



Caracterización del nuevo proceso de diagnóstico de Bienestar Comfama

Angie Elizabeth Sánchez Giraldo

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

Tutor Enrique Vargas, Magíster (Msc) en Gestión de Ciencia Tecnología e Innovación

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Medellín, Antioquia, Colombia
2022

Cita

(Sánchez Giraldo, 2022)

Referencia

Sánchez Giraldo, A. E. (2022). *Caracterización del nuevo proceso de diagnóstico de Bienestar Comfama*. Trabajo de Grado Profesional. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia

Estilo APA 7 (2020)



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

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo

Jefe departamento: Bernardo Ballesteros Díaz

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.

Dedicatoria

A mis hermanas Cristina, Yojanna y Lucy, quienes me sirvieron de soporte y acompañaron desde el comienzo mi proceso académico del pregrado.

Agradecimientos

Gracias a mi asesor Enrique por su colaboración y enseñanzas.

Especial agradecimiento a Wilmar Arcila que sin ser mi asesor formal me acompañó en el desarrollo del proyecto y se trasnochó conmigo.

Tabla de Contenido

Siglas, acrónimos y abreviaturas	6
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
1 Caracterización del nuevo proceso de Diagnóstico de Bienestar Comfama	11
Contexto de la Organización	11
Tema del proyecto:	12
Antecedentes de la organización	12
Delimitación o alcances del proyecto	18
2 Justificación.....	19
3 Objetivos	20
3.1 Objetivo General	20
3.2 Objetivos específicos.....	20
4 Marco teórico	20
5 Metodología	32
Recursos disponibles	33
6 Conclusiones	35
7 Recomendaciones.....	36
8 Referencias.....	43

Siglas, acrónimos y abreviaturas

UdeA	Universidad de Antioquia
PHVA	Planear, Hacer, Verificar, Actuar
Comfama	Caja de Compensación Familiar
ISO	International Organization for Standardization

Resumen

Se realiza la descripción detallada del proceso del diagnóstico de bienestar de la caja de compensación familiar Comfama. el proyecto se realizó con el propósito de mejorar la capacitación y entrenamiento del nuevo personal del área de mercadeo con la función de auxiliar de mercadeo. se realizó un manual de procedimiento en el que está documentado el paso a paso del proceso y los diferentes actores que intervienen en el mismo. se realizó siguiendo la metodología del ciclo Deming o PHVA, una herramienta esencial para el mejoramiento continuo de los procesos.

Palabras clave: Proceso, Calidad, Estandarización, Caja de Compensación, Mejora Continua, ISO 9000, ISO 9001, Ciclo Deming, PHVA, Estandarización

Abstract

A detailed description of the welfare diagnosis process of the Comfama family compensation fund is made. the project was carried out with the purpose of improving the training and training of new personnel in the marketing area with the function of marketing assistant. a procedure manual was done in which the step-by-step process and the different actors involved in the same are documented. it was carried out following the Deming or PHVA cycle methodology, an essential tool for the continuous improvement of processes.

Keywords: Process, Quality, Standardization, Compensation Fund, Continuous Improvement, ISO 9000, ISO 9001, Deming Cycle, PHVA, Standardization

Introducción

Las condiciones actuales del mercado son altamente competitivas, es por lo que las estrategias organizacionales y sus procesos deben estar en una constante e imparable mejora continua; aquellas organizaciones que no se adapten al entorno, paulatinamente se irán quedando fuera del juego.

De acuerdo con Mazaaki Imai (1989), el mejoramiento continuo es una fijación mental inextricablemente unida al mantenimiento y mejoramiento de los estándares, mejoramiento es innovación que produce mejoras radicales mediante la inversión en tecnología y equipamiento.

La mejora continua se puede lograr mediante el mejoramiento gradual de los procesos internos de una organización. Imai (1989), sugiere que las empresas que buscan calidad en sus productos y servicios deben estar orientados a los procesos en vez de a los resultados, puesto que para lograr buenos resultados es necesario que los procesos funcionen eficientemente, libre de desperdicios y errores.

Según el Ciclo PHVA toda acción administrativa puede ser mejorada mediante la aplicación cuidadosa del ciclo: Planificar, Hacer, Revisar y Actuar, o sea, mediante un proceso controlado. Para ello las organizaciones deben estar comprometidas con el propósito de mejorar la calidad de sus productos y servicios, sin olvidar que el recurso humano es el recurso más valioso y que de su adecuada capacitación y adiestramiento depende el éxito del propósito y

además la satisfacción de los clientes, factores determinantes para la perdurabilidad de la organización en el tiempo.

1 Caracterización del nuevo proceso de Diagnóstico de Bienestar Comfama

Contexto de la Organización

La Caja de Compensación Familiar de Antioquia (Comfama), nació en 1954 con 46 empresarios que le entregaron subsidios a los trabajadores que tenían hijos o personas a cargo a fin de mejorar sus condiciones de vida y la de sus familias, convirtiéndose en la primera caja de compensación de Antioquia y de Colombia misma.

Actualmente La Caja tiene como **propósito superior** “que los trabajadores en Antioquia y sus familias se conecten desde la posibilidad con la consciencia, la libertad, la productividad y la felicidad; para que desarrollen sus capacidades, trasciendan y construyan ese futuro que imaginan. Para ello, nos inspiramos en una clase media que se reimagina, se educa, es más culta, mejor ciudadana. Que consume de manera responsable, piensa en su salud integral y cuida la naturaleza.” (Comfama, 2021).

Para identificar las necesidades y deseos de las personas, Comfama realiza un diagnóstico generado a través de una encuesta realizada a trabajadores que hacen parte principalmente de empresas que están afiliadas a Comfama, denominado Diagnóstico de Bienestar.

Tema del proyecto:

El proceso de **Diagnóstico de Bienestar** consiste en la realización de una encuesta a los colaboradores de las empresas afiliadas a Comfama. Este diagnóstico tiene como finalidad identificar las condiciones de bienestar integral de los trabajadores y sus familias. A través de los datos recolectados se generan estrategias que incluyen la intervención de la empresa juntamente con Comfama para el mejoramiento de la calidad de vida de este grupo de interés, puesto que Comfama tiene la convicción de que, en un esfuerzo aunado con las empresas, son capaces de transformar territorios y comunidades.

Antecedentes de la organización**Descripción de la organización:**

Comfama es una Caja de Compensación Familiar, que busca mejorar las condiciones y calidad de vida de la clase media trabajadora Antioqueña. Crea estrategias innovadoras en pro del desarrollo de las regiones en las que tiene presencia.

La historia de Comfama inicia en 1954, naciendo como la primera caja de Compensación Familiar en Colombia. Inició con 45 empresas afiliadas y, de acuerdo con cifras de Gerente (2018), para octubre de 2018 fue la caja de Compensación Familiar con mayor número de aportantes y empresas afiliadas, alcanzando un total de 91.856 afiliaciones.

Las personas y empresas afiliadas a Comfama se ven beneficiadas por un amplio portafolio de beneficios entre productos y servicios, además de poder acceder a diferentes servicios en cualquiera de sus sedes ubicados en diferentes lugares de Antioquia, que buscan generar armonía con la naturaleza y la cultura, movimiento y diversión a quienes hacen uso de ellos.

¿Qué es una Caja de Compensación Familiar?

De acuerdo con Comfama (mayo, 2021), una Caja de Compensación Familiar es una empresa social de carácter privado, autónoma y vigilada por el Estado, que busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias. No es una entidad pública, pero, por su naturaleza, es vigilada por entidades públicas con el propósito de garantizar su transparencia.

Las Cajas de Compensación tienen como objetivo la **equidad** por medio de los aportes de los trabajadores y empresas afiliados a la Caja, entonces, quienes ganan más permiten que aquellos de menores ingresos reciban por medio de los subsidios mayores posibilidades. Siguiendo ese propósito, las empresas aportan el 4% de los ingresos de sus trabajadores, sirviendo ese aporte como subsidio para los trabajadores y sus familias.

Ubicación de la organización:

Comfama tiene su sede de dirección en Torre Empresarial Ciudad del Río, Cra. 48 #20- 34, Medellín, Antioquia. Además, tiene presencia en diferentes regiones de Antioquia: Valle de Aburrá, Oriente, Norte, Urabá, Nordeste, Suroeste, Occidente, Bajo Cauca y Magdalena Medio alcanzando un total de 60 sedes.

Sector de la economía al que pertenece:

Organización sin ánimo de lucro.

Objeto social:

Comfama tiene como **propósito superior** “que los trabajadores en Antioquia y sus familias se conecten desde la posibilidad con la consciencia, la libertad, la productividad y la felicidad; para que desarrollen sus capacidades, trasciendan y construyan ese futuro que imaginan. Para ello, nos inspiramos en una clase media que se reimagina, se educa, es más culta, mejor ciudadana. Que consume de manera responsable, piensa en su salud integral y cuida la naturaleza.” (Comfama, 2021).

Estructura de Gobierno Corporativo:

- Consejo directivo
- Director
- Responsables/Foro de Estrategia y Liderazgo

Principales productos y/o servicios:

Comfama cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios, entre los que se incluyen:

- **Salud:** Comfama y Sura EPS se aliaron desde 1995 para ofrecer servicios de salud y hoy suman 39 Centros Integrales de Salud, que, con los que, de acuerdo con Comfama (2021), busca garantizar la prestación del servicio con altos estándares de calidad y así mejorar la vida de los antioqueños desde la prevención, el autocuidado y las decisiones conscientes.” (Comfama, 2021).

- **Bienestar:** La Caja ofrece **servicios financieros** como créditos y préstamos, seguros y planes de protección integral, así como estrategias y programas de ahorro.

Cuentan con un programa llamado **Gerencia Social** en el que promueven la reflexión empresarial sobre el poder del Capitalismo Consciente, buscando movilizar conocimientos, experiencias y recursos para formar líderes inspiradores y transformar positivamente a las empresas.

La Caja realiza una Encuesta a las empresas llamada **Diagnóstico de Bienestar**, la cual consiste en identificar las condiciones de bienestar integral de los trabajadores y sus familias. A través de los datos recolectados se generan estrategias que incluyen la

intervención de la empresa juntamente con Comfama para el mejoramiento de la calidad de vida de este grupo de interés.

Comfama acompaña a las empresas en sus **Celebraciones y encuentros empresariales**.

Este es un servicio pago que es contratado de forma independiente por las empresas.

- **Educación:** Comfama cuenta con programas educativos para toda etapa de la vida; ofrece educación a jardines infantiles, educación preescolar, colegios, educación terciaria y además, programas de “Educación para la vida”, en los que se encuentran diversos cursos de interés, como por ejemplo, cursos para el bienestar de las mascotas.
- **Hábitat de calidad:** La Caja promueve los hábitos saludables, como el deporte, el autocuidado, la buena alimentación, la lectura. Por ello, ofrece diversos cursos a través de la plataforma Crehana en donde las personas pueden aprender todo tipo de habilidades, como la pintura, escritura, carpintería, cocina, manejo de nuevas tecnologías, diseño, emprendimiento, fotografía, entre muchos otros.
- **Cultura y Ocio:** La caja promueve la cultura, por ello cuenta con servicios de Bibliotecas Comfama; realiza programas culturales como conciertos, deportes, conversaciones y laboratorios.
- **Posibilidades de empleo y emprendimiento:** Comfama cuenta con una agencia de empleo en la que se busca potenciar el desarrollo de habilidades de las personas y posibilita el ingreso de ellas a las empresas generando acercamientos y conexiones entre

los interesados. Además, genera alternativas financieras para los emprendedores y los acompaña en el alcance de sus objetivos empresariales, a través de la generación de cursos, capacitaciones e información de interés.

- **Servicios Financieros:** La caja inculca conciencia financiera en las familias por ello ofrece educación financiera para mejorar la relación de las personas con el dinero, buscando que tengan hábitos financieros saludables y una vida económica tranquila.

Mercados que atiende: (Personas, familias, empresas, regiones)

Comfama tiene como mercado a las empresas públicas y privadas, trabajadores de empresas y personas naturales. Extiende sus servicios hacia las regiones, en donde opera en sinergia con la sede principal, pero de manera independiente. La Caja ha logrado llegar a más empresas y personas gracias a la virtualidad.

Existen diferentes formas para afiliarse a la Caja de Compensación:

- Afiliación a empresas (Nit/Razón social)
 - Afiliación a los trabajadores de empresas y sus familias
- Afiliación Personas
 - Afiliación como independiente
 - Afiliación a empleados de servicio doméstico
 - Afiliación como pensionado

Delimitación o alcances del proyecto

1. TEMPORAL:

20 de mayo de 2021 a 3 septiembre de 2021

2. ESPACIAL:

A causa de la pandemia, todas las actividades relacionadas a la práctica, incluyendo el proyecto de grado, se llevan a cabo desde mi residencia, este no es un impedimento puesto que la información y contacto con las personas que proveen la información sobre el Diagnóstico de Bienestar son alcanzables desde la virtualidad.

2 Justificación

“Los procesos internos son los medios de que dispone la empresa para contribuir a la cadena de valor de sus clientes.” (Zaratiegui, 1999). A través del proceso del *Diagnóstico de Bienestar* se busca mejorar las condiciones de vida de los trabajadores de una empresa y de sus familias. Para generar este diagnóstico existen unos procesos internos dentro de Comfama indispensables para la entrega del producto final a los clientes (las empresas).

Aprender el proceso operativo del Diagnóstico requiere alrededor de 3 meses, período que constituye la mitad del tiempo que estará el aprendiz cumpliendo la función de asistente del proceso que son 6 meses (24 semanas), lo que se traduce en un período de aprendizaje del 50% del total de tiempo, que requieren el acompañamiento constante de quien lidera el Diagnóstico, por lo que, con el desarrollo de este proyecto, a través de la documentación y generación de un manual de procedimientos, se busca su estandarización, que el tiempo de comprensión, aprendizaje y operatividad del proceso sea más oportuno y en menor tiempo y que agregue mayor valor a los clientes (las empresas).

Así mismo, pretende mejorar la gestión de la información, permitiendo evitar errores dentro del proceso, optimizando el tiempo de realización y agilizando el tiempo de entrega del producto. Además, su documentación aportará al conocimiento explícito del proceso, lo que disminuye la dependencia de un solo individuo para su realización.

Por último, el aprendiz podrá poner en práctica aquellas habilidades que ha desarrollado a lo largo de su proceso académico al adquirir responsabilidades laborales que aportarán a su crecimiento profesional, lo que le permitirá prepararse para la vida laboral.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Documentar la nueva versión del proceso de Diagnóstico de Bienestar perteneciente al área de Mercadeo Estratégico e Inteligencia de Negocios de la Caja de Compensación Familiar de Antioquia, Comfama.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las fases clave del proceso del Diagnóstico.
- Diseñar el diagrama de flujo del proceso que permita evidenciar las actividades asociadas y las fases del Diagnóstico.
- Construir el manual de procedimientos de la nueva versión del Diagnóstico que facilite la inducción y capacitación de los responsables del proceso.

4 Marco teórico

Gestión por Procesos y Mejora continua

Para comprender la gestión por procesos debemos remitirnos a los principales enfoques de la administración, ya que gracias a su evolución e integración es que conocemos la administración de hoy y la entendemos desde una visión más integral.

Enfoque clásico de la administración

Los más importantes pioneros de la administración fueron Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica, y Henry Fayol, considerado el padre de la administración clásica.

Frederic Taylor (1856-1915), propuso una administración más ordenada, planeada, analítica y calculada, diferente a lo que se experimentaba en la época. Él aplicó el método científico a la administración, buscando la excelencia y la eficiencia. “Un cambio que habilitara la creación de un flujo de trabajo estable y creciente, organizado y logísticamente eficiente (lo que hoy se denomina en inglés como workflow) fundamentado en la armonía entre “obreros” y “capataces”, entre administradores y trabajadores” (Beltrán & López, 2018).

Taylor, intentó desarrollar una forma coordinada y estandarizada para realizar las diferentes tareas dentro de una organización a través de la cronometría de las tareas, la división de tareas y la medición del desempeño de los trabajadores mediante la observación. Fue, además, quien propuso medir los tiempos de producción generando un ambiente de trabajo controlable, medible y predecible.

Fayol (1841-1925), por su parte en 1916 planteó 14 principios para la administración que pueden aplicarse en cualquier empresa en su día a día, y que de acuerdo con Beltrán y López (2018), consisten en crear un entramado logístico que habilite la creación de procesos medidos, calculados y predecibles, en el que cada parte de la empresa cumpla su función a cabalidad. Y que logran alcanzarse si se mantiene una comunicación eficaz entre los procesos y las personas encargadas de realizarlos.

En su época, la teoría clásica de la administración contribuyó a mejorar los procesos administrativos, hoy día la administración ha evolucionado permitiendo desarrollar y aplicar metodologías más efectivas dentro de las organizaciones, que posicionan a los trabajadores como parte fundamental de su éxito y que por tal razón deben dejar de instrumentalizarse.

“La crítica principal que se hace a las escuelas del enfoque clásico radica en su visión simplista de lo que es el ser humano. El énfasis de estas sobre la medición, el cálculo, la predicción y las capacidades de crecimiento exponencial termina por mostrar una visión del trabajador como un mero ente que obedece órdenes y reacciona positiva o negativamente a incentivos y sanciones.” (Beltrán & López, 2018).

Enfoque humanista de la organización:

“Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual: la transferencia del énfasis antes puesto en la tarea (por la

administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica de la administración) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.”(Chiavenato, 2007). Se pasa de darle mayor importancia a la metodología y las máquinas a concentrarse en las personas desde una mirada psicológica y social.

“El surgimiento de la Teoría de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etcétera, y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, etc.” (Chiavenato, 2007)

Para concluir, la teoría clásica humanista aportó a la teoría administrativa la importancia que tienen las personas dentro de la organización puesto que dentro de estas (las empresas) habitan personas y de ellas depende su éxito. Adicionalmente, cambia el papel del administrador y su labor principal es el manejo del personal, por lo que es fundamental la aplicación de un buen liderazgo, comunicación y dirección.

La teoría humanista llega en contraposición a la clásica, en la que los factores importantes de una son ignorados y opuestos de la otra y esto hace que se generen sesgos. Aun así, los analistas administrativos hoy día ven estos dos enfoques como complementarios en vez de contradictorios.

Enfoque organizacional:

Bifurcando el enfoque clásico y humanista se logra una visión más integral de la teoría administrativa, puesto que se toman de ambos enfoques sus aspectos más importantes, permitiendo encontrar equilibrio. “El conocimiento de ambos factores no debe ser ignorado, si se quiere una visión menos parcializada y más completa de la administración, puesto que el método científico, el análisis, el cálculo de velocidades y capacidades, igual que el conocimiento de la psicología humana, la persuasión, la antropología y las relaciones interpersonales, son fundamentales para hacerse una imagen precisa de lo que la administración es.” (Beltrán & López, 2018)

Gestión por procesos

“La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas.” (Mallar, 2010). De acuerdo con Hernández (2002), la gestión por procesos no es más que la administración de los procesos fundamentales de la empresa. Para llegar a una efectiva gestión de los procesos se debe hacer énfasis en ellos para su identificación y caracterización y se hace necesario conocer los responsables de su ejecución.

Según Mallar (2010), la gestión por procesos considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión.

ISO

Tal como lo describe la ISO (2021) (International Organization for Standardization) en su página web <https://www.iso.org/home.html>, la ISO desarrolla y publica Normas Internacionales de gestión de la calidad, alcanzando a la fecha el desarrollo de más de 23939 normas internacionales que son aplicadas alrededor del mundo.

ISO 9000

De acuerdo con Ucha (2012), el ISO 9000 consiste en una serie de normas inherentes a la calidad y a la administración continua de la calidad, que se aplica en las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, que están dedicadas a la producción de bienes y de servicios. En esta normativa se establecen las directrices que determinan los estándares requeridos para alcanzar una determinada calidad en la elaboración de procesos, productos y servicios.

De acuerdo con ISO (2021), ISO 9000: 2015 describe los conceptos y principios fundamentales de la gestión de la calidad que son universalmente aplicables a organizaciones que buscan sostenibilidad y perdurar en el tiempo mediante un sistema de gestión de la calidad y que buscan cumplir los requerimientos de los productos y servicios; clientes que buscan productos de alta calidad; proveedores de asesoramiento en calidad y sistemas de estandarización relacionados.

ISO 9001

Según ISO (2020), ISO 9001 establece los criterios para un sistema de gestión de la calidad y es el único estándar de la familia que puede certificarse. Puede ser utilizado por

cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de actividad. Actualmente, hay alrededor de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países certificadas con ISO 9001. Este estándar se basa en una serie de principios de gestión de la calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque de procesos y la mejora continua.

“La ISO 9001 es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios.” (Universidad Continental, 2017).

Proceso

De acuerdo con la ISO 9000:2015 (2015), un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o interrelacionadas que utilizan las entradas (éstas son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos), para proporcionar un resultado previsto (una salida, producto o servicio). Los procesos en una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor. Una salida resultante que no se puede validar de manera fácil o económica, suele denominarse “proceso especial”. En los procesos pueden participar personas internas como externas, además de los clientes.

Procedimiento

“Según la norma ISO 9001, un procedimiento es un modo específico de llevar a cabo una actividad o proceso. Es decir, cuando un proceso cuenta con unos pasos establecidos y ordenados para obtener un resultado, se llama procedimiento” (ISO 9001, 2015, como se citó en Romero, 2020).

Los procedimientos son muy útiles dentro de las organizaciones porque orientan en cada momento el paso a paso a seguir, permitiendo detectar errores de manera oportuna y encontrando soluciones más prontas.

Importancia de los procesos dentro de una organización

Todas las organizaciones requieren de procesos para poder funcionar. Tales procesos no son invariables en el tiempo, por el contrario, están sujetos a cambios constantes que, de acuerdo con Zaratiegui (1999), obedecen a dos motivos: el primero es que **todo proceso es mejorable en sí mismo** y el segundo es que **los procesos han de cambiar para adaptarse** a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, o como en el caso de Comfama, el Diagnóstico se transformó alineado a los cambios que hubo dentro de la organización misma.

“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.” (Zaratiegui, 1999). Y se espera que, con la implementación de procesos mejorados, mejore a su vez la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones.

Mejora de procesos/Mejora continua

“El entorno empresarial actual es cada vez más exigente, para sobrevivirlo se debemantener una mejora constante de los negocios, y en consecuencia de sus procesos.” (Pérez, 2016). Así mismo, la mejora de procesos mejora la calidad de los productos de una organizacióny aumenta la satisfacción de los clientes.

La mejora continua es fundamental dentro de las organizaciones puesto que de ello depende su permanencia en el mercado, el cual es bastante competitivo y cambiante. Las empresas japonesas entendieron desde mitades del siglo XX que el mejoramiento continuo, tanto de sus procesos como de las personas, son la clave para ser exitosas y de alta calidad. Estas empresas aplican el concepto de KAIZEN, término conocido en occidente gracias a Imai Masaaki, un especialista en el estudio de la productividad de EUA y que aporta a las empresas la filosofía empresarial japonesa.

“KAIZEN significa mejoramiento. Más aún, KAIZEN significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía de KAIZEN supone que nuestra forma de vida —sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar— merece ser mejorada de manera constante”. (Imai Masaaki, 1989).

La calidad entendida desde la filosofía de KAIZEN se fundamenta en la calidad de las personas, esto es que el Humanware es la clave para que funcionen los demás aspectos de un negocio. Como mencionó Imai Masaaki (1989), la administración tienes dos componentes: mantenimiento y mejoramiento, que suele ser opuesto en algunas organizaciones occidentales,

mientras que en la filosofía japonesa de KAIZEN se mantienen en sinergia; manteniendo los procesos operativos, administrativos y tecnológicos, a través del entrenamiento y capacitación, y aplica el componente de mejoramiento a través de la mejora de los estándares actuales.

Hoy día, las apreciaciones de Masaaki se mantienen vigentes, los países latinoamericanos especialmente implementan el componente de “mantenimiento” mucho más que el de “mejoramiento”, así que su crecimiento, innovación y desarrollo, se mantienen empobrecidos y su competitividad respecto a la de los países desarrollados como Alemania, China o Estados Unidos, es baja. Es por lo que se hace imprescindible implementar algunas enseñanzas de la filosofía japonesa puesto que el entorno es cambiante y va dejando en el camino a quienes no se transformen a su vez, a quienes permanecen estáticos en un entorno salvaje.

Ciclo Deming/Mejora Continua

El “Ciclo Deming” desarrollado por Walter A. Shewhart y difundido por Edgards Deming (1989), también conocido como modelo PDCA, por sus siglas en inglés Plan, Do, Check y Act, y su adaptación en español PHVA, Planear, Hacer, Verificar y Actuar, es el modelo más usado en los procesos de mejora continua de las organizaciones. La implementación de este ciclo permite una mejora integral de las organizaciones mejorando su productividad, minimizando costos, incrementando su participación en el mercado y aumentando la competitividad.

Este método es incorporado por la ISO 9001:2015 en el apartado “0.3 Enfoque a procesos” describiendo que el ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo.

La ISO 9001:2015, (2015) describe que el ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo y que permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

Manual de procedimientos

“El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización” (Palma, 2005).

De acuerdo con Palma (2005), los manuales de procedimiento son útiles dentro de las organizaciones porque permiten conocer el funcionamiento detallado de un proceso, sus actores clave; describe las tareas y funciones necesarias; aumenta la eficiencia de los trabajadores explicándoles cómo y cuándo proceder; auxilian la inducción, capacitación y entrenamiento de los colaboradores y permiten la estandarización del proceso. Lo anterior contribuye al mejoramiento de los sistemas, procedimientos y metodologías.

Estandarización

La estandarización es un valioso recurso para las organizaciones puesto que “es el proceso de gestión que se refiere a un modo, o método establecido, aceptado y normalmente seguido, para realizar determinado tipo de actividades, o funciones.” (Escobar, 2014). La realización de tareas de una misma forma permite, además, agilizar el proceso y sin importar quién sea el responsable, puesto que siempre se realizará de la misma forma. Además, la estandarización ayuda a reducir costos y aumenta la rentabilidad.

5 Metodología

Para el desarrollo de este proyecto se sigue el “Ciclo Deming” o también conocido como modelo PHVA, Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Este ciclo es una herramienta esencial para el mejoramiento continuo. “El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.” (ISO 9001:2015, 2015). Además de la aplicación del método KAIZEN o de Mejora Continua de Imai (1989), que busca eliminar los desperdicios y aquellas operaciones que no agregan valor a los productos y- particularmente para este proyecto- a los procesos.

Este proyecto se desarrollará a través de 4 etapas que conduzcan a la documentación del proceso del Diagnóstico de Bienestar de Comfama en su segunda versión.

La primera etapa es la **identificación de las fases clave** del Diagnóstico de Bienestar, se buscará conocer el nombre de las fases, sus responsables, las entradas, salidas y reglas particulares, a través de la ejecución de cada uno de los procedimientos del proceso operativo para conocer a profundidad su funcionamiento. Derivado de la identificación de las fases clave, se realiza la **identificación del problema del Diagnóstico** y propuesta de solución que permita el mejoramiento del proceso, enmarcados en las teorías de mejoramiento continuo del método KAIZEN y el Ciclo de Deming.

La segunda etapa será realizar la esquematización del proceso del Diagnóstico a través de la realización del **diseño del diagrama del flujo** del proceso; se explorará la realización de éste a través de Softwares de BPM (Business Process Management) buscando, además de la esquematización, la automatización del proceso.

La tercera y última etapa será la **construcción de un manual de procedimientos** del proceso operativo del Diagnóstico, en pro de mejorar la inducción, capacitación y entrenamiento de los responsables del proceso. Se hará a través de la implementación del Ciclo PHVA, siguiendo un proceso ordenado en el que se describan claramente sus fases clave, sus responsables, las entradas, salidas y reglas particulares. El modelo incluirá la utilización de imágenes explicando el paso a paso de cada una de las fases para facilitar su comprensión y aprendizaje.

Recursos disponibles

Documentación con la que se realiza actualmente el proceso de Diagnóstico de Bienestar: Formatos de cartas de inicio y cierre con las empresas, formato de base de datos, correos compartidos con las empresas.

Programas: Software de Business Process Management, Survey Monkey, Software Outlook Enterprise y sus aplicaciones (Es el software utilizado por Comfama y aquí se encuentra la documentación existente sobre el Diagnóstico de Bienestar, además se realizan la mayoría de sus procesos operativos), Software Bonita PBM.

Personas: Líder/Profesional de Mercadeo, quien posee la información sobre cómo se realiza el mismo. Este recurso ha dilatado el desarrollo a tiempo del proyecto de grado, puesto que no se han logrado los espacios necesarios para conocer y documentar el proceso.

6 Conclusiones

- La operatividad del proceso es muy manual, lo que implica mayor tiempo en su realización y al ser tareas repetitivas ejecutadas por humanos, es propenso a errores y a generar alta fatiga en el colaborador.
- El diagrama de flujo realizado en BPMN (Business Process Model and Notation) del Diagnóstico facilita la comprensión del proceso al mostrarlo de manera esquemática, además facilita la identificación de problemas y/u oportunidades de éste. Adicionalmente, al ser realizado en un lenguaje estandarizado favorece su automatización.
- El Manual de Procedimientos minimiza el error y permite el entendimiento, aprendizaje, optimización y eficacia del proceso del Diagnóstico de Bienestar Comfama. Además, pretende la estandarización de los procesos y posterior a ello su automatización.
- El adecuado uso de manual de procedimientos puede agregar valor en la capacitación y entrenamiento del personal nuevo que llega a apoyar el desarrollo del Diagnóstico.
- Se precisa la automatización del proceso, especialmente del informe de Excel en el que se normalizan los datos, puesto que, la tabulación, codificación y análisis de los datos se complejizó, lo que implica mayor tiempo en su realización.
- La transformación del instrumento del Diagnóstico permite conocer más información de los trabajadores y de sus familias lo que a su vez permite entregar un mejor Diagnóstico sobre su realidad y necesidades.

7 Recomendaciones

- De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2010), en un cuestionario se debe evitar realizar preguntas que incomoden al encuestado o se perciban como amenazantes y nunca debe esta hacer sentir que se le enjuicia.

En el cuestionario del Diagnóstico se realiza esta pregunta:

Puedo afirmar:

- Consumo licor
- Consumo cigarrillo
- Consumo sustancias psicoactivas (drogas)
- Frecuento juegos de azar (juego chance, hago apuestas, visito casinos, etc).

En la que se debe seleccionar la **Frecuencia:** Diariamente, Dos veces por semana, Una vez por semana, Mensualmente, De manera esporádica, Nunca.

Esta pregunta puede hacer que la persona encuestada se sienta incómoda o enjuiciada ya que se le pregunta directamente si consume drogas, alcohol o asiste a juegos de azar, y podría ocasionar rechazo y que no se responda con honestidad. Los temas sobre adicciones pueden generar molestia y si no se saben abordar podrían generar mayor incomodidad al encuestado. Para evitar esta situación, Hernández Sampieri et al. (2010), sugieren que estos tipos de preguntas se deben inquirir de manera sutil. Por ejemplo, en

lugar de preguntar ¿Consumo con frecuencia licor? Se puede preguntar ¿Algunos de sus amigos acostumbran a consumir algún tipo de bebida alcohólica? Y después se le pueden agregar otras preguntas tenues que indiquen indirectamente si la personas acostumbra a consumir este tipo de bebidas. Sampieri et al. (2010) sugieren las siguientes: ¿cuál es su tipo de bebida favorita?, ¿cada cuánto se reúne con sus amigos?, etc.

- Las preguntas “¿Cuánto suman sus ingresos laborales y extralaborales mensuales” y “¿Cuánto suman los ingresos de su grupo familiar?” son abiertas y a la hora de normalizar los datos algunos de ellos se excluyen porque no son claros o precisos. Se recomienda que en lugar de dejar la respuesta abierta se planteen respuestas cerradas con varias opciones de respuesta. Se propone plantearla así:

¿Cuánto suman sus ingresos laborales y extralaborales mensuales? / ¿Cuánto suman los ingresos de su grupo familiar?

- Menor a un Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (\$908.526)
- Igual a un Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (\$908.526)
- Entre 1 y 2 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (\$908.526 - \$1.817.052)
- Entre 2 y 4 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (\$1.817.052 – \$3.634.104)
- Mayor a 4 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (\$3.634.104)

Si se requiere, se agregan más opciones de respuesta con un valor mayor.

Estas opciones de respuesta previamente delimitadas no alteran el indicador que desea alcanzarse, por el contrario, facilitan la codificación, tabulación y análisis de los datos, además, al responder la encuesta requiere de menor esfuerzo y tiempo por parte del encuestado.

Además, debe tenerse en cuenta que, tal y como afirma Hernández Sampieri et al. (2010) citando a Gambará (2002), cuando las preguntas presentan varias opciones, éstas deben recoger todas las posibles respuestas. Es algo muy lógico pero que en ocasiones se descuida. Se recomienda utilizar preguntas abiertas cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.

Este tipo de preguntas tienen algunas desventajas: “Se dificulta el proceso de edición y codificación, así como la interpretación de los patrones de datos y las frecuencias de las respuestas. El encuestador muchas veces se ve en la necesidad de hacer interpretaciones de las respuestas para ubicarlas en alguna categoría de clasificación, lo cual podría originar sesgos del entrevistador” (Bernal, 2010). “Además, llegan a presentarse sesgos derivados de distintas fuentes; por ejemplo, quienes enfrentan dificultades para expresarse en forma oral y por escrito quizá no respondan con precisión a lo que en realidad desean, o generen confusión en sus respuestas.” (Hernández Sampieri et al., 2010). El nivel educativo del encuestado también puede influir en la calidad de las respuestas.

- En la pregunta “**Indique la conformación de su grupo familiar principal ¿Con quién vive?**” /**Aportan a la economía del hogar (indica el número de estas que aportan**

económicamente en el hogar), las opciones de respuesta presentan errores, ya que una persona puede responder que vive con 2 de sus hijos, y cuando debe indicar el número de **hijos que aportan económicamente en el hogar** puede escribir un número superior al número de hijos con los que indicó que vive.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2010), uno de los factores que afecta la validez de un constructo (una variable medida dentro de una hipótesis, teoría o esquema teórico. Es un atributo que no existe aislado sino en relación con otros) es la amplitud exagerada, donde el riesgo es que el instrumento contenga excesiva intrusión de otros constructos. Así mismo, una pregunta mal diseñada o con errores puede hacer que se pierda validez y confiabilidad en el instrumento.

Además, esta pregunta es utilizada para conocer el indicador de cuántos “*Trabajadores son cabeza de hogar*” por lo que se recomienda abordarla de otra manera para llegar a un resultado preciso.

- Ante la pregunta “¿Quién queda al cuidado de sus hijos/hijastros?” Entre las opciones de respuesta está “Usted mismo/En su ausencia” y puede responder “Sí”, se presenta una incongruencia al suponer que se puede estar a cargo de alguien personalmente sin estar en ese mismo espacio de manera presencial.

Se recomienda modificar las opciones de respuesta en las que no se incluya “En su ausencia/Usted mismo/Sí-No”

- Para conocer el indicador de “*Personas que no tienen vehículo propio*”, se recomienda agregar la pregunta directa de si “*se posee vehículo propio*” y dar las opciones correspondientes ante los diferentes medios de transporte, así como se preguntaba en el instrumento anterior, ya que la pregunta actual relacionada a el uso o propiedad de Vehículo es “Medio de transporte que usas frecuentemente para desplazarte” y no sobre si el encuestado posee un vehículo propio o no.

Es posible llegar indirectamente a la respuesta, pero esta opción hace que la normalización y codificación de los datos tome más tiempo y al no ser una pregunta con temas sensibles (Adicciones, homosexualidad, prostitución, desempleo, entre otros) no se requiere que se pregunte de manera indirecta o sutil.

- Se encontró que una manera de codificar, tabular y analizar más eficientemente los datos de las encuestas es descargando el resumen de respuestas desde la plataforma SurveyMonkey (Aplicación web en la que se realiza el cuestionario), para ello debe asegurarse que una persona responda una sola vez la encuesta para evitar contabilizar dos veces las respuestas de un mismo individuo. Ya que si bien en SurveyMonkey, existe la opción de desactivar la opción de “Respuestas múltiples” que evita que el cuestionario sea respondido más de una vez desde un mismo dispositivo, esta opción presenta una desventaja ya que al eliminar las cookies del dispositivo se puede realizar una nueva respuesta desde el mismo. Lo recomendable es que las personas respondan una sola vez la encuesta, pero esta es una variable externa difícil de controlar.

Por lo anterior, se sugiere considerar otros aplicativos para la realización del formulario en donde se pueda dar solución al problema de los datos duplicados, puesto que la opción que existe en SurveyMonkey es que se eliminen los duplicados manualmente, lo que sería fácil de lograr si se encontraran menos de 10 respuestas duplicadas pero que en la práctica se encuentran muchas más.

Existen otros aplicativos Web en los que se realizan encuestas que permiten quitar los duplicados, lo que facilita la codificación y análisis de los datos, o sea, la operatividad del proceso.

Un aplicativo de cuestionarios con la opción de “Sin duplicados” es Wufoo, este aplicativo es de propiedad de SurveyMonkey y permite la restricción de respuestas duplicadas ante números de identificación, nombre, correo electrónico, entre otros. Para usarse existe la opción gratuita y con diferentes formas de pago, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Según Wufoo (2021), algunas de las empresas que utilizan este aplicativo para realizar cuestionarios son Dinesy, Amazon, Microsoft, Sony, National Geographic, entre otras marcas con popularidad a nivel mundial.

Al hacer un comparativo de la calificación que da SurveyMonkey a cada una de las dos versiones del instrumento (el cuestionario), se observa que la calificación que le da a la nueva versión disminuyó respecto a la anterior versión, pasando de “Bien” a “Aceptable” y realizando 5 observaciones a tener en cuenta:

1. Reduce la extensión del texto a preguntas de 50 palabras o menos.

2. Cambia una pregunta de menú desplegable a una de opciones múltiples
3. Elimina algunas columnas de una pregunta de matriz menús desplegables
4. Elimina algunas filas de una pregunta de matriz menús desplegables
5. Elimina algunas preguntas de matriz/escala de valoración

8 Referencias

- A. (2015, 10 diciembre). La taxonomía de Bloom, una herramienta imprescindible para enseñar y aprender. CENTRO DEL PROFESORADO Tenerife Sur. <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/edublog/cprofestenerifesur/2015/12/03/la-taxonomia-de-bloom-una-herramienta-imprescindible-para-ensenar-y-aprender/>
- Beltrán, J. A., & López, J. A. (2018). Evolución de la administración. Universidad Católica Luis Amigó. https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administración economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera ed., Vol. 3). Pearson.
- Cajas de compensación. (2018, 24 octubre). Colombia. <https://gerente.com/co/guias/cajas-compensacion-2/>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración, 7ma Edición. wordpress.com. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Ciclo de Deming (PDCA): Qué es y cómo logra la mejora continua. (2019, 7 diciembre). Ingenio Empresa. https://www.ingenioempresa.com/ciclo-pdca/#Que_es_el_ciclo_PDCA
- COMFAMA. (2021). Empresas: afiliaciones, programas, servicios y más. <https://www.comfama.com/empresas/>
- Comfama - Caja de Compensación Familiar. (2021). Comfama es la Caja de Compensación Familiar de Antioquia. <https://serviciosonline.comfama.com/webinicio/default.asp>

-
- Continental, U. (2017, 27 enero). ¿Qué es la certificación ISO y por qué es importante? Universidad Continental. <https://ucontinental.edu.pe/logros-uc/iso-9001/la-certificacion-iso- importante/>
- Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Google Books. <https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Escobar, M. (2014). LA IDEA DE PROGRESO EN LOS DISCURSOS DE ESTANDARIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. repository.eafit.edu.co. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5113/MiriamEscobarValencia_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Figueroa, L. A. (2004). aprendizaje organizacional, cambio organizacional, gestión del conocimiento. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3181858>
- García, E. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7446891>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5.a ed., Vol. 1). Mc Graw Hill.
- Imai, M. (2001). KAIZEN, la clave de la ventaja competitiva japonesa (10.a ed.) [Libro electrónico]. Continental.
- International Organization for Standardization. (2021, 3 agosto). ISO. <https://www.iso.org/home.html>

Mallar, M. A. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: Un enfoque de gestión eficiente, 13(1), 1–23. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Romero, J. A. (2020, 7 septiembre). ¿Qué diferencia existe entre proceso y procedimiento según la ISO 9001? ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/09/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento-segun-iso-9001/>

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos su papel e importancia en la empresa. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>