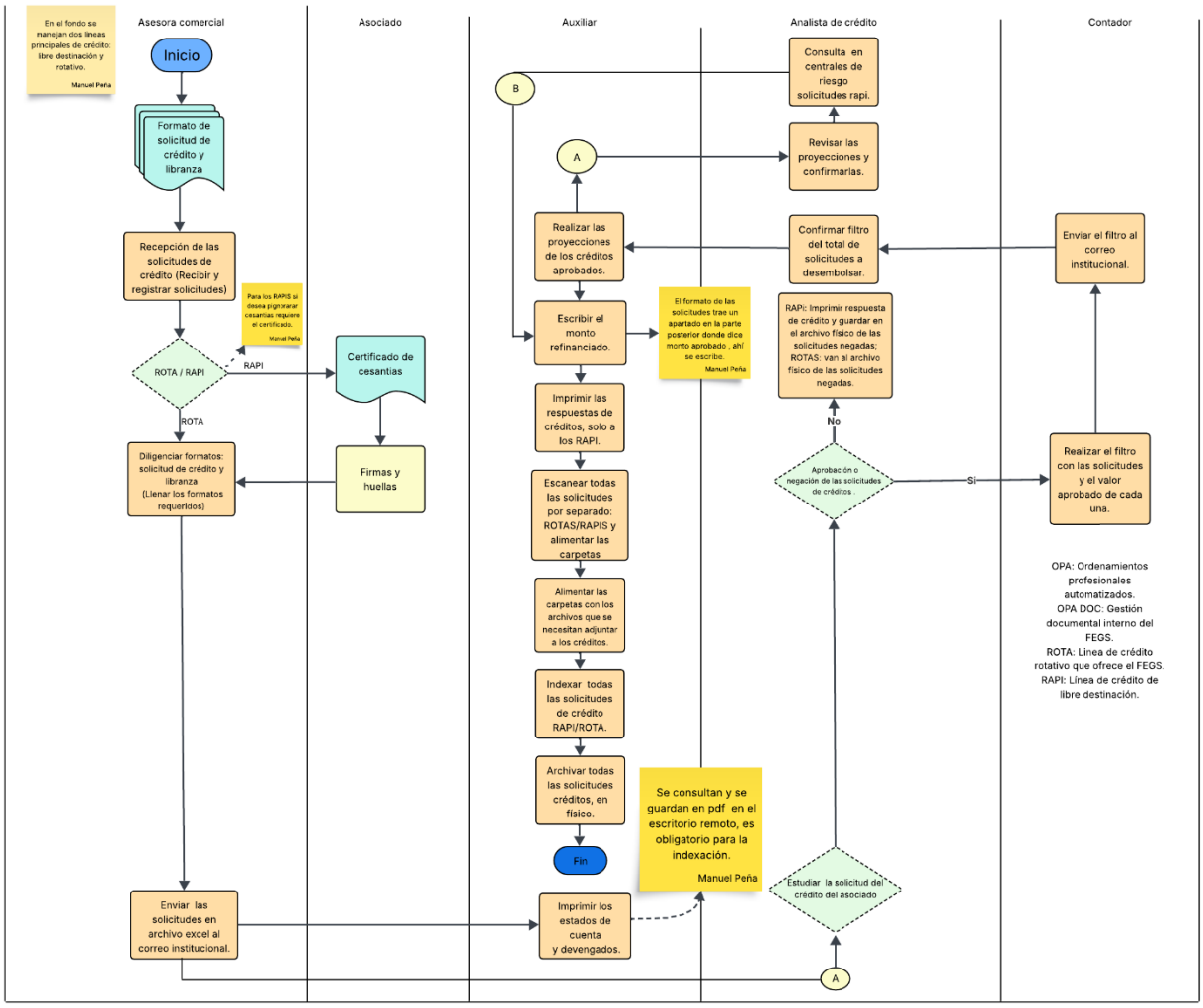
Así, con este instrumento, se busca que el trabajador que realice labores asistenciales de apoyo en estos procedimiento, pueda tener una adaptación efectiva con sus actividades y responsabilidades, y cumpla en cada procedimiento las condiciones de calidad en la operación, manteniendo relaciones de satisfacción con sus compañeros de trabajo (cliente interno) y de ser necesario, con los asociados (clientes externos) al mismo tiempo que se integra a la cultura y se reconoce parte de la organización sea más eficiente. FEGS.

Figura 7. *Gestión de Afiliaciones*



Fuente**:** Elaboración propia

Figura 8. *Gestión de créditos y ahorro*



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. *Procedimientos de Indexación*

Actividad	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5
Indexar Recibidos de proyección	Separar por fechas de corte los recibidos de proyección	Relacionar en el archivo de seguimiento de entrega de recibidos en el excel	Escanear los paquetes separados por finca y enviar al correo institucional	Descargar del correo y llevarlas al escritorio remoto y pegarlas en la carpeta H.intitucional	¿Por ultimo? indexar los recibidos de proyección.
Indexar cartas no retiro	Escaneo de las cartas y envio al correo institucional	Descargar del correo y llevarlas al escritorio remoto y pegarlas en la carpeta H.asociados	Se procede a indexarlas en OPA doc una a una con el numero de cédula que le corresponda		
Indexación de asistencias	Escaneo de las cartas y envio al correo institucional	Descargar del correo y llevarlas al escritorio remoto y pegarlas en la carpeta H.institucional	Se procede a indexarlas en OPA doc		
Indexación cartas de pignoración	Escaneo de las cartas y envio al correo institucional	Descargar del correo y llevarlas al escritorio remoto y pegarlas en la carpeta H.asociados	Se procede a indexarlas en OPA doc una a una con el numero de cédula que le corresponda		

Fuente: Elaboración propia

9. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en este proyecto de grado, se concluye que la elaboración e implementación de una guía de ayuda para los procedimientos operacionales que desarrolla el personal asistencial externo del Fondo de Empleados del Grupo Santamaría (FEGS) representa una oportunidad significativa de mejora en sus procesos administrativos internos. Dicha conclusión se sustenta claramente en el diagnóstico realizado mediante la herramienta espina de pescado, la cual permitió identificar varias fuentes de riesgo operacional, especialmente relacionadas con la ausencia de documentación formal, alto flujo de plantillas físicas, duplicidad en la información y errores recurrentes en la digitalización de documentos.

Asimismo, mediante la aplicación de una encuesta interna, se corroboró que, aunque existe una buena percepción respecto a aspectos como la transparencia y la capacidad de autogestión, es necesario fortalecer áreas puntuales como la formación continua, la delegación eficiente de tareas y la optimización en los tiempos de respuesta operativa. Estas brechas operativas refuerzan la importancia de contar con procedimientos claramente definidos y estandarizados, que faciliten al personal asistencial externo realizar sus actividades con mayor seguridad y efectividad, contribuyendo así a minimizar considerablemente errores operativos y posibles reprocesos.

Otro resultado importante del proyecto es que se logró definir, estructurar y documentar de manera específica y práctica tres procesos clave: gestión de afiliaciones, gestión de créditos, y soporte técnico-operacional, los cuales han sido reconocidos como críticos para la operación efectiva del Fondo. Esta estructuración permitirá no solo disminuir los riesgos operacionales identificados, sino también fortalecer significativamente la calidad del servicio interno y mejorar

la comunicación entre áreas, generando mayor satisfacción en la relación cliente/proveedor del Fondo.

Finalmente, se concluye que este proyecto de grado proporciona al Fondo una herramienta concreta y aplicable para avanzar en la mejora continua de sus procesos operativos y administrativos. Al implementar esta guía, el FEGS podrá contribuir a una mejor integración del personal asistencial externo y fortalecer la calidad general de sus servicios operativos, lo que representa una oportunidad clara para mejorar sustancialmente la gestión interna y asegurar la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

10. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los hallazgos y las conclusiones anteriormente expuestas sobre el proyecto de practica académica y la propuesta de mejora en los procesos operativos donde participa personal asistencial del FEGS, se proponen las siguientes recomendaciones:

Formación y capacitación periódica:

Se recomienda desarrollar programas de capacitación continúa orientados al personal asistencial externo, enfocados especialmente en los procedimientos operacionales clave identificados: gestión de afiliaciones, gestión de créditos y soporte técnico-operacional. Esta capacitación debe enfatizar en herramientas informáticas, técnicas adecuadas de digitalización, gestión documental, actualizaciones de los sistemas y en aspectos actitudinales que promuevan una mejor adaptación al cambio, fortaleciendo así sus competencias profesionales y la reducción significativa de errores operativos.

Implementación de un sistema integrado de gestión procedimental y documental digital:

Es fundamental avanzar hacia la digitalización integral de los procesos documentales, buscando eliminar la alta circulación de formatos físicos y la duplicidad de información. Para ello, se recomienda adoptar soluciones tecnológicas apropiadas que permitan almacenar, organizar, indexar, archivar y recuperar adecuadamente la información. Este sistema integrado facilitará la trazabilidad, reducirá los errores y generará mayor eficiencia operativa y seguridad en el manejo de la información interna y el desarrollo de los procesos operativos del FEGS.

Fortalecimiento de la comunicación interna y trabajo colaborativo:

Se recomienda reforzar las estrategias que promuevan la comunicación asertiva entre el personal asistencial externo y las áreas operativas internas del Fondo. Para ello, se recomienda realizar reuniones periódicas de retroalimentación, que permitan identificar oportunidades adicionales de mejora en los procesos y contribuyan al fortaleciendo de un ambiente laboral colaborativo y de apoyo mutuo en la relación cliente/proveedor dentro del FEGS, ayudando así a mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción laboral.

Ampliación y actualización periódica de la guía de procedimientos:

La guía de procedimientos desarrollada en este proyecto debe ser considerada un documento dinámico y sujeto a revisiones constantes. Es esencial realizar actualizaciones periódicas, integrando las nuevas necesidades o cambios operativos que puedan surgir en el Fondo, así como

incluir procedimientos adicionales o modificaciones derivadas de las recomendaciones hechas por el personal involucrado. Esto asegurará su vigencia y efectividad en el tiempo.

11. Referencias

Betsy Moreira. Betsy Moreira Monserrate (2016). *Modelo relación cliente proveedor interno y la gestión por procesos*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=zaNAdEfY9oI

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: El nuevo rol de los recursos humanos en las organizaciones* (4ª ed.). McGraw-Hill. Recuperado de: http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1143

Decreto 1481 de 1989 [Presidencia de la República de Colombia]. *Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados*. Julio 7, 1989. Diario Oficial No. 38.891. Recuperado de:

https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1412392

Eginnova Group. (2020). Definición de riesgos y peligros según ISO 9001. Recuperado de: https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/09/definicion-de-riesgos-y-peligros-segun-iso-9001/

Fondo de Empleados del Grupo Santamaría [FEGS]. (2025). *Quiénes somos.* Recuperado de:

https://fegs.com.co/quienes-somos

Grupo Santamaría. (2025). *Quiénes somos.* Recuperado de*:*

https://www.gruposantamaria.co/quienes-somos

García, M. (2009). Los macro-procesos: García, M. (2009). Los macro-procesos: *un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento & Gestión, (27), 162-200.

Internacional Organization for Standarization (2015). *Sistemas de gestión de calidad*. ISO 9001, 2015.

https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf

Lucidchart. (2025). *Qué es un diagrama de flujos*. Recuperado de: https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo

Rachel Nizinski, (2023). *¿Qué es un proceso de mejora continua?. Appian*. Recuperado de:

https://appian.com/es/blog/acp/process-mining/continuous-improvement-process-

explained#:~:text=Un%20proceso%20de%20mejora%20continua%20(PMC)%20es%20un%20ciclo%20continuo,analizar%20la%20eficacia%20del%20cambio.

Scielo. (2023). Breve caracterización de los Fondos de Empleados en Colombia. Recuperado de: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692023000100093

12. Anexos

Anexo 1. Instrumento de encuesta sobre fuentes de riesgo operacional

