



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**DISEÑO DE UN INSTRUCTIVO DE FUNCIONES Y  
PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS  
ENCUESTAS DE BIENESTAR DEL AREA MERCADEO E  
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS DEL NEGOCIO EMPRESA, DE LA  
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE ANTIOQUIA  
COMFAMA**

**Diego Alexander Barrero Londoño**

**Universidad de Antioquia**

**Facultad de Ingeniería, Departamento Ingeniería  
Industrial**

**Medellin, Colombia**

**2020**



Diseño de un instructivo de funciones y procedimientos para el desarrollo de las encuestas de bienestar del área mercadeo e inteligencia de negocios del negocio empresa, de la caja de compensación familiar de Antioquia Comfama

Diego Alexander Barrero Londoño

Informe de práctica  
Como requisito para optar al título de:  
Ingeniero Industrial

Asesor  
Nelson Orozco Álzate  
Ingeniero Industrial

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

# Contenido

RESUMEN:.....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
OBJETIVO GENERAL .....	7
Objetivos específicos. ....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
METODOLOGÍA .....	11
RESULTADOS .....	12
Descripción del proceso: .....	12
Diagnóstico y planteamiento del problema .....	16
Levantamiento del manual. ....	20
Creación de la carta de inicio y formato de solicitud de base de datos. ....	20
Creación de las encuestas.....	23
Avances:.....	25
Informes. ....	26
Carta de cierre .....	28
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de procesos Diagnostico de Bienestar. Fuente: Elaboración propia.....	15
Ilustración 2. Diagrama causa efecto. Fuente: Elaboración propia.....	18
Ilustración 3. Herramientas Office 365. Aplicación Share point. Fuente: Elaboración Propia.....	22
Ilustración 4. Formato de envío de correos. Fuente: Elaboración propia.....	23
Ilustración 5. Interfaz de desarrollo de encuestas en Survey Monkey. Fuente: Elaboración propia.	24
Ilustración 6. Lógica de bifurcaciones en Survey Monkey. Fuente: Elaboración propia.....	25
Ilustración 7. Proceso mediante tablas dinámicas para datos provenientes de una única respuesta. Fuente: Elaboración propia .....	27
Ilustración 8. Proceso para datos provenientes de respuestas múltiples. Fuente: Elaboración propia .....	28

## Lista de tablas

Tabla 1. Análisis 5W-1H de los procesos de Diagnóstico de Bienestar. Fuente: Elaboración propia .....	19
Tabla 2. Recomendación de indicadores tentativos al proceso. Fuente: Elaboración propia.....	30

# **DISEÑO DE UN INSTRUCTIVO DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ENCUESTAS DE BIENESTAR DEL AREA MERCADEO E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS DEL NEGOCIO EMPRESA, DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE ANTIOQUIA COMFAMA**

## **RESUMEN:**

El siguiente trabajo expone el proceso metodológico seguido para la elaboración de un instructivo de funciones y procedimientos para el cargo del asistente de procesos en la aplicación de encuestas de diagnóstico de bienestar en el área de mercadeo estratégico e inteligencia de negocios, del negocio empresas de la caja de compensación de Antioquia Comfama, en este se expresan los mecanismos para la identificación de los procesos del producto y servicio, igualmente se hace un barrido general sobre las actividades mediante un flujograma de operaciones sobre las condiciones actuales además se realiza una descripción de la secuencia de las funciones del cargo, finalmente se realiza un estudio sobre las falencias y necesidades del área en relación a los procesos aplicados en la formulación de Diagnósticos de bienestar, con base a estos se crea un manual integral de procesos y operaciones.

**Palabras claves:** Diagnostico de bienestar, Survey Monkey, procedimientos, documentación, funciones, formularios, encuestas.

## **INTRODUCCIÓN**

La Caja De Compensación Familiar De Antioquia Comfama en sus más de 60 años de historia ha venido consolidándose como la principal caja de compensación del departamento antioqueño, cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios, con un enfoque altamente orientado al crecimiento de la clase trabajadora. En la actualidad Comfama está compuesta por 98 sedes presentes en las 9 subregiones de Antioquia en las cuales ofrece una gran diversidad de servicios que van desde productos financieros, educación, salud, cultura, recreación, deportes entre otros.

Comfama está conformada por alrededor de 5000 trabajadores repartidos en células de trabajo; dentro de las áreas que conforman el ecosistema Comfama, se encuentra el mercadeo estratégico y la inteligencia de negocios, del negocio empresas que alineados con el propósito superior de la empresa, se caracteriza por brindar análisis y perfilación a las diferentes redes empresariales afiliadas a Comfama.

En los últimos años la conciencia respecto el papel de la gestión del talento humano en la empresa ha cambiado drásticamente; anteriormente, los departamentos de gestión humana se enfocaban casi exclusivamente en funciones, como el pago de nómina, contrataciones, bonos y beneficios contractuales; no obstante en la actualidad el enfoque ha cambiado, las organizaciones han comprendido el positivo impacto de contar con un equipo de empleados prósperos, competentes y comprometidos con las metas de la organización, es así como Comfama como empresa socialmente consciente, centrada en mejorar las condiciones de vida del trabajador de las empresas afiliadas amplió su oferta de servicio, mediante diagnósticos de bienestar, servicio que mediante análisis estadístico permite realimentar por medio de un perfil sociodemográfico las necesidades, preferencias e intereses del trabajador y con esa información generar un respectivo plan de intervención que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y a su vez maximizar el rendimiento operativo del mismo.

En el siguiente trabajo se expone la visión global de la ejecución metodológica sobre el diseño e implementación de un instructivo de procedimientos y funciones en el proceso de Diagnóstico de Bienestar ofrecido por La Caja De Compensación Familiar De Antioquia

Comfama en su portafolio de servicios para empresas, en este se describen las actividades del área, inicialmente mediante la elaboración del flujograma de operaciones que representa el proceso, posteriormente la formulación de la necesidades del mismo y por último el paso a paso del montaje del instructivo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las condiciones actuales del proceso de Diagnóstico de Bienestar empresarial del área de Mercadeo Estratégico e Inteligencia de Negocios, del negocio empresas de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia Comfama para estandarizarlo y crear instructivos de operación que permitan agilizar y ampliar la capacidad de operación del proceso.

### **Objetivos específicos.**

1. Comprender la actividad operativa del área de Mercadeo-Empresas de la caja de compensación, entendiendo la cadena de valor y las actividades que la conforman.
2. Identificar los procesos ejecutados para la generación de diagnóstico de bienestar empresarial.
3. Dominar los recursos y herramientas cibernéticas brindadas por Comfama para el desarrollo de sus servicios.
4. Aplicar herramientas de valoración de procesos, tales como diagramas de flujo y demás, que permitan ver el desarrollo del proceso identificando cada una de las partes desde su entrada hasta su salida en el tratamiento de los datos de Diagnóstico de Bienestar empresarial.
5. Desarrollar un instructivo de operación bajo las características de gestión por procesos, buscando la agilidad y transversalidad del proceso con las diferentes actividades que componen el portafolio de servicios de Comfama.

## MARCO TEÓRICO

La identificación de un problema, cuya solución requiere de un proyecto se puede realizar implementando diversas herramientas, una de ellas es el diagrama causa-efecto, que consiste en una herramienta creada originalmente por Kaoru Ishikawa. (Romero, Días, 2010), menciona que el punto de origen del diagrama causa-efecto es considerar que un problema o incidente puede estar originados por múltiples causas, pero que se pueden organizar en cinco o seis grandes grupos. Esto permite emprender un plan de acciones más eficaz para resolver el problema, al identificar varias posibles causas del problema en lugar de focalizar todos los recursos en una única causa.

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso. (Roure, Moñino, Rodríguez, 2005).

Según (López, 2015), las organizaciones deberían tener documentados todos sus procesos y registros. Esto con el fin de tener controles internos que les permitan obtener un mejor desempeño y gestión. Es importante identificar que cuando los procesos y registros de una organización se implementan y se ponen en marcha, contribuyen con la construcción y aplicación de indicadores que hablan del desempeño de los colaboradores. Por otro lado, desde el punto de vista de la gestión de procesos, el control de procesos se refiere específicamente a asegurarse que el rendimiento del proceso se mantenga dentro del estándar de cumplimiento, medido según los indicadores. El monitoreo y las acciones correspondientes están bajo la dirección del dueño del proceso. (Bravo, 2011).

La documentación de los procesos tiene como misión contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con un claro aporte al desarrollo y a la difusión interna del conocimiento. A nivel operativo, la gestión de documentación de procesos debe contribuir para incrementar la disciplina operacional, la eficiencia administrativa y asegurar un marco de control razonable en los procesos que generan valor. Se requiere un abordaje según el

ciclo PHVA y para ello se requiere la definición de indicadores propios, para controlar y evaluar el desempeño en la gestión. (Mateo, et al. 2011).

(Amado, 2019) expone que la documentación permite determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos; determinar la secuencia e interacción de estos procesos; determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos; determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad; asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos. Además, define la documentación como un documento entendido como la hoja de vida del proceso, el cual describe de manera específica el objetivo y alcance del proceso, así como los elementos de entrada, actividades de transformación de acuerdo al ciclo PHVA.

La metodología PHVA consiste en un modelo de trabajo de cuatro fases, planear, hacer, verificar y actuar. Que permite desarrollar planes de trabajo a la medida, ejecutarlos bajo control y adecuar el proceso en el transcurso de la aplicación, para posteriormente estandarizar y unificar el método a un solo proceso. Esta metodología aporta un camino eficaz para erradicar los costes de la no calidad y los reprocesos, como una de las medidas que ayudan a mantener la eficacia y eficiencia de las organizaciones. (Roure, Moñino, Rodríguez, 2005).

La forma más eficaz de documentar un proceso es mediante un diagrama de flujo o flujograma. (Gil, Vallejo, 2008), describe esta herramienta como una secuencia de símbolos unidos entre sí. Cada símbolo representa una tarea o actividad. El diagrama debe ser sencillo, es decir, fácil de seguir y comprender, cuidando su consistencia de conjunto. Debe tener un inicio y un final determinado, pues representa un proceso. En el transcurso del proceso y diagrama, se suceden las actividades o procedimientos y, en ocasiones, se han de tomar decisiones. Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias.

Además de documentar los procesos estos también requieren medidas de rendimiento las cuales deben indicar el grado de eficacia y eficiencia del proceso. Se entiende por eficacia el nivel de consecución de los resultados deseados, y por eficiencia, el nivel de optimización

del uso de recursos (Pérez, 1996). Los indicadores son información para tomar decisiones, son la base para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos. Los indicadores de eficacia permiten a los responsables de los procesos evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados. (Atehortúa, 2005).

Actualmente se observa cómo ha crecido la competencia entre compañías, la exigencia de los consumidores por recibir mejores productos y servicios se incrementa y el avance de la tecnología se desarrolla a gran velocidad; por ello, las empresas han tenido que cambiar su manera de administrar y operar, mejorar la eficiencia en sus procesos, disminuir sus costos y crear un valor agregado para subsistir. La estandarización de productos y servicios al mercado se ha convertido en un órgano vital que determina el crecimiento y desarrollo de numerosas compañías en varios países (Tafolla, 2014).

Cuando los procesos dentro de las empresas son documentados y así mismo estandarizados de facilita la capacitación del personal. Dessler (2001), nos habla del concepto de capacitación en la práctica como una herramienta de propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña. Al momento de diseñar un programa de capacitación en la práctica, se deben tener en cuenta varios factores relacionados con el entrenador. Los mismos entrenadores deben recibir una capacitación cuidadosa y se les deben proporcionar los materiales que necesitan para la capacitación. Por su parte, los trabajadores expertos que son elegidos como entrenadores deben estar bien versados sobre métodos adecuados para enseñar; en particular deben conocer los principios del aprendizaje y la técnica de enseñanza laboral. La capacitación de personal es una actividad que forma parte importante de toda organización. Generalmente su objetivo es impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar un trabajo, y para mejorar los conocimientos previos que un empleado posea sobre la forma de realizar su labor. La capacitación interna de sus empleados está enfocada a formar instructores internos que posean las herramientas y experiencia necesaria dentro de la empresa para capacitar a otros en diversas áreas. Esto tiene un doble propósito: por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal que regularmente se hacía a través de organizaciones externas, y por el otro, valorar y aprovechar el

conocimiento de su personal, especialmente de aquellos que por su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización. (Diez, Abreu, 2009).

Un instructivo de funciones y procedimientos tienen como objetivo compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos; uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración; determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben de hacer y cómo deben de hacerlo; ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones y constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos (Franklin, 2002),.

## **METODOLOGÍA**

La metodología empleada para la ejecución del proyecto se sustentó en los principios del ciclo Deming, planificar, hacer, verificar, actuar. Este método de trabajo permite abarcar en su totalidad las diferentes fases de ejecución del proyecto de una manera sistémica y ordenada, de igual manera facilita la visualización y alcance de los objetivos y agiliza la obtención de resultados.

Para el proyecto se realizaron 5 fases de trabajo, en una primera instancia la adaptación y contextualización de las funciones y métodos, seguido de una segunda fase enfocada en la generación de diagnósticos de procesos, posteriormente una tercera fase de planteamiento del problema, luego una cuarta fase de estrategia de solución y finalmente una entrega de resultados.

En la fase inicial los esfuerzos estuvieron enfocados en generar una comprensión de los procesos que se desarrollan en el área de mercadeo de la Caja De Compensación Familiar De Antioquia, principalmente en el desarrollo de los planes de diagnóstico de bienestar ofrecidos a las diferentes empresa las que Comfama brinda sus servicios, de igual forma la

ambientación a las herramientas operativas de trabajo tales como software, canales de comunicación, entre otros.

En la siguiente fase se documentaron los procesos y alcances del proyecto; en este apartado se realizó un diagnóstico de las funciones, se generaron diagramas de flujo para la visualización gráfica de los procedimientos, se realizó una descripción integral de las competencias y funciones del cargo, esta fase se centró en la recolección de información relevante para la generación de una valoración eficaz de los procesos.

En la tercera fase, luego de tener el contexto claro se procedió a identificar la raíz del problema mediante la aplicación de métodos de valoración de procesos críticos aplicados en mejoramiento continuo tales como diagramas causa-efecto, tablas 5W-1H entre otras.

Una vez determinado el panorama, comprendida la situación problema y escogido el marco de trabajo, se plantea la estrategia de mejora para el caso de los procesos que se desarrollan en el servicio de encuestas de diagnóstico de bienestar ofrecidos por el área de mercadeo estratégico e inteligencia de negocios de la Caja De Compensación Familiar De Antioquia.

La etapa final del proyecto se basa en la generación de los entregables de solución para la empresa, donde se pretende entregar un manual de procedimiento bajo criterios de gestión por procesos siguiendo principios de PHVA a la actividad de Diagnóstico de bienestar empresarial, del área de mercadeo estratégico e inteligencia de negocios, donde no solo se regule la actividad, si no también, permita servir como estándar para la planeación de capacidad, evaluación y control del volumen de trabajo.

## **RESULTADOS**

### **Descripción del proceso:**

El servicio de Diagnóstico de bienestar, es un servicio que permite contribuir a los procesos de gestión humana de las empresas filiales de la caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA, este es ofrecido dentro del portafolio de beneficios por parte de los asesores

comerciales de la caja, cuando el servicio es de interés se crea un canal de comunicación directo entre el profesional encargado del proceso de diagnóstico de bienestar y la empresa, en el primer acercamiento se explica los pormenores del proceso y se piden los documentos legales iniciales para generar la activación del proceso, estos documentos por lo general llegan al asesor y son reenviados al grupo de diagnóstico de bienestar.

Una vez recibido el documento o grupos de documentos legales (cámara de comercio o certificado de representación legal) donde se constata el NIT, razón social y el nombre del representante legal de la empresa, se elaboran la carta de inicio C.I. y el formato de solicitud de la base de datos B.D. (mediante formatos previamente establecidos), adicionalmente se crea una carpeta con el nombre de la empresa en la posición de archivos pendientes para ingreso de SharePoint, en esta nueva carpeta se almacenan los documentos creados y recibidos. Luego se envían los documentos de C.I. y B.D. a la empresa con copia al asesor comercial y se espera sean regresados debidamente diligenciados.

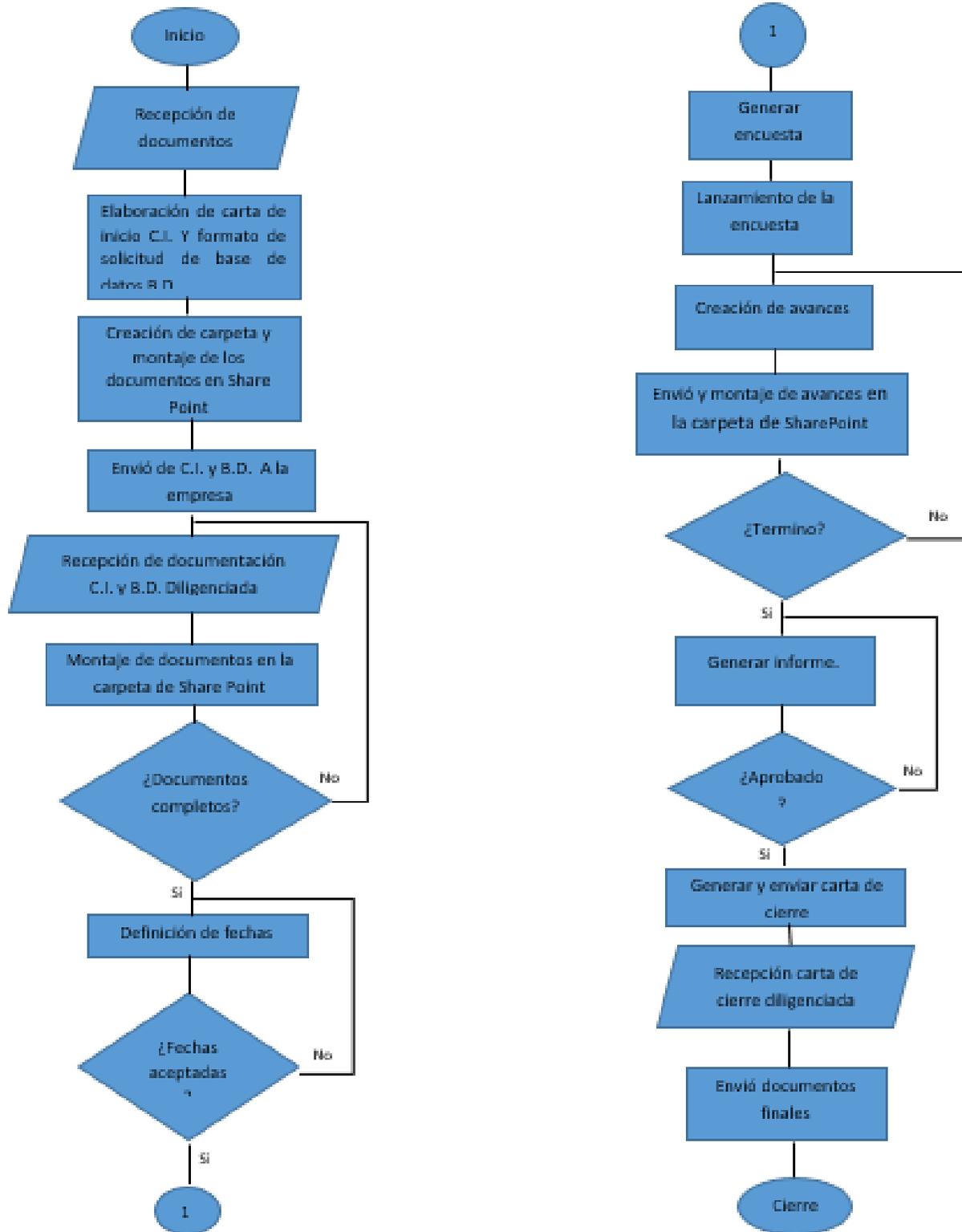
Una vez recibido los documentos con la información solicitada a la empresa, está en conjunción con el encargado del proceso de diagnóstico de bienestar definen las fechas para el inicio de la encuesta. Es bueno tener presente que algunas empresas envían los documentos por separado un documento y luego el otro, es esencial tener claro que hasta no tener los documentos listos no se definen fechas, el proceso de las fechas es una labor que le compete al profesional encargado del proceso.

Al tener las fechas de aplicación de la encuesta programadas, se procede a generar la encuesta en el aplicativo de Survey Monkey. Existen dos tipos de encuestas, estas pueden ser generales, mediante una encuesta prediseñada o una encuesta única y particular. Indiferentemente del tipo de encuesta, una vez creada se activa en la fecha de lanzamiento estipulada, en el momento en el que es lanzada la condición del proceso cambia esto implica que la carpeta perteneciente a la empresa ubicada en SharePoint cambia de ubicación pasando de la posición pendientes para ingreso a la carpeta general de diagnóstico de bienestar.

Posterior al lanzamiento de la encuesta, se deben entregar avances periódicos a la empresa, en estos avances se debe entregar información respecto al porcentaje de desarrollo de la misma, donde conste el personal que ha realizado efectivamente la encuesta y aquellos que la hayan desarrollado de manera incompleta. Estos avances se realizan una vez a la semana (lunes o viernes) y se envían al contacto de la empresa con copia al asesor, de igual forma son almacenados en la carpeta perteneciente a la empresa en SharePoint.

Al concluir el tiempo de ejecución de la encuesta (puede estar sujeta a ajustes por parte de la empresa y el profesional a cargo) se procede a generar el informe final y enviárselos al encargado del proceso quien deberá verificar y validar el resultado para posteriormente ser entregado a la empresa.

Finalmente, posterior a la entrega del informe final se crea y envía la carta de cierre del proceso a la empresa, esta debe ser debidamente diligenciada enviada de vuelta a la caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA. Al tener el documento firmado se almacena en la carpeta de SharePoint y se envían los consolidados faltantes. Por último se cambia la posición de la carpeta a la carpeta de nombre encuestas entregadas2020 y se finaliza el proceso.



**Ilustración 1.** Diagrama de procesos Diagnostico de Bienestar. **Fuente:** Elaboración propia

## **Diagnóstico y planteamiento del problema**

Como se explicó anteriormente la aplicación de las encuestas de diagnóstico de bienestar, es un proceso transversal al portafolio de productos comerciales ofrecidos por la caja de compensación de Antioquia, gracias a este proceso se permite tener un panorama general de las características sociales de los empleados de las distintas empresas afiliadas a la caja y ofrecer productos enfocados directamente en las necesidades particulares de cada empresa.

Debido al volumen de trabajo, dimensiones y a los constantes cambios a los que está expuesto el servicio, además de las características individuales de cada proceso, la metodología cuenta con grandes variaciones en su desarrollo.

Anteriormente el proceso se desarrollaba en una extensión del aplicativo de intranet de COMFAMA no obstante, este tenía una variedad de falencias que afectaban directamente la efectividad de los procesos de recolección de datos mediante encuestas, entre estos era la inestabilidad de la plataforma, la fácil saturación y en algunos casos la autoeliminación de registros, sin contar además con el hecho de que la elaboración de los resultados resultaba en un gran ejercicio de conocimientos de Excel.

Ante estos impases la principal acción de mejora fue el cambio de plataforma para la generación de encuestas, se buscaba un aplicativo más sólido, versátil e intuitivo que facilitara la labor estadística, bajo estas necesidades se viraron los procesos al uso de la plataforma Survey Monkey, esta es una plataforma internacional especializada en la creación de formularios y encuestas que permite recopilar gran cantidad de información, entre sus múltiples características ofrece un mayor soporte, versatilidad en la generación de las preguntas, herramientas estadísticas internas y demás.

El giro del cambio de sistema de recolección de la información implica una nueva adaptación al cambio y al método aplicado, previamente se contaba con manuales de aplicaciones para el sistema de intranet pero con la implementación de la nueva herramienta estos manuales se volvieron obsoletos. Debido a esto para el equipo de Diagnóstico de bienestar se convirtió en

una tarea esencial agilizar el proceso de aprendizaje y buscar los recursos propios que permitieran priorizar la adaptación al cambio por parte del personal de apoyo a cargo del proceso de encuestas de diagnóstico de bienestar.

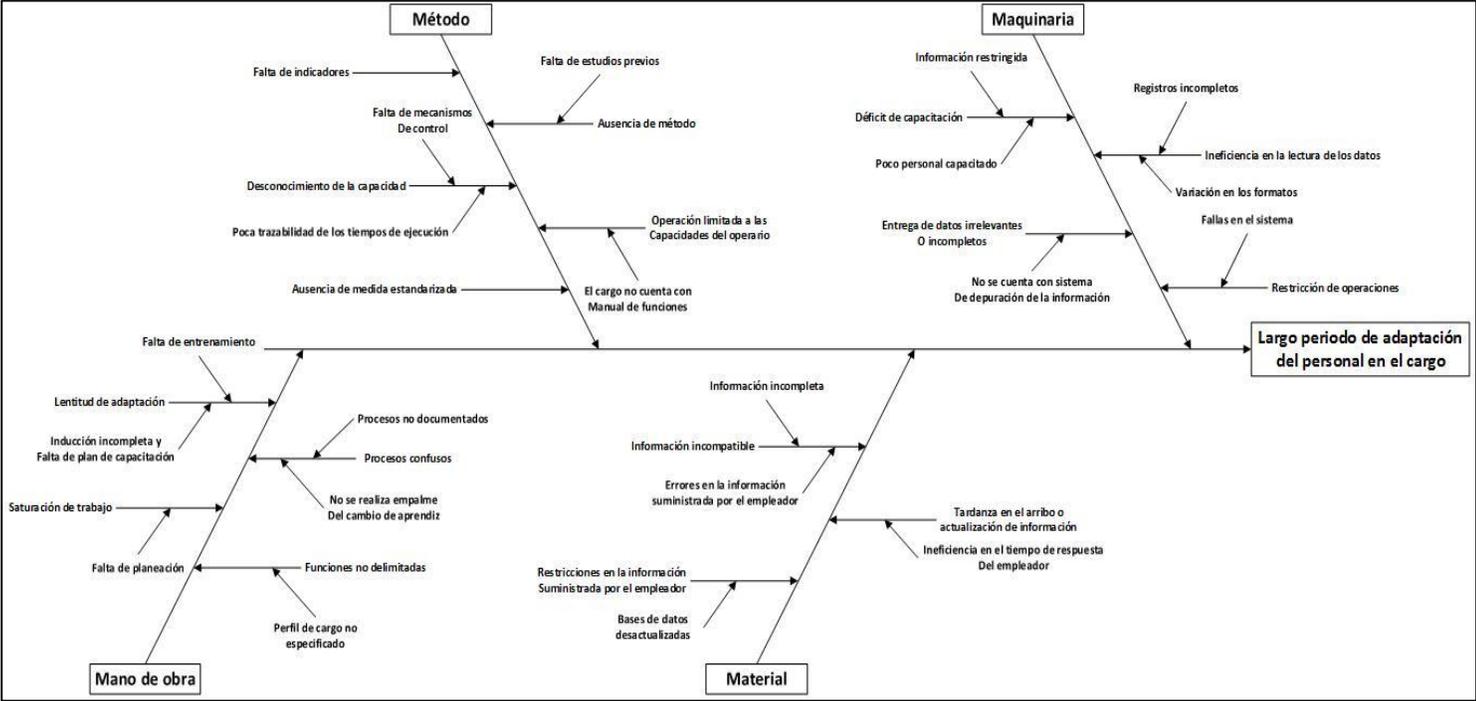
La adaptación del nuevo personal siempre ha sido un reto debido a la gran cantidad de operaciones a las que está sujeta el puesto de trabajo, no solo basta con conocer las funciones de las herramientas de trabajo también es esencial conocer todos los procesos que lo componen.

Cuando se recibe el puesto de trabajo, la persona es responsable de apoyar diferentes proyectos, cada uno de estos se encuentra en diferentes fases, si se tiene en cuenta que la aplicación total el proceso de diagnóstico de bienestar es una tarea que tiene una duración aproximada de 3 meses, esto dificulta la rápida adaptación debido a que no se tiene un punto de partida claro, lo cual implica complejidad para la trazabilidad del proceso. En un puesto que tiene una rotación de 6 meses es esencial que la persona entrante se adapte rápidamente al proceso, no obstante hasta este momento, esta adaptación es subjetiva a las capacidades de cada quien, esto con lleva el riesgo de excesos en los tiempos de adaptación o en el peor de los casos que no se genere un entendimiento claro durante los meses de trabajo.

Priorizar la adaptación del personal implica un nuevo estudio de las funciones y el método de trabajo que permita determinar y simplificar las competencias del ayudante de proceso, generando un camino de trabajo ordenado y secuencial, donde pueda tener un apoyo constante sobre el puesto y funciones de trabajo, así hacer del proceso de adaptación algo auto gestionable e individual.

Con el fin de tener un panorama más claro sobre la incidencia del entorno en el proceso se realizó un diagrama Ishikawa (Ilustracion.2) o mejor conocido como espina de pescado, que permite ver el panorama causa-efecto de las actividades que afectaran directamente los tiempos de adaptación, donde se contrastara las condiciones del proceso desde su método hasta las capacidades del mismo asistente.

En diagrama las principales subcausas asociadas al problema estuvieron soportadas en una falta de estandarización de los procesos, lamentablemente la falta de un mecanismo general de capacitación insidia en que se generaran conflictos en la mano de obra y sus capacidades, los materiales y la maquinaria (software) o recursos de trabajo no eran aprovechados al máximo, le método carecía de guía.



**Ilustración 2.** Diagrama causa efecto. **Fuente:** Elaboración propia

Con el fin de complementar los datos del diagrama causa efecto, se realizó un proceso de indagación mediante la aplicación de un formato de preguntas 5W-1H. (Tabla 1.), en este se desglosaron los principales motivos por los que existen fallas en la adaptación al cargo, de igual forma permitió observar más específicamente, posibles acciones de erradicación de los pormenores que afectan al proceso, se tomaron en consideración las acciones que englobaran la mayor cantidad de inconvenientes, de igual forma las principales acciones de mejora, se enfocaron en aquellos que representaran una documentación de procesos.

Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Acción de erradicación
1. Bajo desempeño por parte del aprendiz en las funciones asignadas.	Se presentan dificultades en el proceso de adaptación haciendo que este sea más largo.  No se cuenta con herramientas que permitan guiar al aprendiz.	No se realiza una adecuada inducción ni se tiene un plan de capacitación para familiarizar al aprendiz con sus responsabilidades.  No existe un manual de funciones.	Alto volumen de trabajo en el área, lo que impide establecer un tiempo adecuado de capacitación.  No se encuentra establecido un perfil de cargo ya que las funciones se asignan según las habilidades del aprendiz.	1. Definir las funciones y responsabilidades del puesto y su alcance dentro del proceso, realizar un manual de funciones que apoye al aprendiz en su proceso de adaptación. En base a este precisar un perfil adecuado del cargo con el cual se pueda realizar un filtro adecuado al momento del proceso de selección de aprendiz.
2. No se cuenta con un instructivo de procedimientos.	Los procesos dentro del área no se encuentran estandarizados.	No existe documentación ni caracterización de los procesos.		2. Implementar el uso de herramientas que permitan identificar las salidas y entradas del proceso para así realizar una correcta documentación y asegurar que los procesos dentro de la organización se encuentren estandarizados lo que minimiza el margen de error.
3. Limitaciones de las herramientas para el análisis de datos.	No se permite la aplicación de herramientas estadísticas desde la plataforma.	El software registra datos irrelevantes para el estudio ya que no se realiza una correcta depuración de los datos.	No se cuenta con un instructivo que facilite el entendimiento y manejo del software.	3. Adecuar los procesos a los límites del software, implementar manual que facilite el uso de este.
4. Desconocimiento de la capacidad de los procesos y tiempos de ejecución.	Falta de control y monitoreo de los procesos.	No existe una metodología adecuada para gestionar el registro de las necesidades.	No se han definido indicadores que permitan evaluar la eficiencia de los procesos y permitan tomar decisiones basadas en estos.	4. Implementar una metodología de gestión basada en indicadores que permita seguimiento y control del proceso.

**Tabla 1.** Análisis 5W-1H de los procesos de Diagnóstico de Bienestar. **Fuente:** Elaboración propia

Al tener un método que permita agilizar los procesos presentes y que sean de entendimiento para todos se permite disminuir recurso y maximizar el periodo de trabajo hombre/servicio.

Así pues, el método o solución debe compilar la descripción de las funciones del cargo permitiendo una visión holística del proceso y a su vez en marcar los límites de las funciones. La mejor opción para la empresa es generar un instructivo que permita agrupar y generar un camino genérico del proceso, esto facilitaría atacar la mayoría de contratiempos y problemas generados, además que con su aplicación se podría posteriormente generar estudios complementarios de métodos, tiempos en base a indicadores establecidos.

## **Levantamiento del manual.**

Una vez conocido el proceso en general y comprendido las necesidades del puesto de trabajo se procedieron a configurar un instructivo de funciones y procedimientos para el cargo de aprendiz del área mercadeo estratégico e inteligencias de negocios de la caja de compensación familiar de Antioquia Comfama, se determinó cuales partes del proceso incluían la participación activa del aprendiz y con base en esto se esquematizo el instructivo.

Así pues el instructivo explica el proceso general, describiendo las partes del mismo que pueden ser operadas por el usuario, esto va desde el envío de correos hasta la creación de informes para las empresas.

Los procesos que fueron documentados son:

- Creación de carta de inicio y formato de base de datos
- Creación de encuestas en el aplicativo de Survey Monkey.
- Generación y envío de avances.
- Levantamiento y ajustes de datos para informes.
- Creación de carta de cierre.

Los procesos anteriores estuvieron ejecutados transversalmente con el uso y conocimiento de mecanismos de office 365 y de la aplicación de Survey Monkey.

## **Creación de la carta de inicio y formato de solicitud de base de datos.**

La elaboración de la carta de inicio C.I. y el formato de solicitud la base de datos B.D. es la entrega inicial y el mecanismos de protección y compromiso entre las dos empresas. En la carta de inicio se explican los pormenores del proceso, es un documento de autorización concienzada por parte del empleador.

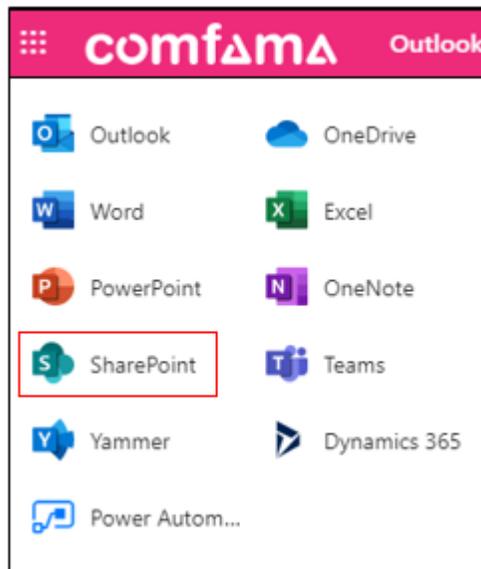
Por otro lado en el formato de base de datos, es un archivo en el cual se espera sean compartidos los datos sobre los empleados a quien se realizara la encuesta de diagnóstico de bienestar. Estos documentos se envían en conjunto y son activados y creados una vez que

arriban la cámara de comercio, el certificado de existencia legal o el documento que haga sus veces.

Ambos documentos se encuentran previamente definidos por parte de la empresa, tan solo basta con ser diligenciados con los datos de la empresa en proceso, no obstante el mecanismo actual de diligenciamiento es manual, cuando la creación de la carta de inicio es para una sola empresa, no existe mayores inconvenientes, por otro lado cuando en el proceso se deben generar varias cartas de inicio, se vuelve un proceso lento y por defecto ineficiente.

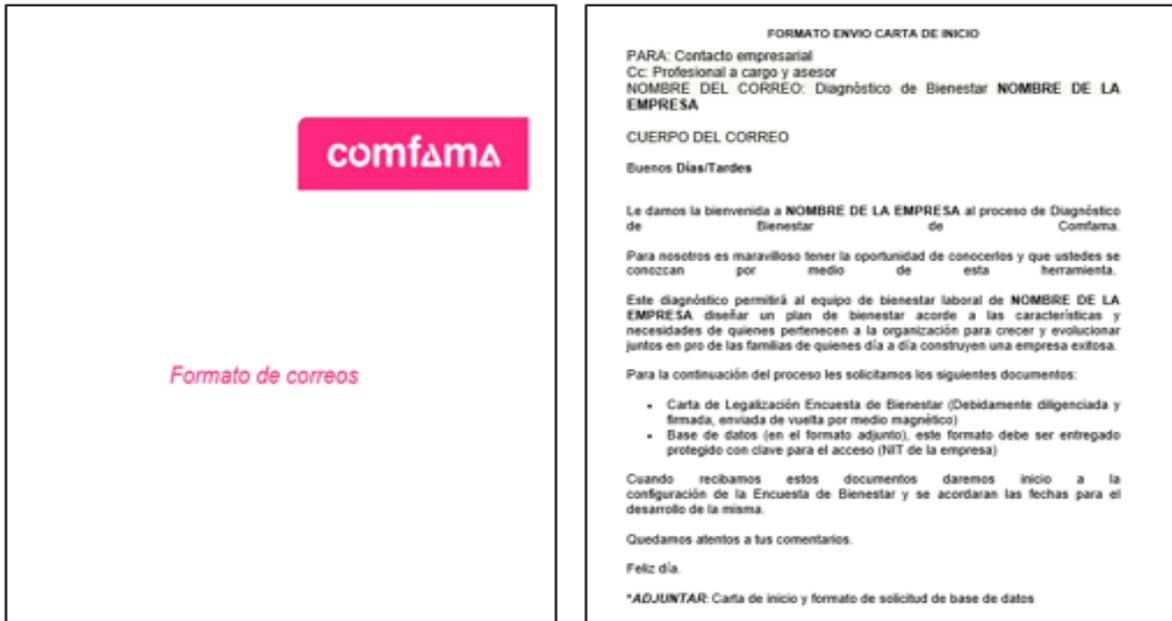
Ante esto se creó un vínculo de formato de correspondencias en Excel, este permite automatizar y agilizar en gran medida cuando el proceso está compuesto por grandes encuestas, adicionalmente tiene la ventaja de que permite llevar un registro de las cartas de inicio creadas, es una aplicación útil, sin embargo está restringido a ser usada en la versión de Excel de escritorio.

Como se escribió anteriormente la estructura también esta complementada con algunos generalidades del uso de office 365, en este caso con el manejo de Share Point es una aplicación de almacenamiento de datos para empresas o grupos de trabajo similar al One Drive personal, esta tiene la versatilidad de ser de dominio público y no está atada a una persona u administrador en particular, para el área de mercadeo empresas existe una carpeta en la aplicación donde se llevan el registro de los procesos, activos, entregado y en potencia para la empresa. Cuando arriban los documentos de existencial legal y se crean las respectivas cartas de inicio, se crea una carpeta de trabajo perteneciente a dicha empresa, donde se almacenarán todos los documentos y entregables que se generan a lo largo del proceso, esta carpeta, su ubicación estará condicionada al estado del proceso.



**Ilustración 3.** Herramientas Office 365.  
Aplicación Share point. **Fuente:**  
Elaboración Propia

Estos documentos no solo son almacenados en la plataforma si no también son enviados a la empresa, esta función es con previa autorización del profesional a cargo. Para él envío de los documentos. Con el fin de facilitar el proceso se creó un documento donde se recogen los diferentes formatos de envío de correos, en este está expresados el cuerpo del correo y las particularidades del mismo, este documento es una contribución a la comprensión y agilidad del proceso, es un complemento al instructivo de funciones y procedimientos del cargo.



**Ilustración 4.** Formato de envío de correos. **Fuente:** Elaboración propia.

Finalmente, los documentos son retornados debidamente diligenciados a la caja de compensación familiar de Antioquia y almacenados en la carpeta correspondiente a la empresa, el siguiente paso es la activación de la recolección de datos por medio de las encuestas esto estará a cargo del profesional del área.

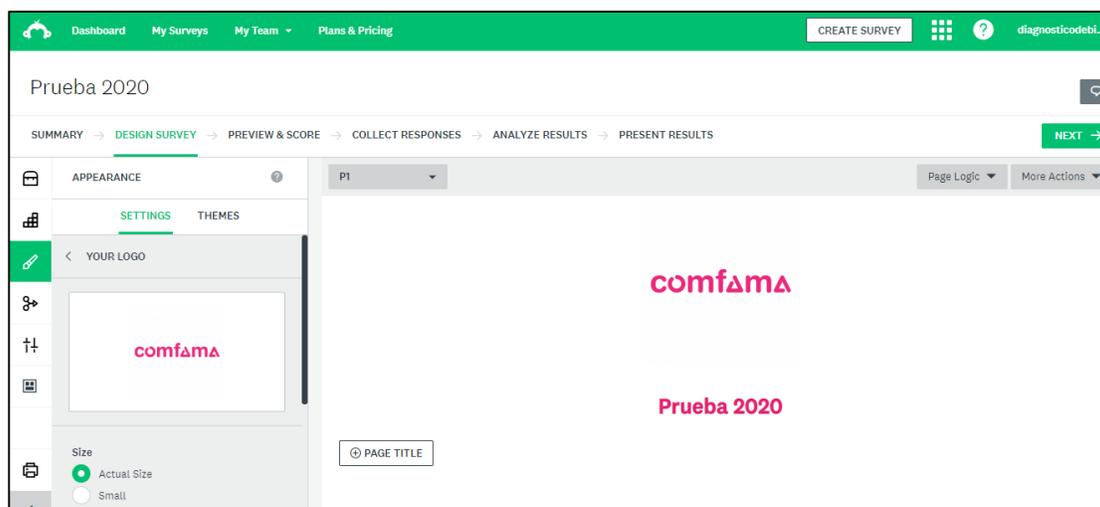
### **Creación de las encuestas.**

Este proceso fue operado desde cero, anteriormente los mecanismos de creación de encuestas están aplicados sobre la plataforma de intranet de Comfama, lamentablemente aunque era una plataforma útil carecía de estabilidad, lo cual la hacía poco confiable para algunos procesos.

La creación de las encuestas se comenzó a implementar en el aplicativo de Survey Monkey software especializado en la creación de encuestas a nivel mundial, el proceso se realiza de manera ágil, la plataforma es totalmente confiable, en ella se puede estar corroborando el progreso y además permite ser descargado en diferentes formatos Excel, SSPS, CSV y Word.

El desarrollo de la encuesta y el manejo de Survey Monkey no estaban definido previamente, solo contaba con las capacitaciones generadas a los profesionales de área, debido a esto todo el conocimiento de la aplicación se obtuvo sobre la marcha y fue un proceso de adaptación y aprendizaje sobre las necesidades.

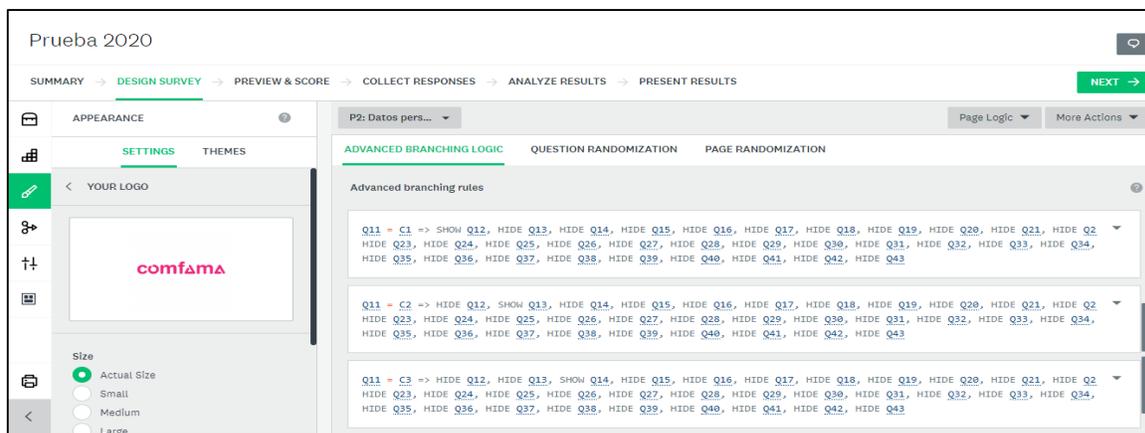
Inicialmente se comprendió la interfaz de trabajo conociendo sus utilidades, herramientas, funcionalidades y alcance.



**Ilustración 5.** Interfaz de desarrollo de encuestas en Survey Monkey. **Fuente:** Elaboración propia

En general el proceso de montaje es intuitivo y tiene la versatilidad de contar con una gran serie de plantillas en caso de ser necesarias, no obstante debe tenerse en cuenta que el proceso es un producto único ofrecido por Comfama, así que estas plantillas no son necesarias. El montaje de las encuestas se realizó de manera sencilla bajo las indicaciones del profesional

del proceso, no obstante existieron algunos pormenores sobre algunas herramientas que implico desarrollar estructuras lógicas sobre el montaje de las encuestas.



**Ilustración 6.** Lógica de bifurcaciones en Survey Monkey. **Fuente:** Elaboración propia

La creación de un formato general (una versión demo) genero una inversión de tiempo y aprendizaje sustancial debido a que debía quedar lo más trabajo posible, aquí se estandarizo un modelo que permite tomar las variaciones necesarios sin alterar el formato establecido.

Una vez el formulario estaba listo, realizaba la activación del mismo mediante un enlace web.

Este se envía a las empresa mediante una hipervinculación a una E-card, esto formato esta previamente definido por el profesional a cargo, de nuevo para facilitar la sucesión de procesos y responsabilidades, este proceso también se encuentra documentado en el entregable de formatos de correo.

### **Avances:**

La generación de los avances es un compromiso de responsabilidad y buenas practicas comunicativas entre la empresa afiliada y la caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA, en el cual se contrasta el nivel de desarrollo de la encuesta de bienestar, de modo que permita llevar un control mutuo del desarrollo del proceso y optimizar esfuerzos en caso de ser necesario, en este documento se anexan datos como el nombre y cedula, de los encuestados que han desarrollado la encuesta, hasta razón porcentual de avance de la misma.

La generación de los avances también fue un proceso iniciado desde cero, debido a que no estaba previamente codificado desde la aplicación, de hecho este proceso inicio a la par del aprendizaje de la plataforma, en el software anterior bastaba con descárgalo de la intranet de Comfama, sin necesidad de adecuaciones o demás, no obstante desde la plataforma de Survey Monkey aunque este tiene la opción de ver el número de registros, tiene a su vez el inconveniente que toma todos los registros sin excluir las respuestas nulas- el proceso de generación de los avances es sencillo pero lleva una serie de pasos que fueron documentados en el instructivos de operaciones y funciones, inicialmente deben descargarse los archivos desde la plataforma y posteriormente depurar los datos para poder generar el avance, este proceso requiere de habilidades intermedias de Excel.

De igual forma el software tiene la peculiaridad que Cuando la base de datos supera los 100.000 datos en la matriz (en promedio con encuestas por encima de 700 registros). El aplicativo solo permite descargar los datos en formato CSV (separado por puntos y comas), cuando esto sucede la adecuación del archivo de Excel tiene otros mecanismos de adecuación.

Todo este mecanismo fue una construcción propia debido a que nada estaba previamente determinado ni establecido y fueron procesos generados sobre la marcha.

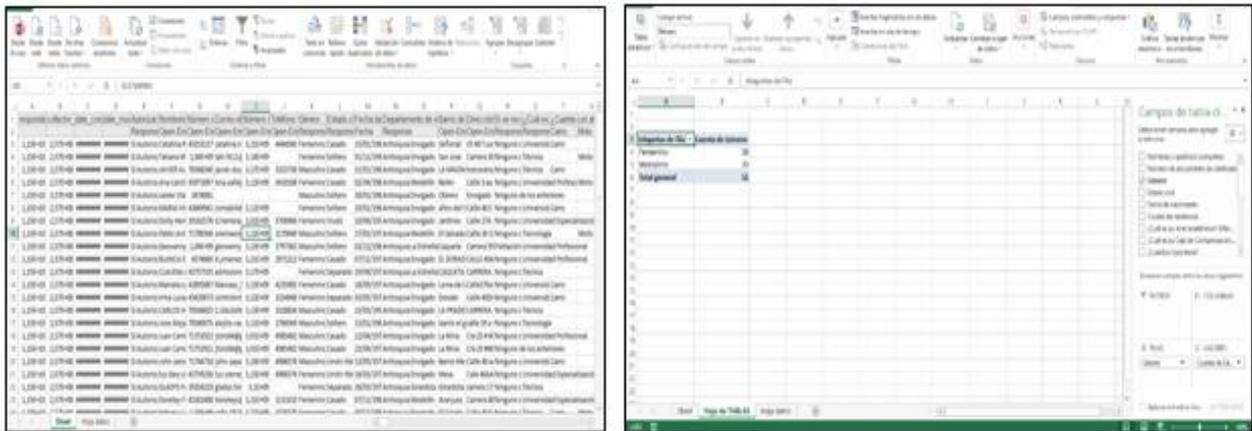
### **Informes.**

La generación de informes es el resultado central del proceso, por lo general la información relevante esta previamente establecida. Aunque se contaba con una ideología proveniente de la aplicación del software anterior, la distribución de los datos y manejo de los mismos es completamente diferente lo cual implicaba una nueva construcción de operación.

La construcción de los informes fue un proceso de autogestión sobre las necesidades, se realizaron varios de ellos antes de encontrar una fórmula general de desarrollo.

Los informes en su mayoría a pesar de salir del mismo formato de encuesta no necesariamente llevan la misma información, debido a esto más allá de generar una versión única de creación, se buscó determinar el camino óptimo para manejar la base de datos, este proceso se centró en tres eslabones, el primero de ello la adecuación de la información tanto para sus exportaciones en Excel y CSV. Como se ha explicado anteriormente los datos provenimos del aplicativo vienen con una serie de inconvenientes que deben ser depurados, tales como registros vacíos, no completos o duplicados de respuestas. Todo esto debía ser corregido antes de comenzar con la obtención de los datos para la elaboración de los informes, la formulación de desarrollo se encuentra explicada en el instructivo de funciones y procedimientos para el desarrollo de las encuestas de bienestar del área mercadeo e inteligencia de negocios del sector empresa, de la caja de compensación familiar de Antioquia Comfama.

Normalizar el proceso de generación de informes como una sistema único se torna complejo debido a las características individuales de cada empresa, debido esto los esfuerzo en la documentación del proceso en el instructivo se estableció en generar un método de manejo de los datos y la obtención de la información de manera sencilla, los métodos se separaron de dos formas, cuando provienen de datos de única respuesta o cuando provienen de datos de múltiples opción.



**Ilustración 7.** Proceso mediante tablas dinámicas para datos provenientes de una única respuesta.  
**Fuente:** Elaboración propia

AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB
		Entre 6 y 12 años				No aplica
						No aplica
						No aplica
						No aplica
				Entre 18 y 28 años		
				Entre 18 y 28 años		
		Entre 6 y 12 años				No aplica
Entre 0 meses y 2 añ	Entre 6 y 12 años					
=CONTAR.SI(AV3:AV53;AV55)						
E CONTAR.SI(rango; criterio) 6 y Entre 13 Entre 18 Más de 2 No aplica						
¿En cuáles rangos de edad están sus hijos? (Se pueden seleccionar						

**Ilustración 8.** Proceso para datos provenientes de respuestas múltiples. **Fuente:** Elaboración propia

### Carta de cierre

Finalmente se realiza un pequeño compendio del mecanismo de las cartas de cierre este proceso es análogo a la creación de la carta de inicio no obstante con el fin de continuar con el sistema de operación se expresa su adecuación al final del instructivo para garantizar la trazabilidad y el entendimiento por parte del operario.

En general se generaron tres entregables que servirán como guía para el usuario del cargo de apoyo en la generación de encuestas de bienestar en el área de mercadeo estratégico e inteligencia de negocios de la caja de compensación familiar de Antioquia Comfama, estos entregables están compuestos por un instructivo de funciones y procedimientos para el cargo, adicionalmente, una contribución al manejo de la aplicación de Survey Monkey y finalmente un documento de Formato y envió de correos.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La correcta documentación de procesos implica no solo una reducción en los tiempos de ejecución también contribuye como un medio de prevención de errores, de optimización de tiempo trabajo adicionalmente apoya buenos sistemas de comunicación entre las distintas

líneas de trabajo, es por esto que ante cualquier función o proceso vigente en cualquier empresa es esencial contar con un sistema debidamente documentado donde se desglosen el paso a paso de la actividad de igual forma donde se determine los límites del proceso y los encargados de esto.

El contar con un instructivo donde se documenten los particularidades del proceso permite generar estudios complementarios y evaluar variables o actividades críticas para posteriormente potenciar posibles soluciones, por tanto este documento debe ser generado una vez se cree un nuevo cargo/ perfil o actividad, sin este no existen sistemas de medición de progresos eficientes.

De igual forma es esencial la comprensión total del proceso previo al desarrollo de acciones en el cargo, esto permitirá una adaptación totalitaria en un menor periodo de tiempo, se debe contar además con un tiempo de entrenamiento establecido o un espacio acorde para la sucesión de actividades, en el mismo orden de ideas, también es importante tener el perfil del cargo claro y las funciones a desarrollar, es necesario la comprensión de los límites de las responsabilidades de los puestos de trabajo. Una recomendación adicional es que el perfil laboral deber contar por lo menos un manejo intermedio de Excel.

Como se escribió anteriormente adicional a la documentación de los procesos es necesario contar con sistemas de medición, para el caso en particular del trabajo anteriormente expuesto, este proceso se sale de los alcances del proyecto, no obstante se recomienda crear un formato de indicadores que permita llevar un control de trabajo y volumen donde se mida, tiempo de ejecución, respuesta por parte del empleador, tiempo de respuesta del correo, adicionalmente tiempos de respuesta (alcance del mínimo estadístico requerido para generar informes), con el fin de estar en constante evaluación de los procesos y posteriormente desarrollar estudios estadísticos complementarios que sirvan soporte para la toma de decisiones, tentativamente en la tabla 2. Se expresan algunos indicadores matemáticos que podrían ser utilizados.

Indicador	Medida	Descripción
Cantidad de proyectos iniciados	<i>Cantidad de cartas de inicio enviadas</i>	Permite llevar un control de los proyectos iniciados en un periodo de tiempo, para ser comparado con el periodo anterior.
Cantidad de proyectos finalizados	<i>Cantidad de cartas de finalización enviadas</i>	Permite llevar un control de los proyectos finalizados en un periodo de tiempo, para ser comparado con el periodo anterior.
Tiempo de creación de la encuesta	$\frac{\textit{Tiempo de creación de la encuesta}}{\textit{Tiempo establecido para creación de la encuesta}}$	Permite controlar el tiempo en el que se desarrolla la encuesta en el software.
Recolección de información por parte del empleador	$\frac{\textit{Tiempo de respuesta}}{\textit{Tiempo de estimado de respuesta}}$	Identifica el tiempo promedio de respuesta por parte de los empleadores para llevar un control del flujo de la información.
	$\frac{\textit{Tiempo de entrega de la información}}{\textit{Tiempo pactado para la entrega de la información}}$	Determina la eficiencia de los empleadores al momento de recolectar la información de las encuestas.
	$\frac{\textit{Cantidad de empleados en la empresa}}{\textit{Cantidad de encuestas diligenciadas completamente}}$	Identifica el porcentaje de empleados que completan correctamente la encuesta, permite determinar la validez de los análisis realizados en base a esta información.
Análisis de los datos	$\frac{\textit{Tiempo de análisis de la información}}{\textit{Tiempo estimado para el análisis de la información}}$	Muestra la eficiencia del proceso de análisis de la información, por medio de este indicador se podrá definir con el empleador una fecha para la entrega de esta información.

**Tabla 2.** Recomendación de indicadores tentativos al proceso. **Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado El software Survey Monkey tiene la facilidad de generar herramientas estadísticas propias no obstante es sensible a registros vacíos, si existe un método para que esto se erradique el proceso será eficiente.

Desde una posición operativo en la ejecución y formulación de los formularios operados en el proceso de Diagnostico de bienestar se recomienda en la formulación lingüística de las encuestas desarrollar un lenguaje genérico e inclusivo donde no existan variaciones por segmentos poblacionales.

Las preguntas de carácter sensible, como ingresos salariales o familiares y demás es mejor determinarlas en rangos de respuesta, para masificar la efectividad y la calidad de la información, además de preservar el valor orgánico del proceso.

Se deben adecuar las preguntas acordes a las condiciones del software para sacar el máximo beneficio de esta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Pérez, J. (1996), *Gestión Por Procesos Reingeniería y Mejora de los procesos de la empresa*, Madrid: ESIC

Roure, J., Moñino, M., Rodríguez, M. (2005). *La Gestión Por Procesos: La Gestión Estratégica De Los Procesos-Metodologías Para La Mejora Permanente De Los Procesos-Casos Prácticos*; Navarra: Folio.

Franklin, E. B. (2002). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.

Amado Camacho, A. A. (2019). *Caracterización de procesos*. Vol 3. pp. 3-9.

Romero, E., Días, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, Vol 40, pp. 127-142.

López, K. (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (BPM). *Universidad & Empresa*, pp. 131- 155.

Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos (Alineados con la estrategia)* Ed. 4. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.

Mateo, R., et al. (2011). *La gestión de documentación de procesos*. Argentina. pp. 31.

Gil, Y., Vallejo, E. (2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos*. Málaga España. pp. 12-40.

Atehortúa, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Editorial Universidad de Antioquia. Antioquia, Colombia. pp. 108.

Tafolla, H. (2014). *Estandarización y globalización*. Estado de México. pp 4.

Dessler, Gary (2001) Administración de personal. Prentice Hall Hispanoamérica. México.

Diez, J., Abreu, J. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. Daena: International Journal of Good Conscience. pp. 97-144.