



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE LA
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA COMPAÑÍA POSTOBÓN S.A, MEDIANTE LA
GESTIÓN DOCUMENTAL E IMPLEMENTACIÓN DE
HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS**

Julián Esteban Idárraga Henao

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial
Medellín, Colombia
2020



Estandarización de procesos de la Dirección de Desarrollo Organizacional en la compañía Postobón S.A, mediante la gestión documental e implementación de herramientas ofimáticas.

Julián Esteban Idárraga Henao

Informe de práctica
como requisito para optar al título de:
Ingeniero Industrial.

Asesores (a) o Director(a) o Co- Directores(a).
Luz Marcela Restrepo Tamayo - Ingeniera Industrial
Mónica Patricia Echeverri García - Ingeniera Industrial

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial.
Medellín, Colombia
2020.

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA POSTOBÓN S.A, MEDIANTE LA GESTIÓN DOCUMENTAL E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS OFIMÁTICAS.

Resumen

El presente informe de practica expone el proyecto realizado en la compañía Postobon S.A referente al estudio de métodos y estandarización de procesos en la Dirección de Desarrollo Organizacional, en la cual se presentaban niveles muy básicos de documentación, falencias en la transferencia y administración del conocimiento, caracterización de procesos y esquematización de su propio diseño organizacional; esto debido a la falta de un sistema estándar y una figura interna que se encargara de administrar dichos aspectos a lo largo del tiempo. Por consiguiente mediante la ejecución de dicho proyecto se realizó una intervención a los diferentes procedimientos y sistemas de información presentes en la dirección, generando metodologías, formatos y sistemas modelos, haciendo uso de herramientas sistemáticas y computacionales, las cuales permitieran a la organización transmitir y conservar todo el conocimiento generado por los colaboradores encargados dentro del área. Reforzando así los sistemas de información de la organización, permitiendo tener una guía de acción y un protocolo que facilite la gestión/ejecución de las actividades y la transmisión de la información, otorgando ahorros tanto en recursos económicos como en tiempo de trabajo, simplificando la adaptación y formación del personal en las diferentes actividades de la Dirección.

Introducción

La compañía Postobón S.A, desde la vicepresidencia de gestión humana lidera, planifica, dirige y controla la estrategia de talento humano con el fin de lograr óptimos niveles de productividad y competitividad a partir del personal, fomentando la efectividad organizacional desde las personas, promoviendo el desarrollo humano como factor fundamental para el alto desempeño individual y grupal. Para la consecución de estos objetivos la compañía cuenta con áreas transversales como la Dirección de Desarrollo Organizacional, encargada del enlace entre las diferentes vicepresidencias corporativas a través del diseño organizacional, la optimización del equipo humano en dichas áreas, gestionar la compensación laboral, servicios empresariales, valorar el desempeño individual y la planeación del talento humano para la consecución de objetivos.

El área de Desarrollo Organizacional cuenta con una gran cantidad procedimientos y herramientas relativos a sus funciones dentro de la compañía, sin embargo, a lo largo de los años dichas actividades se han realizado de manera empírica basándose principalmente en la experiencia de los colaboradores encargados, sin documentar este conocimiento e información importante para la compañía, en algún sistema o medio de información siguiendo lineamientos estándar.

Al momento de iniciar el proyecto, el área de desarrollo organizacional presentaba un nivel muy básico de estandarización, documentación, caracterización de procesos y esquematización de su propia arquitectura organizacional; esto debido a la falta de una figura interna que se encargara de gestionar dichos aspectos, lo cual al pasar del tiempo ha generado falencias en la transferencia de conocimiento dentro del área. Es por esto que, como respuesta a estas brechas de información, se decide plantear el proyecto de práctica descrito en el presente documento, el cual tuvo lugar en el semestre de industria bajo la modalidad de contrato de aprendizaje, con una duración total de seis meses contemplado entre los meses de Febrero y Julio del presente año.

Para subsanar estas falencias en la gestión del conocimiento, fue necesario la inspección y recopilación de la documentación existente en los sistemas de información de la compañía Gaseosas Postobón S.A, referentes a sistemas de gestión de la calidad y modelo de negocio con la finalidad de crear un diseño de la cadena de valor del área, esquematizando las diferentes unidades/procesos que la componen y sus relaciones, de manera que se tenga claridad en la estructura y se genere un documento guía de cómo se compone el área a nivel de arquitectura organizacional.

Adicionalmente, se realizó una evaluación de los procesos dentro del área, haciendo seguimiento a una serie de criterios para priorizar las actividades, los cuales permitieran plantear un orden y conocer cuáles de los procesos dentro de la Dirección de Desarrollo Organizacional requerían una intervención, determinando así el nivel de premura con la cual se deberían tratar dichos procedimientos de cara a una posible vulnerabilidad o pérdida de conocimiento y metodologías modelo que no se encontraron materializadas en algún tipo de registro o documento dentro de la organización.

Por consiguiente, se realizó el levantamiento de información relacionada con metodologías empleadas, herramientas ofimáticas o físicas implementadas en las labores diarias, interacciones entre los colaboradores y demás aspectos determinantes para el efectivo cumplimiento de las funciones generales del área, con el objetivo de dejar registro de estas y disminuir el posible riesgo operativo que implica la pérdida de información vulnerable para la Dirección.

Alcance

Mediante la aplicación de dicho proyecto se pretende cerrar las brechas de información existentes dentro de la Dirección de Desarrollo Organizacional, dando claridad a las interacciones presentes en las actividades diarias por parte de los colaboradores, comprendiendo a cabalidad las funciones de cada cargo existente, los procedimientos estándar a seguir, los puntos de control y sus límites de acción, evitando de esta manera reprocesos, malentendidos por falta de información y desperdicios de recursos valiosos tales como el tiempo productivo de cada colaborador dentro del área.

Limitaciones

- Se tiene en cuenta que el tiempo para la realización del proyecto es limitado, ya que al ser un semestre de industria solo se cuenta con el lapso comprendido en el calendario universitario (Contrato aprendizaje), por consiguiente, la magnitud de los objetivos del proyecto debe estar acorde a dichas limitaciones temporales y dentro de este plazo se debe alcanzar la culminación exitosa de las metas propuestas.
- Dado que es un proyecto académico no es posible abarcar una mejora de grandes magnitudes o costos elevados, ya que no se cuenta con los recursos económicos para realizar un estudio a profundidad en temas relacionados con los grupos de interés que intervienen en la compañía.
- Al tratarse de un proyecto de aprendizaje relativamente corto, se presentan limitaciones de software de documentación y diseño por parte de la compañía, ya que obtener dichas licencias requiere de tramites y justificaciones las cuales no son posibles de tramitar en el lapso disponible para la práctica.
- Por motivos de confidencialidad de información y a petición de la compañía, no fue posible exponer en el artículo los entregables generados durante el proyecto de practica referentes a procedimientos internos de la organización.
- Debido a la emergencia en salud pública de importancia internacional como lo es el virus Covid-19, las actividades diarias, la interacción con las personas involucradas en el proyecto y el cumplimiento de los objetivos se vieron afectados drásticamente, por consiguiente, fue necesario recurrir a alternativas de trabajo remoto para dar solución a la coyuntura existente durante gran parte del periodo comprendido en el semestre de industria.

Modalidad de trabajo

Por motivos ajenos a la voluntad de los interesados en el proyecto, se decide optar por el teletrabajo como metodología de trabajo para la culminación exitosa de los objetivos del proyecto. El teletrabajo según el Ministerio TIC de Colombia y la Ley 1221 de 2008 se denomina una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la

empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en sitio específico de trabajo.
[1]

Objetivo general

Estandarizar procesos internos e identificar las interacciones de la Dirección de Desarrollo Organizacional en la compañía Postobón S.A, mediante la caracterización, gestión documental e implementación de herramientas computacionales y sistemáticas.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las diferentes unidades/procesos que componen el área de desarrollo organizacional, reconociendo cada uno de los cargos existentes y su función dentro de esta, de manera que se tenga claridad en las responsabilidades, los límites de incorporación dentro de los procesos y puntos críticos de control frente a los procedimientos realizados por parte de cada uno de los colaboradores encargados.
- Examinar la documentación existente referente a caracterizaciones de procesos, mapas de procesos, formatos preestablecidos, guías de sistemas integrados y definición de modelos relativos a sistemas de gestión y arquitectura organizacional, con la finalidad de conocer el nivel de estandarización de las actividades presentes en el área.
- Evidenciar y compartir la información encontrada referente a sistemas de gestión y arquitectura organizacional a la cual no se le esté dando uso por parte del área en cuestión, proporcionando un fácil acceso a la información a todos los colaboradores involucrados en los procesos.
- Diseñar un mapa de procesos que represente la cadena de valor de la Dirección de Desarrollo Organizacional en la compañía Postobón S.A, identificando los macroprocesos fundamentales y los subprocesos que se realizan dentro de cada uno de estos, plasmando de esta manera en un documento el diagrama que exprese de manera general los procesos estratégicos, operativos y de apoyo presentes en la dirección.
- Analizar, priorizar y documentar los procesos más críticos del área, proponiendo metodologías, herramientas y formatos estándares para la realización de dichas actividades, y a su vez, evaluar la viabilidad de implementar una herramienta ofimática como oportunidad de mejora para dicha actividad.

- Diseñar y construir una herramienta de mejora (mediante herramientas ofimáticas) con la finalidad de apoyar el proceso de estandarización, de acuerdo con las necesidades del área y restricciones del proyecto.
- Socializar los resultados del proyecto, exponiendo los avances realizados en la estandarización de procesos, las herramientas construidas y el registro de la gestión documental realizada en la dirección.

Marco Teórico

- Value Stream mapping (VSM): Es una visión del negocio donde se muestra tanto el flujo de materiales como el flujo de información desde el proveedor hasta el cliente, se trata de plasmar de manera sencilla todas aquellas unidades, relaciones y procesos que se realizan actualmente para identificar así cuál es la cadena de valor (actividades necesarias para transformar materiales e información en un producto terminado o en un servicio).[2]
- Diagrama SIPOC: Es una técnica que permite identificar cuáles son los proveedores del proceso (Suppliers), las entradas de cada proveedor al proceso (Inputs), el proceso propiamente dicho, o sea, las etapas o fases del proceso (Process), las salidas que emite el mismo (Outputs) y los clientes externos e internos que reciben estas salidas (Customers). En muchos estudios se identifican los requerimientos de calidad que desea el cliente para cada una de las salidas. Se utiliza fundamentalmente para identificar las variables de entradas y de salidas para un posterior análisis de estas y además a partir de las fases generales del proceso que se definen realizar análisis más detallados de estas fases posteriores en la gestión de procesos. [3]
- Método de la ruta crítica: El método CPM (Critical Path Method), es un algoritmo basado en la teoría de redes diseñado para facilitar la planificación de proyectos. El resultado final del CPM será un cronograma para el proyecto, en el cual se podrá conocer la duración total del mismo, y la clasificación de las actividades según su criticidad. [4]
- Ciclo PHVA: La Ruta de la Calidad es una metodología sistemática basada en el ciclo de Deming, conocido con el nombre de PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), cuyo propósito es el de brindar una secuencia normalizada que permita solucionar problemas o gestionar proyectos relacionados con el control de calidad, soportándose en el uso adecuado e intensivo de las herramientas básicas de calidad. [5]
- Diagrama de flujo: “Un diagrama de flujo es la representación grafica del flujo o secuencia de rutinas o actividades simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento” (Manene, L). [6]

Metodología

Una vez planteados los objetivos se decide dividir el proyecto con base en estos, y de esta manera centrar los esfuerzos en el exitoso cumplimiento de los mismo de una manera secuencial, lo que se tradujo en un proyecto total que constaba de siete etapas las cuales se presentan en la estructura de desglose del trabajo (EDT) que se muestra a continuación. Ver *Ilustración 1*

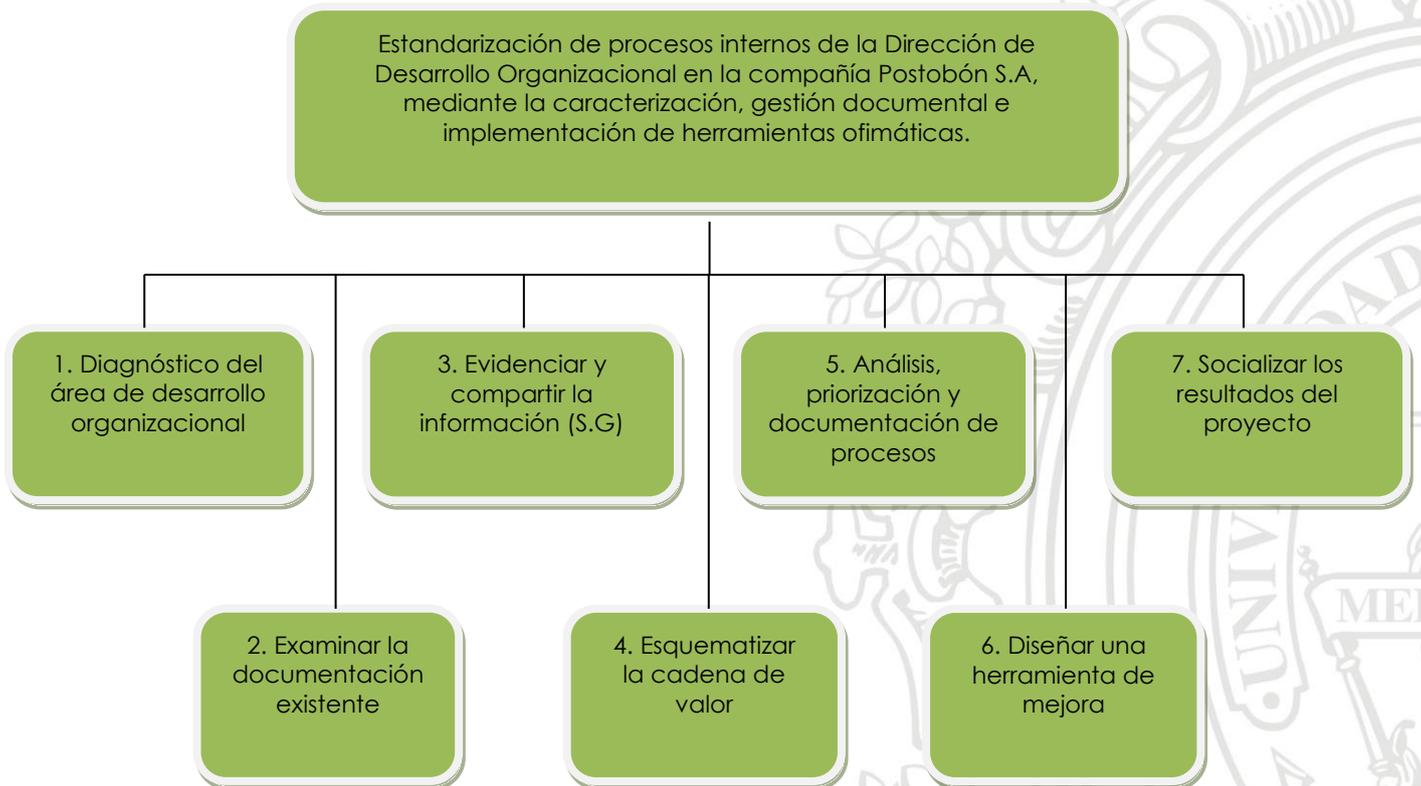


Ilustración 1. EDT

Inicialmente se realizó un diagnóstico de la Dirección de Desarrollo Organizacional, con el objetivo de reconocer cada uno de los cargos existentes dentro de esta y la funcionalidad general del área. Dicho diagnóstico se realizó mediante entrevistas individuales a cada uno de los colaboradores presentes en la dirección, en donde se trataron temas referentes a sus funciones diarias y composición de las células organizacionales a las que pertenecen. Adicionalmente se realizaron reuniones grupales para identificar las interacciones y momentos de activación entre los diferentes colaboradores presentes en el área, identificando los límites de acción que presenta cada cargo y los momentos en donde se hace necesario recurrir a otra célula de la dirección.

Adicionalmente, se realizó una revisión de los diferentes sistemas de información presentes en la compañía, en busca de documentación referente a los sistemas de gestión en donde tuviera participación la Dirección de Desarrollo Organizacional. Luego de la revisión a nivel general en los sistemas de información de la compañía Postobón S.A, se realizó un análisis de la documentación interna que se manejaba en el momento dentro de la dirección, en busca de documentos como caracterización de procesos, mapas de procesos, formatos preestablecidos, guías de sistemas integrados y definición de modelos relativos a arquitectura organizacional, con la finalidad de conocer el nivel de estandarización de las actividades y procesos presentes en el área.

Una vez examinados los documentos presentes dentro de los sistemas de información analizados, se compartió la información encontrada con los diferentes colaboradores presentes en el área, de manera que estos tuvieran conocimiento y fácil acceso a las herramientas e instructivos, eliminando así tiempos perdidos y reprocesos por no conocer la existencia de estos documentos. Adicionalmente, se realizó una gestión documental a las diferentes carpetas de archivos compartidos (Electrónicos) en la red interna de la dirección, depurando la información obsoleta y versiones desactualizadas que no eran utilizadas por parte de los colaboradores.

Luego de realizar el diagnóstico inicial del área y terminada la revisión de la documentación existente, se inició la construcción del esquema de la cadena de valor de la dirección de desarrollo organizacional, dicha construcción se basó en la información recopilada de las entrevistas previas realizadas a los colaboradores encargados de los diferentes procesos. Dicha cadena de valor se esquematizó con base en el ciclo PHVA, identificando claramente cada una de las fases de este ciclo en los procesos y la dinámica natural de la dirección. Se definió un esquema con tres pilares fundamentales que hacen referencia a la definición de la estrategia de desarrollo organizacional, la definición de alcances y las herramientas o procesos de seguimiento existentes en el área. Por otro lado, se definió un pilar transversal que hace referencia al proceso de gestión del cambio dentro de la compañía, en el cual hace presencia la dirección de desarrollo organizacional y la dirección de desarrollo humano. A continuación, se presenta el mapa de procesos diseñado. Ver *Ilustración 2*.

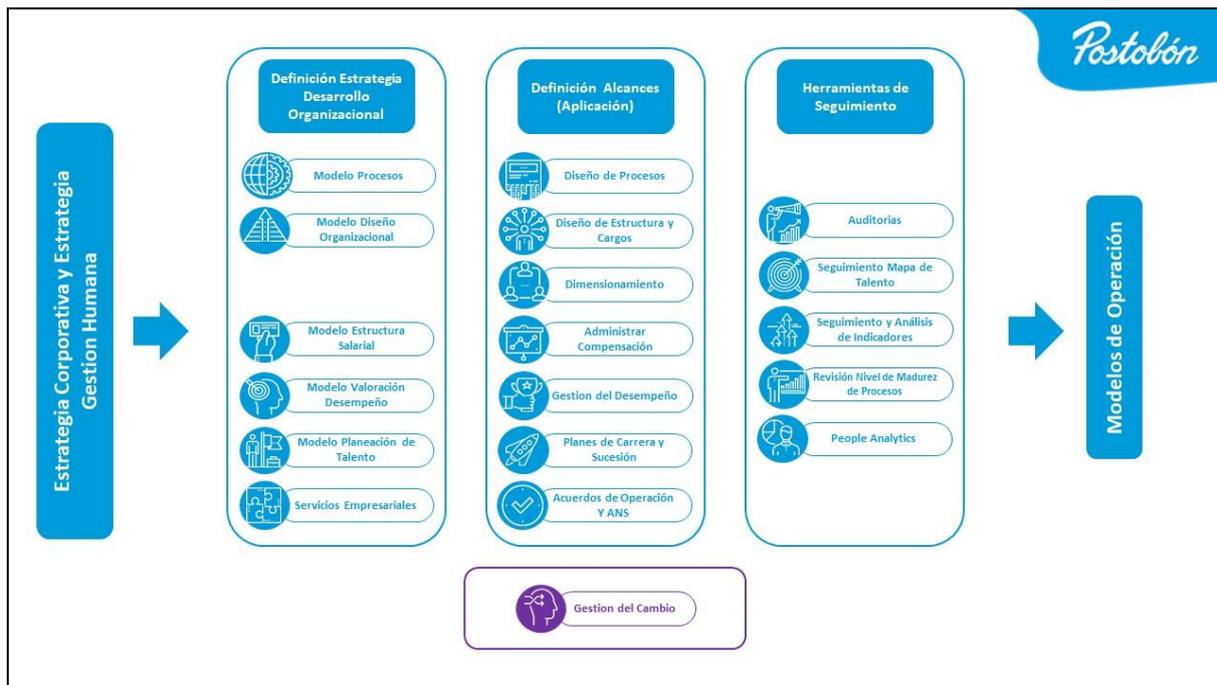


Ilustración 2. Mapa de Procesos D.O

Posteriormente para iniciar una de las etapas mas demandantes del proyecto, haciendo uso del software “Microsoft Excel” se construyó una herramienta para priorizar la intervención de cada uno de los procesos esquematizados en la cadena de valor, con base en una serie de criterios referentes al nivel de madurez de los procesos, existencia de documentación, vulnerabilidad de la información, numero de personal involucrado en la tarea, entre otros aspectos planteados con la ayuda de sistemas de información, colaboradores y de la directora del área en cuestión. Dicha herramienta y la descripción de los criterios evaluados no se exponen en el presente documento por motivos de confidencialidad de la información a petición de la compañía, sin embargo se muestra un modelo de la herramienta en el apartado de anexos con el objetivo de ejemplificar dicho entregable (Ver Anexo 1). Una vez realizado el análisis de cuáles y en qué orden deberían ser intervenidas las actividades, se dio inicio a la estandarización de los procesos más críticos en la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Para el levantamiento de información y estandarización de los procedimientos dentro del área se realizó una revisión de los formatos existentes para la caracterización y diagramación de los procesos, sin embargo la dirección no contaba con formatos suficientes para realizar dicha tarea, por consiguiente, de acuerdo con las necesidades del área fue necesario la creación de formatos e instructivos para la elaboración de fichas de procesos, diagramas SIPOC y diagramas de flujo para los procesos, los cuales se utilizarían como herramienta de mejora (mediante herramientas ofimáticas) con la finalidad de apoyar el proceso de estandarización. Se realizaron en total dos

formatos con sus respectivos instructivos los cuales ayudaran a la Dirección de Desarrollo Organizacional en la posterior documentación de sus procesos. (Ver Anexo 2)

El primer proceso que se analizó fue *Elaboración de informes mensuales para el comité ejecutivo*, dicho proceso hace parte del apartado “People Analytics” en el mapa de procesos antes mencionado. Para estandarizar dicho proceso se realizó una serie de video llamadas, haciendo uso de la herramienta Office 365 de la cual tiene licencia la compañía. En dichas sesiones se realizaron preguntas al encargado del proceso referentes a metodologías empleadas, tiempos requeridos, entradas y salidas de información en el proceso, herramientas ofimáticas utilizadas y recursos necesarios para el óptimo cumplimiento de la actividad. Basándose en la información suministrada por la persona encargada, se elaboró una caracterización del proceso, un diagrama SIPOC haciendo uso del nuevo formato y un video instructivo del uso de las herramientas ofimáticas utilizadas en el mismo, con la finalidad de establecer un procedimiento estándar que permita un óptimo rendimiento del personal y minimice los riesgos de pérdida de información asociadas a la realización de dicho informe. Luego de esto, según la herramienta para priorizar procesos realizada anteriormente, las necesidades primordiales de la dirección y el tiempo disponible para realizar el proyecto, se decidió intervenir el macroproceso *Compensación y estructura salarial*, centrando los esfuerzos en caracterizar y estandarizar todos los subprocesos/Actividades que lo componen, con la finalidad de dejar un registro apropiado de las metodologías que se venían realizando de manera empírica y para los cuales la ausencia o renuncia del personal encargado representan un riesgo alto para el correcto funcionamiento de la organización.

La estandarización de *Compensación y estructura salarial* se inició con la intervención del proceso denominado *Construcción del Mapa Humano*, el cual consiste en generar un archivo en Microsoft Excel que contenga la información referente a la compensación total, costo de nómina y la asignación salarial de cada colaborador vinculado a la compañía. Dicha intervención del proceso se realizó mediante entrevistas individuales con el encargado del proceso, haciendo uso de la virtualidad como medio para la comunicación e interacción (Software Utilizado: Microsoft Teams), en las cuales el colaborador encargado de la actividad relataba paso a paso las acciones necesarias para la construcción del archivo. Para la estandarización de dicho proceso se utilizó el formato guía existente dentro de la compañía para la caracterización de procesos, adicionalmente se realizó un documento guía indicando los objetivos y contenido necesario del entregable/Resultado del proceso, un diagrama SIPOC y por último se elaboró un diagrama de flujo de funciones cruzadas (Ver Anexo 3).

Una vez intervenido el subproceso de *Construcción del Mapa Humano*, el cual se utiliza como insumo en gran parte del resto de actividades asociadas con la

compensación y estructura salarial de la compañía, se procedió con la documentación y registro del subproceso denominado *Incrementos Generales*, el cual consiste en establecer el factor de incremento salarial para cada uno de los colaboradores de la compañía, identificando los respectivos periodos de aumento de acuerdo con las particularidades o características de cada centro de trabajo o grupo de empleados dentro de la organización. Para dicha estandarización se realizó una caracterización de este haciendo uso del formato existente en la compañía, y de forma complementaria se diagramó el flujo de actividades, se documentaron las entradas y salidas del proceso mediante los formatos creados durante el proyecto y se elaboró una capsula informativa mediante un video instructivo corto el cual explica de dónde provienen los insumos e información necesaria para la realización del proceso.

Otro de los procedimientos analizados durante el proyecto fue el denominado *Procedimiento Incrementos Generales y Proyecciones Salariales*, el cual consiste en una serie de pasos para establecer el factor de incremento salarial para cada uno de los colaboradores de la compañía, en donde se identificaron los diferentes periodos de aplicación de acuerdo con los pactos colectivos internos, particularidades de cada centro de trabajo y grupos de empleados. Para la estandarización de este proceso se continuó utilizando los formados establecidos para la documentación y caracterización, se realizaron los respectivos diagramas tanto de flujo de actividades como de entradas y salidas del proceso (SIPOC), una ficha de pautas generales de las actividades y un diagrama VSM identificando la cadena de valor y los tiempos estimados necesarios para la consecución de las diferentes fases del proceso.

De igual forma se intervinieron y documentaron los siguientes procesos:

- *Nivelaciones Salariales*
- *Construcción Esquema de Compensación Variable*
- *Construcción de estructura Salarial*
- *Asignación Salarial*

Para ello, se realizaron una serie de reuniones virtuales con la Coordinadora de Estructura salarial y de forma conjunta se realizaron caracterizaciones, diagramas e instructivos que facilitarían la comprensión y ejecución de las actividades necesarias para la correcta ejecución y cumplimiento de funciones de la Dirección de Desarrollo Organizacional, generando así una buena base para cerrar las brechas de información existentes.

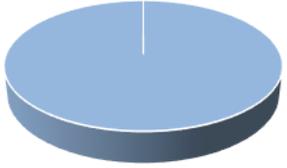
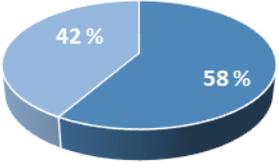
Por último se realizó una socialización de los resultados del proyecto, exponiendo los avances realizados en la estandarización de procesos, las herramientas construidas y el registro de la gestión documental realizada en la Dirección, en la cual participaron la Directora de Desarrollo Organizacional, la Gerente de Diseño Organizacional y la Coordinadora de Estructura Salarial de la compañía. En dicha reunión se repasó todo el material elaborado durante el semestre de práctica, se dio claridad del estado actual de la Dirección en términos de documentación de procesos y se establecieron

oportunidades de mejora para la continuación y extensión del proyecto a otras células del área por parte de los colaboradores internos o nuevos aprendices que lleguen a la compañía.

Resultados y análisis

- Mediante la realización del proyecto se pudo dar claridad a las diferentes unidades o células que componen el área de Desarrollo Organizacional, a través de la esquematización de su cadena de valor, se logró reconocer cada uno de los procesos existentes dentro de la Dirección, su función e interacción en la dinámica natural de la compañía y los límites de incorporación en donde se relacionan los diferentes colaboradores del área. Para esto se construyó un mapa de procesos que permitiera a las personas tener una visión holística y clara de las actividades que se realizan en Desarrollo Organizacional de una manera interrelacionada y bajo un esquema de mejora continua.
- Se realizó un estudio de los sistemas de información y las metodologías existentes para las actividades identificadas en el mapa de procesos de la dirección, generando así un entregable (*Ver Anexo 1*) en el cual se diagnosticó la situación actual de la Dirección, dando a conocer los procesos más críticos o de mayor prioridad en temas de estandarización, de manera que se minimicen los riesgos operativos que implica la pérdida de información. Dicho documento le servirá a la Dirección de Desarrollo Organizacional como insumo para la toma de decisiones futuras y le ayudara a visualizar en qué procedimientos requiere centrar sus esfuerzos o cuál de estos requieren ser intervenidos.
- En total en el lapso del semestre de industria, fue posible intervenir siete de los doce subprocesos más críticos presentes en el macroproceso de *Compensación y Estructura salarial*, lo que representa una mejoría considerable en temas de documentación y estandarización para este procedimiento (*Ver Tabla 1*). Cabe resaltar que el registro se realizó con base en las metodologías vigentes y algunos de los procedimientos no pudieron ser documentados en su totalidad ya que en la actualidad la Dirección no cuenta con una política establecida o, son procesos en fase de implementación/Prueba y aun no se encuentran completamente diseñados. Sin embargo, los diferentes documentos y formatos realizados tienen la posibilidad de ser modificados y ajustados según se requiera en el futuro.
- Se pusieron a disposición de la dirección un total de 25 entregables entre los cuales están comprendidos mapa de procesos (1), instructivos (2), fichas de proceso (7), diagramas de flujo (6), diagramas SIPOC (5), VSM (2) y capsulas informativas en video (2) las cuales sirven como soporte para la estandarización de los procedimientos analizados.

Tabla 1. Intervención de Procesos críticos

Intervención de Procesos Críticos			
<p style="text-align: center;">Situación Inicial</p>  <p style="text-align: center;">■ Procesos Documentados ■ Procesos Sin Docuemntar</p>		<p style="text-align: center;">Situación Final</p>  <p style="text-align: center;">■ Procesos Documentados ■ Procesos Sin Docuemntar</p>	
<p>Procesos Documentados:</p>	<p>Procesos Sin Documentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Elaboración Mapa Humano - Procedimiento Incrementos Generales - Elaboración Informa mensual - Construcción estructura salarial - Diseño Esquema Compensación Variable - Nivelación Salarial - Procedimiento Asignación Salarial - Reconversión Salarial - Política de Bonos - Proceso People Analytics - Elaboración Dashboard 	<p>Procesos Documentados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento Elaboración Mapa Humano - Procedimiento Incrementos Generales - Elaboración Informa mensual - Construcción estructura salarial - Diseño Esquema Compensación Variable - Nivelación Salarial - Procedimiento Asignación Salarial 	<p>Procesos Sin Documentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconversión Salarial - Política de Bonos - Proceso People Analytics - Elaboración Dashboard

- Para mejorar el sistema de documentación del área se diseñaron y construyeron dos formatos para caracterizar procedimientos (*Anexo 2*). Dichos formatos cuentan con su respectivo instructivo de uso y se pusieron a disposición en los sistemas de información existentes en la Dirección, con el objetivo de que los colaboradores y nuevos practicantes puedan utilizarlos, y de esta manera establecer un estándar en la construcción, presentación y administración de la documentación que se genere para la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Conclusiones

- Al realizar este proyecto se dio claridad a temas referentes a la gestión del conocimiento interno en la Dirección de Desarrollo Organizacional, logrando de esta manera que las personas partícipes en los procesos a cargo de dicha unidad, conozcan la información y documentación existente, tengan una visión holística de la arquitectura organizacional de su área (Mapa de procesos), clarificando las relaciones e interacciones a nivel interno, de manera que le permita al equipo de trabajo gestionar de manera eficiente sus esfuerzos apuntándole integralmente a la MEGA (Meta Ganadora y Audaz) de la compañía.
- La documentación y estandarización de procesos realizada en la Dirección aporta y refuerza positivamente los sistemas de información de la organización, permitiendo tener una guía de acción y un protocolo que facilite la gestión y control de las actividades. Adicionalmente dicha caracterización permitirá una efectiva gestión del conocimiento y facilitará la transmisión de la información, otorgando ahorros tanto en recursos económicos como en tiempo de trabajo, simplificando la adaptación y formación dado el caso de presentarse una nueva incorporación de personal a la Dirección.
- Mediante la intervención de los diferentes procesos presentes en el área, se logró dar un diagnóstico claro de las diferentes unidades que componen la dirección y el estado actual de las mismas respecto a lineamientos o estándares establecidos, reconociendo los puntos críticos y clarificando las interacciones presentes entre colaboradores y los límites de incorporación entre procedimientos. Adicionalmente, se diseñó una propuesta para el sistema de documentación mediante herramientas ofimáticas, favoreciendo la posible automatización de las actividades.
- Cabe resaltar que durante la realización del proyecto se evidenciaron algunas falencias en la definición de metodologías en algunos de los procedimientos, dichas falencias fueron dadas a conocer en la etapa de socialización al responsable directo y se propusieron oportunidades de mejora para futuros proyectos en el área.
- Dadas las condiciones particulares del proyecto, durante el semestre de industria se evidenció la importancia del teletrabajo como herramienta fundamental para que las empresas logren adaptarse a las circunstancias de un ambiente cambiante e incierto, continuando operativas y permitiendo a sus empleados poder acceder a las aplicaciones, datos y herramientas que necesitan para cumplir con sus funciones diarias desde cualquier lugar. No obstante, el éxito de esta metodología de trabajo depende directamente de la disposición de

los colaboradores y la flexibilidad en el proceso de aplicación de dicha dinámica de trabajo por parte de las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- [1] MINISTERIO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES. Que es el teletrabajo y cuáles son sus modalidades. (2018). Disponible en línea: [<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-75151.html>]
- [2] RAJADELL, M. SANCHEZ, J. *Lean Manufacturing: La evidencia de una necesidad*. España (2010), Ediciones Días de Santos.
- [3] BIBLIOS: REVISTA DE BIBLIOTECNOLOGIA Y CIENCIA DE LA INFORMACION. (2012). *Los procedimientos de un sistema de gestión de información: Un estudio de caso de la Universidad de Cienfuegos*. Julio Santillán Aldana, ed. Núm. 46, pp. 40-50. Disponible en línea: [<https://www.redalyc.org/pdf/161/16124393005.pdf>]
- [4] INGENIERIA INDUSTRIAL ONLINE. (2019). *Método de la ruta crítica-CPM*. Disponible en línea: [<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/investigacion-de-operaciones/metodo-de-la-ruta-critica-cpm/>]
- [5] INGENIERIA INDUSTRIAL ONLINE. (2019). Ruta de la calidad . Disponible en línea: [<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/gestion-de-calidad/ruta-de-la-calidad/>]
- [6] MANENE, L. *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Recopilado en 2011, vol. 22, p. 09-18.
- [7] KANAWATY, G. *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra, Oficina Internacional del trabajo, Cuarta edición. (1996).

Anexos

Anexo 1. Herramientas de Priorización.

PROCESOS/CRITERIOS	Aumenta directamente la productividad de los procesos	Entrega resultados para la valoración de desempeño	Nivel de relevancia para la alta dirección	Nivel de riesgo por vulnerabilidad en la información	Madurez del proceso (Nivel de estandarización)	Nivel de impacto para el cliente del proceso	Conocimiento y facilidad en el acceso a la información y herramientas del proceso por parte de los colaboradores	TOTAL	NIVEL DE PRIORIDAD
Definición Estrategia Desarrollo Organizacional									
Modelo de Procesos	5	0	1	1	2	3	3	● 21	Prioridad Baja
Modelo Diseño Organizacional	5	0	3	0	2	3	3	● 22	Prioridad Baja
Modelo Estructura Salarial	0	0	3	1	3	3	3	● 23	Prioridad Media
Modelo Valoración de Desempeño	0	3	3	1	3	3	3	● 19	Prioridad Baja
Modelo Planeación de Talento	0	3	1	1	4	3	NA	● 20	Prioridad Baja
Servicios Empresariales	0	0	5	0	2	5	1	● 21	Prioridad Baja
Definición de Alcances (Aplicación)									
Diseño de Procesos	5	0	1	3	3	3	3	● 24	Prioridad Media
Diseño de Estructura y Cargos	5	0	5	1	2	5	3	● 27	Prioridad Media
Dimensionamiento	5	0	5	1	2	5	3	● 27	Prioridad Media
Administrar Compensación	5	0	5	5	4	3	5	● 37	Prioridad Alta
Gestión del Desempeño	0	3	3	1	2	3	3	● 23	Prioridad Media
Planes de Carrera y Sucesión	0	3	3	NA	3	3	NA	● 20	Prioridad Baja
Acuerdos Nivel de Servicio (S.E)	5	0	1	1	2	5	3	● 23	Prioridad Media
Herramientas de Seguimiento									
Auditorías	5	0	3	1	2	5	1	● 20	Prioridad Baja
Seguimiento Mapa de Talento	0	3	1	3	3	3	3	● 24	Prioridad Media
Seguimiento y Análisis de Indicadores	0	3	3	1	3	3	3	● 17	Prioridad Baja
Revisión Nivel de Madurez de Procesos	5	0	3	1	2	3	3	● 18	Prioridad Baja

Anexo 2. Ejemplos Herramientas de Estandarización.

	FICHA DE PROCESO DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Código: ←	Código del documento: Para más información acerca de la codificación de documentos consulte el documento guía: "BE1-04-122 Procedimiento de Elaboración de documentos"
		Versión: →	
		Fecha: →	
	Tipo de Procedimiento:		

Fecha de elaboración de la primera versión

Versión Actual del Documento

Procedimiento Asignación Salarial.

Objetivo de Proceso:

Breve descripción del proceso en donde se indica el propósito principal, funcionalidad dentro de la organización o un macro-proceso, el alcance y las limitaciones del mismo.

Objetivos específicos:

-
-
-
-

Breve descripción de los resultados o entregables del proceso, las metas medibles mediante sistemas de analítica y la funcionalidad para otros procesos de la compañía.

Indicaciones Generales.

- A.
- B.
- C.
- D.

Indicaciones generales del proceso tales como:

- Responsable del proceso.
- Fechas establecidas para la elaboración.
- Documentos e información relevantes para la ejecución del procedimiento.

Procedimiento estándar a seguir:

- 1.
- 2.
- 3.

Procedimiento, información y flujo de actividades a seguir para la consecución exitosa del objetivo.

Control de Versiones					
Versión	02	Versión	03	Versión	04
Cambio:		Cambio:		Cambio:	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

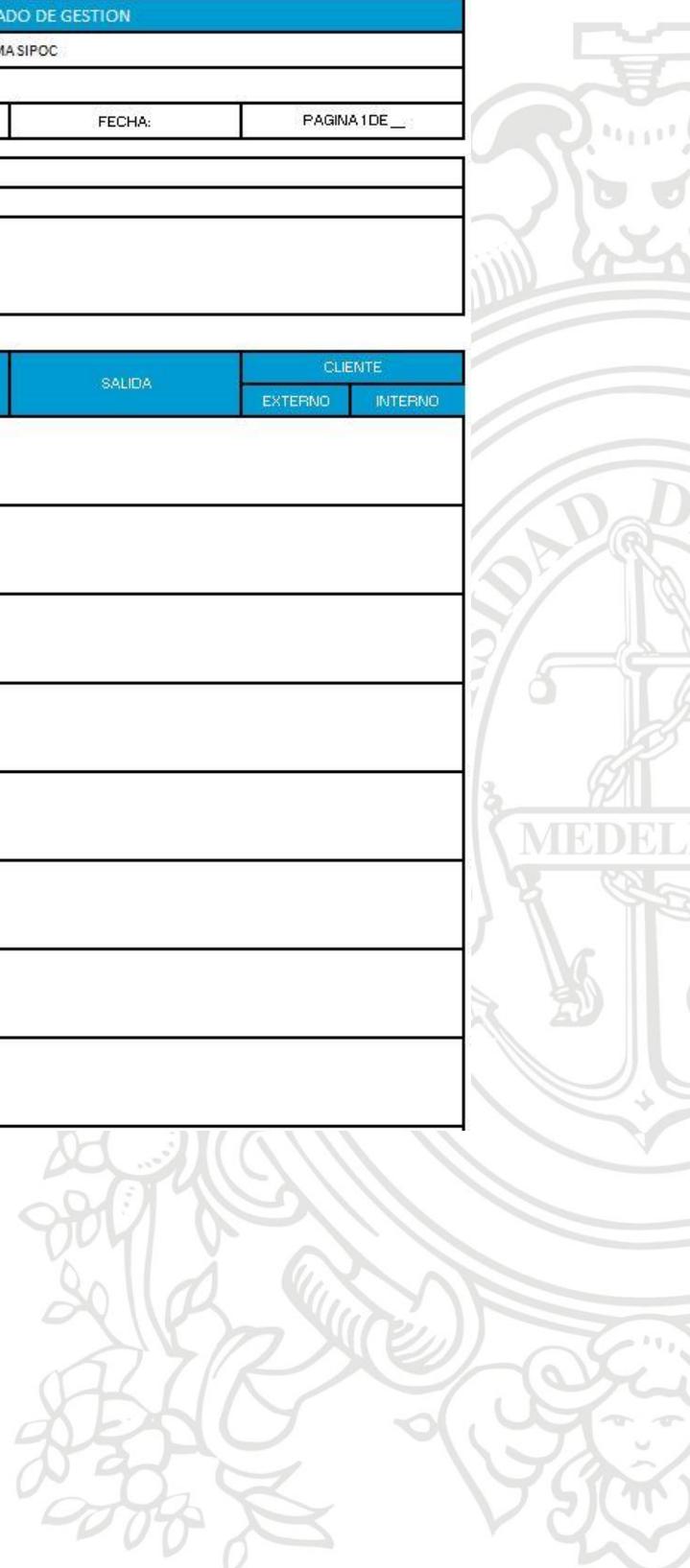
Tabla para el control de las diferentes modificaciones que se le realicen al documento, con el fin de llevar un registro actualizado de la versión vigente, los cambios efectuados de una versión a otra y la fecha de la modificación.

Anexo 2. Ejemplos Herramientas de Estandarización.

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	DIAGRAMA SIPOC			
	PROCESO:			
	CODIGO:	VERSION:	FECHA:	PAGINA 1 DE _

TIPO DE PROCESO:	
RESPONSABLE:	
OBJETIVO:	

PROVEEDOR		ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
EXTERNO	INTERNO				EXTERNO	INTERNO



Anexo 4. Diagrama de flujo funciones cruzadas: Construcción Mapa Humano

