

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**Diseño e Implementación de un Plan de Mejoramiento en la Empresa Sociedad de Servicios  
Jurídicos Limitada - SOJURIDICA A&C LTDA.**

Autor:

María Steffanny Muñoz Piñeres

**Proyecto de Grado para optar al título de Ingeniera Industrial**

Director

Juan Camilo Lésmez Peralta

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales Y Empresariales

Bucaramanga

2019

### **Agradecimientos**

A Dios y a la Santísima Virgen María, por darme sabiduría, paciencia e inteligencia para cumplir este logro y por estar siempre conmigo a lo largo de mi vida.

A mis padres Augusto y Martha Cecilia, quienes, con su amor infinito, esfuerzo, confianza y apoyo incondicional hicieron que me convirtiera en una profesional formada bajo principios y valores. Ellos son los principales merecedores de este logro.

A mi hermanita Daniela, por su amor, apoyo y por darme las fuerzas para continuar.

A mi familia, mis nonas, mis tíos, mis primos y a todas las personas que confiaron en mí para el cumplimiento de este sueño.

A mi mejor amiga Lilibeth Cala, por su apoyo incondicional y su valiosa amistad durante toda la carrera universitaria.

A mi Mayrita Rojas, por estar siempre para que lo necesité y por apoyarme en todo momento.

A Carlos Fernando Lozano, por escucharme siempre y darme ánimos para continuar.

A todos mis amigos en general, los que siempre han estado para dar una palabra de aliento y una frase de motivación para continuar en el camino.

A la Universidad Industrial de Santander, por ser mi alma máter y brindarme todos los conocimientos necesarios para convertirme en profesional.

A la Sociedad de Servicios Jurídicos Limitada, por permitirme aplicar la ingeniería industrial en su empresa.

A mi director de proyecto de grado, Juan Camilo Lésmez Peralta por su apoyo y asesoría en la realización de mi proyecto de grado.

A todos los docentes que a lo largo de mi vida me han enseñado con paciencia y dedicación.

## Tabla de Contenido

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Introducción.....                                    | 17 |
| 1. Descripción de la Empresa .....                   | 19 |
| 1.1 Información general de la empresa .....          | 19 |
| 1.2 Objetivo social .....                            | 19 |
| 1.3 Localización.....                                | 19 |
| 1.4 Misión .....                                     | 20 |
| 1.5 Visión .....                                     | 20 |
| 1.6 Políticas de calidad .....                       | 20 |
| 1.7 Estructura Organizacional .....                  | 21 |
| 1.8 Mapa de procesos.....                            | 21 |
| 1.8.1. Procesos estratégicos: .....                  | 22 |
| 1.8.2. Procesos misionales: .....                    | 22 |
| 1.8.3. Procesos de apoyo: .....                      | 22 |
| 1.9 Portafolio de servicios.....                     | 23 |
| 1.10 Clientes.....                                   | 24 |
| 1.11 Proveedores .....                               | 25 |
| 1.12 Número de empleados.....                        | 25 |
| 2. Generalidades del proyecto .....                  | 26 |
| 2.1 Planteamiento del problema y Justificación ..... | 26 |
| 2.2 Objetivos.....                                   | 27 |
| 2.2.1. Objetivo general .....                        | 27 |
| 2.2.2. Objetivos específicos .....                   | 27 |
| 2.3 Resultados esperados .....                       | 28 |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|          |                                                                   |    |
|----------|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4      | Metodología.....                                                  | 29 |
| 3.       | Marco de referencias .....                                        | 31 |
| 3.1      | Marco de antecedentes .....                                       | 31 |
| 3.2      | Marco teórico .....                                               | 32 |
| 3.2.1.   | Mejoramiento de procesos. ....                                    | 32 |
| 3.2.2.   | Análisis estratégico.....                                         | 33 |
| 3.2.3.   | POAM.....                                                         | 33 |
| 3.2.4.   | PCI.....                                                          | 33 |
| 3.2.5.   | DOFA. ....                                                        | 33 |
| 3.2.6.   | Diagnóstico de Condiciones Iniciales .....                        | 34 |
| 3.2.7.   | Caracterización de los procesos .....                             | 34 |
| 3.2.8.   | Mapa de Procesos.....                                             | 34 |
| 3.2.9.   | Manual de funciones.....                                          | 35 |
| 3.2.10.  | Procedimiento.....                                                | 35 |
| 3.2.11.  | Plan de Mejoramiento.....                                         | 35 |
| 3.2.12.  | Indicadores de gestión .....                                      | 35 |
| 4.       | Desarrollo del proyecto .....                                     | 36 |
| 4.1      | Diagnóstico inicial de la empresa .....                           | 36 |
| 4.1.1    | Metodología de diagnóstico. ....                                  | 36 |
| 4.1.2    | Descripción y Caracterización de los procesos. ....               | 37 |
| 4.1.2.1  | <i>Procesos estratégicos</i> .....                                | 37 |
| 4.1.2.2  | <i>Procesos Misionales</i> .....                                  | 38 |
| 4.1.2.3  | <i>Procesos de apoyo</i> .....                                    | 41 |
| 4.1.3.   | Análisis estratégico.....                                         | 51 |
| 4.1.3.1. | <i>Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).</i> ..... | 51 |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.3.2. <i>Perfil de Capacidad Interna (PCI)</i> .....                                       | 53 |
| 4.1.3.3 <i>Matriz DOFA</i> .....                                                              | 55 |
| 4.1.4 Diagnóstico de condiciones iniciales básicas.....                                       | 57 |
| 4.1.4.1 <i>Procesos</i> .....                                                                 | 58 |
| 4.1.4.2 <i>Servucción</i> .....                                                               | 59 |
| 4.1.4.3 <i>Ambiente de Trabajo</i> .....                                                      | 60 |
| 4.1.4.4 <i>Talento Humano</i> .....                                                           | 61 |
| 4.1.4.5 <i>Clientes</i> .....                                                                 | 62 |
| 4.1.4.6 <i>Sistemas de Información</i> .....                                                  | 63 |
| 4.1.4.7 <i>Mejora</i> .....                                                                   | 64 |
| 4.1.5 Conclusiones del diagnóstico inicial. ....                                              | 65 |
| 4.2 Formulación del plan de mejoramiento .....                                                | 67 |
| 4.3. Implementación de las propuestas de mejora .....                                         | 76 |
| 4.3.1. Proceso de Direccionamiento estratégico. ....                                          | 76 |
| 4.3.1.1. <i>Mapa de procesos</i> . ....                                                       | 76 |
| 4.3.1.2. <i>Organigrama</i> . ....                                                            | 78 |
| 4.3.1.3. <i>Caracterización de los procesos de la empresa</i> .....                           | 80 |
| 4.3.2. Proceso de Gestión Jurídica. ....                                                      | 82 |
| 4.3.2.1. <i>Procedimientos para Trámite de demandas y formatos relacionados</i> . ....        | 82 |
| 4.3.2.2. <i>Procedimiento para la Defensa Jurídica</i> . ....                                 | 84 |
| 4.3.2.3. <i>Procedimiento para Conciliación y Tutela</i> .....                                | 84 |
| 4.3.2.4. <i>Procedimiento para agendamiento de diligencias, términos y compromisos</i> . .... | 85 |
| 4.3.2.5. <i>Procedimiento de Documentación y seguimiento a los procesos Jurídicos</i> . ....  | 86 |
| 4.3.2.6. <i>Procedimiento y Lista de Chequeo de Archivo de procesos terminados</i> .....      | 87 |
| 4.3.3. Proceso de Gestión Administrativa. ....                                                | 87 |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.3.1. Instructivo para la elaboración de documentos.....                                                | 87  |
| 4.3.3.2. Listado maestro de documentos. ....                                                               | 91  |
| 4.3.3.3. Plantilla de ingreso y salida de personal. ....                                                   | 91  |
| 4.3.3.4. Cronograma de mantenimiento preventivo de equipos y mobiliario. ....                              | 92  |
| 4.3.4. Proceso de Gestión del Talento Humano.....                                                          | 93  |
| 4.3.4.1. Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal y formatos respectivos. .... | 93  |
| 4.3.4.2. Procedimiento de Inducción de personal y formatos relacionados. ....                              | 95  |
| 4.3.4.3. Manuales de funciones, responsabilidades y competencias. ....                                     | 96  |
| 4.3.4.4. Diseño e implementación de la evaluación de desempeño. ....                                       | 100 |
| 4.3.5. Proceso de seguridad y Salud en el trabajo.....                                                     | 103 |
| 4.3.5.1. Formato de entrega de dotación y EPP.....                                                         | 103 |
| 4.3.5.2. Formato de inspección de seguridad de Extintor. ....                                              | 104 |
| 4.3.5.3. Formato de capacitación Estándares y Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo...104              |     |
| 4.3.5.4. Formato de evaluación de comités del SG-SST.....                                                  | 105 |
| 4.3.6. Proceso de Gestión informática y Tecnológica.....                                                   | 105 |
| 4.3.6.1. Procedimiento para Instalación y Configuración del Softphone 3CX.....                             | 106 |
| 4.3.6.2. Procedimiento Configuración de Correo Corporativo. ....                                           | 106 |
| 4.3.6.3. Procedimiento para Manejo y Administración de los servidores. ....                                | 107 |
| 4.3.6.4. Procedimiento para Revisión y Mantenimiento de Equipos de cómputo y formatos relacionados. ....   | 107 |
| 4.4 Diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión.....                                   | 108 |
| 4.5 Socialización y capacitación a los responsables de cada uno de los procesos. ....                      | 114 |
| 4.6. Diagnóstico de Condiciones finales .....                                                              | 116 |
| 5. Conclusiones.....                                                                                       | 118 |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 6. Recomendaciones .....        | 121 |
| Referencias Bibliográficas..... | 122 |

### Lista de Tablas

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabla 1.</b> Cumplimiento de objetivos. ....                                          | 18  |
| <b>Tabla 2.</b> Número de empleados .....                                                | 25  |
| <b>Tabla 3.</b> Procesos judiciales archivados de año 2013 a 2018.....                   | 40  |
| <b>Tabla 4.</b> Ventas año 2011 a 2017.....                                              | 43  |
| <b>Tabla 5.</b> Utilidad neta año 2011 a 2017.....                                       | 44  |
| <b>Tabla 6.</b> Rotación de personal año 2011 a 2018. ....                               | 47  |
| <b>Tabla 7.</b> Evaluación inicial del SG-SST año 2018.....                              | 48  |
| <b>Tabla 8.</b> Análisis DOFA. ....                                                      | 55  |
| <b>Tabla 9.</b> Escala de valoración de condiciones iniciales.....                       | 57  |
| <b>Tabla 10.</b> Matriz plan de mejoramiento. ....                                       | 68  |
| <b>Tabla 11.</b> Descripción y definición del contenido de documento.....                | 88  |
| <b>Tabla 12.</b> Cuadro explicativo de siglas para codificación. ....                    | 89  |
| <b>Tabla 13.</b> Nomenclatura o sigla de los procesos.....                               | 89  |
| <b>Tabla 14.</b> Cuerpo o contenido de cada tipo documento. ....                         | 90  |
| <b>Tabla 15.</b> Cargos seleccionados para la elaboración de manuales de funciones. .... | 98  |
| <b>Tabla 16.</b> Porcentajes obtenidos en el diagnóstico final. ....                     | 116 |
| <b>Tabla 17.</b> Porcentajes obtenidos en el diagnóstico inicial. ....                   | 117 |

### Lista de Figuras

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 1.</b> Ubicación de SOJURIDICA (2019).....                                   | 20  |
| <b>Figura 2.</b> Mapa de Procesos.....                                                 | 23  |
| <b>Figura 3.</b> Procesos judiciales archivados de año 2013 a actualidad. ....         | 40  |
| <b>Figura 4.</b> Ventas año 2011 a 2017. ....                                          | 43  |
| <b>Figura 5.</b> Utilidad neta año 2011 a 2017. ....                                   | 44  |
| <b>Figura 6.</b> Rotación de Personal año 2012 a 2018. ....                            | 47  |
| <b>Figura 7.</b> Evaluación Inicial del SG-SST año 2018.....                           | 49  |
| <b>Figura 8.</b> Porcentaje de cumplimiento en Procesos. ....                          | 58  |
| <b>Figura 9.</b> Porcentaje de cumplimiento en Servucción.....                         | 59  |
| <b>Figura 10.</b> Porcentaje de cumplimiento en Ambiente de Trabajo. ....              | 61  |
| <b>Figura 11.</b> Porcentaje de cumplimiento en Talento Humano.....                    | 62  |
| <b>Figura 12.</b> Porcentaje de cumplimiento en Clientes. ....                         | 63  |
| <b>Figura 13.</b> Porcentaje de cumplimiento en Sistemas de Información.....           | 64  |
| <b>Figura 14.</b> Porcentaje de cumplimiento en Mejora.....                            | 65  |
| <b>Figura 15.</b> Matriz de Formulación de plan de mejoramiento. ....                  | 68  |
| <b>Figura 16.</b> Mapa de procesos SOJURIDICA A&C LTDA. ....                           | 77  |
| <b>Figura 17.</b> Organigrama antiguo SOJURIDICA A&C LTDA. ....                        | 78  |
| <b>Figura 18.</b> Organigrama actualizado SOJURIDICA A&C LTDA. ....                    | 79  |
| <b>Figura 19.</b> Ficha de caracterización de procesos. ....                           | 80  |
| <b>Figura 20.</b> Formato de listado maestro de documentos.....                        | 91  |
| <b>Figura 21.</b> Planilla de ingreso y salida de personal.....                        | 92  |
| <b>Figura 22.</b> Cronograma de mantenimiento preventivo de equipos y mobiliario. .... | 93  |
| <b>Figura 23.</b> Formato Manual de funciones, Responsabilidades y Competencias. ....  | 97  |
| <b>Figura 24.</b> Criterios para la evaluación del desempeño. ....                     | 100 |
| <b>Figura 25.</b> Escala gráfica de evaluación del desempeño.....                      | 101 |
| <b>Figura 26.</b> Criterios para la selección de indicadores. ....                     | 109 |
| <b>Figura 27.</b> Etapas para la construcción de indicadores de Gestión.....           | 110 |
| <b>Figura 28.</b> Indicadores de Gestión. ....                                         | 112 |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 29.</b> Indicador de gestión eficiencia del servicio Proceso Gestión Jurídica. .... | 113 |
| <b>Figura 30.</b> Registro fotográfico de la socialización y capacitación. ....               | 115 |
| <b>Figura 31.</b> Comparación gráfica de diagnóstico inicial y diagnóstico final. ....        | 117 |

### **Lista de apéndices**

**(Ver apéndices adjuntos en el CD y**

**puede visualizarlos en base de datos de la biblioteca UIS)**

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Apéndice 1. Comprobante de cumplimiento de objetivos en la empresa.....                  | 18 |
| Apéndice 2. Descripción completa de la empresa.....                                      | 19 |
| Apéndice 3. Formatos de Evaluación PCI y POAM.....                                       | 51 |
| Apéndice 4. Evaluación de Condiciones Iniciales.....                                     | 57 |
| Apéndice 5. Matriz de Formulación de Plan de mejoramiento. ....                          | 68 |
| Apéndice 6. Mapa de procesos y Organigrama .....                                         | 77 |
| Apéndice 7. Ficha de Caracterización de Procesos.....                                    | 80 |
| Apéndice 8. Caracterización de los Procesos.....                                         | 82 |
| Apéndice 9. Procedimiento de Trámite para elaboración de demandas.....                   | 83 |
| Apéndice 10. Lista de chequeo para Demanda nueva. ....                                   | 83 |
| Apéndice 11. Instrucciones de Entrega y radicación de Correspondencia.....               | 83 |
| Apéndice 12. Formato de Publicación de Emplazamiento. ....                               | 83 |
| Apéndice 13. Procedimiento de Defensa Jurídica.....                                      | 84 |
| Apéndice 14. Procedimiento para Conciliación y Tutela.....                               | 85 |
| Apéndice 15. Procedimiento para Agendamiento de diligencias, términos y compromisos..... | 86 |
| Apéndice 16. Procedimiento de Documentación y Seguimiento de Procesos Jurídicos.....     | 86 |
| Apéndice 17. Procedimiento de Archivo de Procesos Jurídicos. ....                        | 87 |
| Apéndice 18. Lista de Chequeo Archivo procesos terminados. ....                          | 87 |
| Apéndice 19. Instructivo para la elaboración de documentos. ....                         | 90 |
| Apéndice 20. Listado Maestro de documentos. ....                                         | 91 |
| Apéndice 21. Formato de Ingreso y Salida de Personal. ....                               | 92 |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Apéndice 22. Cronograma de Mantenimientos Preventivos de equipos y mobiliario. ....       | 93  |
| Apéndice 23. Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....    | 94  |
| Apéndice 24. Formato Agendamiento de pruebas ofimáticas y Entrevistas.....                | 94  |
| Apéndice 25. Formato Resultados Evaluación de pruebas ofimáticas.....                     | 94  |
| Apéndice 26. Formato Confirmación de Referencias.....                                     | 94  |
| Apéndice 27. Formato de Visita Domiciliaria. ....                                         | 94  |
| Apéndice 28. Procedimiento de Inducción de Personal. ....                                 | 96  |
| Apéndice 29. Formato Lista de chequeo inducción de personal. ....                         | 96  |
| Apéndice 30. Formato para Manual de Procedimientos, responsabilidades y competencias..... | 97  |
| Apéndice 31. Manual de funciones, Responsabilidades y Competencias. ....                  | 99  |
| Apéndice 32. Evaluación de Desempeño. ....                                                | 102 |
| Apéndice 33. Formato Entrega de Dotación y EPP. ....                                      | 103 |
| Apéndice 34. Formato Inspección de Seguridad Extintor. ....                               | 104 |
| Apéndice 35. Formato Estándares y Normas de SST. ....                                     | 104 |
| Apéndice 36. Formato Evaluación de Comités SG-SST. ....                                   | 105 |
| Apéndice 37. Procedimiento de Configuración del Softphone 3CX. ....                       | 106 |
| Apéndice 38. Procedimiento de Configuración del Correo Corporativo. ....                  | 106 |
| Apéndice 39. Procedimiento de Manejo y Administración de Servidores. ....                 | 107 |
| Apéndice 40. Procedimiento de Revisión y Mantenimiento de equipos de cómputo. ....        | 108 |
| Apéndice 41. Formato Revisión diaria equipos de cómputo. ....                             | 107 |
| Apéndice 42. Formato Mantenimiento preventivo equipos de cómputo. ....                    | 108 |
| Apéndice 43. Sistema de indicadores de Gestión. ....                                      | 110 |
| Apéndice 44. Evaluación de Condiciones Finales. ....                                      | 116 |

### Resumen

**TÍTULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA SOCIEDAD DE SERVICIOS JURÍDICOS LIMITADA - SOJURIDICA A&C LTDA.<sup>1</sup>

**AUTOR:** MUÑOZ PIÑERES, María Steffanny<sup>2</sup>

**PALABRAS CLAVE:** Mejoramiento de procesos, caracterización de procesos, manual de funciones y procedimientos, indicadores de gestión.

### DESCRIPCIÓN:

El presente proyecto de grado se desarrolla bajo la modalidad de práctica empresarial en la empresa Sociedad de Servicios Jurídicos Limitada - SOJURIDICA A&C LTDA. ubicada en la Calle 35 N° 19-41 Centro Internacional de Negocios La Triada en la Torre Norte Oficina 317, dedicada a la prestación de servicios jurídicos.

El propósito de este proyecto es diseñar e implementar un plan de mejoramiento para la empresa Sociedad de Servicios Jurídicos Limitada - SOJURIDICA A&C LTDA., que permita la organización, crecimiento y desarrollo de esta, teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes.

El proyecto inicia con un diagnóstico inicial que permite identificar y diseñar un plan de mejoramiento según las necesidades de la empresa con el fin de ser implementado en todas sus áreas (dirección, jurídica, administrativa y sistemas).

El proyecto cuenta con la descripción, generalidades y procesos de la empresa, un planteamiento del problema soportado en un marco teórico y de referencias, con el que se determina la metodología del diagnóstico cualitativo y cuantitativo para el desarrollo del proyecto.

Finalmente se implementan las propuestas de mejora definidas para el mejoramiento de procesos de la empresa y se formulan los indicadores de gestión para controlar, medir, evaluar y retroalimentar cada uno de los procesos.

---

<sup>1</sup> Proyecto de Grado

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: Juan Camilo Lésmez Peralta. Tutor: Dana Yolanda Aguilar Durán.

**Abstract**

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF AN IMPROVEMENT PLAN FOR THE COMPANY LIMITED LEGAL SERVICES SOCIETY - SOJURIDICA A & C LTDA.

**AUTHOR:** MUÑOZ PIÑERES, Maria Steffanny<sup>3</sup>

**KEY WORDS:** Improvement of processes, characterization of processes, functions and procedures manual, management indicators.

**DESCRIPTION:**

The present project of degree is developed under the modality of business practice in the company Limited Legal Services Society - SOJURIDICA A&C LTDA. located at Calle 35 N ° 19-41 Office 317 North Tower, La Triada International Business Center, dedicated to provide juridical services.

The purpose of this project is to design and implement an improvement plan for the company Limited Legal Services Society - SOJURIDICA A&C LTDA. that allows to the organization growth and development, taking into account the customer's satisfaction.

The project begins with an initial diagnosis that allows to identify and design an improvement plan according to the needs of the company in order to be implemented in all departments (management, legal, administrative and IT).

The project has the description, generalities and the company's processes, an approach to the problem supported in a theoretical framework and references, which decides the methodology of qualitative and quantitative diagnosis for the development of the project.

Finally, the improvement proposals defined for the improvement of the company's processes are implemented and the management indicators are formulated to control, measure, evaluate and provide feedback to each of the processes.

---

<sup>3</sup> Engineering Physical-Mechanical Faculty. Industrial and Management Studies School. Program of Industrial Engineering. Director: Juan Camilo Lésmez Peralta. Tutor: Dana Yolanda Aguilar Durán.

## **Introducción**

SOJURIDICA A&C LTDA, es una empresa santandereana instituida hace 26 años, basada en la oferta de servicios jurídicos, tales como asistencia legal preventiva, métodos de solución de conflictos (MSC), recuperación de cartera, entre otros procesos de índole jurídico en diversas materias del derecho. Es una pequeña empresa con amplia trayectoria en el mercado, sin embargo, carece de organización y definición de sus procesos, lo cual es un factor primordial independiente del tamaño y tipo de sector económico en el que se encuentre.

La finalidad de este proyecto de grado es inicialmente, conocer la empresa y su funcionamiento con el fin de identificar oportunidades de mejora que le permitan crecer en todos los aspectos. Partiendo de un diagnóstico inicial cuantitativo y cualitativo se proyecta un plan de mejora según las necesidades de la empresa, el cual después de la aprobación de la alta dirección, será implementado para todas las áreas que aplique y sea necesario el mejoramiento de los procesos. Es importante destacar que siempre hay algo por mejorar, bajo el principio de la mejora continua definido por (Sullivan, 1994) como un esfuerzo para aplicar mejoras tanto en cada área de la organización como a lo que se entrega a los clientes.

A lo largo de este documento se encontrará la descripción y generalidades de la estructura y procesos desarrollados, con el fin de ubicar al lector en el contexto de la empresa y dar a entender las problemáticas que pueda tener la organización, después se definirá el planteamiento del problema, el cual se complementará con el marco teórico y de referencias, con el que se determinará la metodología del diagnóstico tanto cualitativo como cuantitativo, posterior a este análisis se define la estructura de la metodología a desarrollar, el cronograma y los recursos necesarios para la realización del proyecto.

Con la implementación de este proyecto se busca también poner en práctica todos los conocimientos, herramientas y ramas aplicables de la ingeniería industrial en cada uno de los procesos, las cuales aportan al mejoramiento continuo dentro de las organizaciones.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**Tabla 1.***Cumplimiento de objetivos.*

| <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                     | <b>Alcance</b>                                                                  | <b>Página</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Realizar un diagnóstico inicial que permita conocer el estado actual del manejo de los procesos de la empresa SOJURIDICA A&C LTDA.                                                  | 4.1 Diagnóstico inicial de la empresa                                           | 36            |
| Formular un plan de mejoramiento con base al diagnóstico y el análisis realizado sobre los procesos.                                                                                | 4.2 Formulación del plan de mejoramiento                                        | 67            |
| Implementar las mejoras aprobadas por la Gerencia de la Empresa.                                                                                                                    | 4.3 Implementación de las propuestas de mejora                                  | 76            |
| Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión para realizar seguimiento y medición a los procesos con la finalidad de evaluar el impacto de las mejoras implementadas. | 4.4 Diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión             | 108           |
| Socializar los resultados obtenidos con las directivas y empleados de la empresa SOJURIDICA A&C LTDA.                                                                               | 4.5 Socialización y capacitación a los responsables de cada uno de los procesos | 114           |

En el **Apéndice 1** se encuentra el comprobante de cumplimiento de objetivos en la empresa.

## **1. Descripción de la Empresa**

### **1.1 Información general de la empresa.**

SOJURIDICA A&C LTDA es una empresa dedicada principalmente a la prestación de servicios de asesoría legal y recuperación de cartera. Fue fundada hace 26 años como una sociedad conformada inicialmente por cuatro (4) socios y después por dos (2) socios, quienes asumen la dirección en la actualidad.

En la trayectoria de la empresa ha contado con clientes importantes que han ayudado a crecer social y económicamente, entre ellos Davivienda, Red Bancafé, Banco Colmena S.A, Banco Caja Social, Banco de Occidente, BBVA, Central de Inversiones S.A. CISA, Hospital Universitario Ramón González Valencia en Liquidación, Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. TELECOM, Instituto de Seguros Sociales ISS, AVON y Almacenes Flamingo. (Página Web SOJURIDICA A&C LTDA, s.f.). En el **Apéndice 2** se encuentra la descripción completa de la empresa.

### **1.2 Objetivo social**

SOJURIDICA A&C LTDA es una empresa especializada en la prestación de servicios de asesoría legal, constituida mediante escritura pública número 609 del 06 de febrero de 1992 de la Notaría Tercera del Círculo de Bucaramanga identificada con Número de identificación tributaria (NIT) 800.152.925-1.

### **1.3 Localización**

SOJURIDICA A&C LTDA está ubicada en Calle 35 No. 19 - 41 oficina 317 Torre Norte del Centro Internacional de Negocios La Triada en la ciudad de Bucaramanga, Santander.



**Figura 1.** Ubicación de SOJURIDICA (2019). Adaptado de Google Maps (2019). Recuperado de: <https://www.google.com.co/maps/place/La+Triada+Centro+Empresarial/@7.1200911,-73.1242804,456m/data=!3m1!1e3!4m7!3m6!1s0x8e683fd81d986255:0x11c7c01cbb4a774b!5m1!1s2018-09-02!8m2!3d7.1202801!4d-73.1231131>

#### 1.4 Misión.

Ser gente cálida en acción, con iniciativa, tecnología, esfuerzo continuo y visión futurista a disposición de nuestros clientes para representarlos con calidad en las labores encomendadas. (SOJURIDICA, s.f.)

#### 1.5 Visión.

SOJURÍDICA A&C LTDA., será en Colombia la empresa líder en la contratación Outsourcing de Servicios de información comercial, legales y recaudo de cartera de las organizaciones públicas y privadas que los requieran, como consecuencia de la óptima calificación de su recurso humano, diversificación de servicios en su portafolio, calidad en sus procedimientos simplificados y tecnología de punta que garantizan la efectividad a sus clientes. (SOJURIDICA, s.f.).

#### 1.6 Políticas de calidad

Emprender la labor del día bajo el principio del error cero (0), con miras a la satisfacción plena del cliente, la calidad total, la observancia de los procedimientos y la creación de nuevas formas que hagan cada instante más fácil el desarrollo del objeto social de SOJURIDICA A&C LTDA.,

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

mediante el mejoramiento continuo, la actualización y capacitación constante de nuestro recurso humano. (SOJURIDICA, s.f.)

### 1.7 Estructura Organizacional

SOJURIDICA A&C LTDA es una empresa dirigida por sus socios, quienes son los encargados de vigilar y dirigir todas las áreas operativas y de servicios en la organización, por ende, son los responsables de la *planeación estratégica*, mantienen constante relación con los clientes y trabajadores internos y externos de la empresa. La junta de socios se divide en dos gerencias: Gerencia general y Gerencia Comercial.

La Gerencia general se encarga de la administración de *los procesos de apoyo* y la Gerencia comercial se encarga principalmente de la dirección y organización de los *procesos misionales*. De la mano de estas dos gerencias está el departamento de sistemas encargado de la *gestión informática y tecnológica* de la empresa, con el fin de garantizar el funcionamiento operativo de las actividades desarrolladas en los distintos procesos, el cual hace parte de los *procesos de apoyo*.

En cada uno de los procesos existe un subproceso de *servicio al cliente*, el cual mejora la calidad del servicio prestado. Según definición de Renata Paz Couso, el servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental. Todo aquello que apliquemos a un área de la empresa es aplicable a las demás estén directa o indirectamente implicadas con el servicio al cliente. (Couso, 2005).

### 1.8 Mapa de procesos

El mapa de procesos de SOJURIDICA A&C LTDA no se encuentra definido dentro de empresa, pero por medio del diagnóstico realizado se detectaron los siguientes procesos definidos en cada área. A continuación, se muestra el mapa de procesos identificado a partir de los análisis realizados.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**1.8.1. Procesos estratégicos:** Proceso encargado de la dirección, organización y planeación de las operaciones internas, de administración y de servicios en la organización. Está liderado por la junta de socios de la empresa conformada por la gerencia general y gerencia comercial. Es un proceso realizado de manera esporádica con liderazgo, subordinación y coordinación con los demás procesos.

**1.8.2. Procesos misionales: Gestión Jurídica:** La prestación de servicios jurídicos es la principal actividad económica de la empresa, por tanto, este proceso es la línea base ya que comprende todo el portafolio de servicios que ofrece la misma, por lo cual representa la principal fuente de ingresos, y de ellos depende potencialmente la satisfacción del cliente. Este proceso se encuentra claramente definido en un área de la empresa llamado departamento jurídico.

**1.8.3. Procesos de apoyo:** Los procesos de apoyo son los encargados de brindar soporte a los demás procesos de la empresa, sea de manera directa indirecta o directa. Tienen como finalidad complementar y mejorar los demás procesos, entre ellos están:

**-Gestión Administrativa:** Es uno de procesos de apoyo más grande dentro de la empresa ya que comprende diversas actividades relacionadas con la operatividad y funcionamiento básico de la misma, entre ellas está la secretaría general y recepción, compras, proveedores, y contabilidad (organización y recolección de datos contables, más no procesamiento, debido a que esta operación es contratada por un Outsourcing), servicios generales y mantenimientos. Esta área esta subdividida en dos cargos: Recepcionista-secretaria y Asistente de gerencia.

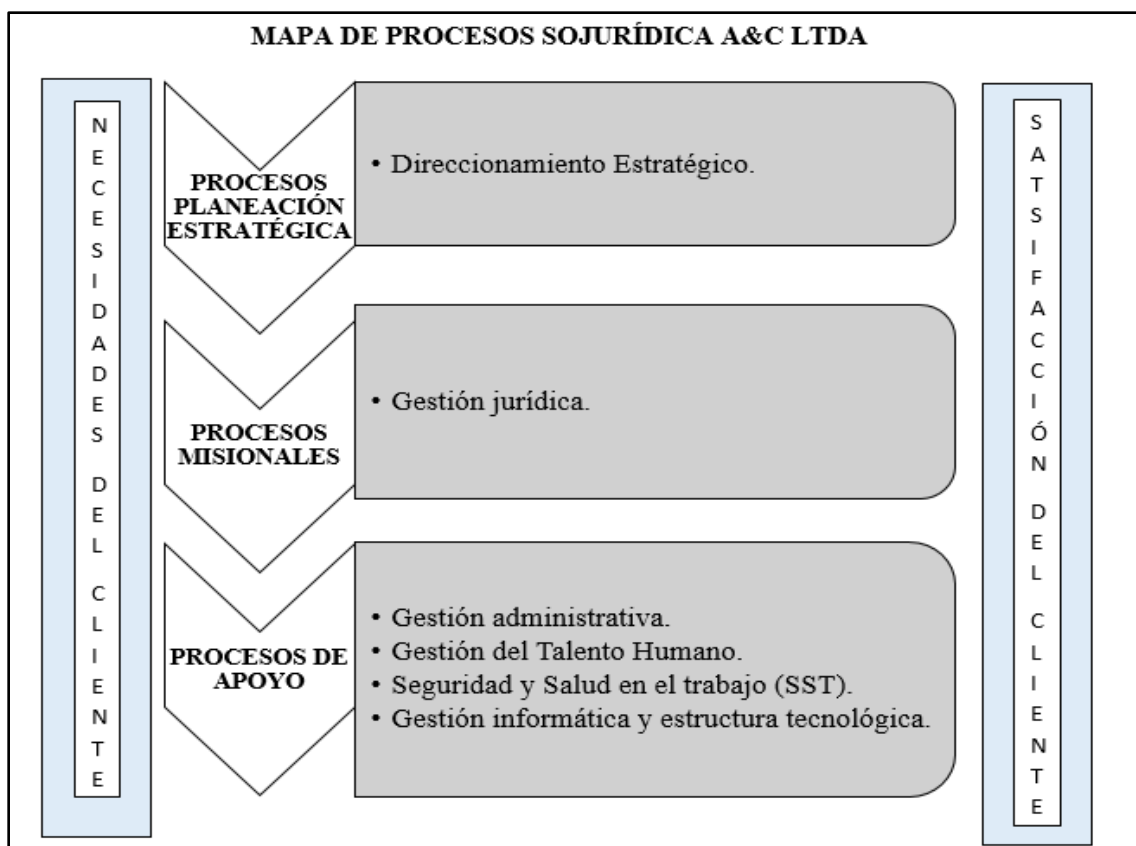
**-Gestión del talento humano:** Es un área que no está bien definida dentro de la empresa, sin embargo, este proceso de encarga básicamente del reclutamiento, selección y contratación de personal necesario en la organización según las necesidades del mercado y de los servicios ofrecidos. Este proceso se realiza en conjunto con la Gerencia general y asistente administrativa.

**-Seguridad y Salud en el Trabajo (SST):** Es un proceso muy bien definido dentro de la empresa, ya que cuenta con la implementación y ejecución del SG-SST, según definición del Ministerio de trabajo, este sistema consiste en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), basado en la mejora continua, el cual tiene como objetivo anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo (Ministerio de Trabajo, 2018). Este proceso

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

es realizado por la líder del SG-SST y la gerente general de la empresa quien cuenta con la licencia de salud ocupacional y riesgos laborales.

**-Gestión informática y estructura tecnológica:** Este proceso brinda soporte tecnológico e informático en todas las áreas de la empresa. Es ejecutado en el área de sistemas por un ingeniero de sistemas, y en épocas de alta demanda de algún servicio del portafolio, es acompañado por un auxiliar de sistemas, quienes en conjunto brindan soporte a la infraestructura de red en la empresa.



**Figura 2.** Mapa de Procesos.

### 1.9 Portafolio de servicios

El portafolio de servicios de SOJURIDICA A&C LTDA ofrece servicios jurídicos integrales para satisfacer las necesidades legales con el fin de brindar una adecuada asesoría para la toma de decisiones personales y empresariales. Entre ellos se encuentra:

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**-Asistencia Legal Preventiva:** consiste en el acompañamiento permanentemente a la empresa y/o empresario en todas las situaciones que requieran asistencia legal para una adecuada toma de decisiones, entre ellos se encuentra las consultas de documentos legales,

consultas legales y conceptos jurídicos, representación en procesos en todas las ramas del derecho, elaboración y revisión de contratos, entre otros.

**-Recuperación de Cartera:** consiste en la gestión de cobranza permanente y eficaz, con el fin de normalizar la obligación de los deudores por medio de las siguientes etapas: cobro preventivo, el cual consiste en realizar cobro comercial o recordación de pago, para que éste cancele en la fecha oportuna, cobro prejurídico se interrelaciona el cobro telefónico y la visita de un negociador de cartera, finalmente el cobro jurídico contiene el esquema de fábrica de demandas, presencia en los despachos judiciales y el desarrollo del procedimiento judicial.

**-Métodos Alternativos de Solución de Conflictos:** Busca solucionar el problema sin romper la relación de negocios existente entre la empresa y su cliente, por medio de un acuerdo de satisfacción mutua para sus inconvenientes legales, tales como la conciliación, arbitraje y amigable componedor.

**-Información Comercial y Telemarketing:** Tiene como finalidad incrementar la demanda de productos por medio de estrategias de Telemarketing y difusión, que permitan el acercamiento efectivo de clientes potenciales interesados en formar relaciones comerciales con una empresa.

**-SOJURIDICA virtual:** consiste en atender inquietudes y ofrecer soluciones integrales a las necesidades legales de la comunidad, mediante las consultas jurídicas por medio de la página Web de la empresa [www.sojuridica.com](http://www.sojuridica.com).

**-Diseño y documentación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-SGSST,** basado Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo 1072 del 2015.

### 1.10 Clientes

Durante los últimos dos (2) años, SOJURIDICA ha contado con 8 clientes importantes, los cuales son atendidos principalmente por el área jurídica de la empresa y representan la principal fuente

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

de ingresos para la empresa, entre ellos se encuentra: Brisa S.A.S, Fluidra, Codepretol, Fundesmag, Insurcol Ltda, NAD Ingeniería, ADCORA Inmobiliaria S.A.S. entre otros.

### 1.11 Proveedores

Los proveedores de bienes y servicios son los encargados de complementar la parte operativa y administrativa de la empresa, en miras a la mejora de la calidad en la prestación del servicio, condiciones de trabajo seguras y aspecto agradable y cómodo de las instalaciones de la empresa. Entre los principales proveedores de productos se encuentran: Todo aseo, Papelería Garabatos, Papelería Tauro, Postobón, IT Directo, entre otros. Los principales proveedores de servicios de mantenimiento, soporte técnico, Outsourcing y demás, son: Friocol S.A.S., Tecniricoh, APICE Ingeniería, UP Servicios, Centro Internacional de Negocios La Triada, Litis Data, Clínica la Riviera, Promotora Hotelera y Turística La Triada, Contador José Orlando Pradilla Gómez.

### 1.12 Número de empleados

SOJURIDICA A&C LTDA es una pequeña empresa que cuenta con 20 trabajadores en total, de los cuales, 13 son trabajadores directos y 7 son trabajadores indirectos, tales como contratistas, dependientes judiciales y outsourcing. En total existen 11 cargos. A continuación, se muestra la cantidad, cargos, y tipo de empleo para cada área de la empresa:

**Tabla 2.**

*Número de empleados*

| Área                  | Cargo                                | Cantidad | Tipo De Empleo |
|-----------------------|--------------------------------------|----------|----------------|
| <b>Dirección</b>      | Gerente General                      | 1        | Directo        |
|                       | Gerente Comercial                    | 1        | Directo        |
| <b>Jurídica</b>       | Abogado Auxiliar                     | 6        | Directo        |
|                       | Auxiliar Jurídico                    | 3        | Indirecto      |
|                       | Dependiente Judicial                 | 3        | Indirecto      |
| <b>Administrativo</b> | Secretaria-Recepcionista             | 1        | Directo        |
|                       | Asistente de Gerencia y Líder SG-SST | 1        | Directo        |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                 |                                |    |           |
|-----------------|--------------------------------|----|-----------|
|                 | Auxiliar Administrativa        | 1  | Directo   |
|                 | Contador Público (Outsourcing) | 1  | Indirecto |
|                 | Servicios Generales            | 1  | Directo   |
| <b>Sistemas</b> | Ingeniero de Sistemas          | 1  | Directo   |
| <b>TOTAL</b>    |                                | 20 |           |

*Nota: Adaptado de la empresa.*

Como se evidencia en la tabla anterior, en el área jurídica de la empresa, encargada esencialmente de la planeación y cumplimiento de los procesos misionales, existen cargos similares, clasificados de esta forma dependiendo del nivel académico del mismo, sin embargo, y como se mencionaba anteriormente tienen funciones similares.

En cuanto a los empleos indirectos, actualmente cuenta con 7 trabajadores los cuales son: auxiliares jurídicos o judicantes, dependientes judiciales quienes revisan estados y procesos en pueblos y ciudades diferentes del área metropolitana de Bucaramanga, y un contador público, quien se encarga de registrar y llevar control de todos los movimientos financieros de la empresa.

## 2. Generalidades del proyecto

### 2.1 Planteamiento del problema y Justificación

SOJURIDICA A&C LTDA, es una empresa santandereana fundada hace 26 años en la ciudad de Bucaramanga. Se dedica a la prestación de servicios jurídicos, los cuales se complementan con los procesos de direccionamiento estratégico y de apoyo, desarrollados en aras del cumplimiento efectivo de cada uno de los servicios contenidos en el portafolio. En el análisis realizado para los seis (6) procesos involucrados en el desarrollo del proyecto; por medio de la revisión documental, visita In-situ y entrevista con los jefes de área de la empresa, se identificó que, durante su trayectoria, los procesos no han estado definidos y las actividades han sido ejecutadas sin metodología y sin tener en cuenta un procedimiento establecido, esto se evidencia debido a que constantemente se presentan errores de forma y fondo, reprocesos, pérdida de tiempo, entre otros.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

La mayoría de las actividades realizadas dentro de la empresa carecen de planificación, organización y control, además algunas operaciones se realizan de forma manual, lo que ocasiona distorsión y pérdida de la información, ya que no se cuenta con procedimiento específico para la elaboración de documentos. En el área de talento humano se evidencia una rotación permanente de personal (intercambio de personas como tanto que ingresan como se retiran), dado a que no cuenta con una distribución efectiva y clara de las funciones y responsabilidades de cada trabajador, ocasionando desviación en el objetivo del proceso, entre otros factores tales como, ausencia de procedimientos, formatos básicos, listas de chequeo para revisiones y estandarización de los documentos en general, que sirvan como guía para la gestión eficiente de un cargo determinado, tanto en la etapa de inducción, entrega del cargo o en caso de abandono de puesto de trabajo (el cual se da muy frecuente). Adicional al planteamiento anterior, no se sistematizan y evalúan los procesos, creando desventajas competitivas y organizacionales respecto de otras empresas con la misma actividad económica.

Teniendo en cuenta lo anterior y en aras de garantizar el mejoramiento continuo y el sostenimiento de la rentabilidad en el tiempo de la empresa SOJURIDICA A&C LTDA., es necesario diseñar e implementar un plan de mejoramiento que optimice el desarrollo de las actividades ejecutadas en cada proceso, con el fin de aumentar la eficiencia y eliminar los reprocesos.

### 2.2 Objetivos

**2.2.1. Objetivo general** Formular e implementar un plan de mejoramiento para los Procesos de la empresa Sociedad de Servicios Jurídicos -SOJURIDICA A&C LTDA ubicada en la ciudad de Bucaramanga. con el fin de garantizar el cumplimiento de su plan estratégico.

#### 2.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico inicial que permita conocer el estado actual del manejo de los procesos de la empresa SOJURIDICA A&C LTDA.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

- Formular un plan de mejoramiento con base al diagnóstico y el análisis realizado sobre los procesos.
- Implementar las mejoras aprobadas por la Gerencia de la Empresa.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión para realizar seguimiento y medición a los procesos con la finalidad de evaluar el impacto de las mejoras implementadas.
- Socializar los resultados obtenidos con las directivas y empleados de la empresa SOJURIDICA A&C LTDA.

### 2.3 Resultados esperados

Según los objetivos planteados, se espera obtener los siguientes entregables con el desarrollo de este proyecto de grado:

- Informe del diagnóstico inicial y estado actual de los procesos de la empresa.
- Evaluación del diagnóstico final.
- Mapa de procesos y organigrama.
- Caracterización de los procesos.
- Manuales de procedimiento.
- Formatos y listas de chequeo.
- Manuales de funciones, responsabilidades y competencias.
- Evaluación de desempeño.
- Matriz DOFA.
- Listado Maestro de Documentos.
- Estructura documental requerida para la adecuada gestión de los procesos.
- Matriz de indicadores de gestión para evaluar la efectividad de las mejoras implementadas y seguimiento de los procesos.

## 2.4 Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo del presente proyecto se divide en fases de desarrollo, descritas por medio de los objetivos específicos planteados, así:

### **FASE I: Conocimiento de la empresa:**

En esta etapa inicialmente se concreta la realización del proyecto de grado en SOJURIDICA, ya que tanto el estudiante como sus directivos, se encuentran interesados en su realización, bajo el enfoque de mejoramiento de procesos, por lo cual se inicia el primer contacto con la empresa por medio de entrevistas iniciales, conocimiento de la información cualitativa y cuantitativa, y demás temas de interés con el fin de obtener información relevante para el planteamiento del plan de mejoramiento. También se dio a conocer los objetivos del proyecto y el alcance que espera tener con su ejecución.

### **FASE II: Diagnóstico Inicial:**

- En el desarrollo de esta fase se realiza inicialmente una revisión bibliográfica y de marcos de referencia con el fin de determinar los instrumentos y herramientas para el diagnóstico cuantitativo y cualitativo aplicable para todas las áreas de la empresa.
- Después se realiza la recopilación de la información de todos los procesos de la empresa por medio de entrevistas a diferentes cargos, visita in situ, revisión de la documentación, archivos físicos y digitales existentes y observación.
- Finalmente se efectúa el diagnóstico inicial por medio de la caracterización de los procesos en forma cualitativa y cuantitativa, análisis estratégico para la creación de una matriz DOFA y evaluación de condiciones iniciales por medio de la valoración de siete aspectos relevantes que debe poseer una empresa (lo anterior contenido en información cuantitativa y cualitativa).

**FASE III: Formulación de un plan de mejoramiento:** A partir del diagnóstico y el análisis de las condiciones iniciales de la empresa, se diseñará un plan de acción organizado e integrado, orientado a producir cambios en los resultados de su gestión de procesos, mediante la mejora de sus procedimientos y estandarización de estos. Esta formulación contendrá las actividades o acciones llevadas a cabo para mejorar el proceso, procedimiento o actividad, también tendrá un

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

objetivo definido, las metas esperadas con el cumplimiento del objetivo, los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios, los productos, las fechas de inicio y fin de ejecución, los responsables de los procesos e indicadores para verificar el cumplimiento. Durante el diseño de este plan de mejoramiento se tendrá en cuenta la opinión y aval de los directivos de la empresa.

**FASE IV: Implementación del plan de mejoramiento:** Antes de iniciar la implementación, la Gerencia de la empresa avalúa el plan de mejoramiento propuesto en la fase III. Esta fase es una de las más importantes porque en ella se realiza la ejecución del plan de mejora formulado, así mismo como la capacitación, entrenamiento y uso del material elaborado. Para su puesta en marcha se requiere de la asignación de tareas y responsabilidades, destinación de recursos materiales, económicos, humanos y tecnológicos, así mismo como se debe tener en cuenta el cronograma para la implementación del proyecto, el cual tiene como objetivo central el mejoramiento de los procesos, así como del aumento en la eficiencia de estos y la eliminación de reprocesos y demás procesos críticos.

**FASE V: Sistema de indicadores:** En esta etapa se diseña e implementan un sistema de indicadores de gestión con el fin de evaluar y hacer seguimiento a los cambios realizados, no sólo para la ejecución del proyecto, sino también para que la empresa continúe con ello, y de esta manera conocer cuantitativamente la evolución en la ejecución de tareas y eficiencia de estas, para que se formulen nuevamente estrategias que apunten al mejoramiento continuo dentro de la empresa.

**FASE VI: Socialización de resultados:** Finalmente se presenta a los trabajadores y directivos de SOJURIDICA los resultados obtenidos en la implementación del proyecto de grado con el enfoque de mejoramiento de procesos, además de las lecciones aprendidas y recomendaciones generales para continuar con esta metodología basada en el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos.

### **3. Marco de referencias**

#### **3.1 Marco de antecedentes**

En el año 2017 Jhon Fredy Lozano Jiménez y José Miguel Mantilla Buitrago, (Lozano & Buitrago, 2017), desarrollaron un proyecto denominado “Mejoramiento de los procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander”, en el que inicialmente se partió de un diagnóstico inicial con el fin de evaluar el estado actual de los procesos ordinarios del tribunal administrativo de Santander, del cual se obtiene que carece de organización, inducción y capacitación en la ejecución de sus procesos, lo que ocasiona que operen con ineficiencia. En solución a esto se definió el direccionamiento estratégico, la estructura documental tales como la caracterización de los procesos, diagramas de flujo y manuales de procedimiento, entre otras actividades que contribuyeron al mejoramiento de sus procesos. Es una guía muy importante para el desarrollo de este proyecto, ya que se ejecutó y desarrolló en una empresa, cuyo proceso misional está basado en el ejercicio del derecho, similar al de la empresa involucrada en el presente proyecto. Así mismo se resaltó la trascendencia de la ingeniería industrial en empresas de toda índole.

Neidy Johaira García Ruíz y Leidis Yaneth Pardo Balvuela (García & Pardo, 2017), desarrollaron un proyecto de grado denominado “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios”, con el fin de mejorar sus servicios en pro de la satisfacción de sus clientes y colaboradores, garantizando procesos eficientes, mejorando la calidad y disminuyendo los desperdicios y reprocesos, por medio de un plan de mejoramiento que consiste en la documentación y caracterización de los procesos, diseño de manuales de funciones, indicadores de gestión para control de los mismos, esto debido a que carece de estrategias claramente definidas, procesos no identificados y definidos, y adicional, tiene un presupuesto restringido, ya que su objeto social no consiste en prestar servicios para la obtención de beneficios económicos, y cualquier error o reproceso representa pérdidas económicas y desbalance en sus estados financieros, similar a lo encontrado en el diagnóstico cuantitativo del presente proyecto, ya que los activos de la empresa han disminuido significativamente en los últimos años, y al igual que la Fundación cualquier error o reproceso puede causar el desbalance económico.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

Finalmente, Cesar Augusto Centeno Aldana y Cristian Javier Rodríguez Murcia (Centeno & Rodríguez, 2015), desarrollaron el proyecto “Análisis y Mejoramiento de los procesos Administrativos del área de Posgrados de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS”, que consistió en el análisis y mejoramiento de procesos con enfoque de mejora continua y estandarización de los procesos. En este caso los procesos se encontraban definidos, por ello se partió de un análisis que permitiera detectar procesos críticos, y posteriormente detectar los cargos críticos, con el fin de definir el enfoque del mejoramiento consistente en agilizar y mejorar la calidad de las labores cotidianas.

En conclusión, los marcos de referencia descritos anteriormente aportan a la realización del presente proyecto en las diferentes áreas, ya que cada uno cuenta con el enfoque de mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios, independientemente de la actividad económica de cada entidad, que integralmente hacen parte de los procesos desarrollados dentro de SOJURIDICA A&C LTDA, entidad en la que se desarrollará el proyecto de grado en mención.

### 3.2 Marco teórico

Para el desarrollo de este proyecto se tomaron como referencia las siguientes definiciones y herramientas que servirán como apoyo para el logro de los objetivos propuestos.

**3.2.1. Mejoramiento de procesos.** El mejoramiento de procesos puede definirse como el conjunto de acciones que tienen como finalidad aumentar la rentabilidad de una organización.

(Ortíz & Serrano, 2013) afirman que el mejoramiento de procesos puede entenderse como una estrategia para alcanzar el mayor nivel de madurez empresarial, también lo definen como una opción estratégica que pueden tomar las organizaciones cuando identifican alguna oportunidad para incrementar su nivel de productividad actual, o cuando detectan problemas relacionados con las bajas eficiencias operativas o mala calidad en los servicios prestados. De esta definición se puede inferir que es aplicable para la empresa, dado que, según el diagnóstico efectuado presenta problemas relacionados con las bajas eficiencias operativas.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**3.2.2. Análisis estratégico.** El análisis estratégico consiste en investigar el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de misma, con el fin de analizar factores internos y externos que pueden afectarla, para a partir de ello, formular una estrategia que contribuya a la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Para llevar a cabo este análisis se utilizaron las herramientas de análisis “Perfil de oportunidades y amenazas del medio” (POAM) y “Perfil de Capacidad Interna” (PCI), los cuales unidos forman una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que permite analizar de manera estratégica el entorno que rodea la organización.

**3.2.3. POAM.** El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa. (Serna Gómez, 2008)

El POAM agrupa las oportunidades y amenazas en seis factores: económico, político, social, tecnológico, geográfico y competitivo.

**3.2.4. PCI.** El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber: la capacidad directiva, la capacidad competitiva (o de mercadeo), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (producción), la capacidad del talento humano. (Serna Gómez, 2008).

**3.2.5. DOFA.** DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es un método que integra el POAM y PCI y los factores de mayor impacto para la organización.

Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar tiempo en sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (Serna Gómez, 2008).

Esta matriz tiene como finalidad ser un punto de partida para detectar a nivel estratégico como se manejan los procesos y el impacto que tienen tanto de manera interna como externa.

**3.2.6. Diagnóstico de Condiciones Iniciales** Es un método de evaluación que permite conocer el estado actual de la organización, con el fin de poder formular un plan de acción a partir de los hallazgos encontrados.

Ortiz y Serrano (2013) mencionan que las condiciones iniciales básicas que debe poseer una organización están agrupadas en siete aspectos relevantes relacionados con los procesos propiamente dichos, la servucción (producción del servicio), el ambiente de trabajo, el talento humano, los clientes, los sistemas de información y la mejora en sí misma. (Ortíz & Serrano, 2013) (p.31).

**3.2.7. Caracterización de los procesos** Es 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 con el ciclo PHVA y los productos / salidas hacia los clientes o usuarios. Adicionalmente, en este documento se hace referencia a otra serie de elementos que caracterizan al proceso como: la política de operación, los riesgos asociados, los activos de información, la gestión documental, los recursos necesarios para la operación del proceso, la normatividad aplicable, los mecanismos de monitoreo y seguimiento, entre otros. (Moreno, Navarrete, & Martínez, 2015).

**3.2.8. Mapa de Procesos** Es un diagrama que recopila los procesos de una organización. Tiene como finalidad proporcionar una perspectiva global sobre los procesos ejecutados al igual que se evidencia la interacción entre ellos.

Los procesos de una organización se dividen principalmente en tres grupos, la Universidad de Cádiz (UCA, 2007), los define así:

- **Procesos estratégicos:** Son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y para la organización.
- **Procesos clave o misionales:** Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y, por tanto, orientados al cliente y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente (se centran en aportarle valor).

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

- **Procesos de apoyo o soporte:** Son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

**3.2.9. Manual de funciones.** Es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global del personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional. (Orozco, 2008).

**3.2.10. Procedimiento.** (Basurto, 2005) Lo define en su libro Sistema Empresa Inteligente, como una guía de trabajo que debe ser útil y debe revelar el “cómo” se realizan las actividades, y que permita a cualquier persona que cuente con los conocimientos básicos de la rama de la actividad, realizarla de manera eficaz y eficiente, y pueda obtener resultados similares a los de quién lo elaboró.

**3.2.11. Plan de Mejoramiento.** Es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización con el fin de mejorar su rendimiento. Según (Harrington, 1999), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

**3.2.12. Indicadores de gestión** Es una representación cuantitativa establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante. Su función es medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado. Al ser comparados con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas. (Función Pública, 2016).

Según (DANE) existen cuatro tipos de clasificaciones comunes de los indicadores: según medición, según nivel de intervención, según jerarquía y según calidad. Los indicadores según tipo de medición pueden ser cuantitativos o cualitativos, según el nivel de intervención pueden ser de

impacto, de resultado, de producto, de proceso y de insumo, según el nivel de jerarquía pueden ser de gestión y de resultado, y finalmente los indicadores según calidad pueden ser de eficiencia, eficacia y efectividad.

#### **4. Desarrollo del proyecto**

##### **4.1 Diagnóstico inicial de la empresa**

SOJURIDICA A&C LTDA, es una empresa cuya principal actividad económica se enfoca en la prestación de servicios jurídicos y asistencia legal en diversas materias del derecho, también ofrece el diseño y documentación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), todos estos servicios se complementan con los procesos de apoyo interno desarrollados con miras al cumplimiento de cada uno de sus servicios.

El análisis que se realiza en cada uno de los procesos permitirá conocer factores claves que permitan generar valor a la empresa por medio del mejoramiento de los procesos. En este capítulo se describirá la metodología y ejecución del diagnóstico que describen el planteamiento del problema.

**4.1.1 Metodología de diagnóstico.** Con el fin de conocer el estado inicial de la empresa SOJURÍDICA A&C LTDA, se desarrollará una metodología que permita conocer en detalle el estado de los procesos a mejorar a partir de un análisis cualitativo y cuantitativo, así:

- **Descripción y Caracterización de los procesos:** Teniendo en cuenta que se va a realizar un diagnóstico de todos los procesos involucrados en la empresa, es necesario realizar una descripción detallada, en la que se incluyan las entradas, actividades desarrolladas, salidas, herramientas, recursos, estadísticas, cifras y falencias identificadas a lo largo de esta práctica, y que a la vez permitirán detectar los procesos más críticos. Este análisis comprende no solo información cualitativa de la descripción de los procesos, sino también información cuantitativa según sea el caso, entre dicha información se encuentran los procesos judiciales archivados o terminados, las ventas, las devoluciones en ventas, la utilidad neta, la rotación del talento humano y los porcentajes de cumplimiento en la implementación del SG-SST.

- **Análisis estratégico:** Con el fin de investigar el entorno de negocios dentro del cual se desarrolla la empresa y poder determinar factores internos y externos que sirvan como oportunidades de mejora y planes de contingencia antes elementos que puedan afectarla, se realiza este análisis estratégico, para tal efecto se utilizarán las herramientas POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio) y PCI (Perfil de Capacidad Interna), los cuales incorporados forman una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la cual se detalla en el desarrollo de esta etapa metodológica.
- **Diagnóstico de condiciones iniciales básicas:** En esta tercera parte del diagnóstico, se evaluarán en detalle siete aspectos relevantes relacionados con los procesos involucrados en empresas de prestación de servicios a través de la lista de chequeo de condiciones básicas iniciales planteada por (Ortíz & Serrano, 2013), en su libro *Mejoramiento de procesos en Empresas de Prestación de servicios*, que no sólo evalúe de forma cualitativa estos aspectos, sino también de forma cuantitativa por medio de la asignación de una escala numérica, la cual permita determinar el porcentaje de cumplimiento de cada aspecto en mención. En el desarrollo de esta fase se describirá en detalle lo mencionado.

**4.1.2 Descripción y Caracterización de los procesos.** En esta primera parte del diagnóstico se describirán los procesos, actividades y estadísticas que permitan conocer el estado de los procesos involucrados en la empresa, tanto de forma cualitativa como cuantitativa, esto con la finalidad de identificar posibles falencias en su ejecución y así mismo oportunidades de mejora. Para lograr el objetivo de esta etapa metodológica se apoyó de algunas entrevistas en algunos cargos, visita in-situ y revisión de la documentación existente.

A continuación, se describe la caracterización en cada uno de los procesos de la empresa.

#### **4.1.2.1 Procesos estratégicos**

- **Planeación estratégica:** El proceso de planeación estratégica tiene como objetivo principal llevar a cabo la dirección y control de todas las áreas, con el fin de lograr el cumplimiento de su plan estratégico en pro del desempeño eficaz y eficiente de los servicios. Según (Kotler & Armstrong, 2007), la planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, por tanto, es indispensable tener una misión y visión

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

clara de lo que se quiere lograr, respondiendo los siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quién trabajamos? La empresa cuenta con misión, visión y política de calidad, las cuales están descritas en el **Apéndice 2**.

Entrando en detalle y analizando la misión planteada por la empresa, se concluye que carece de enfoque y precisión, ya que son diseñadas de manera general y con un sesgo muy amplio que no la permite distinguirse de otras organizaciones. En el caso de la visión, esta carece de amplitud e inspiración realista, ya que no define la principal meta que se propone la empresa en el largo o mediano plazo.

Adicional a este análisis de planeación estratégica y como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con un mapa de procesos que defina con exactitud los procesos y actividades a desarrollar. Lo mismo sucede con la estructura organizacional descrita en el numeral 1.3, en la que se evidencia que los cargos están definidos, pero en la revisión de la documentación y archivos existentes, se encontró que el organigrama está desactualizado, ya que en los últimos años la prestación de los servicios han cambiado de enfoque, debido a que anteriormente la recuperación de cartera era el principal proceso misional ejecutado dentro de la empresa, pero en la actualidad se encuentra más enfocado en la prestación de servicios jurídicos, por ello, algunos de los procesos carecen de estructura y definición.

### **4.1.2.2 Procesos Misionales**

- **Gestión de servicios jurídicos:** Este proceso se encarga del cumplimiento del objeto social de la empresa basado en “La prestación de servicios y asesorías jurídicas, así como todas las actividades o negocios directamente relacionados con las mismas”, por lo cual es considerado el proceso más grande y complejo desarrollado dentro de la empresa, ya que actualmente, representa la principal fuente de ingresos.

Este macroproceso se basa en la prestación de servicios de asistencia legal preventiva, métodos de solución de conflictos y recuperación de cartera, los cuales comprenden la representación legal a lo largo de todo el proceso, atención al cliente en procesos legales de toda índole, control y auditoria de procesos judiciales, control sobre el listado de procesos vigentes, estados, autos, sentencias y demás, sustanciamiento de procesos, elaboración de demandas, tutelas, derechos de

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

petición, incidentes de desacato, reiteración a derechos de petición, elaboración de memoriales de impulsión de procesos, vencimiento de términos, entre muchas más actividades desarrolladas por el departamento jurídico de la empresa conformado principalmente por abogados, judicantes y dependientes judiciales. En general, la empresa atiende procesos de la rama del derecho privado tales como el derecho comercial, derecho civil, y derecho laboral, y algunas ramas del derecho público tales como el derecho penal, administrativo y procesal, sin embargo, el tipo de proceso varía según las necesidades de los clientes.

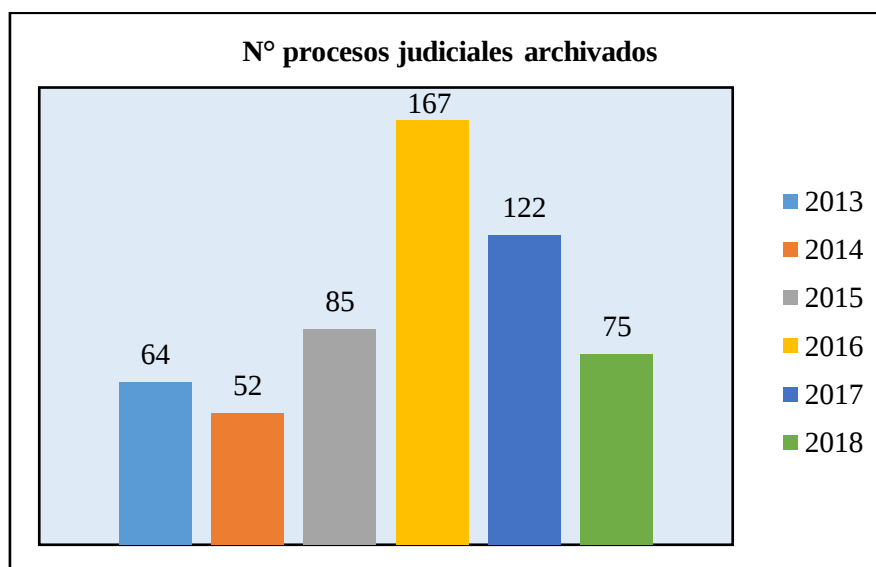
Considerando la importancia de este macroproceso, es indispensable que el desarrollo de esta cadena de actividades cuente con el debido proceso consagrado en el artículo 29 de la Constitución política Colombiana, el cual aplica para todas las actuaciones judiciales y administrativas, con el fin de obtener la tutela efectiva en los trámites establecidos en las leyes contenidas en el Código General del Proceso (CGP), Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (CPACA), Código Penal Colombiano, Código de Comercio y Código Civil, entre otros.

Por medio de la revisión documental, visita In-situ y entrevista con los jefes de área del departamento jurídico de la empresa, se identificó que durante toda la trayectoria de la empresa, los procesos y actividades han sido ejecutadas sin metodología y sin tener en cuenta un procedimiento establecido, esto se evidencia debido a que constantemente se presentan errores de forma y fondo en el contenido de las demandas, memoriales, oficios, tutelas, recursos, derechos de petición y apelación, entre otros procedimientos, además no cuenta con una distribución efectiva y clara de las funciones de cada litigante, ocasionándose una desviación y difusión de la información y del objetivo del proceso, por lo que de manera cualitativa se puede concluir que carecen de un sistema centralizado de información, porque cuentan con formatos por documento judicial, manuales de funciones y demás procedimientos generales.

Para conocer el flujo de procesos manejados dentro de la empresa, se muestra a continuación el número de procesos archivados o terminados en los últimos 6 años. El motivo de archivo los procesos pueden referirse a un procedimiento administrativo en cuanto a que no se haya atendido, desistido de una petición o simplemente haya caducado. En la Tabla 3 se muestra en detalle la información:

**Tabla 3.***Procesos judiciales archivados de año 2013 a 2018.*

| Año  | Nº procesos archivados o terminados |
|------|-------------------------------------|
| 2013 | 64                                  |
| 2014 | 52                                  |
| 2015 | 85                                  |
| 2016 | 167                                 |
| 2017 | 122                                 |
| 2018 | 75                                  |

*Nota: Adaptado de archivo digital “Procesos archivados” de SOJURIDICA.***Figura 3.** Procesos judiciales archivados de año 2013 a actualidad. Adaptado de archivo digital “Procesos archivados” de SOJURIDICA.

De la información anterior se puede inferir que el flujo de procesos judiciales está en tendencia a la baja desde el año 2016, lo que indica la pérdida de capacidad en la atención de procesos. De igual manera se aclara que este análisis es subjetivo ya que hay procesos que tardan más tiempo que otros, sin embargo, es una estadística para que el lector se dé una idea del flujo de procesos judiciales que se desarrollan dentro del área jurídica de la empresa.

#### 4.1.2.3 Procesos de apoyo

- **Gestión Administrativa:** Es el proceso más grande de los procesos de apoyo, ya que comprende varias actividades relacionadas con la operatividad de la empresa. Entre estas actividades se encuentra: Secretaría general y recepción, Compras y proveedores, contabilidad, Servicios generales y mantenimientos. Estas actividades son ejecutadas por tres cargos: recepcionista-secretaria, auxiliar administrativa, asistente de gerencia y servicios generales.

Es fundamental traer a mención los 4 elementos básicos de la administración planteados por el autor (Anzola, 2002), en la que define 4 etapas, entre ellas: la *planificación*, la cual consiste en planear los objetivos los cuales deben responder a los interrogantes de ¿qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Quién lo hace? ¿cada cuánto se hace? y ¿porque se hace?, la *organización*, consistente en que la alta dirección de la empresa coordine a las personas en busca de un objetivo común lo cual implica la asignación organizadas de tareas y funciones en cada cargo, en la etapa siguiente denominada *ejecución*, se deben realizar las actividades y tareas planeadas, con el fin de lograr los objetivos, y finalmente está la etapa de *control*, la cual funciona como indicador del proceso de manera general, en este evalúa y revisa el cumplimiento, así mismo que se lleva el registro de las acciones ejecutadas.

A continuación, se describe el diagnóstico de cada una de las actividades relacionadas con la gestión administrativa.

- **Secretaría General y Recepción:** Es una de las actividades más frecuentes y amplias de este proceso, ya que desarrolla todo lo relacionado con la nómina de empleados, pago de aportes a seguridad social, gestión de cobro de incapacidades por enfermedad general y enfermedad laboral o accidente de trabajo, afiliaciones y traslados del sistema de seguridad social (Pensión, salud, ARL y Caja de compensación familiar), gestión telefónica a deudores o demandados del proceso de gestión jurídica, atención al cliente, asignación de citas para consultas jurídicas, registro y control del ingreso y salida de personal y visitantes, redacción de cartas para diferentes entidades y/o personas naturales, recepción de documentos y demás gestiones secretariales que requieran todas las áreas en general. Este subproceso de la gestión administrativa contiene varias falencias ya que la mayoría de las actividades se llevan a cabo sin ningún tipo de control y no se tiene definidos y documentados los procedimientos, estándares del proceso y consecutivos de las gestiones realizadas, los cuales, si existieran, reducirían notablemente el tiempo empleado en cada actividad

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

y el porcentaje de error en la ejecución de estas. Lo anterior, con el fin de hacer alusión a lo detectado por medio de la revisión de la documentación existente y observación en esta área.

- **Compras, Proveedores y Contabilidad:** Estas actividades son fundamentales y frecuentes a diario en cualquier organización, porque abarca todo lo relacionado con los resultados económicos y necesidades encontradas en el desarrollo de su objeto social. La empresa no cuenta con un departamento o área definida para estas operaciones, pero, sin embargo, es una tarea ejecutada por el área de secretaría general y recepción, quien se encarga principalmente de tareas como la elaboración de facturas y cuentas de cobro para los clientes, en su mayoría del departamento Jurídico, recibos de caja para dinero entrante de los clientes nombrados en el **Apéndice 2**, egresos los cuales son los soportes de los gastos que conlleva el funcionamiento propio de la empresa tales como las compras o adquisiciones y/o servicios adquiridos, entre ellos productos de aseo, papelería, agua para consumo, comidas y bebidas, adquisición y actualización de Hardware y Software, gastos notariales, servicios públicos (Luz, agua, administración, parqueaderos, telefonía e internet), entre muchos más gastos que resultan todos los días como resultado del ejercicio. También se cuenta con un depósito de caja menor para gastos inferiores a \$10.000 pesos, cuando los gastos o compras superan este valor, la gerencia es la encargada de la asignación de este dinero cuando corresponda. En la ejecución de estas actividades, no sólo se realiza la elaboración de facturas, egresos y recibos de caja, sino también la gestión para los respectivos pagos y cobros, según corresponda el caso, así mismo, se realiza la recolección de todos estos documentos contables, quienes al final del mes se relacionan en una hoja de cálculo en Excel, para ser enviados al Outsourcing de contabilidad contratado por la empresa.

Las actividades mencionadas anteriormente carecen de planificación, organización y control, ya que a pesar de que se cuenta con algunos consecutivos para gastos y gestiones, algunas operaciones son manejadas manualmente, lo que puede ocasionar distorsión y pérdida de la información, ya que no se cuenta con un procedimiento específico para la elaboración de documentos contables, gestión del dinero, consecutivos de todos los soportes de gastos, etc.

Con el fin de mostrar y complementar el estado de este subproceso de compras, manejo de dinero y contabilidad de la empresa en general, se menciona a continuación un análisis cuantitativo con base al valor de dos aspectos fundamentales que permiten analizar la efectividad en la prestación de

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

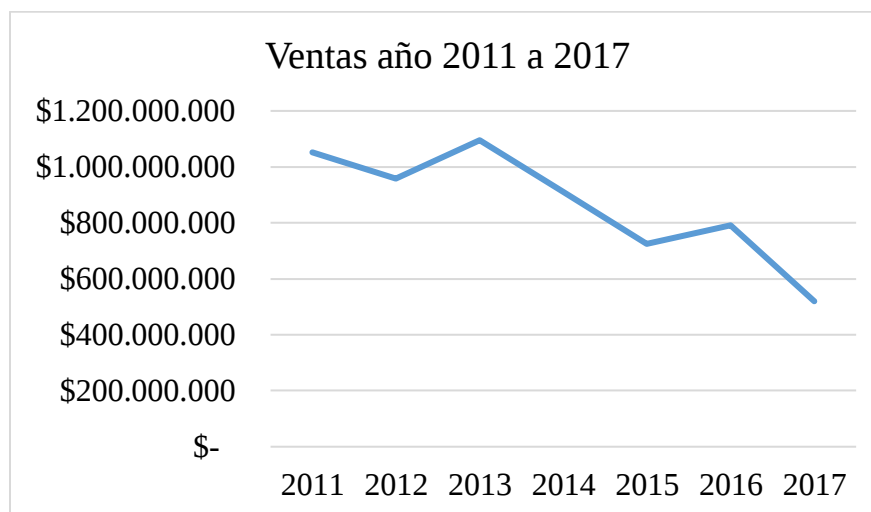
un servicio de una empresa: ventas y utilidad neta, para el periodo comprendido entre el año 2011 al año 2017, así:

**Tabla 4.**

*Ventas año 2011 a 2017.*

| Año  | Ventas           |
|------|------------------|
| 2011 | \$ 1.051.479.812 |
| 2012 | \$ 957.806.891   |
| 2013 | \$ 1.095.199.770 |
| 2014 | \$ 910.028.320   |
| 2015 | \$ 724.856.869   |
| 2016 | \$ 790.131.476   |
| 2017 | \$ 519.789.000   |

**Nota:** Adaptado de “Estado de Resultados” de SOJURIDICA.



**Figura 4.** Ventas año 2011 a 2017. Adaptado de “Estado de Resultados” de SOJURIDICA.

Teniendo en cuenta la información anterior sobre las ventas reflejadas en el Estado de Resultados del periodo comprendido entre el año 2011 al 2017, se puede inferir que con el paso de los años estas vienen disminuyendo de manera significativa, lo que indica que la empresa está perdiendo capacidad en la adquisición de clientes rentables y capacidad para responder al servicio.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

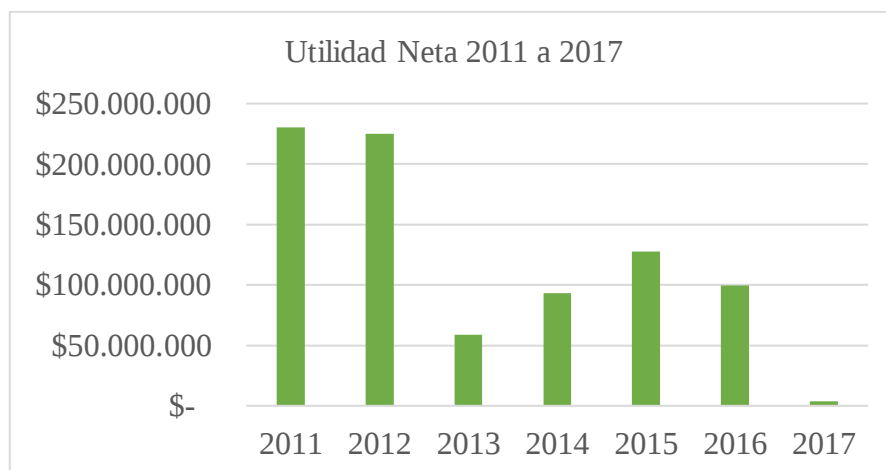
Finalmente se analiza el resultado del ejercicio, utilidad neta o beneficio efectivo obtenido por los socios de la empresa para el año 2011 hasta el año 2017.

**Tabla 5.**

*Utilidad neta año 2011 a 2017.*

| Año  | Utilidad Neta  |
|------|----------------|
| 2011 | \$ 230.360.118 |
| 2012 | \$ 225.132.029 |
| 2013 | \$ 58.612.189  |
| 2014 | \$ 93.112.922  |
| 2015 | \$ 127.613.654 |
| 2016 | \$ 99.582.918  |
| 2017 | \$ 3.901.313   |

**Nota:** Adaptado de “Estado de Resultados” de SOJURIDICA.



**Figura 5.** Utilidad neta año 2011 a 2017. Adaptado de “Estado de Resultados” de SOJURIDICA.

Como se evidencia en la figura 5, la utilidad neta ha presentado cambios significativos con el transcurso de los años, tendientes a la disminución evidente del resultado del ejercicio o beneficio para los socios, esto puede obedecer a factores internos tales como el bajo nivel de servucción, reprocesos y manejo ineficiente de los recursos económicos y humanos, y a factores externos tales como el mercado, la economía regional y la nueva generación tecnológica.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

- **Servicios Generales y mantenimientos:** Este subproceso involucra los bienes y el espacio físico de la empresa porque comprende actividades de orden, aseo y mantenimientos de mobiliario (escritorios, sillas, paneles) y maquinaria (aire acondicionado, nevera de agua, cámaras y alarma) con el fin de propiciar un ambiente de trabajo agradable y que reduzca la ocurrencia de daños del espacio físico y de quienes lo habitan. La limpieza es realizada todos los días por la persona de servicios generales. Los mantenimientos programados, en su mayoría son cumplidos, y en caso de no realizarse en la fecha estipulada son reprogramados para cumplir con el cronograma previsto.
- **Gestión del talento humano (GTH):** Este proceso aún no se encuentra definido del todo dentro de la empresa, debido a que carece de documentación y estandarización según la revisión realizada. En la empresa, la gestión del talento humano se ejecuta con el único objeto y propósito de ocupar un cargo que se desempeñe con ciertas tareas definidas previamente, sin embargo, a continuación, se describe las etapas de la GTH dadas dentro de la empresa, con el fin de identificar los aspectos por mejorar en esta área.
  - **Planificación:** Esta actividad surge siempre de manera contingente, debido a la necesidad que surge cuando alguien termina contrato o renuncia, de igual manera también es variable puesto que dependiendo del tamaño del negocio que la empresa obtenga, requiere de cierta cantidad de personal que ejecute el proyecto o tarea encomendada.
  - Convocatoria:** En el momento que surge la vacante o necesidad de algún cargo, se inicia la convocatoria con la creación del perfil a contratar según las necesidades y expectativas de la gerencia de la empresa. Después de creado el perfil, se realiza la publicación en el periódico Vanguardia Liberal. Las hojas de vida se reciben en una dirección de correo electrónico durante los cinco (5) días siguientes a la publicación del anuncio.
  - Preselección y Selección:** Después de recibir las hojas de vida, se realiza la preselección descartando los perfiles con las características de grandes rasgos según el perfil creado tales como la experiencia, habilidades, manejo de software, entre otros. Cuando se hace el primer filtro de selección, se realiza un análisis más profundo de los perfiles restantes, los cuales son citados a la primera prueba.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**-Prueba de sistemas:** Con el fin de reducir el personal seleccionado, se citan los candidatos para que realicen una prueba de sistemas, la cual consiste en el manejo de herramientas ofimáticas (Microsoft Office) y demás programas según el cargo a ocupar.

**-Entrevistas:** Después de las pruebas iniciales, se citan los candidatos con mayor desempeño en la prueba, para presentar una entrevista inicial, la cual consiste en conocer más acerca de la hoja de vida, experiencias y expectativas del candidato. Estas entrevistas iniciales son realizadas por la gerente general y/o asistente de gerencia.

**-Entrevista final:** En esta etapa final por lo general quedan entre tres y cuatro candidatos, los cuales son citados para la entrevista final con el jefe inmediato, quien realiza la evaluación de conocimientos. En esta etapa se selecciona la persona a ocupar el cargo.

**-Exámenes médicos y Afiliaciones a Seguridad Social:** Finalmente se realizan los exámenes médicos correspondientes y las afiliaciones al Sistema de seguridad social si se trata de un trabajador dependiente, en caso de ser contratista sólo se hace afiliación a ARL (si el riesgo es superior a IV), la cual se realiza en conjunto con el área de gestión administrativa.

**-Inducción y Entrenamiento:** Contando con la cobertura en seguridad social (Pensión, Salud, ARL, CCF), el nuevo trabajador recibe la inducción en materia de seguridad y salud en el trabajo (SST), reglamento interno de trabajo (RIT), manual de funciones y demás temas de administración.

De este proceso de gestión del talento humano, se puede concluir que no se encuentra estructurado y documentado, ya que todo se realiza según las necesidades que surjan, sin contar con la documentación del procedimiento a seguir. En la revisión de la documentación se observa que únicamente cuentan con manuales de funciones, los cuales a veces requieren de modificaciones, debido a que no encuentran estandarizados y la estructura organizacional ha tenido cambios en los últimos años, por lo que no se encuentra actualizada.

En esta área de talento humano se evidencia una gran falencia que afecta significativamente a la empresa y sus procesos, y es la *rotación permanente de personal* (intercambio de personas que ingresan y que se retiran de forma voluntaria), muchas veces por la falta de definición en las funciones y tareas de cada cargo, entre otros factores administrativos tales como ausencia de procedimientos y/o formato básicos que sirven de guía en la gestión de un cargo determinado,

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

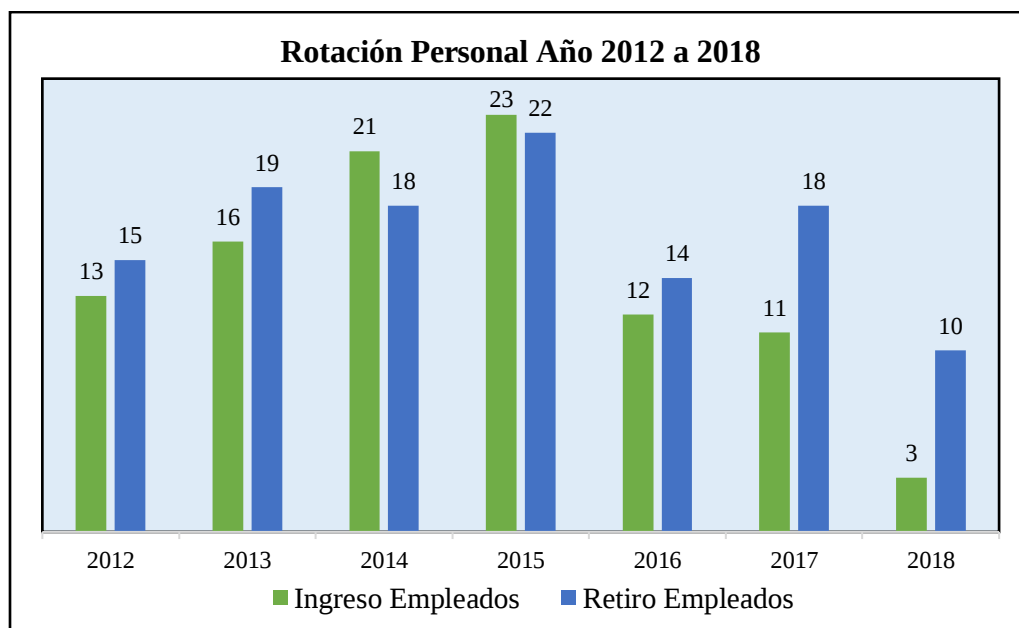
tanto en la etapa de inducción, como en la entrega del cargo (cuando se da), entre otros. Con el fin de dar a conocer esta situación, a continuación, se muestran las cifras que evidencian el comportamiento de la rotación de personal en los últimos 7 años.

**Tabla 6.**

*Rotación de personal año 2011 a 2018.*

| <b>Año</b>   | <b>Ingreso Empleados</b> | <b>Retiro Empleados</b> |
|--------------|--------------------------|-------------------------|
| 2012         | 13                       | 15                      |
| 2013         | 16                       | 19                      |
| 2014         | 21                       | 18                      |
| 2015         | 23                       | 22                      |
| 2016         | 12                       | 14                      |
| 2017         | 11                       | 18                      |
| 2018         | 3                        | 10                      |
| <b>Total</b> | <b>99</b>                | <b>116</b>              |

*Nota: Adaptado de la empresa.*



**Figura 6.** Rotación de Personal año 2012 a 2018. Adaptado de la empresa.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

De la información anterior se puede inferir que la rotación de personal es un problema evidente dentro de la empresa, debido a que en los últimos tres años la cantidad de personal que se ha retirado ha sido mayor que el personal que ingresa en promedio. Este índice de rotación ocasiona la pérdida de productividad, tiempo, información, negocios y clientes, además de la reducción de utilidades por el costo que implica contratar personal, realizar la inducción y liquidar al personal retirado, entre otros problemas derivados de la ocurrencia de este índice.

- **Seguridad y Salud en el Trabajo (SST):** Es el más nuevo de los procesos desarrollados dentro de la empresa, que surgió inicialmente por la vigencia de este tema a nivel de normatividad y responsabilidad del empleador respecto a la seguridad y salud en el trabajo, basado en ciclo PHVA(Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y contemplado principalmente en el Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y la Resolución 0312 de 2019 Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes.

Este sistema se encuentra actualmente en implementación y mejora continua, sin embargo, y según la evaluación basada en los estándares mínimos del SG-SST (Resolución 0312 de 2019 y Decreto 1072 de 2015), realizada por la ARL de la empresa en el mes de enero del presente año, arrojó un porcentaje de cumplimiento en la implementación total de todo el ciclo PHVA del 54%, parcialmente implementado del 23% y aún sin implementar un porcentaje del 24%, para un total del 100%.

A continuación, se muestran los porcentajes mencionados para cada una de las fases del ciclo PHVA y total general.

**Tabla 7.**

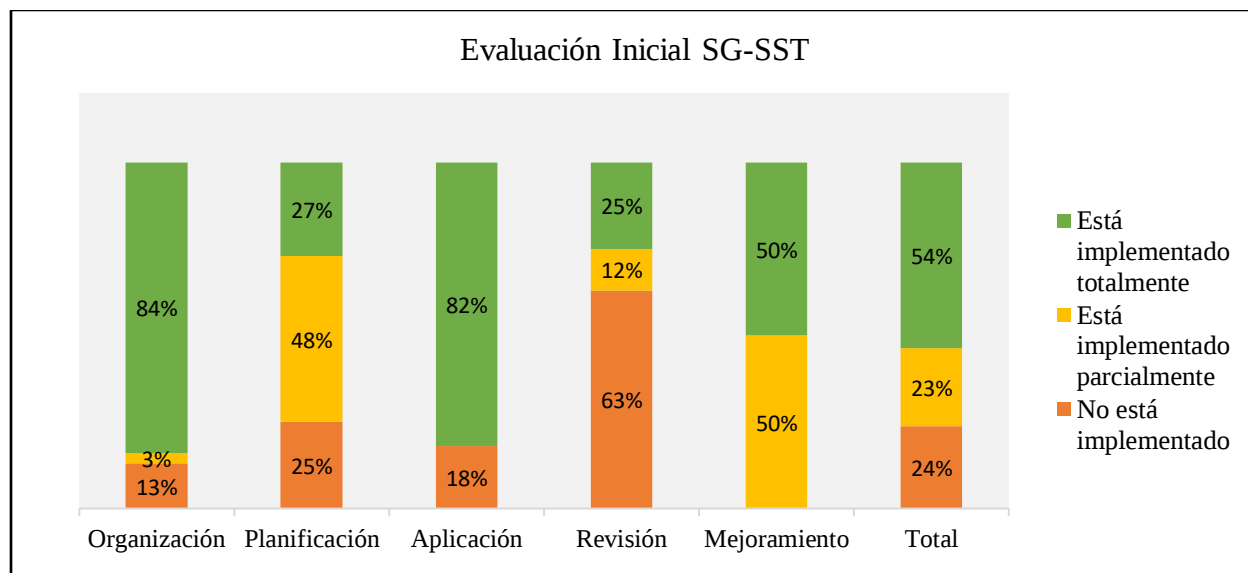
*Evaluación inicial del SG-SST año 2018.*

| <b>Etapas del Ciclo PHVA</b> | <b>No está implementado</b> | <b>Está implementado parcialmente</b> | <b>Está implementado totalmente</b> | <b>Total</b> |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------|
| Organización                 | 13%                         | 3%                                    | 84%                                 | 100%         |
| Planificación                | 25%                         | 48%                                   | 27%                                 | 100%         |
| Aplicación                   | 18%                         | 0%                                    | 82%                                 | 100%         |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|              |     |     |     |      |
|--------------|-----|-----|-----|------|
| Revisión     | 63% | 12% | 25% | 100% |
| Mejoramiento | 0%  | 50% | 50% | 100% |
| Subtotal     | 24% | 23% | 54% | 100% |

**Nota:** Adaptado de “Evaluación Inicial SG-SST realizado por la ARL a SOJURIDICA”.



**Figura 7.** Evaluación Inicial del SG-SST año 2018. Adaptado de “Evaluación Inicial SG-SST realizado por la ARL a SOJURIDICA”.

Teniendo en cuenta lo anterior, a pesar de que esté implementado el SG-SST, aún tiene un porcentaje significativo por mejorar. Revisando en detalle la evaluación inicial realizada por la ARL, la mayoría de los ítems ‘no implementado’ equivalentes a un 24% y los ítems “parcialmente implementado” equivalentes al 22%, hacen principalmente énfasis en la documentación de procedimientos y auditoría del SG-SST, lo cual es una oportunidad de mejora para este proceso.

- Gestión informática y tecnológica:** Este proceso se basa principalmente en brindar soporte técnico y tecnológico a todos y cada uno de los procesos ejecutados dentro de la empresa, con el fin de promover políticas de seguridad de la información, protección de datos y demás asesorías en materia de tecnología, manejo de herramientas ofimáticas y programas. El departamento de sistemas está definido dentro de la empresa, debido a que cuenta con una infraestructura tecnológica actualizada que se ajusta a las necesidades del mercado. Actualmente este

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

departamento brinda soporte técnico e implementa algunas mejoras según las necesidades de cada área. Las principales funciones y herramientas de esta área se nombran a continuación:

- Firewall, mapa de puertos, virtualizadores, Switch, GOIP, monitoreo de redes, plan de contingencia.
- Administración, manejo y actualización de la página web empresarial [www.sojuridica.com](http://www.sojuridica.com).
- Mantenimiento de Hardware (equipos de cómputo, UPS e impresora) y Software. Algunos de ellos son ejecutados por el jefe de área, los demás requieren de la revisión de un proveedor externo.
- Manejo y configuración de herramientas tales como Microsoft Access para elaboración de plantillas de documentos contables (cuentas de cobro, facturas, egresos, etc.) y demás programas requeridos.
- Capacitación y configuración de Presente Technology, programa especializado en servicios de Call center, actualmente es utilizado para realizar la gestión de cobranza de los deudores del departamento jurídico de la empresa.
- Atenea, Programa para el control de ingreso y salida de visitantes, clientes y residentes.
- Monitoreo y revisión del sistema de alarmas y cámaras.
- Adecuación de un puesto tecnológico para todos los cargos existentes y nuevos, tales como configuración y creación de usuario de correo, entrega de hardware (equipo de cómputo, diadema telefónica), configuración de teléfono 3CX y extensión, y demás configuraciones requeridas en cada puesto de trabajo.

En conclusión, esta área presta soporte y apoyo a los procesos de la empresa, con la finalidad de agilizar y optimizar el tiempo, además de proporcionar las herramientas tecnológicas correspondientes según las necesidades del cargo, sin embargo, es un área que no cuenta con documentación de los procedimientos, lista de proveedores, listas de chequeo para las revisiones y estandarización de los demás procedimientos existentes.

**4.1.3. Análisis estratégico.** Con el fin de realizar un diagnóstico de las condiciones internas y externas de SOJURIDICA, se realizará el Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), el Perfil de Capacidad Interna (PCI), y matriz DOFA, planteado por (Serna Gómez, 2008), con el fin de analizar la empresa desde la perspectiva estratégica visualizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y a partir de ello contar con una base para la formulación del plan de mejoramiento.

**4.1.3.1. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).** El POAM es un método que permite evaluar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, así como el impacto en cada una de ellas. Para este análisis se evaluaron seis factores: económico, político, social, tecnológico, geográfico y competitivo, los cuales se califican como una oportunidad o una amenaza en una escala de alto, medio y bajo; así como el impacto en cada condición calificada con su respectiva escala. En el **Apéndice 3**, se encuentran los formatos en los que se evaluaron los diferentes factores.

Con base en la calificación dada para cada uno de los factores y el impacto que este tiene sobre cada aspecto evaluado (Ver Apéndice 3), a continuación, se analizan cada uno de ellos, así:

- **Factor económico:** En este aspecto sólo se identificó una amenaza de alto impacto que corresponde a los sobrecostos inesperados, en este caso generados por las deudas con entidades del estado y demandas laborales, las cuales afectan la economía y los activos de la empresa. A nivel general de los 8 factores económicos calificados, 5 son oportunidades bajas que no generan alto impacto, sin embargo obedecen al crecimiento del sector dedicado a la prestación de servicios jurídicos, el incremento en el costo de los productos o servicios, las expectativas del crecimiento del PIB, las leyes del estado tales como el tratado de libre comercio, el cambio de gobierno y la necesidad de empleo, y la tasas de interés que pueden beneficiar o afectar dependiendo de la postura del cliente atendido por la empresa.
- **Factor político:** De este análisis se puede inferir que surge una oportunidad importante en el surgimiento de nuevas leyes y reglamentos, ya que obliga tanto a personas naturales como jurídicas, a conocer y asesorarse en el tema legal, con el fin de prevenir sanciones disciplinarias de cualquier tipo que puedan afectar su economía o integridad.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

Respecto de las amenazas del medio se identificaron dos aspectos relacionados, los incrementos en los requisitos de contratación y la obligatoriedad en la implementación de la norma ISO 9001, lo cual es un sistema aún sin implementar dentro de la empresa, y que a la vez es exigido por clientes y entidades bancarias para la prestación del servicio.

- **Factor Social:** En la evaluación de este factor no se detectaron oportunidades y amenazas de alto impacto, lo que significa que la empresa por su tamaño no se verá afectada por reformas al sistema de seguridad social, sistema ambiental y de calidad, entre otros, sin embargo, siempre se debe tener presente este aspecto porque muestra el comportamiento del consumidor y los grupos de interés.

- **Factor tecnológico:** Este factor fue calificado 100% como oportunidades, puesto que de los 6 ítems evaluados, 6 fueron determinados como una oportunidad en las diferentes escalas, sin embargo, sólo un aspecto tuvo alto impacto, este es, la automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo, el cual con la evolución tecnológica simplificará procesos y actividades mecánicas, además de brindar la posibilidad de interactuar con entornos interconectados y poder ampliar el mercado para la prestación de los servicios.

- **Factor geográfico:** Por el tipo de actividad económica que desarrolla la empresa, la evaluación de este factor no tuvo impacto significativo en los tres ítems propuestos, lo cual indica que la ubicación de la empresa es estratégica, debido a que no interfieren tanto las condiciones climáticas, ambientales y de transporte.

- **Factor competitivo:** Finalmente, en este factor se identificó una oportunidad de alto impacto consistente en la creación de alianzas estratégicas con otras entidades, tales como proveedores, outsourcing e incluso con empresas con similar actividad económica, sin embargo, es una oportunidad que requiere de tiempo y de cambios internos en la organización, con el fin de determinar alianzas que beneficien ambas partes, a la vez de ser determinadas con estrategia.

**4.1.3.2. Perfil de Capacidad Interna (PCI)** El PCI es un método que permite evaluar fortalezas y debilidades de la compañía, así como el impacto en cada una de ellas. Para este análisis se agruparon las capacidades de la empresa en cinco tipos: capacidad directiva, capacidad financiera, capacidad del talento humano, capacidad tecnológica y capacidad competitiva, las cuales se califican como una fortaleza o una debilidad en una escala de alto, medio y bajo; así como el impacto en cada condición calificada con su respectiva escala. En el **Apéndice 3**, se encuentran los formatos diligenciados en los que se evaluaron las diferentes capacidades descritas.

Con base a la calificación dada para cada una de las capacidades y el impacto que esta tiene sobre cada aspecto evaluado (Ver Apéndice 3), a continuación, se analizan cada uno de ellos, así:

- **Capacidad Directiva:** Se encontró que el PCI para la capacidad directiva, se encuentra muy débil, ya que sólo 2 de los 20 aspectos evaluados, son considerados una fortaleza con calificación “bajo” e impacto no relevante, sin embargo, se puede rescatar que la imagen corporativa de SOJURIDICA es un aspecto que se puede fortificar para que pueda ser considerado una fortaleza en su plan estratégico.

Respecto de las principales debilidades se puede inferir que los aspectos que más causan impacto dentro de la empresa son la ausencia de evaluación y pronósticos del medio, no tener planes y análisis estratégicos que genera un alto impacto sobre la empresa debido a que las decisiones no se toman desde una perspectiva estratégica sino desde los negocios vigentes y la disponibilidad de recursos económicos y humanos actuales, tampoco cuenta con un cronograma de actividades definido, se tiene agenda únicamente para las audiencias del área jurídica de la empresa y el plan de trabajo del SG-SST, pero las demás actividades se van realizando conforme a los requerimientos de algún cliente o actividad que surja.

También se puede concluir que SOJURIDICA es una empresa que desconoce sus procesos y procedimientos, además que no cuenta con sistemas de control, sistemas de planificación y evaluación de las gestiones realizadas, así como carece de la implementación de sistemas de gestión, ya que actualmente solo se cuenta con la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), dejando de un lado la implementación del sistema de gestión integral (SGI), lo cual genera alto impacto en todos los procesos de la empresa y sumados se convierten en debilidades que se deben mejorar para ser convertidas en fortalezas para que generen ventajas competitivas sobre otras empresas.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**-Capacidad financiera:** De este aspecto se puede inferir que existe un “equilibrio” entre las fortalezas y debilidades, sin tener en cuenta el impacto, dado que cada uno tiene una participación del 50%. Respecto a las fortalezas destacables, 1 de los 8 aspectos evaluados, es considerada fortaleza de alto impacto la rentabilidad en el retorno de la inversión, a pesar de que la empresa no tiene un alto índice de utilidades netas (a razón de factores morosos con distintas entidades), en materia de ingresos operacionales existe un buen flujo monetario obtenido de los negocios con clientes importantes.

Respecto de las debilidades y en razón a lo mencionado anteriormente, la empresa no tiene acceso a capital por medio de entidades financieras debido a la mora que presentan, significando la dificultad para financiar sus deudas, sumado a esto actualmente no poseen liquidez y disponibilidad de capital interno que les permita solventar estas deudas y empezar a invertir con los ingresos generados de los negocios.

**-Capacidad tecnológica:** En este aspecto sólo se obtuvieron dos elementos de alto impacto, una fortaleza y una debilidad respectivamente, esto porque la empresa cuenta con una buena infraestructura tecnológica, pero no aprovecha los beneficios que brinda esta capacidad. Como una fortaleza importante se destacó el nivel tecnológico que tiene la empresa, el cual fue descrito en detalle en la caracterización del proceso de *gestión informática y tecnológica*, sin embargo, no es aprovechada para automatizar los procesos y evitar trabajos manuales, conllevando la debilidad de alto impacto presentada, la cual consiste en que no se agrega valor a los procesos utilizando la tecnología como medio para lograrlo.

**-Capacidad del talento humano:** De este análisis se infiere que la empresa en su mayoría cuenta con buen recurso humano, pero debe fortalecerla para que genere mayor impacto en la empresa, lo anterior porque de 12 aspectos evaluados, 6 de ellos fueron calificadas como fortalezas de medio y bajo impacto, entre ellas la experiencia técnica, el bajo ausentismo, el sentido de pertenencia con la empresa, la motivación del trabajo, el nivel de remuneración y los índices de desempeño. Como debilidades de esta área se encontraron dos factores ya identificados en la caracterización del proceso de *gestión del talento humano*, y es el alto impacto que tiene sobre la organización los índices de rotación del personal y la baja estabilidad de este, generando diversos problemas que afectan la gestión de los servicios prestados, así como de las funciones internas de esta.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**-Capacidad competitiva:** Finalmente el PCI para la competitividad, es la capacidad con más fortalezas identificadas en este análisis, puesto que, de los 10 ítems evaluados, 6 son consideradas fortalezas de alto impacto y por el contrario no se identificaron debilidades relevantes en este aspecto. Entre las oportunidades encontradas se hallan la lealtad y la satisfacción del cliente, así como la atención y comunicación directa, debido a que reciben atención personalizada antes, durante y después del servicio, pero a pesar de ello se debe mejorar en cuanto a un sistema definido para la atención al cliente; y participación en el mercado, así como experiencia en la prestación del servicio debido a su trayectoria como empresa por más de 20 años.

**4.1.3.3 Matriz DOFA** La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, fortalezas, amenazas), es la composición de la información hallada en el análisis interno de PCI (debilidades y fortalezas) y análisis externo POAM (amenazas y oportunidades).

Del análisis efectuado en cada una de las capacidades descritas en el PCI y de los factores mencionados en el POAM, se seleccionan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tienen mayor impacto y a la vez que son factores claves para la organización. En la siguiente tabla se muestra el resultado de este análisis.

**Tabla 8.**

*Análisis DOFA.*

| Oportunidades                                                                                | Amenazas                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Surgimiento de nuevas leyes y reglamentos tanto para personas naturales como para entidades. | Los sobrecostos inesperados en los bienes y servicios que adquiere la empresa para su buen funcionamiento. |
| Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo                       | Incremento de requisitos en los contratos del sector judicial.                                             |
| Alianzas estratégicas con otras empresas                                                     | Obligatoriedad en la implementación de ISO 9001.                                                           |
|                                                                                              | Aumento de abogados graduados dedicados al Litigio, quienes manejan tarifas más económicas.                |
|                                                                                              | Situación económica y financiera por la que atraviesa el país.                                             |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                                                                           | Desigualdad en la competencia por falta de barreras de entrada.                    |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalezas                                                                | Debilidades                                                                        |
| Rentabilidad y retorno de la inversión                                    | Ausencia de planes y análisis estratégicos                                         |
| El nivel tecnológico que posee la empresa                                 | Ausencia de evaluación y pronósticos del medio (No hay indicadores de gestión)     |
| Lealtad y satisfacción del cliente                                        | No existe un cronograma de actividades para la ejecución de las acciones internas. |
| Imagen y buen nombre de la empresa, debido a su trayectoria el mercado    | No cuentan con la capacidad para responder a las exigencias del mercado            |
| Precios justos de los servicios prestados                                 | No cuentan con sistemas de control y seguimiento a sus procesos.                   |
| Atención y comunicación directa con clientes                              | Carecen de sistemas de planificación                                               |
| Experiencia en la prestación del servicio                                 | No realizan evaluación de la gestión por procesos ni por funciones                 |
| Portafolio de servicios variado y ajustado a las necesidades del mercado. | No tienen afinidad con los sistemas de gestión (sólo SG-SST)                       |
|                                                                           | Los trabajadores desconocen sobre los procedimientos y/o procesos                  |
|                                                                           | No tienen acceso a capital (préstamos) cuando lo requiere, debido a sus deudas.    |
|                                                                           | Escasa liquidez y disponibilidad de fondos internos                                |
|                                                                           | Inestabilidad de costos                                                            |
|                                                                           | Poco valor agregado de los procesos                                                |
|                                                                           | Alta rotación de personal                                                          |

De lo anterior se puede concluir que SOJURIDICA tiene potencial en las relaciones con los clientes y en materia tecnológica, pero claramente carece de definición en sus procesos, lo que no le permite aprovechar las fortalezas y oportunidades, así mismo se concluye que no controlan, sistematizan y evalúan sus procesos, creando desventajas competitivas y organizacionales respecto de otras empresas con la misma actividad económica.

**4.1.4 Diagnóstico de condiciones iniciales básicas.** En esta segunda parte del diagnóstico, se evaluarán las condiciones básicas que debe poseer una empresa, según lo planteado por los autores (Ortíz & Serrano, 2013), agrupadas en siete aspectos relevantes, entre ellos se encuentra: los procesos, la servucción o producción del servicio, el ambiente de trabajo, el talento humano, los clientes, los sistemas de información y la mejora continua en el desarrollo de todas sus operaciones, actividades y procesos.

La guía planteada por los autores (Ortíz & Serrano, 2013), establece una lista de ítems para cada aspecto en la que se evalúan únicamente dos condiciones (Si o No), pero con el fin de lograr un análisis cuantitativo y cualitativo, se le asignará una escala numérica a cada ítem para determinar el porcentaje de cumplimiento por cada aspecto y total general, con el objeto de determinar el cumplimiento y el porcentaje por mejorar en cada uno de los aspectos inicialmente relacionados.

La escala asignada para esta evaluación se encuentra en un rango de 0 a 4 con el respectivo porcentaje equivalente, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 9.**

*Escala de valoración de condiciones iniciales.*

| Descripción de Valoración |                        |                                |
|---------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Nº                        | Porcentaje equivalente | Valoración                     |
| 0                         | 0%                     | Sin implementar                |
| 1                         | 25%                    | En estudio para implementación |
| 2                         | 50%                    | Parcialmente Implementado      |
| 3                         | 75%                    | Implementado en mayoría        |
| 4                         | 100%                   | Totalmente Implementado        |

Teniendo en cuenta la anterior escala, se realizará la evaluación en cada uno del ítem con el acompañamiento de la tutora del proyecto y Gerente General de la empresa SOJURÍDICA A&C LTDA., el cual se encuentra en detalle en el **Apéndice 4**.

Dado que el porcentaje de cumplimiento total arrojó como resultado un 40,7% (Ver Apéndice G), el cual no supera el 70% de cumplimiento planteado por los autores (Ortíz & Serrano, 2013),

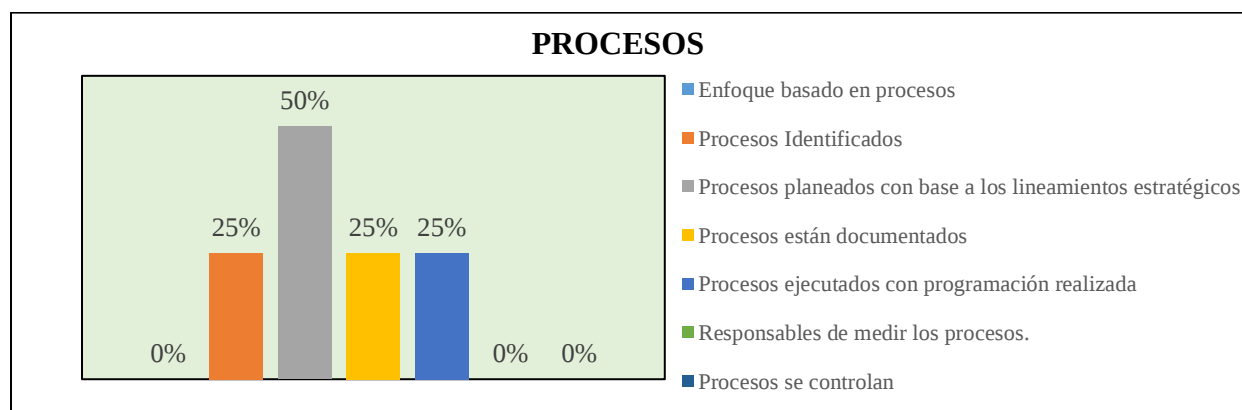
## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

se deben ajustar los aspectos débiles y trazar un plan de mejoramiento con miras al aumento del porcentaje tanto para cada aspecto evaluado, como del porcentaje total general.

Realizada la evaluación de las condiciones iniciales, se efectúa un análisis de cada uno de los aspectos calificados con el objeto de analizar el comportamiento de cada uno de los aspectos con el fin de detectar procesos críticos para establecer el plan de mejoramiento.

**4.1.4.1 Procesos** Es uno de los aspectos con el porcentaje más bajo de esta evaluación, equivalente a un 20.8%, lo que significa principalmente que SOJURIDICA carece de definición en sus procesos y, por tanto, de ello se derivan los demás aspectos críticos de este ítem evaluado. Los principales problemas de la unidad de procesos de la empresa radican en que no cuentan con un enfoque basado en procesos ni tampoco existen responsables de medirlos.

Actualmente la empresa contempla la posibilidad de identificar sus procesos y documentarlos de manera adecuada, así como la ejecución de estos teniendo en cuenta la programación realizada. Todo lo anterior con el fin de fortalecer los procesos planeados con base a los lineamientos estratégicos de la organización y el plan mejoramiento planteado para mejorar este aspecto. A continuación, se muestra gráficamente el comportamiento de este aspecto.



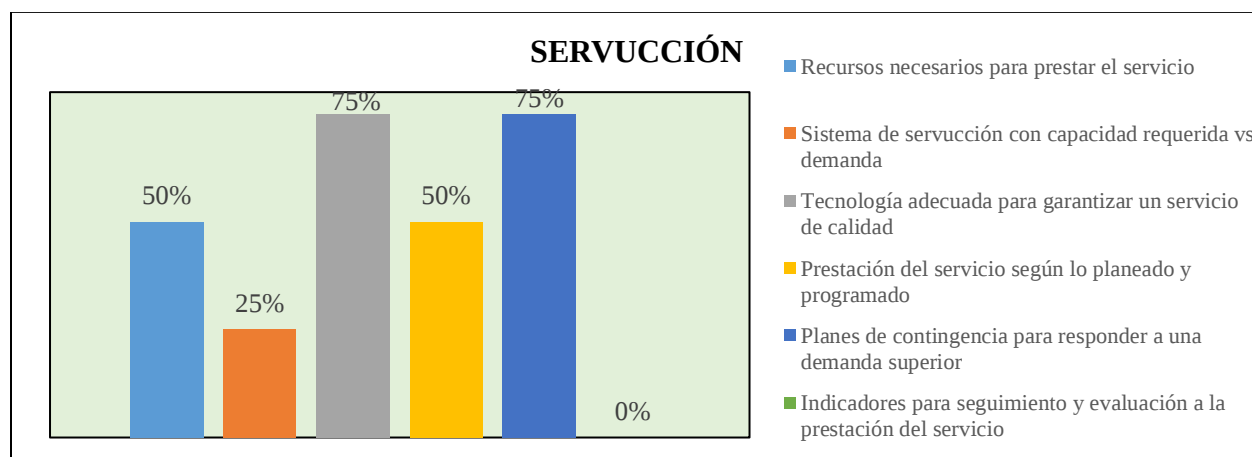
**Figura 8.** Porcentaje de cumplimiento en Procesos.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**4.1.4.2 Servucción** La servucción entendida como producción del servicio en un eje fundamental en las empresas de prestadoras de servicios, debido a que este aspecto abarca la calidad y la satisfacción del cliente, con el fin de ser eficientes en el cumplimiento de su objeto social. El nivel de cumplimiento en este aspecto fue del 45,8%, lo que significa que aún tiene mucho por mejorar, pero cuenta con un base para iniciar el mejoramiento. Una característica aún sin implementar en este aspecto es la ausencia de indicadores que permitan no solo evaluar su desempeño, sino también conocer el nivel de cumplimiento con el fin de identificar puntos y actividades críticas.

En cuanto a los recursos humanos y tecnológicos, la capacidad de responder a la demanda y la planeación con los parámetros estipulados en la planeación estratégica, aún se encuentran en estudio para su implementación o están parcialmente implementados, lo que indica que la empresa tiene enfoque de la servucción, pero debe fortalecerlo para mejorar el servicio.

Para el caso de la tecnología utilizada para garantizar el servicio está se encuentra implementada en su mayoría, ya que SOJURIDICA cuenta con una buena estructura tecnológica y de red que satisfacen las necesidades del portafolio de servicios de la empresa, descrito en el **Apéndice 2**, sin embargo, no está implementada totalmente, debido a que no se explota el 100% de la capacidad tecnológica e informática que esta tiene, evidenciado en que algunas actividades se manejan de forma manual y empírica. A continuación, se muestra gráficamente el comportamiento de este aspecto.



**Figura 9.** Porcentaje de cumplimiento en Servucción.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

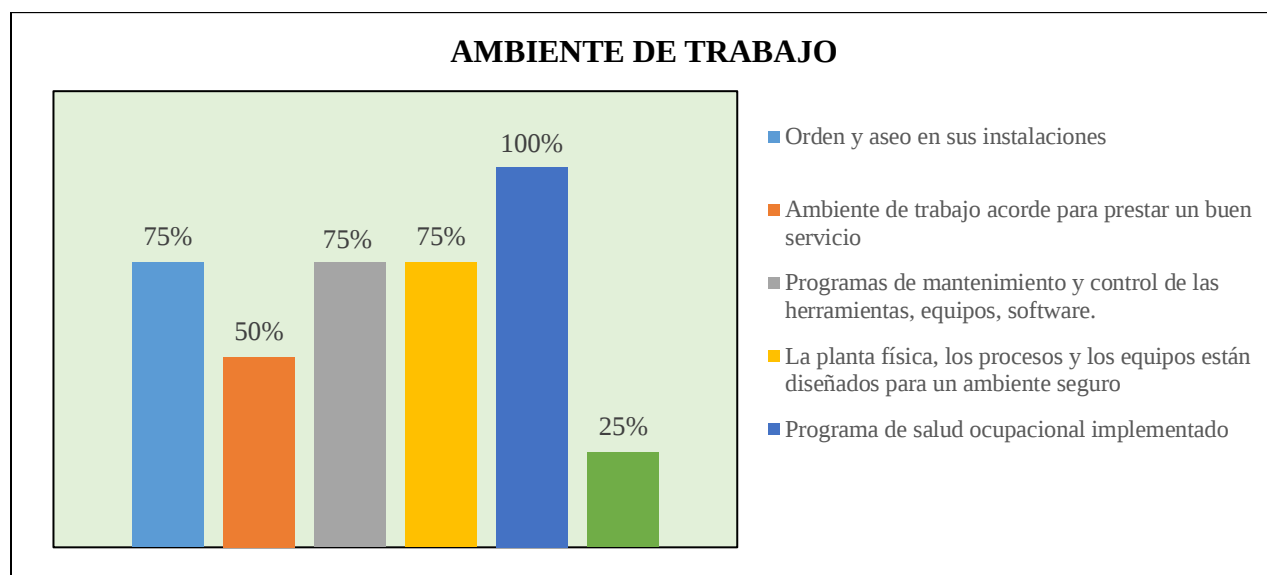
**4.1.4.3 Ambiente de Trabajo** Es la característica con mayor porcentaje de cumplimiento respecto a las demás, con un valor del 66,7%, siendo cercano al 70%, que es valor definido por los autores (Ortíz & Serrano, 2013) suficiente para continuar con la metodología de mejoramiento de procesos, sin embargo, aún hay aspectos que se encuentran pendientes por implementar, como lo es la interacción entre el ser humano y la ergonomía, con miras al bienestar del personal y el rendimiento de la empresa.

La empresa cuenta con instalaciones físicamente agradables y cómodas para desarrollar el trabajo y prestar el servicio, así como tienen un principio de orden y aseo de estas, también cuentan con un cronograma para la revisión y mantenimiento de los equipos y herramientas, pero, sin embargo, este aspecto no fue calificado como totalmente implementado, dado que no siempre se cumple este programa estipulado y en repetidas ocasiones se generan daños en los equipos por falta de mantenimiento.

Entre los aspectos calificados como totalmente implementados, está que SOJURIDICA cuenta con un programa de salud ocupacional, basado en el ciclo PHVA, Decreto 1072 de 2015 y Resolución 0312 de 2019, las cuales son estatutos guías para la planificación, ejecución y mejoramiento en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad en el Trabajo (SG-SST) por medio del cual se busca la prevención de enfermedades laborales y accidentes de trabajo, así como de los planes de prevención y bienestar para los trabajadores. Como se mencionó en la descripción y caracterización de los procesos de apoyo, el hecho que exista esta implementación del SG-SST, no implica que no tenga aspectos para mejorar, pero en cuanto a la normatividad mínima, la empresa se encuentra cumpliendo este aspecto.

Es muy importante fortalecer este aspecto, debido a que la empresa no solamente involucra seguridad y salud en el trabajo en el interior de la organización, sino que también ofrece el servicio de diseño y documentación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, por lo cual es primordial que la empresa fortalezca este aspecto para reflejarlo en la calidad del servicio prestado.

A continuación, se muestra gráficamente el comportamiento del ambiente de trabajo en la empresa.



**Figura 10.** Porcentaje de cumplimiento en Ambiente de Trabajo.

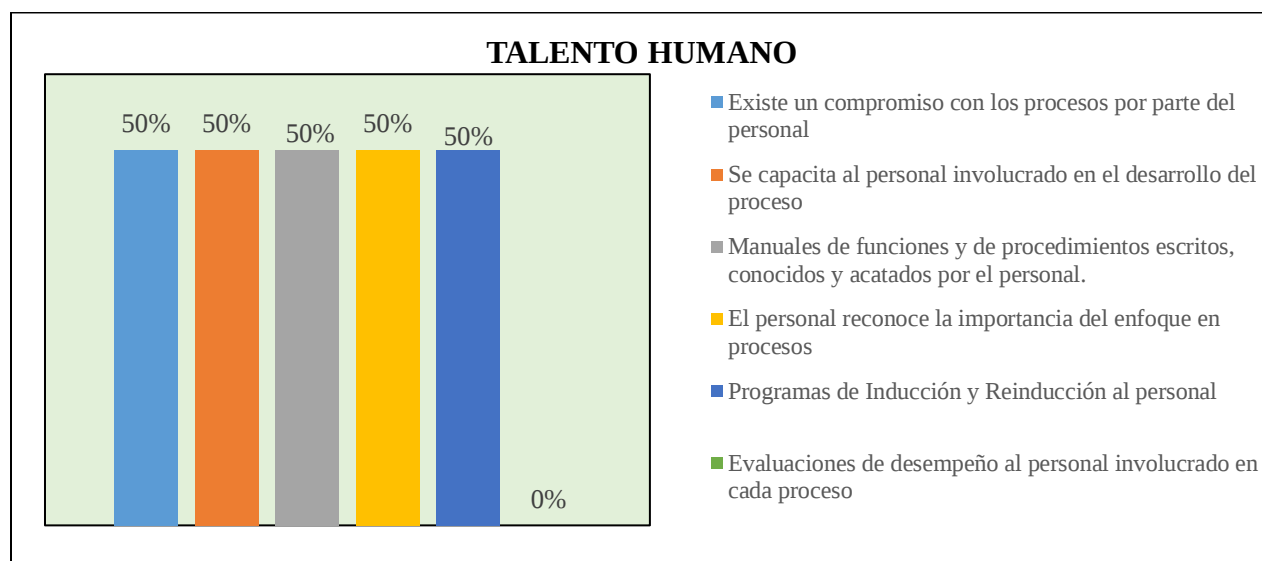
**4.1.4.4 Talento Humano** El porcentaje de cumplimiento obtenido para este proceso fue del 41,7%, una de las principales razones obedece a que la empresa entre sus operaciones realiza este proceso, pero le falta mejoramiento en la definición de sus fases y procedimientos a seguir en la gestión del talento humano.

Uno de los aspectos aún sin implementar es la realización de las evaluaciones de desempeño con el fin de poder identificar los aspectos a mejorar del personal a partir de los hallazgos y resultados de esta.

Los demás aspectos de este proceso se encuentran parcialmente implementados, con un porcentaje de cumplimiento del 50%, es decir, existe en cierta medida pero carece de definiciones, metodologías y procedimientos, entre ellos está el compromiso con los procesos por parte del personal de la organización, la falta de capacitación permanente para todo el personal involucrado, manuales de funciones actualizados y definidos para todos los cargos, con el fin de evitar problemas internos por la falta de compromiso en una actividad que no tiene responsable, adicional a esto no se cuenta con un programa de inducción y reinducción para todos los trabajadores, no sólo en la entrega del cargo e inducción de procedimientos de seguridad y salud en el trabajo (como lo realiza la empresa), sino también un proceso de retroalimentación que fortalezca y complemente los conocimientos adquiridos, para lograr que el talento humano de la organización aporte

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

significativamente a mejorar la calidad del servicio, también se encuentra parcialmente implementado, que el personal de la empresa reconozca la importancia del enfoque de los procesos y sus aportes desde su función para mejorar la producción del servicio, con el fin de lograr el objetivo de satisfacer al cliente. A continuación, se muestra gráficamente el comportamiento de este aspecto.



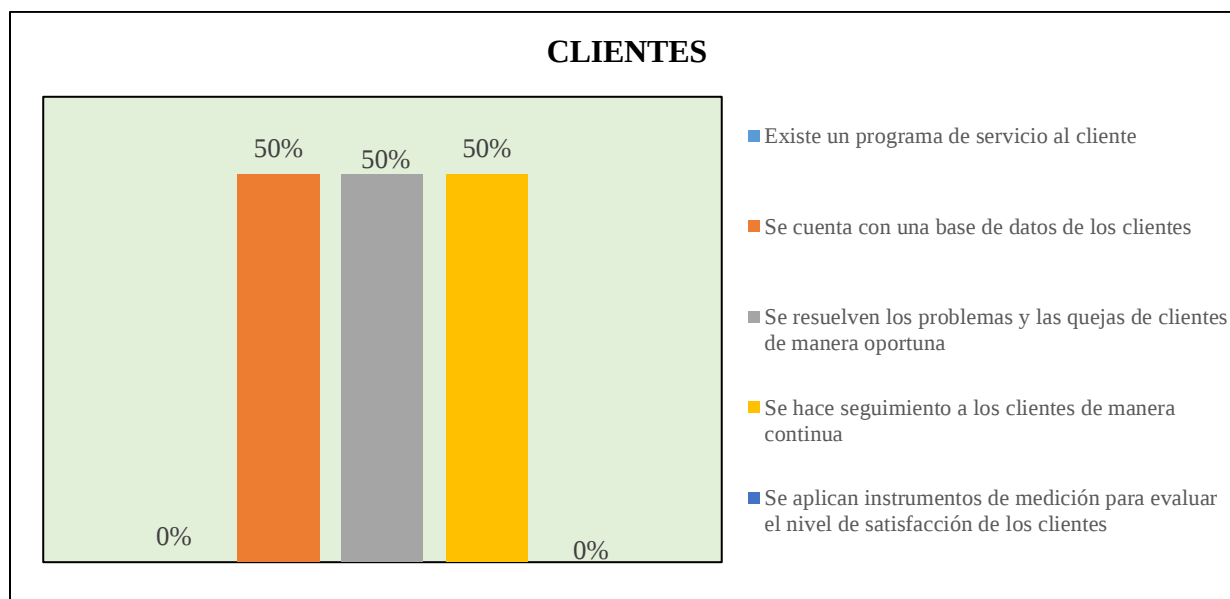
**Figura 11.** Porcentaje de cumplimiento en Talento Humano.

**4.1.4.5 Clientes** El cliente es un elemento fundamental para todas las organizaciones, independiente del tipo de actividad económica que esta desempeñe. Para el caso de este aspecto, SOJURIDICA cuenta con un porcentaje de cumplimiento del 34,7%, esta cifra implica principalmente que carecen totalmente de un programa de servicio al cliente claramente establecido, al igual que no se aplican instrumentos de medición para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, tal como se mencionaba en el numeral 4.1.2.3 del ítem de gestión administrativa/ Compras, Proveedores y Contabilidad/ Devoluciones en ventas, en dónde se relaciona esta cifra con la ausencia de un sistema de PQRS.

Los ítems en estado parcialmente implementados (porcentaje del 50%), existen, pero no se encuentran estandarizados y recopilados en una central de información, entre ellos una base unificada de los clientes internos y externos de la empresa, lo cual es un punto de partida importante para cumplir con los ítems de seguimiento de los clientes y resolución de sus problemas

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

inquietudes y solicitudes de manera oportuna. A continuación, se muestra gráficamente el comportamiento de este aspecto.



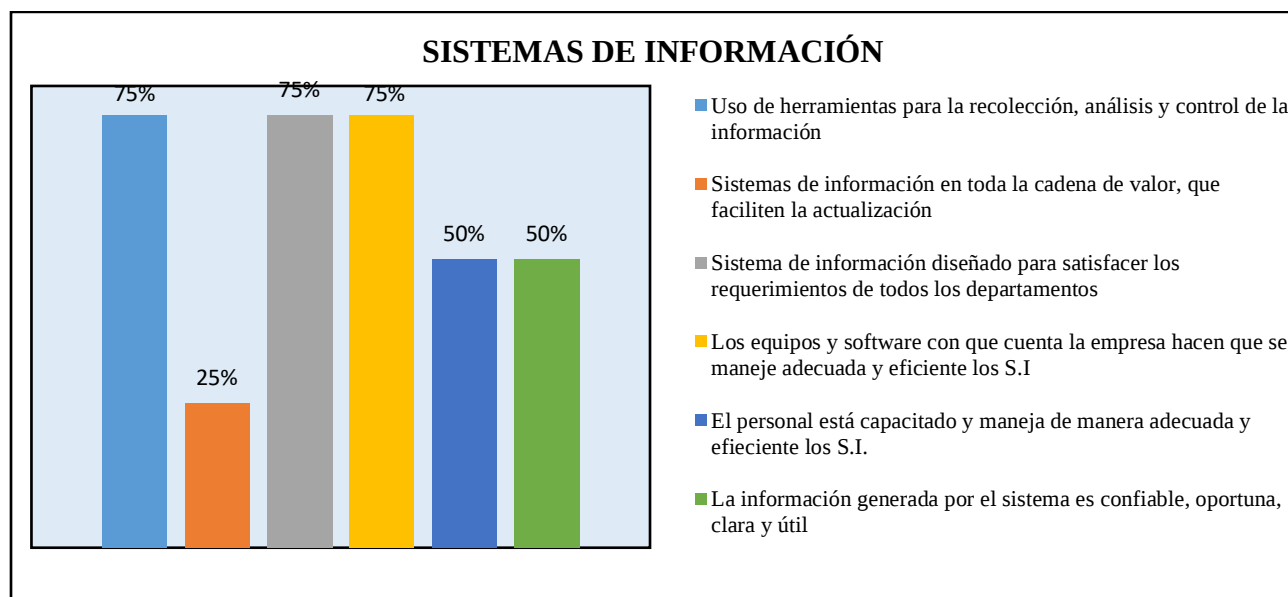
**Figura 12.** Porcentaje de cumplimiento en Clientes.

**4.1.4.6 Sistemas de Información** Es el segundo aspecto con mayor porcentaje de cumplimiento, con un valor del 58,3%, esto indica que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos e informáticos, pero no le dan el debido uso, puesto que no toda la información de la empresa se encuentra consignada en un sistema y aún hay operaciones que se realizan en forma manual, esto también relacionado con la falta de capacitación en sistemas de información y herramientas ofimáticas para todo el personal de la empresa, lo que reduciría significativamente el tiempo en la realización de actividades operativas y cotidianas, convirtiendo la realización de las tareas en una forma más eficiente. Otro aspecto débil es que carece de un sistema de información en toda la cadena de valor que facilite la actualización constante del sistema, es decir que toda la información de cada área se actualice de forma ordenada y en simultánea.

Finalmente, y como se mencionaba al principio, la empresa cuenta con equipos y software para manejar de forma más adecuada y eficiente los sistemas de información, pero aún debe centralizar más la información y extenderlo a todas las áreas de la empresa. El departamento de sistemas de SOJURIDICA utiliza herramientas para la recolección, análisis y control de la información, pero a pesar de que este implementado en mayoría, debe contarse con el entrenamiento y capacitación

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

de todo el personal con miras a que estos sistemas de información sean integrales. A continuación, se muestra gráficamente el comportamiento de este aspecto.



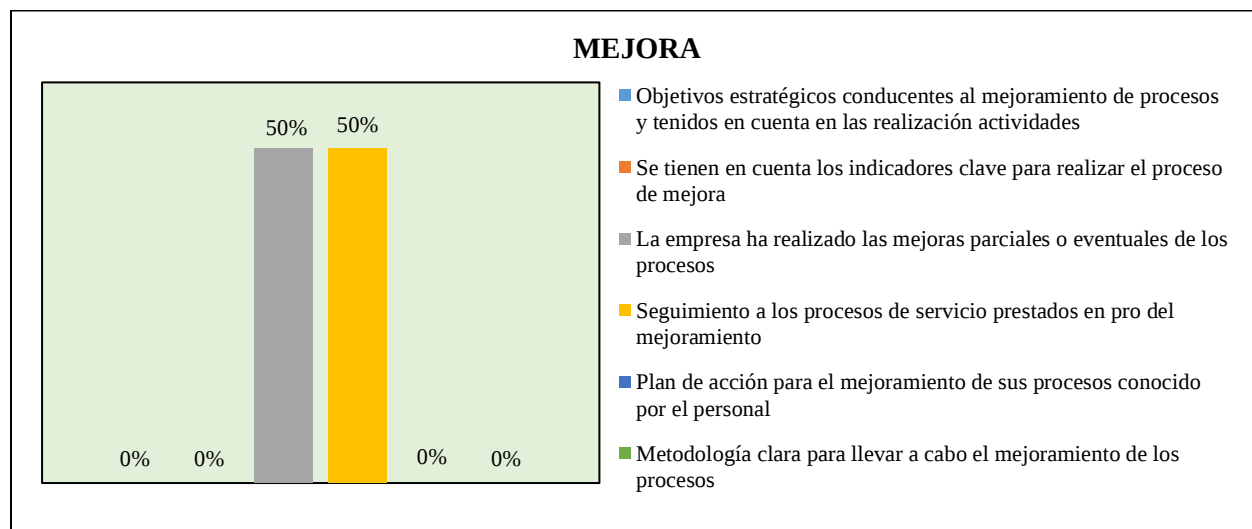
**Figura 13.** Porcentaje de cumplimiento en Sistemas de Información.

**4.1.4.7 Mejora** Es el aspecto más crítico de los evaluados en la lista de chequeo, puesto que obtuvo el porcentaje de cumplimiento más bajo equivalente a un 16,7%, lo que significa que la mayoría de los procesos que se realizan dentro de la empresa, se vienen haciendo de la misma forma durante toda su trayectoria, por ello la cifra obtenida da a entender que SOJURIDICA requiere de un plan de mejoramiento para sus procesos, con el fin de que este porcentaje de cumplimiento aumente, no sólo en cifras si no eficiencia y resultado.

Las principales falencias de este aspecto es fijar objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de los procesos, y a la vez que sean contenidos en la realización de las actividades, adicional definir indicadores que permitan identificar la raíz o causa del problema para realizar el proceso de mejora, y con ello ajustar un plan de acción para el mejoramiento de los procesos que sea conocido por todo el personal, con el fin de lograr un mejoramiento colaborativo que integre todas las áreas y a la vez capacite al personal durante su ejecución. SOJURIDICA tiene el interés por el mejoramiento de todos sus procesos, ya que en los últimos años ha tenido cambios sustanciales en su economía y el talento humano que la conforma, por ello la empresa ha venido realizando mejoras parciales que de sus procesos y realiza algunos seguimientos a los servicios

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

prestados en la organización, pero más con miras a la satisfacción del cliente y al logro de los objetivos de su plan estratégico y misional, más no enfocado en todos los procesos ejecutados dentro de la empresa, y que constituyen una unidad integral fundamental para eliminar los reprocesos, aumentar la productividad y enfocarlos al mejoramiento no sólo del servicio, si no a nivel operativo.



**Figura 14.** Porcentaje de cumplimiento en Mejora.

### 4.1.5 Conclusiones del diagnóstico inicial.

- Los procesos y actividades son ejecutados sin metodología y sin tener en cuenta un procedimiento establecido, esto se evidencia debido a que constantemente se presentan errores de forma y fondo en el contenido de documentos y procedimientos de las diferentes áreas de la empresa.
- La empresa no cuenta con una distribución efectiva y clara de las funciones de cada trabajador, ocasionándose una desviación y difusión de la información y del objetivo del proceso.
- El procesos de gestión administrativa cuenta con varias falencias, ya que la mayoría de las actividades se llevan a cabo sin ningún tipo de control y no se tiene definidos y documentados los procedimientos, estándares del proceso y consecutivos de las gestiones realizadas.
- El proceso de gestión del talento humano no se encuentra estructurado y documentado, ya que todo se realiza según las necesidades que surjan, sin contar con la documentación del procedimiento a seguir.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

- A pesar de que en la empresa está implementado el SG-SST, en la evaluación inicial realizada por la ARL en la mayoría de los ítems ‘no implementado’ equivalentes a un 24% y los ítems “parcialmente implementado” equivalentes al 22%, hacen principalmente énfasis en la documentación de procedimientos y auditoría del SG-SST, lo cual es una oportunidad de mejora para este proceso.
- El proceso de gestión informática y tecnológica es un área que no cuenta con documentación de los procedimientos, lista de proveedores, listas de chequeo para las revisiones y estandarización de los demás procedimientos existentes.
- Los incrementos en los requisitos de contratación y la obligatoriedad en la implementación de la norma ISO 9001, el cual es un sistema aún sin implementar dentro de la empresa, se convierte en una amenaza, ya que es exigido por clientes, por lo cual se crea una barrera de entrada al mercado.
- Las principales debilidades a nivel directivo, que más causan impacto dentro de la empresa son, la ausencia de evaluación y pronósticos del medio, no tener planes y análisis estratégicos que genera un alto impacto sobre la empresa debido a que las decisiones no se toman desde una perspectiva estratégica sino desde los negocios vigentes y la disponibilidad de recursos económicos y humanos actuales, tampoco cuenta con un cronograma de actividades definido.
- El proceso de gestión informática y tecnológica no es aprovechado para automatizar los procesos y evitar trabajos manuales, conllevando la debilidad de alto impacto, la cual consiste en que no se agrega valor a los procesos utilizando la tecnología como medio para lograrlo.
- Como debilidad en el proceso de gestión del talento humano se encontraron dos factores ya identificados en la caracterización del proceso, y es el alto impacto que tiene sobre la organización los índices de rotación del personal y la baja estabilidad de estos.
- Los principales problemas de la unidad de procesos de la empresa radican en que no cuentan con un enfoque basado en procesos ni tampoco existen responsables de medirlos.
- La empresa no cuenta con indicadores de gestión que permitan no solo evaluar su desempeño, sino también conocer el nivel de cumplimiento con el fin de identificar puntos y actividades críticas.
- Las principales falencias del aspecto de mejora es fijar objetivos estratégicos conducentes al mejoramiento de los procesos, y a la vez que sean contenidos en la realización de las

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

actividades, para ajustar un plan de acción para el mejoramiento de los procesos que sea conocido por todo el personal, con el fin de lograr un mejoramiento colaborativo que integre todas las áreas y a la vez capacite al personal durante su ejecución.

- La misión y visión de la empresa carecen de enfoque y precisión, ya que son diseñadas de manera general y con un sesgo muy amplio que no la permite distinguirse de otras organizaciones. En el caso de la visión, esta carece de amplitud e inspiración realista, ya que no define la principal meta que se propone la empresa en el largo o mediano plazo.
- Se puede concluir que SOJURIDICA es una empresa que desconoce sus procesos y procedimientos, además que no cuenta con sistemas de control, sistemas de planificación y evaluación de las gestiones realizadas, así como carece de la implementación de sistemas de gestión, ya que actualmente solo se cuenta con la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), dejando de un lado la implementación del sistema de gestión integral (SGI).

### 4.2 Formulación del plan de mejoramiento

Para el cumplimiento de este objetivo, se diseñó en una tabla en Excel una matriz de 7 columnas, las cuales describen:

- *El proceso*: Relaciona el proceso en el cual se identificó la oportunidad de mejora.
- *Planteamiento del problema*: Situación identificada que afecta el desempeño del proceso. Describe la problemática identificada en el diagnóstico inicial e información adicional suministrada por la Alta Dirección de la empresa.
- *Acciones de mejora*: Conjunto de actividades a realizar con el fin de atacar el problema. Propone una o varias acciones para solucionar el problema, o una acción de mejora integral para solucionar varios problemas.
- *Responsables*: Personas encargadas de realizar cierto conjunto de actividades.
- *Recursos*: Define el tipo de recurso necesario para la ejecución de la mejora, ya sea recursos humanos, físicos, económicos, tecnológicos, etc.
- *Fecha de inicio de elaboración*: Indica la fecha de inicio de la implementación de la mejora.
- *Fecha de terminación*: indica la fecha de terminación de la implementación de la mejora.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

En la siguiente figura se muestra el encabezado de la matriz de formulación del plan de mejoramiento.

| MATRIZ DE PLAN DE MEJORAMIENTO SOJURIDICA A&C LTDA. |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                               |                                     |                                 |                 |                      |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------|----------------------|
| PROCESO                                             | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                                                                                                                                                                                                                                       | ACCIÓN DE MEJORA                                                                                                              | RESPONSABLE                         | RECURSOS                        | FECHA DE INICIO | FECHA DE TERMINACIÓN |
| Direccionamiento estratégico                        | No se tiene un enfoque basado en procesos, en el que los trabajadores identifiquen por cuales procesos responde y en cuales participa, por tanto se requiere construir el mapa de procesos y hacer la respectiva socialización con todo el personal involucrado. | Elaboración, estructuración y definición del mapa de procesos de la empresa.                                                  | Gerente General y Gerente comercial | Recursos humanos y tecnológicos | 3/05/2019       | 4/05/2019            |
| Direccionamiento estratégico                        | La empresa ha presentado varios cambios importantes durante los últimos años, lo que ha ocasionado que el organigrama definido se encuentre completamente desactualizado, ocasionando una falta de organización en la estructura jerárquica.                     | Actualización del organigrama vertical de la empresa, señalando la jerarquía y todos los cargos, tanto directos o indirectos. | Gerente General y Gerente comercial | Recursos humanos y tecnológicos | 5/01/2019       | 6/01/2019            |

**Figura 15.** Matriz de Formulación de plan de mejoramiento.

A continuación, se muestran las tres primeras columnas de la matriz diseñada, las cuales indican el proceso, el planteamiento del problema y la acción de mejora. Para ampliar la información sobre la matriz elaborada ver **Apéndice 5**.

**Tabla 10.**

*Matriz plan de mejoramiento.*

| PROCESO                      | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                                                                                                                                                                                                                                        | ACCIÓN DE MEJORA                                                                                                              |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direccionamiento estratégico | No se tiene un enfoque basado en procesos, en el que los trabajadores identifiquen por cuales procesos responde y en cuales participa, por tanto, se requiere construir el mapa de procesos y hacer la respectiva socialización con todo el personal involucrado. | Elaboración, estructuración y definición del mapa de procesos de la empresa.                                                  |
| Direccionamiento estratégico | La empresa ha presentado varios cambios importantes durante los últimos años, lo que ha ocasionado que el organigrama definido se encuentre completamente desactualizado, ocasionando una falta de organización en la estructura jerárquica.                      | Actualización del organigrama vertical de la empresa, señalando la jerarquía y todos los cargos, tanto directos o indirectos. |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direccionamiento estratégico | Dada la antigüedad de la empresa, es importante plantear a la Alta Dirección de la empresa, la redefinición de su plan estratégico conformado por la visión, misión y objetivos.                                                                                                                                                                                                   | Reestructuración del plan estratégico de la empresa: Misión, Visión y objetivos.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Direccionamiento estratégico | La empresa no tiene caracterizados sus procesos, por tanto, no tienen definido el objetivo, alcance, líder del proceso, responsable, proveedores, entradas, salidas y clientes, así como las actividades desarrolladas en cada una de las fases del ciclo PHVA, entradas, salidas, proveedores, definición de recursos, requisitos, documentos asociados, método de medición, etc. | Elaboración de la ficha y definición de la caracterización de cada uno de los procesos definidos en el mapa de procesos.                                                                                                                                                                                          |
| Gestión Jurídica             | El área jurídica de la empresa atiende la mayoría de los clientes que vienen a adquirir los servicios legales, pero no existe un procedimiento de atención inicial al cliente, en el que expresen los requisitos iniciales para iniciar cualquier proceso jurídico.                                                                                                                | Elaboración de un procedimiento denominado trámite para demanda, el cual comprenda la atención al cliente, la proyección y presentación de la demanda, y el procedimiento para la ejecución de la sentencia, que le brinden al abogado asignado una orientación en cuanto al procedimiento interno como jurídico. |
| Gestión Jurídica             | El área jurídica de la empresa no cuenta con ningún tipo de procedimiento para la elaboración de demandas, lo cual es indispensable para la prestación de un buen servicio y agilidad en el proceso asignado por el cliente                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión Jurídica | <p>No tienen establecido un procedimiento de proyección y presentación de demandas, así como el procedimiento para la ejecución de la sentencia, lo que ayuda a identificar cada una de las actividades que se deben desarrollar para el éxito de la gestión, destacando que cada error generado retrasa el proceso y puede generar la pérdida total del caso por la carencia de un debido proceso.</p>                                                                         |                                                                                                                                                                                                                             |
| Gestión Jurídica | <p>Entendiendo que el cliente no sólo llega en búsqueda de instaurar una demanda, sino también el caso que deba ser defendido jurídicamente ante un proceso en contra, no se cuenta con un procedimiento interno para la defensa de un derecho que le están desconociendo o frente a la culpabilidad sobre un hecho.</p>                                                                                                                                                        | <p>Elaboración de un procedimiento denominado defensa jurídica, en el que se definan acciones y actividades que le brinden al abogado de defensa, una orientación en cuanto al procedimiento interno como jurídico.</p>     |
| Gestión Jurídica | <p>A menudo la empresa no sólo tramita demandas y defensa jurídica, sino también tramites como la conciliación y la tutela, los cuales se actúan por medio de otras vías jurídicas, al igual que en los anteriores casos no existe un procedimiento para que estos trámites, que a pesar que son sencillos, sean cumplidos con éxito, con el fin de asegurar la calidad en todos y cada uno de los procedimientos del área jurídica, en pro de la satisfacción del cliente.</p> | <p>Elaboración de un procedimiento denominado conciliación y tutela, en el que se definan acciones y actividades que le brinden al abogado encargado, una orientación en cuanto al procedimiento interno como jurídico.</p> |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión Jurídica       | La organización no tiene un procedimiento para el agendamiento de fechas importantes del área, tales como vencimiento de términos, compromisos resultantes, reuniones de seguimiento con los clientes, y dado esto frecuentemente se generan olvidos que causan perjuicios tanto para la empresa como para el cliente.                                                                                                                                           | Elaboración de un procedimiento de agendamiento de diligencias, términos y compromisos                                                                                                                                                   |
| Gestión Jurídica       | El área jurídica carece de un procedimiento para el seguimiento de los procesos, entendiendo que, en el ámbito del derecho, se debe ser muy preciso en los días hábiles para dar respuesta, hacer seguimiento, presentar un nuevo escrito, etc.                                                                                                                                                                                                                  | Elaboración de un procedimiento denominado documentación física requerida y seguimiento procesos Jurídicos                                                                                                                               |
| Gestión Jurídica       | La empresa no cuenta con un procedimiento de archivo de los procesos terminados (independientemente de la forma en que hayan culminado), estos se deben archivar de forma correcta, dado que constantemente se genera acumulación de carpetas, desorden y en muchos casos su pérdida, por lo cual para futuras ocasiones puede significar otro problema para la empresa en caso de alguna reclamación o solicitud del cliente, y que no se conozca su ubicación. | Elaboración de un procedimiento de archivo, que indique el paso a paso, acompañado de un formato de lista de chequeo a fin de que se cumpla a cabalidad el conjunto de actividades requeridas, antes de disponer el archivo del proceso. |
| Gestión Administrativa | En el diagnóstico realizado se identificó que la empresa no tiene estandarizados sus procesos, dado que cada área elabora a su modo los documentos, muchas veces sin asignar un lugar específico o un nombre que                                                                                                                                                                                                                                                 | Diseño de un Instructivo para elaboración de documentos, con el fin de iniciar la estandarización documental de la empresa, a                                                                                                            |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <p>permita identificar plenamente la utilidad del documento.</p>                                                                                                                                                                                                                                          | <p>fin de facilitar la ubicación de cualquier documento.</p>                                                                                                                                                                       |
| Gestión Administrativa     | <p>Uno de los principales problemas de la empresa, es la carencia de una base que clasifique todos los documentos asociados con el proceso, generándose permanentemente pérdida de tiempo en la ubicación de un documento.</p>                                                                            | <p>Elaboración de un Listado Maestro de Documentos, tales como formatos, procedimientos, manuales, guías, protocolos, y demás, clasificados por tipo de documento y proceso.</p>                                                   |
| Gestión Administrativa     | <p>No existe control con el ingreso y salida de personal, generando la falta de seguimiento a los trabajadores que permanecen en la oficina.</p>                                                                                                                                                          | <p>Elaboración de una planilla o formato de Ingreso y Salida de personal, detallando el descanso, entrada y salida de almuerzo, y un espacio para observaciones en caso de salida de algún trabajador para diligencia laboral.</p> |
| Gestión Administrativa     | <p>La empresa programa la ejecución de mantenimiento de equipos y mobiliario, pero no de una forma organizada que defina periodicidad y fechas específicas, ocasionando que muchas veces no se realicen mantenimientos preventivos y no correctivos, lo que implica mayor pérdida de tiempo y dinero.</p> | <p>Elaboración de un Cronograma de mantenimiento de equipos y mobiliario, definida fechas y periodicidad de ejecución.</p>                                                                                                         |
| Gestión del Talento Humano | <p>En la empresa se realiza el procedimiento de selección y contratación, sin ningún tipo de guía o procedimiento, generando que se presente reprocesos, pérdida de información, y omisión de actividades</p>                                                                                             | <p>Elaboración de una manual de procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, así como los respectivos</p>                                                                                                 |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | indispensables para un buen proceso de selección.                                                                                                                                                                                                                                                                      | formatos para el<br>agendamiento de pruebas<br>ofimáticas y Entrevistas,<br>Resultado de Evaluación<br>Pruebas ofimáticas,<br>Confirmación de<br>Referencias Laborales y<br>Personales y Visita<br>Domiciliaria.                                            |
| Gestión del<br>Talento Humano | Dado el alto índice de rotación de personal que tiene la empresa, se requiere de manera permanente la realización de inducciones corporativas, lo que demanda mucho tiempo para la persona encargada de dicha función, por tanto, se requiere de la creación de un documento que resuma y recopile este procedimiento. | Elaboración de un<br>procedimiento de Inducción<br>de Personal y formato de<br>Lista de chequeo inducción<br>de personal, en el que el<br>capacitado solo deba firmar<br>este documento en señal que<br>recibió toda la inducción<br>general de la empresa. |
| Gestión del<br>Talento Humano | Los manuales de funciones se encuentran desactualizados, dado que la empresa ha cambiado su enfoque de servicios en los últimos años, adicional a ello estos no describen las responsabilidades, competencias, habilidades y perfil de cargo en general que debe cumplir el trabajador que se contrate.                | Elaboración de un manual de<br>funciones, responsabilidades<br>y competencias para los<br>cargos solicitados por la<br>Gerencia de la empresa.                                                                                                              |
| Gestión del<br>Talento Humano | En la construcción de la matriz DOFA se encontró como debilidad que no se realizan evaluaciones de la gestión por procesos ni por funciones, implicando que no se                                                                                                                                                      | Diseño e implementación de<br>la Evaluación de desempeño<br>para todos los trabajadores<br>directos.                                                                                                                                                        |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

conozcan resultados del trabajo que le permitan evaluar y retroalimentar a los trabajadores en miras de la mejora de su trabajo y desempeño.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seguridad y Salud en el Trabajo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Formato para la Entrega de dotación y elementos de protección personal EPP, con el fin de hacer seguimiento de las entregas, para llevar un registro detallado de las entregas por cada trabajador.                                                        |
| Seguridad y Salud en el Trabajo | En la evaluación inicial realizada por la ARL de la empresa, se identificaron varios aspectos faltantes en la implementación del SG-SST, principalmente aquellos que requieren de la creación de un documento o procedimiento para la debida implementación y seguimiento del sistema de gestión, fundamentados en la exigencia de la normatividad vigente. | Elaboración de formato para inspección de seguridad de extintores.                                                                                                                                                                                         |
| Seguridad y Salud en el Trabajo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Elaboración de un documento que contenga los estándares y normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como los riesgos a los cuales se expone el trabajador con el desarrollo del trabajo, para incluirlo en la inducción y reinducción del trabajador. |
| Seguridad y Salud en el Trabajo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Elaboración de un formato de evaluación de comités del SG-SST, con el fin de identificar si el trabajador comprendió la funcionalidad                                                                                                                      |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | de los comités y así mismo pueda ser partícipe activo de ellos.                                                                                                                                       |
| Gestión Informática y Tecnológica. | Como se ha mencionado en problemas anteriores, la empresa no cuenta con procedimiento establecidos, para el caso de gestión informática y tecnológica, es una de las áreas que más carece de documentación, generando frecuentemente que la persona que ingresa nueva deba estar en permanente contacto con el ex trabajador, dado a que no se han documentados los procedimientos de instalación y revisión específica de forma clara y definida.                                                           | Elaboración de un procedimiento para Instalación y Configuración del Softphone 3CX.                                                                                                                   |
| Gestión Informática y Tecnológica. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Elaboración de un procedimiento Configuración de Correo Corporativo.                                                                                                                                  |
| Gestión Informática y Tecnológica. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Elaboración de un procedimiento para el manejo y administración de los servidores.                                                                                                                    |
| Gestión Informática y Tecnológica. | El óptimo funcionamiento de los equipos de cómputo de la empresa, es fundamental para el desarrollo de un buen trabajo acompañado de todas las herramientas informáticas y tecnológicas que disminuyan los trabajos manuales, para ello es indispensable hacer una revisión periódica de los equipos de cómputo y programar el mantenimiento de los equipos, dado a que en repetidas ocasiones los equipos de cómputo presentan fallas y por tanto atrasan el trabajo de quien está haciendo uso del equipo. | Diseñar un procedimiento para la revisión y Mantenimiento de equipos de cómputo, acompañado de una lista de chequeo para la revisión diaria e informe de mantenimiento preventivo equipos de cómputo. |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

Una vez dada a conocer la matriz del plan de mejoramiento a la Alta Dirección de la empresa, así como aclaración de dudas e inquietudes sobre su contenido, decidieron aprobar 25 de las 26 mejoras propuestas. La propuesta rechazada fue la de reestructuración del plan estratégico de la empresa: Misión, Visión y objetivos, justificando que no lo ven necesario en este momento, las demás fueron completamente aprobadas y avaladas para la implementación.

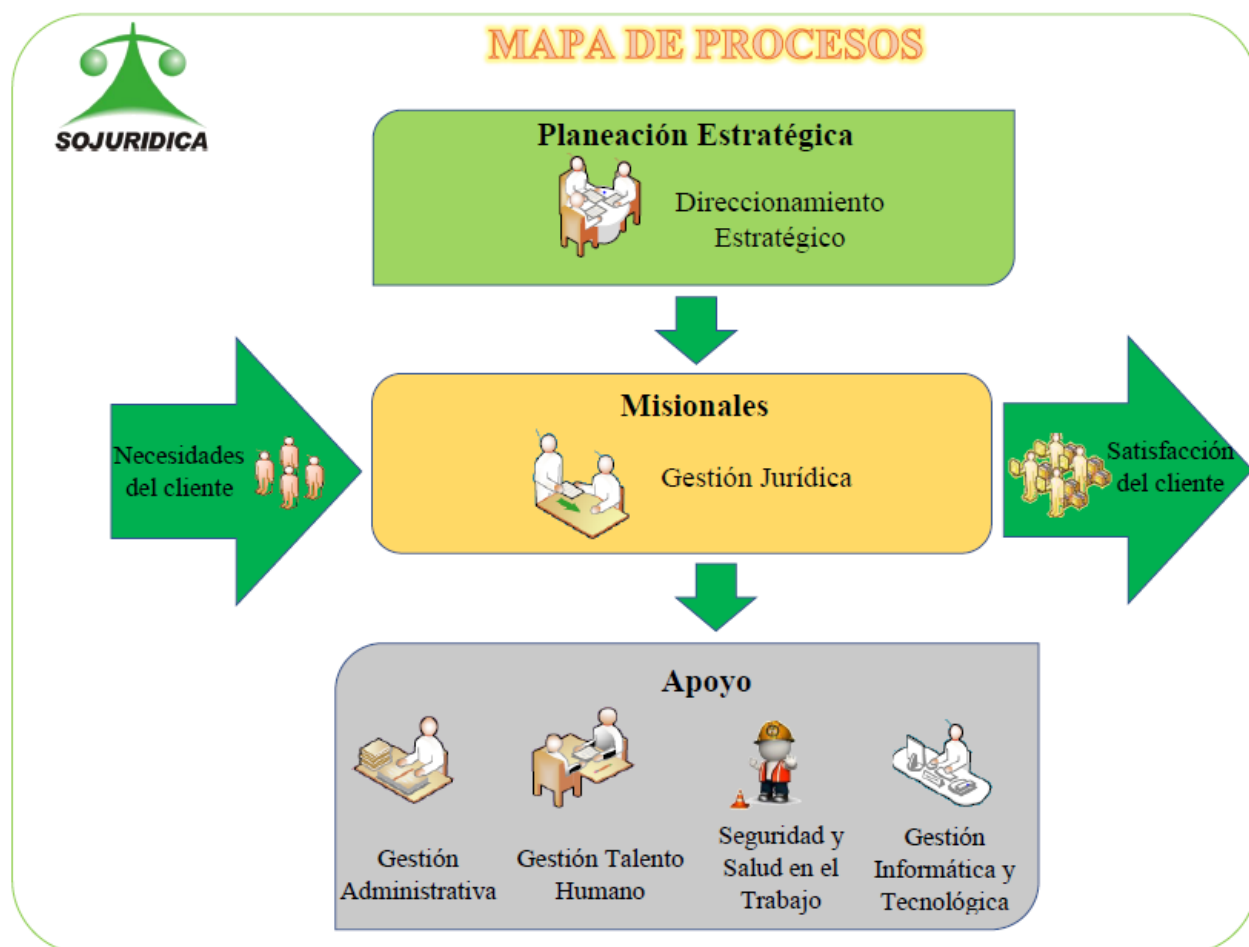
### 4.3. Implementación de las propuestas de mejora

En esta parte del capítulo cuatro (4), se describe la implementación de las 25 propuestas de mejora aprobadas por la Alta Dirección de la empresa, clasificadas para cada uno de los procesos seis (6) involucrados en el proyecto de grado. Así:

#### 4.3.1. Proceso de Direccionamiento estratégico.

**4.3.1.1. Mapa de procesos.** Dado que la empresa no contaba con el mapa de procesos se inició con su definición y creación. Esta etapa contó con el apoyo y asesoría de la Gerente General y el Gerente Comercial, quienes expresaron los cambios dentro de la empresa en los últimos años, lo que permitió definir claramente el mapa de procesos, basada en la definición de los autores (Ortíz & Serrano, 2013) quienes relacionan los principales procesos de la organización clasificados tradicionalmente en cuatro (4) grupos de procesos: los estratégicos, los operativos o misionales, los de apoyo o facilitadores y los de evaluación y mejoramiento.

Se definió el proceso de planeación estratégica, denominado ***direccionamiento estratégico***, el cual es dirigido y desarrollado por las Gerencias o Alta Dirección; en el caso de los procesos misionales los cuales permiten cumplir con los objetivos por los cuales fue creada la empresa, se definió el proceso de ***Gestión Jurídica***, el cual es desarrollado por abogados y afines; finalmente en los procesos de apoyo se identificaron cuatro (4): ***Gestión Administrativa, Gestión del Talento Humano, Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Informática y Tecnológica***, los cuales son ejecutados principalmente por el área administrativa y de sistemas. A continuación, se muestra el mapa de procesos diseñado y definido, el cual fue aprobado por la Alta Dirección de la empresa conformada por la Junta de Socios.



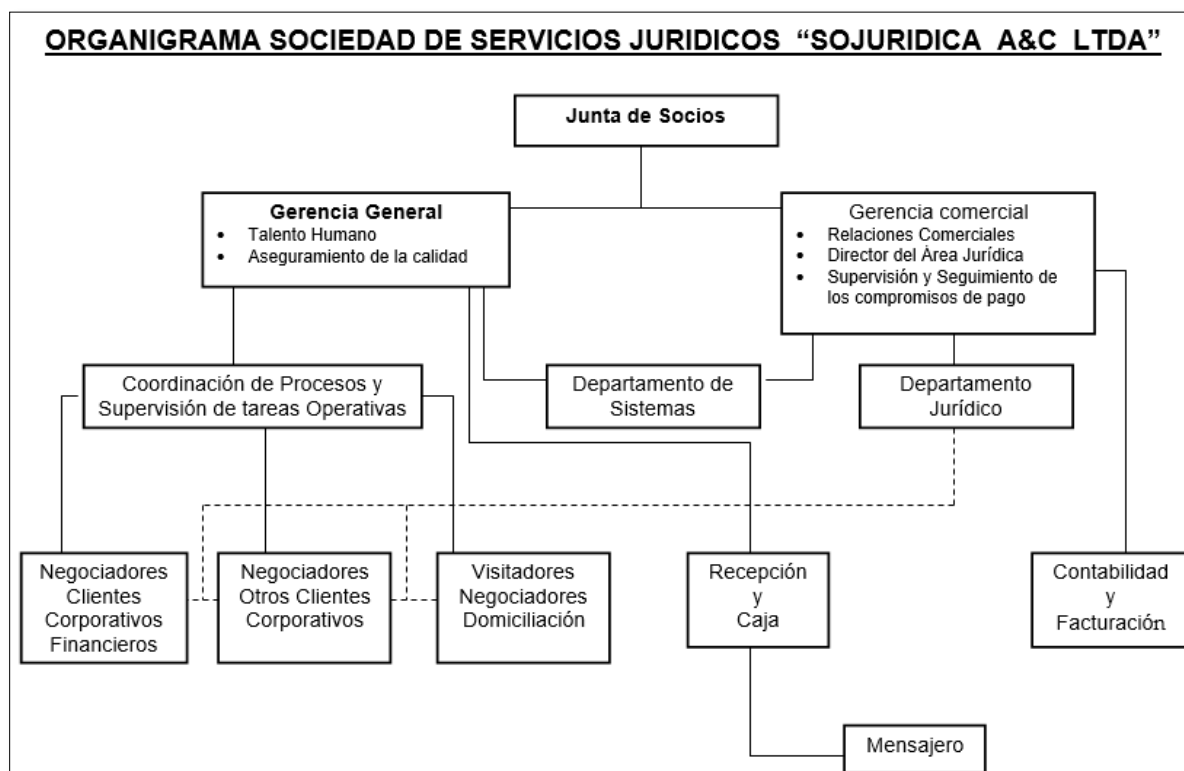
**Figura 16.** Mapa de procesos SOJURIDICA A&C LTDA.

El mapa de procesos diseñado fue impreso y laminado, para publicarlo en la cartelera de la empresa, con el fin de que sea de conocimiento permanente para todos los trabajadores.

El Mapa de Procesos de la empresa se encuentra en el **Apéndice 6**.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**4.3.1.2. Organigrama.** (Ospina Montoya, 2010) define el organigrama como un gráfico que representa la estructura de una empresa. Permitiendo que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan a nivel global, sus características generales, además ayuda fácilmente a comprender las distintas divisiones, departamentos, secciones y servicios. Partiendo de este concepto y con el fin de atender esta problemática se realizó la actualización del organigrama vertical de la empresa. Al igual que en la creación y definición del mapa de procesos, la actualización del organigrama contó con la participación de Alta Dirección de la empresa, quienes mostraron el organigrama antiguo el cual contenía cargos ahora inexistentes, así como no se identificaban los cargos directos e indirectos de la empresa. Con el fin de ubicar al lector en lo anterior, a continuación, se muestra el organigrama mencionado.

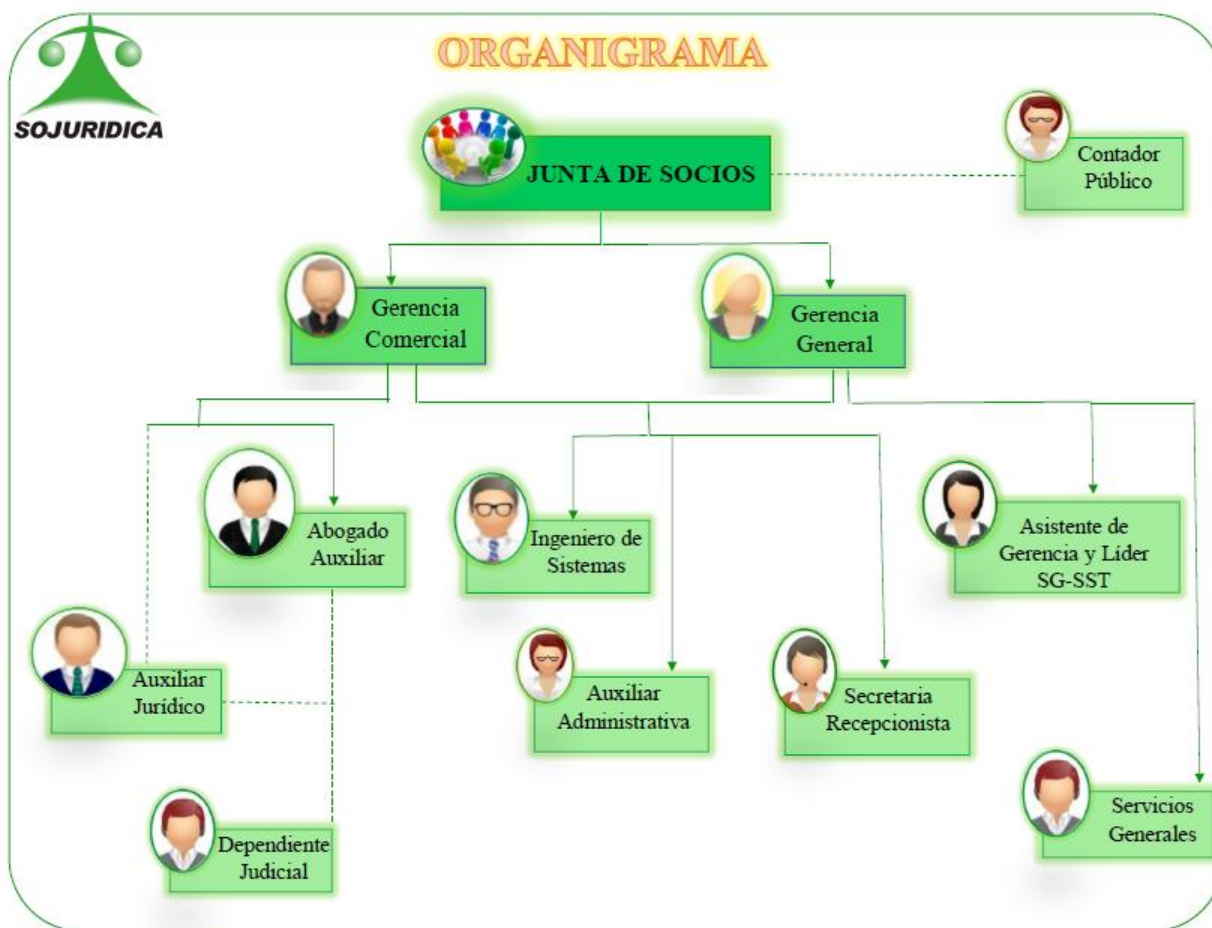


**Figura 17.** Organigrama antiguo SOJURIDICA A&C LTDA. Adaptado de la empresa.

Teniendo en cuenta la descripción y figura anterior, se realizó la recopilación de todos los cargos tanto directos como indirectos, con el fin de construir el organigrama con base a la información actual de cargos y orden jerárquico dentro de la empresa. Actualmente existen 11

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

cargos divididos en cuatro (4) áreas, de los cuales ocho (8) son directos y tres (3) son indirectos. Los cargos indirectos se identifican con una línea punteada, los demás con flechas solidas que inician desde el jefe inmediato, así como se muestra a continuación:



**Figura 18.** Organigrama actualizado SOJURIDICA A&C LTDA.

El organigrama actualizado fue impreso y laminado, para publicarlo en la cartelera de la empresa, con el fin de que sea de conocimiento permanente para todos los trabajadores.

El organigrama de la empresa se puede visualizar en el **Apéndice 6**.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**4.3.1.3. Caracterización de los procesos de la empresa.** Para la implementación de esta propuesta se tuvieron en cuenta los lineamientos para la elaboración de la caracterización de los procesos de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (Alcaldía Mayor, 2015), la cual la define como un documento entendido como la hoja de vida del proceso.

Este describe de manera específica el objetivo y alcance, así como los elementos, actividades de transformación de acuerdo al ciclo PHVA y los productos / salidas hacia los clientes o usuarios. También se tomó como referencia la Guía para la elaboración y control de documentos del SIGI (MinSalud, 2012), la cual define los criterios que orientan la elaboración y control de los documentos que forman parte del Sistema Integrado de Gestión Institucional – SIGI. Con base en lo anterior se diseña la ficha de caracterización de los procesos, la cual fue revisada y aprobada por la Alta Dirección. A continuación, se muestra el diseño en mención.

|                                                                                    |                                          |  |         |                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--|---------|------------------------------|
|  | SOCIEDAD DE SERVICIOS JURÍDICOS LIMITADA |  | PROCESO | Direccionamiento Estratégico |
|                                                                                    | FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS     |  | CÓDIGO  | F-ADM-001                    |
|                                                                                    |                                          |  | VERSIÓN | 01                           |

| NOMBRE DEL PROCESO               |          |                        |                          |          |
|----------------------------------|----------|------------------------|--------------------------|----------|
|                                  |          |                        |                          |          |
| Objetivo                         |          |                        | Alcance                  |          |
|                                  |          |                        |                          |          |
| Líder del proceso                |          |                        | Responsables del proceso |          |
|                                  |          |                        |                          |          |
| Proveedores                      | Entradas | Actividades-Ciclo PHVA | Salidas                  | Clientes |
|                                  |          |                        |                          |          |
| Recursos                         |          |                        | Requisitos               |          |
|                                  |          |                        |                          |          |
| Documentos y Registros asociados |          |                        | Seguimiento y Medición   |          |
|                                  |          |                        |                          |          |

**Figura 19.** Ficha de caracterización de procesos.

Se puede visualizar detalladamente en el **Apéndice 7. Ficha de Caracterización de Procesos.**

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

Como se puede visualizar, el formato de caracterización de procesos se compone de los siguientes elementos:

- *Nombre del proceso:* Es el título de la ficha, se nombra el proceso según corresponda.
- *Objetivo:* Describe con que finalidad se ejecuta el proceso.
- *Alcance:* Describe en forma resumida el inicio y fin de las actividades de cada proceso.
- *Líder del proceso:* Es la persona encargada de organizar el grupo de trabajo para el cumplimiento del objetivo.
- *Responsables del proceso:* Son las personas asignadas para el cumplimiento del objetivo del proceso.
- *Proveedores:* Define los procesos, cargos, roles, procedimientos, entidades externas, etc., que son el insumo o necesidad para la ejecución de las actividades.
- *Entradas:* Son los insumos o necesidades proporcionadas por los proveedores, estos pueden ser documentos, información del proceso, información de tipo legal, entre otros.
- *Actividades-Ciclo PHVA:* Describe de forma precisa y clara cada una de las acciones que se llevan a cabo en cada etapa del Ciclo PHVA, Planear (P), Hacer (H), Verificar (V) y Actuar (A)
- *Salidas:* Son los resultados o información que resulta de ejecutar cada actividad del ciclo PHVA.
- *Clientes:* Define los procesos, cargos, roles, procedimientos, entidades externas, etc., que reciben las salidas o productos de las actividades definidas.
- *Recursos:* Establece los recursos necesarios para el buen funcionamiento del proceso. Estos pueden ser recursos económicos, físicos, humanos, tecnológicos, entre otros.
- *Requisitos:* Establecen las normas aplicables para cada proceso y los lineamientos internos de la empresa.
- *Documentos y registros asociados:* Enlista los documentos relacionados con el proceso, ya sean procedimientos, formatos, manuales, protocolos y demás. En este caso no se mencionan en la ficha de caracterización dado que se diseñó un Listado Maestro de Documentos **F-ADM-001** que recopila cada tipo de documento por proceso, sobre el que se hablará detalladamente numeral 4.3.3.2.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

- *Seguimiento y medición:* Consta de los indicadores de gestión para cada proceso. En esta casilla no se detallan, pero se encuentran descritos en el numeral 4.4. y en la herramienta ofimática del **Apéndice 43**.

Para el diligenciamiento de la ficha diseñada, se realizó inicialmente la recopilación de la información más importante por medio del líder o responsable de cada uno de los seis (6) procesos definidos en el mapa de procesos, con el fin de obtener una información previa, para complementarlo con las bases para la elaboración de la propuesta y proceder a la documentación.

Finalmente se realiza una reunión con la Gerente General de la empresa, quien revisa y aprueba el material elaborado. La caracterización de los seis (6) procesos de la empresa se encuentra completo en el **Apéndice 8**.

**4.3.2. Proceso de Gestión Jurídica.** El proceso de gestión jurídica de la empresa es uno de los procesos más críticos, por tres razones, la primera, es uno de los procesos con menor documentación existente, la segunda, presenta los índices de rotación de personal más altos, y tercero, es el proceso misional de la empresa, por lo tanto, cualquier demora, reproceso o error humano afecta gravemente el servicio y por ende la generación de ingresos y el crecimiento corporativo en general.

**4.3.2.1. Procedimientos para Trámite de demandas y formatos relacionados.** Entendiendo la problemática central de este proceso, se definió con el apoyo del Gerente Comercial y jefe de área, los trámites desarrollados con mayor frecuencia y más número de errores, en donde se definió la elaboración y gestión de demandas.

Para contribuir a la mejora de este proceso, se elabora un procedimiento para el trámite de demandas, tanto como las actividades administrativas como las jurídicas, es decir haciendo mención de las actividades internas como de las normas vigentes en la actualidad, de manera que sirvan como guía tanto para un trabajador vigente, nuevo o con poca experiencia. Para la elaboración de este documento se realizaron dos entrevistas a cada uno de los abogados auxiliares y auxiliares jurídicos, una antes de documentar y otra al finalizar, con el fin de obtener la información base para la elaboración del procedimiento, así como los fundamentos jurídicos que la soportan. Una vez finalizada la redacción final del procedimiento se realizó una reunión con el

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

Gerente Comercial quien aprueba el contenido del documento de acuerdo con los lineamientos internos y normas legales vigentes. El documento aprobado consta de tres partes:

- **Oferta de servicios:** consta de las actividades de atención al cliente, asesoría legal inicial, entrega de documentos y pruebas, y adjudicación del expediente.
- **Proyección y seguimiento de demanda:** describe los pasos para la elaboración de una demanda, tales como investigación del demandado, verificación de información, estudio jurídico previo, redacción de la demanda según los requisitos legales vigentes, control de calidad, autorización para presentar demanda, presentación y radicación de demanda, inadmisión de demanda, conocimiento de la providencia, medidas cautelares, inadmisión de demanda, notificación personal, acto de notificación personal, resultados de la notificación, notificación por aviso, emplazamiento, comunicación al Juez, contestación de la demanda, audiencias y finalmente sentencia.
- **Ejecución de la sentencia:** describe actividades tales como estudio previo, solicitud ejecución, entrega de títulos (dinero), entrega de bienes muebles e inmuebles y finalmente cobro de honorarios.

En el **Apéndice 9. Procedimiento para Trámite de demanda**, se encuentra en detalle cada una de las actividades mencionadas, con la respectiva asignación del responsable y cuerpo del documento, tales como objetivo, alcance, consideraciones, términos y definiciones, control de cambios, entre otros.

Para el éxito en la ejecución del procedimiento diseñado, se crearon tres (3) formatos, **F-JUR-001**, el cual consiste en una Lista de chequeo con las condiciones básicas requeridas inicialmente para presentar una demanda, **F-JUR-002** un formato de instrucciones de entrega y radicación de correspondencia y **F-JUR-003** un formato para publicación de los emplazamientos a los que haya lugar, estos formatos fueron revisados, entendidos y aprobados por toda el área jurídica de la empresa. Se pueden visualizar en detalle en el **Apéndice 10. Lista de chequeo para Demanda nueva**, **Apéndice 11. Instrucciones de entrega de correspondencia** y **Apéndice 12. Formato de publicación de emplazamiento**, respectivamente.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**4.3.2.2. Procedimiento para la Defensa Jurídica.** Otro procedimiento importante mencionado por el Gerente comercial y jefe de área es el de Defensa Jurídica, dado a que los clientes no sólo llegan en búsqueda de instaurar una demanda, sino también se da el caso en el que necesiten y requieran ser defendidos jurídicamente ante un proceso en contra, ya sea por un derecho que le están desconociendo o frente a la culpabilidad ante el proceso instaurado. Para el desarrollo de la propuesta se realizó la misma metodología de investigación de la propuesta anterior, consistente en dos entrevistas a todos partícipes de los procesos, una inicial y una final con el fin de recopilar la información. Una vez elaborado el procedimiento, el Gerente Comercial realiza la revisión y aprobación del documento, el cual contiene la siguiente información:

- **Oferta de servicios:** consta de las actividades de atención al cliente, asesoría legal inicial, entrega de documentos y pruebas, y adjudicación del expediente.
- **Defensa Jurídica:** describe los pasos para la defensa jurídica entre ellos, estudio de documentos, poder para ejercer la defensa técnica, análisis jurídico, apertura de defensa, redacción de contestación de demanda o recurso, recurso contra providencia, audiencia, citación del juez, asignación del abogado por parte de la empresa, autorización para presentar escrito de defensa, negociación, y finalmente sentencia.
- **Ejecución de la sentencia:** describe actividades tales como estudio previo, solicitud ejecución, entrega de títulos (dinero), entrega de bienes muebles e inmuebles y finalmente cobro de honorarios.

En el **Apéndice 13. Procedimiento para Defensa Jurídica**, se encuentra en detalle cada una de las actividades mencionadas, con la respectiva asignación del responsable y cuerpo del documento, tales como objetivo, alcance, consideraciones, control de cambios, entre otros.

**4.3.2.3. Procedimiento para Conciliación y Tutela.** Otro procedimiento importante definido junto con el jefe del área jurídica, el cual también es desarrollado de forma frecuente, es el trámite para conciliación y tutela, los cuales son sencillos, pero se actúa por medio de otras vías jurídicas, por lo tanto, requieren de un debido proceso para el éxito de la gestión y satisfacción del cliente.

Tratándose de un procedimiento más sencillo, para el desarrollo de esta propuesta se entrevistó solamente a dos trabajadores, un abogado auxiliar y un auxiliar jurídico, tanto antes de documentar como al final. Una vez elaborado el procedimiento el Gerente Comercial realiza la revisión y

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

aprobación del documento, según los criterios administrativos y jurídicos aplicables. El documento consta de tres partes, así:

- **Oferta de servicios:** consta de las actividades de atención al cliente, asesoría legal inicial, entrega de documentos y pruebas, y adjudicación del expediente.
- **Tutela:** contiene las actividades y situaciones que se pueden dar durante la gestión, entre ellos, estudio de los documentos, poder para ejercer la defensa técnica, análisis jurídico, redacción de la tutela, expediente de la tutela en debida forma, control de calidad, entrega de tutela y pronunciamiento del Juez, rechazo de acción de tutela, oposición del demandado, fallo de tutela, impugnación al fallo de tutela e incidente de desacato.
- **Conciliación:** contiene las actividades y situaciones que se pueden dar durante la gestión, entre ellos, estudio previo, solicitud de conciliación, audiencia de conciliación, acta conciliatoria, constancia de la conciliación y cobro de honorarios.

En el **Apéndice 14. Procedimiento para Conciliación y Tutela**, se encuentra en detalle cada una de las actividades y situaciones mencionadas, con la respectiva asignación del responsable y cuerpo del documento, tales como objetivo, alcance, consideraciones, términos, definiciones, control de cambios, entre otros.

**4.3.2.4. Procedimiento para agendamiento de diligencias, términos y compromisos.** Esta propuesta de mejora fue planteada por iniciativa al jefe de área, ya que durante el desarrollo de la práctica empresarial, se visualizó e identificó que no cuentan con un procedimiento formal para el agendamiento de fechas importantes, tales como vencimiento de términos, programación de audiencias, compromisos resultantes, reuniones de seguimiento con los clientes, entre otros, dada esta problemática, frecuentemente se generan olvidos que causan perjuicios tanto para la empresa como para el cliente.

Para la implementación de esta propuesta sólo se contó con la opinión y aprobación del jefe de área, dado que se trata de un protocolo interno que asigna responsables a cada una de las actividades plateadas con el fin de que no se quede ninguna fecha sin agendar y comunicar. Este procedimiento describe el paso a paso del agendamiento de fechas importantes, desde que se conoce hasta que se cumple la fecha, además de mencionar los medios de agendamiento (Calendario electrónico, agenda y calendario físico), los responsables en cada actividad, la forma

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

de comunicación de las fechas y el seguimiento correspondiente. Para ampliar la información sobre el contenido ver **Apéndice 15. Procedimiento para agendamiento de diligencias, términos y compromisos.**

**4.3.2.5. Procedimiento de Documentación y seguimiento a los procesos Jurídicos.** La implementación de esta propuesta se realizó con el apoyo del auxiliar jurídico encargado de realizar el seguimiento a los procesos, dado que es quien conoce el paso a paso y tiene claridad sobre el tema. Este procedimiento fue elaborado con el fin de plasmar una serie de actividades diarias definidas para el seguimiento de los procesos, entendiendo que, en el ámbito del derecho, se debe ser preciso en los días hábiles para dar respuesta a una notificación, así mismo definir los documentos requeridos para la presentación de un escrito cumpliendo tanto los requerimientos internos como externos, con el fin de que no se generan devoluciones y pérdida de tiempo. De igual forma el documento fue revisado y aprobado por el jefe de área. A continuación, se describe en forma resumida el contenido del documento:

- **Documentación:** esta parte del documento contiene los elementos administrativos y los requisitos de las entidades públicas para la presentación de escritos, especialmente demandas.
- **Apertura de la carpeta del proceso:** describe de forma sencilla la organización de la carpeta física que contendrá toda la información del proceso, a fin de que sea fácil de ubicar en el archivador asignado y de esta manera, se reduzca el extravío o pérdida.
- **Reporte de inclusión del proceso en la plataforma de seguimiento de estados:** contiene las actividades requeridas para reportar al proveedor de la plataforma LITIS DATA. encargada de la revisión de estados.

Para ampliar la información sobre el contenido ver **Apéndice 16. Procedimiento de Documentación y seguimiento de procesos jurídicos.**

**4.3.2.6. Procedimiento y Lista de Chequeo de Archivo de procesos terminados.** Finalmente, se elabora un procedimiento para el archivo de los procesos terminados (independientemente de la forma en que hayan culminado), dado que constantemente se genera acumulación de carpetas, desorden y en muchos casos su pérdida, por lo cual para futuras ocasiones puede significar un problema para la empresa en caso de alguna reclamación o solicitud del cliente. Este procedimiento se llevaba a cabo en la empresa, pero no siguiendo una serie ordenada de actividades. Para la elaboración del documento se entrevistó al jefe de área, quien conoce muy bien el procedimiento, dado que desde la fundación de la empresa se realiza esta actividad, con la diferencia que en la actualidad se incluyen herramientas tecnológicas.

El contenido del documentos se compone de las siguientes actividades: identificación de archivo de un proceso, verificación de terminación del proceso, levantamiento de medidas cautelares, visto bueno de jefe de área, diligenciamiento de la lista de chequeo para procesos archivados o terminados **F-ADM-004**, retiro de listado de procesos y actualización de hoja del proceso, retiro de proceso de la plataforma LITIS DATA, registro en documento de procesos archivados, retiro del proceso de listado de procesos, envío de base de datos de clientes y partes para registro, entrega de paquete de archivo al encargado o responsable y disposición final de archivo.

En el **Apéndice 17. Procedimiento de archivo de procesos terminados**, se encuentra en detalle la información mencionada, al igual que el **Apéndice 18. Lista de Chequeo de archivo de procesos terminados**, se muestra en detalle el contenido de la lista de verificación del procedimiento.

#### **4.3.3. Proceso de Gestión Administrativa.**

**4.3.3.1. Instructivo para la elaboración de documentos.** En la descripción de la fase III de la metodología, se hace énfasis en un plan de acción enfocado en el mejoramiento y estandarización de los procesos, por ello se diseñó una guía para la elaboración de documentos con el fin de facilitar tanto su diseño como ubicación y búsqueda.

Para la creación de este documentos se tomó como base la guía de lineamientos de elaboración, modificación y/o eliminación de documentos del Ministerio del Interior y del Fondo para la

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

Participación y el Fortalecimiento de la Democracia (MININTERIOR, 2014), la guía para la elaboración y control de documentos del Sistema Integrado de Gestión de la Presidencia de la República SIGEPRE (SIGEPRE, 2019) y Documento de la Implementación del SGC de la Universidad Industrial de Santander UIS basado en la NTC ISO 9001:2008 y GP 1000:2009 (UIS, 2010). Una vez recopilada la información y construido el documento, la Gerente General realiza la aprobación del documento el cual contiene la siguiente información.

El instructivo consta de ocho (8) capítulos, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 11.**

*Descripción y definición del contenido de documento.*

| NOMBRE DEL<br>CAPÍTULO                                      | CONTENIDO                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Objetivo                                                 | Presenta el propósito del documento.                                                                                                                                                          |
| 2. Alcance                                                  | Indica el proceso y área para donde aplica el documento.                                                                                                                                      |
| 3. Términos y<br>Definiciones                               | Define las palabras claves utilizadas en el documento.                                                                                                                                        |
| 4. Generalidades,<br>formato y estructura<br>del documento. | Describe el formato, la codificación, contenido, estructura y consideraciones del documento.                                                                                                  |
| 5. Desarrollo y etapas<br>del documento.                    | Depende del tipo de documento a elaborar, es decir, varía según si es un manual, procedimiento, guía, instructivo, protocolo y formato.                                                       |
| 6. Documentos<br>Aplicables                                 | Enlista los documentos que se relacionan con el escrito, los cuales son necesarios para la ejecución de las actividades relacionadas, así como sirven de apoyo e información adicional.       |
| 7. Responsable y apoyos                                     | Menciona el responsable de ejecutar y supervisar el cumplimiento del documento, así como de actualizar la tabla de control de cambios. Adicional a esto se mencionan los cargos involucrados. |
| 8. Seguimiento y control<br>de cambios                      | Contiene el cuadro de control de cambios, con el fin de mantener la trascendencia y actualización del documento.                                                                              |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

Dentro del ítem 4, denominado Generalidades, formato y estructura del documento, se menciona la forma de codificar todos los documentos, con el fin de estandarizar por proceso y facilitar la ubicación. A continuación, se muestra la forma de codificación implementada.

**Tabla 12.**

*Cuadro explicativo de siglas para codificación.*

| TIPO DE DOCUMENTO                                                                                                                    | PROCESO                                                                                               | CONSECUTIVO                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manual: <b>M</b><br>Procedimiento: <b>P</b><br>Guía: <b>G</b><br>Instructivo: <b>I</b><br>Protocolo: <b>PT</b><br>Formatos: <b>F</b> | Corresponde al proceso involucrado y desarrollado por el responsable de la elaboración del documento. | Número de tres (3) dígitos asignado por el Administrador de documentos.<br><br>Preferiblemente en forma consecutiva con los demás documentos. |

A continuación, se muestran las siglas de los procesos definidos en el mapa de procesos, con el fin de complementar la segunda columna de la tabla anterior.

**Tabla 13.**

*Nomenclatura o sigla de los procesos.*

| NOMBRE DEL PROCESO                | SIGLA | RESPONSABLES                             |
|-----------------------------------|-------|------------------------------------------|
| Direccionamiento Estratégico      | DIR   | Gerente Comercial y Gerente General      |
| Gestión Jurídica                  | JUR   | Abogados auxiliares y Aux. Jurídicos     |
| Gestión Administrativa            | ADM   | Secretaria-Recepcionista y Auxiliar Adm. |
| Gestión del Talento Humano        | GTH   | Gerente General y Asistente de Gerencia  |
| Seguridad y Salud en el Trabajo   | SST   | Líder SG-SST                             |
| Gestión Informática y Tecnológica | GIT   | Ingeniero de Sistemas                    |

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

La Versión del documento, si es la primera, se colocará 01, sólo cambiará el número de la versión si existen cambios en el contenido del documento, en este caso la siguiente versión es 02, y así sucesivamente.

En cuanto al ítem 5 del instructivo, El contenido que debe tener cada tipo de documento de la pirámide de estructura documental se enuncia en la siguiente tabla. El Símbolo “✓” indica que el ítem es de uso obligatorio y el símbolo “O” indica que el ítem es de uso opcional.

**Tabla 14.**

*Cuerpo o contenido de cada tipo documento.*

| Contenido                                             | Tipo de Documento |               |      |             |           |          |
|-------------------------------------------------------|-------------------|---------------|------|-------------|-----------|----------|
|                                                       | Manual            | Procedimiento | Guía | Instructivo | Protocolo | Formatos |
|                                                       | M                 | P             | G    | I           | PT        | F        |
| 1. Objetivo                                           | ✓                 | ✓             | ✓    | ✓           | ✓         | O        |
| 2. Alcance                                            | ✓                 | ✓             | ✓    | ✓           | ✓         | O        |
| 3. Términos y Definiciones                            | ✓                 | ✓             | ✓    | ✓           | ✓         | O        |
| 4. Generalidades, formato y estructura del documento. | ✓                 | ✓             | ✓    | ✓           | ✓         | O        |
| 5. Desarrollo y etapas del documento.                 | ✓                 | ✓             | ✓    | ✓           | ✓         | O        |
| 6. Documentos Aplicables                              | ✓                 | ✓             | ✓    | ✓           | ✓         | O        |
| 7. Responsable y apoyos                               | ✓                 | ✓             | ✓    | ✓           | ✓         | O        |
| 8. Seguimiento y control de cambios                   | ✓                 | ✓             | ✓    | ✓           | ✓         | O        |

El documentó completo y detallado se puede visualizar en el **Apéndice 19. Instructivo para la elaboración de documentos.**

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**4.3.3.2. Listado maestro de documentos.** La carencia de una base de datos que clasifique todos los documentos asociados con el proceso genera permanentemente pérdida de tiempo en la ubicación de un documento, para ello se diseñó una base de datos llamada Listados maestros de la documentación **F-ADM-001**, el cual es un formato en archivo de Excel donde cada hoja contiene el tipo de documento clasificado por procesos y organizado por consecutivo. En este formato se debe diligenciar los campos de código, nombre del documento, responsable del documento, medio, fecha de elaboración, versión y estado. El medio puede magnético, físico o ambos, y el estado puede ser vigente, obsoleto o eliminado. A continuación, se muestra el listado maestro de documentos **F-ADM-001** debidamente aprobado por la Gerente General de la empresa.

|  |           | SOCIEDAD DE SERVICIOS JURÍDICOS LIMITADA   |                                         | PROCESO   |                   | Gestión Administrativa |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|-------------------|------------------------|--------|
|                                                                                   |           | FORMATO DE LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS   |                                         | CÓDIGO    |                   | F-ADM-001              |        |
|                                                                                   |           |                                            |                                         | VERSIÓN   |                   | 01                     |        |
| ITEM                                                                              | CÓDIGO    | NOMBRE DEL DOCUMENTO                       | RESPONSABLE DEL DOCUMENTO               | MEDIO     | FECHA ELABORACIÓN | VERSIÓN                | ESTADO |
| GESTIÓN ADMINISTRATIVA                                                            |           |                                            |                                         |           |                   |                        |        |
| 1                                                                                 | I-ADM-001 | Instructivo para Elaboración de Documentos | Gerente General / Asistente de Gerencia | Magnético | 17-abr-19         | 01                     | Activo |
| 2                                                                                 | I-ADM-002 |                                            |                                         | Magnético |                   |                        |        |
| 3                                                                                 | I-ADM-003 |                                            |                                         | Magnético |                   |                        |        |
| 4                                                                                 | I-ADM-004 |                                            |                                         | Magnético |                   |                        |        |

**Figura 20.** Formato de listado maestro de documentos.

En el **Apéndice 20. Listado Maestro de Documentos**, se puede visualizar en detalle el listado de todos los documentos elaborados en la implementación del plan de mejoramiento propuesto.

**4.3.3.3. Plantilla de ingreso y salida de personal.** Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con una planilla física de ingreso y salida de personal, se diseña un formato que permita controlar y hacer seguimiento a los movimientos del personal en pro del cumplimiento del horario de trabajo asignado, dado que, no todo el tiempo se encuentran dentro de las instalaciones de la empresa, ya sea por diligencias propias del trabajo, diligencias personales, tiempo de almuerzo, tiempo de descanso o break, uso del celular personal, entre otros.

Tratándose de un documento de uso de todo el personal, inicialmente fue revisado y aprobado por la Gerente General, y después se procedió a explicar a todos los trabajadores su función y

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

forma de diligenciamiento. A continuación, en la siguiente figura se muestra la planilla diseñada, aprobada y utilizada por todos los trabajadores de la empresa.

|                                                                                   |                                          |  |         |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--|---------|------------------------|
|  | SOCIEDAD DE SERVICIOS JURÍDICOS LIMITADA |  | PROCESO | Gestión Administrativa |
|                                                                                   | PLANILLA DE INGRESO Y SALIDA DE PERSONAL |  | CÓDIGO  | F-ADM-002              |
|                                                                                   |                                          |  | VERSIÓN | 01                     |

|       |  |  |
|-------|--|--|
| FECHA |  |  |
|-------|--|--|

| NOMBRE | ENTREGA CELULAR | INGRESO | SALIDA ALMUERZO | INGRESO ALMUERZO | FIN DE TURNO | SALIDA BREAK AM | INGRESO BREAK AM | SALIDA BREAK PM | INGRESO BREAK PM |
|--------|-----------------|---------|-----------------|------------------|--------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |
|        |                 |         |                 |                  |              |                 |                  |                 |                  |

| OBSERVACIONES |        |             |              |
|---------------|--------|-------------|--------------|
| NOMBRE        | MOTIVO | HORA SALIDA | HORA LLEGADA |
|               |        |             |              |
|               |        |             |              |
|               |        |             |              |
|               |        |             |              |

**Figura 21.** Planilla de ingreso y salida de personal.

En el **Apéndice 21. Planilla de Ingreso y Salida de Personal**, se puede visualizar con mayor detalle.

**4.3.3.4. Cronograma de mantenimiento preventivo de equipos y mobiliario.** Para la implementación y creación de este formato, inicialmente se planteó el modelo del cronograma, el cual detalla los equipos y mobiliario de la empresa, la periodicidad de mantenimiento según las recomendaciones del proveedor, las fechas de programación y las fechas en las que realmente se ejecuta el mantenimiento (columna de seguimiento).

Una vez estipulado el formato y las fechas, se expuso a Gerencia General quien aprobó el modelo y las fechas programadas, así mismo asignó al responsable de su seguimiento, a fin de que no se presenten más descuidos en la ejecución y que no se deba acudir a un mantenimiento

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

correctivo, como ha sucedido en repetidas ocasiones. A continuación, se muestra el cronograma de mantenimientos preventivos para el año 2019.

|                                                                                                 |                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |         |  |                        |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------|--|------------------------|--|
| <br>SOJURIDICA | SOCIEDAD DE SERVICIOS JURIDICOS LIMITADA                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  | PROCESO |  | Gestión Administrativa |  |
|                                                                                                 | CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS DE EQUIPOS Y MOBILIARIO |  |  |  |  |  |  |  |  |  | CÓDIGO  |  | F-ADM-003              |  |
|                                                                                                 |                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | VERSIÓN |  | 01                     |  |

|     |  |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| AÑO |  |  |  | 2019 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

|                               |                      |                   |                    |                   |                      |                   |                    |                   |                     |                   |                         |                   |                      |                   |  |  |
|-------------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|--|--|
| Periodicidad de Mantenimiento | EQUIPOS Y MOBILIARIO |                   |                    |                   |                      |                   |                    |                   |                     |                   |                         |                   |                      |                   |  |  |
|                               | UPS                  |                   | EQUIPOS DE CÓMPUTO |                   | CÁMARAS DE SEGURIDAD |                   | IMPRESORA          |                   | AIREA ACONDICIONADO |                   | NEVERA DE BOTELLÓN AGUA |                   | MOBILIARIO Y PANELES |                   |  |  |
|                               | Semestral            |                   | Semestral          |                   | Semestral            |                   | Bimestral          |                   | Cuatrimestral       |                   | Bimestral               |                   | Anual                |                   |  |  |
| Mes                           | Fecha programación   | Fecha realización | Fecha programación | Fecha realización | Fecha programación   | Fecha realización | Fecha programación | Fecha realización | Fecha programación  | Fecha realización | Fecha programación      | Fecha realización | Fecha programación   | Fecha realización |  |  |
| Enero                         | 10/01/2019           | 10/01/2019        |                    |                   |                      |                   | 3/01/2019          | 3/01/2019         |                     |                   | 3/01/2019               | 3/01/2019         |                      |                   |  |  |
| Febrero                       |                      |                   | 9/02/2019          | 9/02/2019         |                      |                   |                    |                   | 15/02/2019          | 15/02/2019        |                         |                   |                      |                   |  |  |
| Marzo                         |                      |                   |                    |                   |                      |                   | 3/03/2019          | 3/03/2019         |                     |                   | 3/03/2019               | 3/03/2019         |                      |                   |  |  |
| Abril                         |                      |                   |                    |                   |                      |                   |                    |                   |                     |                   |                         |                   |                      |                   |  |  |
| Mayo                          |                      |                   |                    |                   | 9/05/2019            |                   | 3/05/2019          |                   |                     |                   | 3/05/2019               |                   |                      |                   |  |  |
| Junio                         |                      |                   |                    |                   |                      |                   |                    |                   | 15/07/2019          |                   |                         |                   |                      |                   |  |  |
| Julio                         | 10/07/2019           |                   |                    |                   |                      |                   | 3/07/2019          |                   |                     |                   | 3/07/2019               |                   |                      |                   |  |  |
| Agosto                        |                      |                   | 3/02/2019          |                   |                      |                   |                    |                   |                     |                   |                         |                   |                      |                   |  |  |
| Septiembre                    |                      |                   |                    |                   |                      |                   | 3/09/2019          |                   |                     |                   | 3/09/2019               |                   |                      |                   |  |  |
| Octubre                       |                      |                   |                    |                   |                      |                   |                    |                   | 15/10/2019          |                   |                         |                   |                      |                   |  |  |
| Noviembre                     |                      |                   |                    |                   | 9/11/2019            |                   | 3/11/2019          |                   |                     |                   | 3/11/2019               |                   | 15/11/2019           |                   |  |  |
| Diciembre                     |                      |                   |                    |                   |                      |                   |                    |                   |                     |                   |                         |                   |                      |                   |  |  |

**Figura 22.** Cronograma de mantenimiento preventivo de equipos y mobiliario.

El cronograma se puede visualizar detalladamente en el **Apéndice 22. Cronograma de Mantenimientos Preventivos de equipos y mobiliario.**

#### 4.3.4. Proceso de Gestión del Talento Humano.

**4.3.4.1. Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal y formatos respectivos.** El proceso de GTH, es uno de los que más carece de documentación, pero tiene la ventaja que realiza todas las actividades necesarias para el cumplimiento de su objetivo principal, por tanto, la implementación de esta propuesta consistió en redactar todas las actividades que se desarrollan dentro de este proceso, detallando cada una de las etapas y la definición de responsables, con el fin que contribuya a la reducción del tiempo, mantenimiento de toda la información del proceso, recordación de todas las actividades y facilidad en la ubicación de los formatos necesarios para el cumplimiento del objetivo. Para la construcción de este procedimiento, se realizaron dos (2) reuniones con la Gerente General quien es la líder y responsable de este proceso, una reunión al inicio para conocer las actividades desarrolladas y una al final para la revisión y aprobación del documento y contenido.

El procedimiento elaborado contiene la siguiente información:

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

- **Reclutamiento:** esta etapa comprende las actividades de identificación de necesidad de personal, estudio y análisis de perfil requerido, publicación de la vacante, recepción de hojas de vida y cierre de la etapa.
- **Selección:** comprende la aplicación del primer y segundo filtro de selección, programación de pruebas ofimáticas, aplicación de pruebas ofimáticas, clasificación y análisis de resultados, confirmación de referencias laborales y personales, agendamiento de entrevista general, realización de primera entrevista, análisis de entrevistas generales, entrevista de conocimientos y cierre de la etapa y elección del trabajador.
- **Contratación:** comprende actividades tales como, notificación a la persona seleccionada, programación de exámenes médicos ocupacionales, entrega y validación del examen ocupacional, visita domiciliaria, afiliación al sistema integrado de seguridad social, y finalmente inicio de labores y firma de contrato.

En el **Apéndice 23. Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.** se encuentra en detalle cada una de las actividades mencionadas, con la respectiva asignación del responsable y cuerpo del documento, tales como objetivo, alcance, consideraciones, términos y definiciones, control de cambios, entre otros.

Para el éxito en la ejecución del procedimiento diseñado, se crearon cuatro (4) formatos, **F-GTH-001** el cual consiste de una tabla para el agendamiento de pruebas ofimáticas y entrevistas realizadas durante el proceso, **F-GIT-001** un formato para la entrega de resultados de la evaluación de las pruebas ofimáticas aplicadas, **F-GTH-002** un formato para la confirmación de referencias laborales y personales del candidato y **F-GTH-003** un formato para la realización de la visita domiciliaria. Se pueden visualizar en detalle en el **Apéndice 24. Formato Agendamiento de pruebas ofimáticas y Entrevistas**, **Apéndice 25. Formato Resultados Evaluación de pruebas ofimáticas**, **Apéndice 26. Formato Confirmación de Referencias** y **Apéndice 27. Formato de Visita Domiciliaria**, respectivamente.

**4.3.4.2. Procedimiento de Inducción de personal y formatos relacionados.** Este procedimiento al igual que el anterior, se realiza de forma completa pero no está documentado, por lo que cada vez que se hace necesaria una inducción de personal se incluyen muchas actividades, por ende, muchos documentos impresos, generando una alta inversión tanto en dinero como en tiempo gastado por el capacitador y el capacitado, dado a que no se encuentra estandarizado y unificado en un solo documento que ayude a reducir el tiempo de esta actividad y que de igual forma cumpla con el objetivo del procedimiento.

Para atender esta problemática se elaboró un procedimiento integral que comprende todos los aspectos que debe conocer el trabajador antes de iniciar con las tareas propias de su trabajo, para este efecto, inicialmente se realizó la recopilación documental utilizada en el proceso de inducción de personal, para después construir un documento que contenga toda la información, así como la creación de un formato de inducción de personal, en el que el trabajador y los responsables de cada etapa de la inducción, firmen en constancia de que se trataron todos los temas, de esta forma se ahorran recursos y se aumenta la eficiencia del proceso.

Los documentos diseñados, tanto el procedimiento como el formato de inducción de personal fueron revisados y aprobados por la Gerente General, quien sugirió algunos ajustes con el fin de que no se generen confusiones en la inducción. El contenido aprobado de los documentos elaborados es el siguiente:

- **Presentación y disposiciones generales:** comprende las actividades relacionadas con el conocimiento en general de la organización, tal como saludo de bienvenida y presentación a jefes y compañeros de trabajo, historia, trayectoria y servicios de la empresa, registro de entrada y salida, tiempo de descanso o break, uso de celulares personales y corporativos, presentación personal orden y aseo y registro en la base de datos.
- **Inducción del SG-SST:** Comprende todo lo relacionado con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo implementado en la empresa, y que el trabajador debe conocer de forma primordial antes de iniciar sus labores, entre ellos, la socialización de la política de seguridad y salud en el trabajo y Política de prevención de alcohol y drogas, inducción de riesgos, peligros, medidas de prevención y responsabilidades del trabajador frente al SG-SST,

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

inducción de los comités del SG-SST y brigada de emergencias, y para finalizar el programa de reciclaje.

- **Políticas internas y entrega inicial del cargo.** comprende actividades Socialización y firma de la cláusula de confidencialidad y seguridad de la información, Reglamento interno de trabajo, manual de funciones, responsabilidades y competencias del cargo, capacitación en sistemas y tecnología, y finalmente inducción y entrega del cargo.

En el **Apéndice 28. Procedimiento de Inducción de Personal**, se muestra con mayor detalle cada una de las actividades, así como los responsables, el objetivo, alcance, definiciones y contenido en general, según el instructivo para elaboración de documentos.

Cada una de las actividades mencionadas en cada fase de la inducción deben ser firmadas por los responsables y el trabajador, para ello se debe diligenciar la Lista chequeo de inducción de personal **F-GTH-004**, el cual se visualiza en el **Apéndice 29**.

**4.3.4.3. Manuales de funciones, responsabilidades y competencias.** Durante la realización del planteamiento del problema, específicamente en la revisión de la documentación y la aplicación de la evaluación de condiciones iniciales planteada por (Ortíz & Serrano, 2013), se evidenció que existen algunos manuales de funciones, pero se encuentran desactualizados, debido a que la empresa ha tenido modificaciones significativas en los últimos años en cuanto a procesos, procedimientos y cargos, adicional a esto, los manuales contenían únicamente las funciones, más no el perfil de cargo, las responsabilidades, las competencias, las habilidades, los requisitos físicos y mentales, entre otros aspectos.

Para la implementación de esta propuesta se realiza la revisión, actualización y modificación de los manuales de funciones para los cargos antiguos y creación de los manuales de funciones para los nuevos cargos, con el fin de evitar problemas internos por la falta de compromiso en actividades o funciones que no tienen responsable ni se encuentran debidamente documentadas y comunicadas.

Para la ejecución de esta propuesta, inicialmente junto con la Gerente General se definieron cuales manuales de funciones, responsabilidades y competencias se elaborarían, en donde se seleccionaron los cargos directos involucrados en los procesos misionales y de apoyo.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

Para la recolección de la información importante de cada cargo, se realizaron seis (6) entrevistas a cada una de las personas que se desempeñan en un cargo específico, en el caso que existieran varios miembros para un mismo cargo, como es el caso de los abogados auxiliares, se entrevistó únicamente al funcionario más antiguo. Debido a que algunos trabajadores entrevistados no reflejaban seguridad en el conocimiento de sus funciones y otros no contaban con manual de funciones, se complementó esta información en una reunión de dos (2) horas con los Gerentes de la empresa, quienes identifican claramente que actividades que se ejecutan diariamente para el desarrollo de su negocio.

Posterior a la recopilación de información, se diseñó el formato para el manual de funciones, responsabilidades y competencias **F-GTH-005**, de los seis (6) cargos seleccionados, el cual fue aprobado por la Gerencia General, así.

The figure displays three sample forms from the 'Manual de funciones, Responsabilidades y Competencias' (F-GTH-005) for SOJURÍDICA.

**Form 1: PLANTILLA MANUAL DE FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS**

This form includes sections for:

- Nombre del Cargo:** Área o Departamento, Jefe inmediato, Histórico, Salario, Cargos que supervisa, Cargo suplente en caso de ausencia, Procesos en los cuales responde, Procesos en los cuales controla, Procesos en los cuales participa.
- Objetivo del Cargo**
- Requisitos y Perfil del Cargo:** Nivel Educativo (Primaria, Bachiller, Técnico, Carreras, profesiones u oficios aplicables), Otros Estudios (Cursos, Seminarios, Diplomados, Especialización, Maestría, Doctorado).

**Form 2: CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

This form includes sections for:

- Tiempo de experiencia requerido**
- Experiencia Específica:** Practicante o pasante, Auxiliar, asistente, secretario, Jefe de Área o Departamento, Analista Especialista, Supervisor/Coordinador, Gerente o Director.
- Requisitos Especiales:** Tarjeta Profesional, Disponibilidad de cambiar lugar de residencia, Disponibilidad para viajar, Sueldo 24/7.
- Descripción de Funciones:** D (Diaria), S (Semanal), Q (Quincenal), M (Mensual), O (Otro).
- Funciones Principales:** D, S, Q, M, O.

**Form 3: Funciones Secundarias**

This form includes sections for:

- Funciones Secundarias:** D, S, Q, M, O.
- Relaciones Interpersonales:** Internas, Externas.
- Competencias y Habilidades:** Descripción, Nivel (Alto, Medio, Bajo).

**Figura 23.** Formato Manual de funciones, Responsabilidades y Competencias.

Este formato se puede observar detalladamente y en tamaño real en el **Apéndice 30. Formato de manual de funciones, responsabilidades y competencias**.

Los seis (6) cargos seleccionados para la elaboración del manual de funciones, responsabilidades y competencias, se puede exponer en la siguiente tabla con los respectivos procesos que involucran el desarrollo de sus tareas.

**Tabla 15.**

*Cargos seleccionados para la elaboración de manuales de funciones.*

| <b>Cargos</b>                        | <b>Procesos involucrados</b>                                 |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Abogado Auxiliar.                    | Gestión Jurídica                                             |
| Asistente de Gerencia y Líder SG-SST | Gestión del Talento Humano y Seguridad y Salud en el Trabajo |
| Auxiliar Administrativo.             | Gestión Administrativa                                       |
| Secretaria-Recepcionista.            | Gestión Administrativa                                       |
| Ingeniero de Sistemas.               | Gestión Informática y Tecnológica                            |
| Servicios Generales.                 | Gestión Administrativa                                       |

A continuación, se describe el contenido del manual de funciones, responsabilidades y competencias diseñado, y posteriormente revisado y aprobado por la Gerente General de la empresa, quien es la responsable del proceso de Gestión del Talento humano.

- *Descripción y generalidades del cargo:* contiene la información general del cargo, entre ellos, nombre, área o departamento, jefe inmediato, horario, salario, cargos que supervisa (si aplica), cargo suplente en caso de ausencia (si aplica), procesos por los cuales responde, procesos en los cuales coordina y procesos en los cuales participa.

- *Objetivo del cargo:* Permite identificar para qué sirve el cargo, agrupando las responsabilidades y la misión que contribuyan a su buen desempeño dentro de la empresa.

- *Requisitos y Perfil de cargo:* contiene los requerimientos del nivel educativo del cargo, la carrera, profesión u oficio afinado con el perfil, otros estudios complementarios al nivel educativo, tiempo de experiencia y áreas de desempeño requeridos, experiencia específica sobre un nivel organizacional (esta información es adicional, para tenerla en cuenta en caso de paridades, pero no es de requisito obligatorio), y finalmente los requisitos especiales, tales como tener tarjeta profesional, disponibilidad de viajar, disponibilidad de cambiar de lugar de residencia y soporte técnico 24 horas al día, 7 días a la semana (24/7).

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

*-Descripción de las funciones:* es la parte central del documento, porque enumera las funciones principales y secundarias que debe desarrollar el trabajador para el cumplimiento del objetivo del cargo. Cada función se debe ejecutar con cierta periodicidad, ya sea diaria, semanal, quincenal, mensual u otro (anual, semestral o cuando se requiera). Adicional a las funciones, se define con quien se debe relacionar interpersonalmente para el cumplimiento de su objetivo.

*- Competencias y habilidades:* enlista cada una de las competencias y habilidades requeridas para el desempeño del trabajo dentro de la empresa, adicional a esto, se asigna un nivel de importancia (alto, medio o bajo), que depende del tipo de cargo y ubicación en el organigrama.

*-Responsabilidades:* Relata las responsabilidades de los trabajadores, las cuales también tienen un nivel de importancia que depende del cargo que desempeñe el funcionario.

*-Requerimientos físicos y mentales:* con ayuda de la matriz de identificación de peligros, valoración y evaluación de riesgos del SG-SST, se logró identificar los requerimientos tanto físicos como mentales requeridos para el desarrollo de las tareas, con el fin de darle a conocer al trabajador su nivel de esfuerzo para el cumplimiento del cargo.

*- Exámenes ocupacionales:* Señala los exámenes ocupacionales de ingreso, periódico o de retiro requeridos según el cargo y la actividad económica de la empresa.

El Manual de funciones, responsabilidades y competencias **M-GTH-001** fue elaborado bajo los lineamientos del instructivo para la elaboración de documentos, en donde se encuentran los seis (6) manuales de funciones elaborados. Se puede visualizar ampliamente en el **Apéndice 31**.

En conclusión, con la implementación de este documento, se logró organizar significativamente la distribución de las tareas o actividades, así como se fortaleció el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, en pro del cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

**4.3.4.4. Diseño e implementación de la evaluación de desempeño.** En la construcción de la matriz DOFA se halló como debilidad, que no se realizan evaluaciones de la gestión por procesos ni por funciones, implicando que no se conozcan resultados del trabajo desarrollado, que le permitan a la empresa evaluar y retroalimentar a los trabajadores en miras de la mejora de su trabajo y desempeño.

Para el diseño e implementación de la evaluación de desempeño se tuvo en cuenta el método planteado por (Chiavenato, 2008), quien define dentro de los métodos tradicionales los criterios para realizar la evaluación de desempeño, clasificados en tres categorías, así:

| Habilidades/capacidades/<br>necesidades/rasgos                                                                                                                                                                                      | Comportamientos                                                                                                                                                                                            | Metas y resultados                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocimiento del puesto<br>Conocimiento del negocio<br>Puntualidad<br>Asiduidad<br>Lealtad<br>Honestidad<br>Presentación personal<br>Buen juicio<br>Capacidad de ejecución<br>Comprensión de situaciones<br>Facilidad para aprender | Desempeño de la tarea<br>Espíritu de equipo<br>Relaciones humanas<br>Cooperación<br>Creatividad<br>Liderazgo<br>Hábitos de seguridad<br>Responsabilidad<br>Actitud e iniciativa<br>Personalidad<br>Soltura | Cantidad de trabajo<br>Calidad del trabajo<br>Atención al cliente<br>Satisfacción del cliente<br>Reducción de costos<br>Rapidez de soluciones<br>Reducción de subterfugios<br>Ausencia de accidentes<br>Mantenimiento del equipamiento<br>Cumplimiento de los plazos<br>Enfoque en los resultados |

**Figura 24.** Criterios para la evaluación del desempeño. Adaptado de Idalberto Chiavenato (2008). México D.F. / Gestión del Talento Humano.

El autor menciona que una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. A continuación, se muestra la Escala gráfica de una evaluación del desempeño.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

| Factores                                                                     | Excelente                          | Bueno                               | Regular                            | Tolerable                        | Malo                             |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Producción</b><br>(cantidad de trabajo realizado)                         | Siempre supera los parámetros      | A veces supera los parámetros       | Satisface los parámetros           | A veces debajo de los parámetros | Siempre debajo de los parámetros |
| <b>Calidad</b><br>(esmero en el trabajo)                                     | Trabajo de calidad excepcional     | Trabajo de calidad superior         | Calidad satisfactoria              | Calidad insatisfactoria          | Trabajo de pésima calidad        |
| <b>Conocimiento del trabajo</b><br>(pericia en el trabajo)                   | Conoce todo el trabajo             | Conoce más de lo necesario          | Conoce lo suficiente               | Conoce parte del trabajo         | Conoce poco el trabajo           |
| <b>Cooperación</b><br>(relaciones interpersonales)                           | Excelente espíritu de colaboración | Buen espíritu de colaboración       | Colabora normalmente               | Colabora poco                    | No colabora                      |
| <b>Comprensión de las situaciones</b><br>(capacidad para resolver problemas) | Excelente capacidad intuitiva      | Buena capacidad intuitiva           | Satisfactoria capacidad intuitiva  | Poca capacidad intuitiva         | Ninguna capacidad intuitiva      |
| <b>Creatividad</b><br>(capacidad para innovar)                               | Siempre tiene excelentes ideas     | Casi siempre tiene excelentes ideas | Algunas veces presenta ideas       | Rara vez presenta ideas          | Nunca presenta ideas             |
| <b>Realización</b><br>(capacidad para hacer)                                 | Excelente capacidad de realización | Buena capacidad de realización      | Razonable capacidad de realización | Dificultad para realizar         | Incapaz de realizar              |

**Figura 25.** Escala gráfica de evaluación del desempeño. Adaptado de Idalberto Chiavenato (2008). México D.F. / Gestión del Talento Humano.

Para la elaboración de la evaluación de desempeño se definieron las siguientes competencias:

- **Comportamientos:** Dentro de esta categoría se encuentra la responsabilidad espíritu de equipo y liderazgo.
- **Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos:** conocimiento del puesto, puntualidad, presentación personal.
- **Metas o resultados:** Rapidez de soluciones, Ausencia de accidentes, enfoque en los resultados.

En cuanto a la escala de valoración, se definieron tres (3): Excelente tres (3) puntos, bueno dos (2) puntos e insuficiente un (1) punto.

Después de definir las competencias y escala de valoración, se diseña el Formato evaluación de desempeño **F-GTH-006**, el cual fue estudiado y aprobado por la Alta Dirección de la empresa. Una vez aprobado el contenido de la evaluación de desempeño, la Alta Dirección seleccionó a seis (6) personas para su aplicación, dado que mensualmente se realiza una actividad denominada Tarjetas de Motivación, en la cual se califican aspectos muy similares, pero de una forma dinámica.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

Una vez aplicada la evaluación de desempeño, se comunica a los interesados los resultados de la evaluación de desempeño, con el fin de hacer una pequeña retroalimentación con cada evaluado.

En el **Apéndice 32. Evaluación de desempeño**, se encuentra el formato en blanco y las seis (6) evaluaciones aplicadas, de las cuales sólo un trabajador tuvo una (1) calificación insuficiente.

En el caso del trabajador que obtuvo una calificación insuficiente, se dio por su desempeño individual dado a que estaba cerca la terminación del contrato de trabajo, pero de igual forma la empresa optó que para las calificaciones con puntaje de insuficiente, se debe hacer un seguimiento al cumplimiento de sus funciones en el mes siguiente, y si esto no sucede, se procederá a la terminación del contrato tal como lo estipula el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa.

Con la implementación de la evaluación de desempeño se logró:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados.
- Detectar oportunidades de mejora.
- Llevar a cabo acciones de mejora para mejorar el desempeño del personal.
- Establecer un estilo de dirección participativo.
- Estimular a las personas a conseguir actuaciones eficaces.
- Crear un canal de comunicación entre responsable y colaborador.
- Reconocer a las personas el trabajo bien hecho.
- Involucrar a todo el personal con los objetivos de la empresa.

**4.3.5. Proceso de seguridad y Salud en el trabajo.** Este es uno de los procesos con mayor seguimiento, dado que la empresa tiene asignada a una persona que se encarga de la actualización permanente del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, tanto de los cambios normativos como de la gestión documental, sin embargo, en la evaluación inicial realizada por la ARL de la empresa, se identifican varios aspectos faltantes en la implementación del SG-SST, no sólo internamente, en cuanto al incumplimiento de actividades propias, sino también la carencia de documentos y formatos que hacen parte del SG-SST, y aún se encuentran sin implementar. Entendiendo lo anterior, se realiza una reunión con la Líder SG-SST, quien expresa los documentos y formatos faltantes, según la evaluación realizada y fundamentados en la exigencia de la normatividad vigente.

**4.3.5.1. Formato de entrega de dotación y EPP.** En la empresa se hace periódicamente la entrega tanto de dotación como de Elementos de protección personal EPP, sin embargo, no se cuenta con un formato de entrega estructurado que se encuentre debidamente firmado por el trabajador. Por lo tanto, para el mejoramiento de esta actividad se diseña un formato con el apoyo y asesoría de la Líder SG-SST, el cual consta de los siguientes elementos:

- *Encabezado:* Contiene toda la información del trabajador.
- *Cuerpo del formato:* consta de 5 columnas que contienen la cantidad, descripción del EPP o dotación entregada, periodicidad de entrega, fecha de entrega y firma en señal de recibido.
- *Consideraciones:* describe la normatividad vigente aplicable, las normas internas de la empresa y la responsabilidad compartida que se adquiere con la entrega de la dotación y EPP.

Este formato **F-SST-001**, fue revisado y aprobado por la Gerente General de la empresa, quien solicitó a la Líder SG-SST que lo implementara desde el inicio de año 2019, con el fin que quede constancia de la entrega de los EPP y dotación. Se puede visualizar en el **Apéndice 33. Formato de entrega de Dotación y EPP.**

**4.3.5.2. Formato de inspección de seguridad de Extintor.** Este es un formato faltante detectado en la evaluación realizada por la ARL, dado que realizan todas las inspecciones de seguridad, a excepción de esta, que no deja ser importante. Al igual que en el desarrollo de la propuesta anterior, la Líder SG-SST, proporciona la información que debe contener el formato y se procede a su diseño, el cual es aprobado por la Gerente General, quien es la directamente responsable de la empresa ante el SG-SST.

El formato **F-SST-002**, contiene información tal como los datos del inspector y una serie de características evaluables del extintor, a fin de revisar que todo se encuentre en orden, entre ellas la ubicación, las condiciones físicamente visibles, la altura sobre el nivel del suelo, el sello de seguridad, el pasador de seguridad, la manguera completa y sin averías, el estado de la válvula o manómetro, entre otras características inspeccionables.

Este formato se puede visualizar en el **Apéndice 34. Formato de Inspección de seguridad del extintor.**

**4.3.5.3. Formato de capacitación Estándares y Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.** Como se mencionó en el numeral 4.3.4.2., la inducción de personal comprende la inducción del SG-SST implementado en la empresa, para esto, se diseña un formato de capacitación con todos los aspectos relacionados con los estándares y normas de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta inducción se realizaba, pero de forma verbal y alguna de forma escrita, por eso se realiza una entrevista a la Líder SG-SST, quien narra en contenido de la inducción para proceder a consolidar la información en sólo documento. Una vez diseñado el contenido del formato **F-SST-003**, es expuesto a la Gerente General, quien aprueba el contenido con el apoyo de la Líder SG-SST.

A continuación, se mencionan algunos aspectos importantes del documento elaborado, el cual se puede ampliar en el **Apéndice 35. Formato de capacitación Estándares y Normas SST.**

- Información del trabajador y del capacitador.
- Clasificación de los riesgos a los cuales se expone el trabajador con el desarrollo de su trabajo.
- Definición el nivel de esfuerzo para el desarrollo del trabajo.
- Responsabilidades del trabajador frente al SG-SST.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

- Pautas para reducir el estrés laboral (dado que el riesgo psicosocial es el más alto para la empresa).
- Medidas de seguridad y recomendaciones generales de autocuidado.
- Sugerencias, observaciones y firmas.

**4.3.5.4. Formato de evaluación de comités del SG-SST.** Dentro de la inducción de personal, en la etapa de inducción del SG-SST, se explica el funcionamiento y conformación de cada uno de los comités que se tienen conformados en la empresa, por ello es importante evaluar el entendimiento del trabajador, dado que son los ellos quienes participan en la conformación de estos comités. Este formato fue propuesto a la Líder SG-SST y a la Gerente General quienes aprueban la forma y aspectos a evaluar. La información más importante contenida en el formato F-SST-004 es:

- Información del trabajador y del capacitador.
- Temas de capacitación: Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST, Comité de Convivencia Laboral CCL, comité de Preparación, atención y respuesta ante emergencias y comité de Investigación de incidentes y accidentes de trabajo.
- Espacio para Evaluación escrita sobre los temas expuestos.
- Sugerencias, observaciones y firmas.

El formato diseñado se puede visualizar en el **Apéndice 36. Evaluación de Comités del SG-SST**.

**4.3.6. Proceso de Gestión informática y Tecnológica.** Aunque a veces se presume que los procesos que involucran tecnología y sistemas de información no requieren de documentación dado a que su estructura es diferente, siempre es indispensable que la empresa documente todos sus procesos. Para este caso, este proceso una de las áreas que más carece de documentación, generando frecuentemente que la persona que ingresa nueva deba estar en permanente contacto con el trabajador retirado, dado a que no se han documentados los procedimientos de instalación y revisión específica de forma clara y definida, así como centralizar la información clave para la ejecución exitosa de estas operaciones.

**4.3.6.1. Procedimiento para Instalación y Configuración del Softphone 3CX.** Con el fin de atender la problemática de esta área, se diseña un procedimiento para instalación y configuración del PBX de la empresa, el cual es un software que debe estar instalado en los PC. Para el desarrollo e implementación de esta propuesta, se contó con el apoyo y asesoría del ingeniero de sistemas, quien es conocedor del tema y cuenta con toda la información clave para la configuración e instalación de este software. Una vez elaborado el procedimiento mencionado, se realiza una reunión con el ingeniero de sistemas y el Gerente Comercial, quienes aprueban el contenido, basado principalmente en actividades tales como ubicación del sitio de trabajo (equipo de cómputo), alistamiento de herramientas (claves, instaladores), verificación e instalación del Software, configuración del 3CX y finalmente capacitación al usuario sobre realización y transferencia de llamadas.

El procedimiento diseñado, se encuentra en el **Apéndice 37. Procedimiento para instalación y configuración de 3CX.**

**4.3.6.2. Procedimiento Configuración de Correo Corporativo.** Al igual que en el caso anterior se realiza el procedimiento para la configuración del correo corporativo de la empresa Outlook, con el apoyo y asesoría del ingeniero de sistemas de la empresa. Una vez elaborado el procedimiento con todas las consideraciones, actividades y recopilación de accesos, se expone a la Gerencia Comercial, quien aprueba el contenido, el cual incluye actividades similares al procedimiento anterior, tales como ubicación del sitio de trabajo (equipo de cómputo), alistamiento de herramientas (claves, instaladores), verificación e instalación del Software, configuración del correo electrónico (pasos a seguir) y finalmente capacitación al usuario sobre el manejo del correo electrónico Outlook.

El procedimiento diseñado, se encuentra en el **Apéndice 38. Procedimiento para instalación y configuración de Correo Corporativo.**

**4.3.6.3. Procedimiento para Manejo y Administración de los servidores.** Para el desarrollo de esta propuesta también se contó con el apoyo y asesoría del ingeniero de sistemas, quien describió las actividades para el manejo y administración de servidores dado a que la empresa cuenta con una infraestructura tecnológica sólida que requiere de seguimiento y administración para el funcionamiento adecuado. Una vez realizado el levantamiento de la información, se da a conocer al Gerente Comercial, quien sugiere algunos cambios que se ajustan según sus requerimientos, obteniéndose un procedimiento con las siguientes actividades: detección del servidor a intervenir, definición del medio de acceso al servidor, identificación de la IP, aplicación de herramientas ingenieriles para la solución de la falla o revisión y, seguimiento y monitoreo.

El procedimiento diseñado, se encuentra en el **Apéndice 39. Procedimiento para el Manejo y Administración Servidores.**

**4.3.6.4. Procedimiento para Revisión y Mantenimiento de Equipos de cómputo y formatos relacionados.** Finalmente, se plantea la elaboración de una manual de procedimientos que defina la metodología para la revisión y mantenimiento de los equipos de cómputo, dado que es fundamental para el óptimo funcionamiento de las operaciones de la empresa, acompañado de todas las herramientas informáticas y tecnológicas que disminuyan los trabajos manuales, por ello es indispensable hacer una revisión periódica de los equipos de cómputo y programar el mantenimiento de los equipos, dado a que en repetidas ocasiones los equipos de cómputo presentan fallas y por tanto atrasan el trabajo de quien está haciendo uso del equipo.

El contenido del documento fue estudiado y aprobado por el Gerente Comercial, con la asesoría del ingeniero de sistemas. El procedimiento consta de dos partes, así:

- *Revisión diaria de equipos cómputo:* consta de actividades tales como la ubicación del sitio de trabajo (equipo de cómputo), alistamiento de herramientas (claves, instaladores), revisión del equipo de cómputo diligenciando el formato de revisión diaria de equipos **F-GIT-002** (Ver **Apéndice 41**), repetición del proceso con los demás equipos, y finalmente el envío del informe diario a la Alta Dirección.
- *Mantenimiento de equipos de cómputo:* consta de actividades tales como verificación de fechas de mantenimiento en el cronograma **F-ADM-003** (Apéndice 22), alistamiento de herramientas (claves, instaladores), realización del mantenimiento de Hardware y Software (pasos a seguir),

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

diligenciamiento del formato **F-GIT-003** Mantenimiento Preventivo de Equipos (Ver **Apéndice 42**), repetición del proceso con los demás equipos, envío del informe a la Alta Dirección, y finalmente seguimiento y monitoreo de las acciones correctivas planteadas.

El procedimiento diseñado, se puede visualizar en detalle en el **Apéndice 40. Procedimiento de Revisión y Mantenimiento de Equipos de cómputo.**

### 4.4 Diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión dentro de una empresa representan una ventaja, ya que permiten medir y comparar resultados o históricos respecto a las metas planteadas, las cuales servirán para tomar decisiones en momentos acertados permitiéndole a la empresa crecer y actuar en el momento indicado. En el diagnóstico realizado, se identificó que la empresa no mide sus procesos, es decir, no cuenta con indicadores de gestión que le permitan a la organización determinar valores cuantitativos de la gestión de todos sus procesos, con el fin de determinar las falencias y establecer continuamente acciones de mejora que le permitan crecer y ser más productiva en todos los aspectos.

Para el cumplimiento del objetivo, se tienen en cuenta los criterios para la selección de indicadores, establecido por el departamento Nacional de Estadística (DANE), donde definen cinco (5) etapas necesarias para la construcción idónea de un indicador de gestión, entre ellas:

- **Formulación de problema:** Los indicadores deben proporcionar información concreta acerca del objetivo, con el fin de determinar cuál es el aspecto que interesa evaluar con dicha medición, el cual puede estar relacionado con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos.
- **Definición de las variables:** Una vez definido qué se quiere medir, se procede a la elaboración del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que se necesita. Las características (cualidades), denominadas variables, pueden modificarse o variar en el tiempo y en el espacio.
- **Selección de indicadores y calidad de los datos:** Un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

medir la situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio. Metodológicamente, debe ser elaborado de forma sencilla, automática, sistemática y continua. En la *figura 17* se muestran algunos criterios para la selección de indicadores.

- **Diseño del indicador:** El diseño del indicador comprende la identificación del contexto (social, político, jurídico y económico), la determinación de usos y actores, identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de la información, definición de responsabilidades, documentación del indicador.
- **Socialización de resultados:** Es una etapa clave para el seguimiento y la toma de decisiones en todos los niveles, ya que revela los logros alcanzados y de oportunidad mediante información cuantificable. La socialización permite compartir información para poder plantear soluciones acordes con los problemas definidos.

| Criterio de selección | Pregunta a tener en cuenta                                          | Objetivo                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertinencia           | ¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa? | Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.                                                                        |
| Funcionalidad         | ¿El indicador es monitoreable?                                      | Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial                                                              |
| Disponibilidad        | ¿La información del indicador está disponible?                      | Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario. |
| Confiabilidad         | ¿De donde provienen los datos?                                      | Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.                                      |
| Utilidad              | ¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?              | Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.                                                                                                                  |

**Figura 26.** Criterios para la selección de indicadores. Adaptado de Departamento Administrativo Nacional De Estadística-DANE / Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. Recuperado:[https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_iinterpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_iinterpretacion_indicadores.pdf)

A continuación, se muestra gráficamente cada una de las etapas.



**Figura 27.** Etapas para la construcción de indicadores de Gestión.

Para el cumplimiento de este objetivo se formularon trece (13) indicadores, dos por cada proceso de la empresa, es decir doce (12) y uno (1) adicional que involucra dos procesos importantes. Estos indicadores fueron diseñados en una plantilla de Excel, aprovechando los beneficios de las herramientas ofimáticas con el fin de hacer más fácil, práctico y didáctico la gestión de los indicadores.

La formulación de los indicadores de gestión definidos se encuentra en el **Apéndice 43**, el cual consta de dos partes, así:

- *Listado de indicadores:* Consta de una matriz con diez (10) columnas, las cuales indican el nombre del indicador de gestión, el proceso al que pertenecen y el tipo de proceso del que son parte (planeación estratégica, misional o de apoyo), la definición del indicador, el método de cálculo o fórmula, las unidades de medición, la tendencia esperada, la periodicidad de la medición y el responsable de la medición.

- *Hoja de indicadores de gestión:* Consta de la mayoría de los datos mencionados en el párrafo anterior, pero estas hojas contienen la información específica de cada indicador, tal como la fuente de información y la tabla de recopilación de datos numéricos para obtener el resultado, además de una gráfica que permita visualizar su comportamiento a través de la periodicidad de medición

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

definida, ya sea mensual, semestral, anual, entre otros. En este caso 12 de los 13 indicadores tienen una periodicidad mensual.

Los aspectos contenidos en los indicadores de gestión definidos son los siguientes:

- *Nombre del indicador*: expresa en forma corta y precisa la definición del indicador.
- *Proceso*: indica el proceso al cual pertenece el indicador.
- *Tipo de proceso*: indica el tipo de proceso al que pertenece el indicador, ya sea Planeación estratégica, misional o de apoyo.
- *Definición del indicador*: Expresa en forma detallada que información se obtiene con el resultado del indicador.
- *Método de Cálculo*: indica la fórmula que ayudará a calcular de forma cuantitativa el indicador.
- *Unidades*: para el caso de los indicadores diseñados e implementados, corresponde a la unidad de porcentaje.
- *Meta*: Indica el porcentaje mínimo o máximo, según corresponda, establecido por los directivos para el cumplimiento o resultado sobresaliente en la medición.
- *Tendencia esperada*: expresa si el indicador debe tender a disminuir, aumentar o a mantenerse en la meta planteada (para el caso de 100% o 0%).
- *Periodicidad*: Indica la frecuencia de medición del proceso.
- *responsable de la medición*: Persona que conoce y tiene acceso a la información que alimenta los indicadores, por tanto, es quien hace seguimiento al mismo.
- *Fuente de información*: Indica los informes o bases de datos, de las cuales se puede obtener información para alimentar los indicadores.
- *Gráfica*: muestra visualmente el comportamiento de los indicadores con el paso del tiempo dependiendo de la periodicidad asignada.
- *Tabla de Datos*: muestra los datos numéricos obtenidos por cada responsable del indicador, así como el resultado de la medición, observaciones o causas del porcentaje obtenido.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

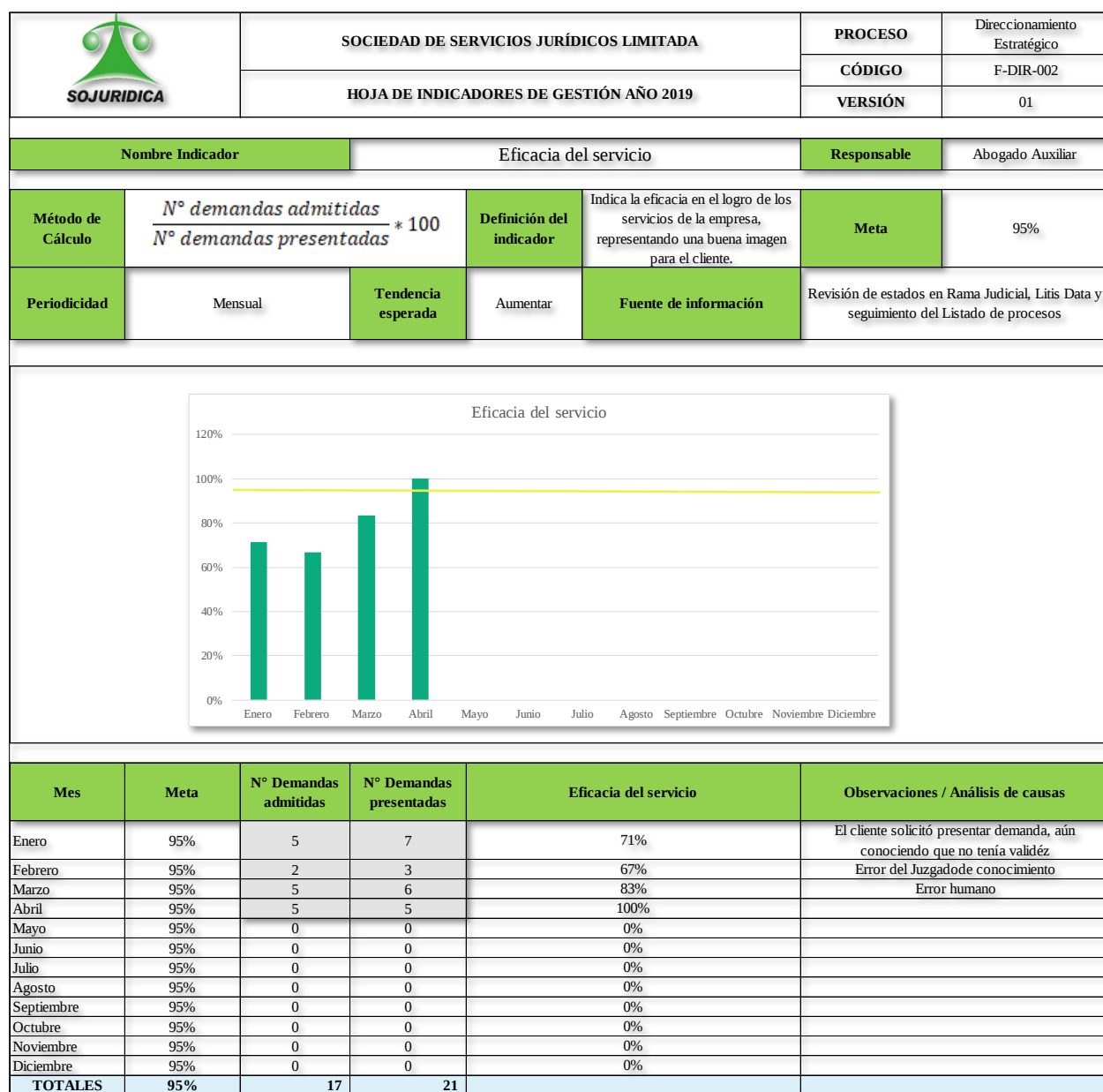
La implementación de los indicadores se realizó para los cuatro (4) primeros meses del año 2019, es decir enero, febrero, marzo y abril, en dónde se asesoró al responsable de la medición sobre su diligenciamiento y forma de obtener la información cuantitativa. A continuación, se muestran los indicadores definidos, el tipo de proceso al que pertenecen y el método de cálculo.

| NOMBRE DEL INDICADOR                           | PROCESO                                          | TIPO DE PROCESO        | MÉTODO DE CÁLCULO                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eficacia de atención al cliente                | Direccionamiento estratégico                     | Planeación estratégica | $\frac{N^{\circ} \text{ Asesorías realizadas}}{N^{\circ} \text{ Asesorías solicitadas}} * 100$                                       |
| Capacidad de negociación                       | Direccionamiento estratégico                     | Planeación estratégica | $\frac{N^{\circ} \text{ contratos firmados}}{N^{\circ} \text{ clientes atendidos}} * 100$                                            |
| Eficacia del servicio                          | Gestión Jurídica                                 | Misional               | $\frac{N^{\circ} \text{ demandas admitidas}}{N^{\circ} \text{ demandas presentadas}} * 100$                                          |
| Productividad del servicio                     | Gestión Jurídica                                 | Misional               | $\frac{N^{\circ} \text{ procesos atendidos}}{N^{\circ} \text{ procesos notificados}} * 100$                                          |
| Cumplimiento de cronograma                     | Gestión Administrativa                           | Apoyo                  | $\frac{N^{\circ} \text{ mantenimientos realizados}}{N^{\circ} \text{ mantenimientos programados}} * 100$                             |
| Recaudo de Cartera                             | Gestión Administrativa                           | Apoyo                  | $\frac{N^{\circ} \text{ Facturas canceladas}}{N^{\circ} \text{ Facturas Radicadas}} * 100$                                           |
| Rotación de personal                           | Gestión Talento Humano                           | Apoyo                  | $\frac{N^{\circ} \text{ trabajadores retirados}}{N^{\circ} \text{ trabajadores activos}} * 100$                                      |
| Evaluación de Desempeño                        | Gestión Talento Humano                           | Apoyo                  | $\frac{N^{\circ} \text{ Evaluaciones de desempeño aprobadas}}{N^{\circ} \text{ Evaluaciones de desempeño realizadas}} * 100$         |
| Cumplimiento actividades plan de trabajo anual | Seguridad y Salud en el Trabajo y Talento Humano | Apoyo                  | $\frac{N^{\circ} \text{ Actividades y Capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ Actividades y Capacitaciones programadas}} * 100$ |
| Ausentismo laboral                             | Seguridad y Salud en el Trabajo                  | Apoyo                  | $\frac{N^{\circ} \text{ días incapacidad por E. G.}}{N^{\circ} \text{ total días trabajados}} * 100$                                 |
| Accidentes de trabajo                          | Seguridad y Salud en el Trabajo                  | Apoyo                  | $\frac{N^{\circ} \text{ Accidentes de trabajo o E. L.}}{N^{\circ} \text{ total de trabajadores}} * 100$                              |
| Efectividad de soporte técnico                 | Gestión Informática y Tecnológica                | Apoyo                  | $\frac{N^{\circ} \text{ solicitudes atendidas}}{N^{\circ} \text{ solicitudes realizadas}} * 100$                                     |
| Calidad del servicio informático               | Gestión Informática y Tecnológica                | Apoyo                  | $\frac{N^{\circ} \text{ caídas del servicio de I. T}}{N^{\circ} \text{ total días trabajados}} * 100$                                |

**Figura 28.** Indicadores de Gestión.

A modo de ejemplo, se muestra la ficha del indicador de gestión *eficiencia del servicio*, el cual se relaciona con el proceso de gestión jurídica y las mejoras implementadas en este.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA



**Figura 29.** Indicador de gestión eficiencia del servicio Proceso Gestión Jurídica.

Se puede evidenciar que este indicador tiene una tendencia al aumento, dando a entender que en el último mes dónde finalizó la implementación del proyecto se evidenció una mejora significativa arrojando como resultado 100%, al igual que en la medida del paso de los meses este porcentaje fue aumentando.

Con la implementación de los indicadores de gestión se lograron resultados como:

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

- La importancia de medir lo que se realiza a diario.
- Identificar falencias por medio de cifras.
- Asignar responsabilidades para la recopilación de información cuantitativa.
- Medir permanente los procesos, para que las decisiones no se tomen con suposiciones.
- Identificar los procesos críticos.
- Diseñar un plan de mejoramiento para que sea implementado diariamente, bajo el principio de la mejora continua.

### **4.5 Socialización y capacitación a los responsables de cada uno de los procesos.**

Cada vez que dentro de las empresas surgen cambios o nuevas implementaciones que conllevan al mejoramiento de los procesos, es indispensable involucrar a todos los trabajadores para que se cree y transmita una cultura de conocimiento y aplicación de los nuevos procesos, procedimientos y políticas que ayudan al fortalecimiento de los mismos, gracias a la participación activa de todos los trabajadores dónde resuelven sus inquietudes o dudas, así como pueden aportar ideas o sugerencias para enriquecer este espacio.

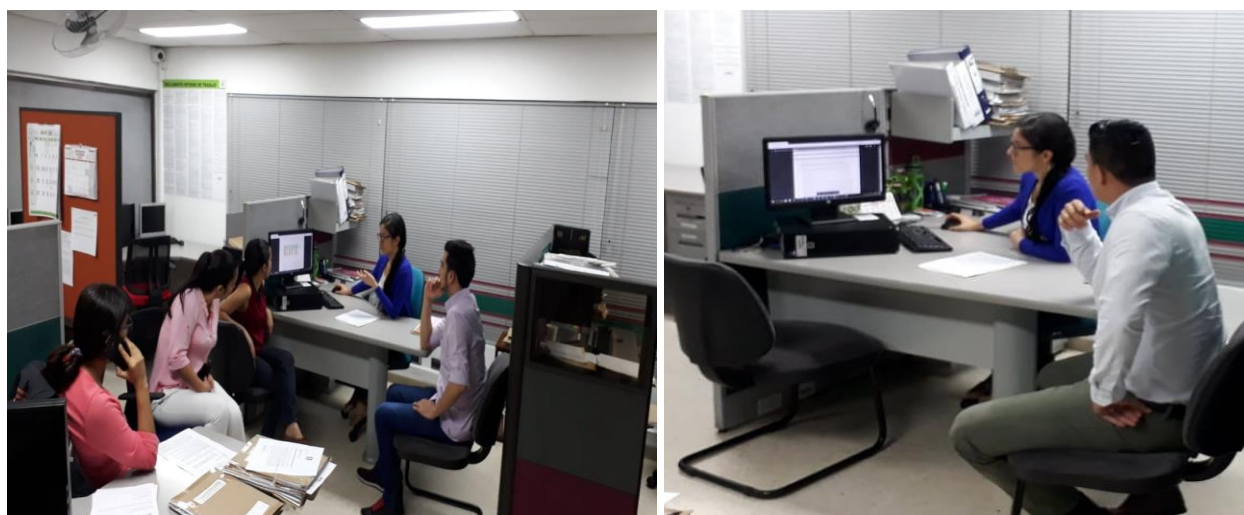
En la implementación de este objetivo se realiza la socialización del material elaborado, la forma de uso, las disposiciones generales y la ubicación de los archivos, entre otras. De igual forma durante el desarrollo de este proyecto de grado, todos los trabajadores tuvieron la participación activa en cada una de las actividades realizadas, puesto que una de las principales fuentes de información fue obtenidas por medio de entrevistas.

Inicialmente se llevó a cabo la reunión de socialización a nivel directivo, en donde se hizo entrega de la documentación elaborada, donde asistieron los socios de la empresa conformado por la Gerente General y el Gerente Comercial.

Con el fin de aclarar dudas sobre el uso y disposición de la documentación elaborada, la Alta Gerencia asignó a una persona por cargo para que recibiera la capacitación y socialización del material elaborado, esto con el fin de que ellos pongan en práctica lo aprendido a través de la comunicación con sus compañeros de trabajo por medio de la replicación de la información.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

A continuación, se muestran algunas fotografías obtenidas durante la socialización y capacitación de las mejoras implementadas, a los responsables y participantes de cada uno de los procesos.



**Figura 30.** Registro fotográfico de la socialización y capacitación.

Cabe mencionar que la Alta Dirección de la empresa, a lo largo del desarrollo de este proyecto de grado, participó de forma permanente, inicialmente proporcionando la información por medio de entrevistas, y finalizando con la aprobación y entrega del contenido del material elaborado, el cual fue compartido en la socialización final con los responsables de cada uno de los procesos, según se evidencia en el registro fotográfico.

Con el desarrollo de este objetivo final se logró:

- Asignar responsabilidades a todos los trabajadores, a fin de que aporten a la mejora continua de la empresa.
- Darles a conocer la forma en que ellos, desde su puesto de trabajo estandaricen sus procesos por medio del instructivo de creación de documentos.
- Aumento de la eficiencia en operaciones documentales y ahorro de tiempo en la búsqueda de documentos, firmados, manuales, etc.
- Capacitación para la recolección de información cuantitativa para alimentar indicadores de gestión y formular planes de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos.

#### 4.6. Diagnóstico de Condiciones finales

A partir del trabajo realizado y una vez cumplidos todos los objetivos propuestos para el desarrollo del proyecto, se realizó nuevamente la aplicación del diagnóstico de condiciones finales con el fin de mostrar porcentualmente el efecto de la implementación del plan de mejoramiento en SOJURIDICA A&C LTDA. El desarrollo de este diagnóstico final se realizó con la misma metodología del diagnóstico de condiciones iniciales básicas planteado por (Ortíz & Serrano, 2013) y ejecutado en el numeral 4.1.4.

El resultado del diagnóstico final obtenido para cada aspecto evaluado, se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 16.**

*Porcentajes obtenidos en el diagnóstico final.*

| Aspectos Evaluados                      | Porcentaje de cumplimiento obtenido |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| Procesos                                | 60,71%                              |
| Servucción                              | 66,67%                              |
| Ambiente de Trabajo                     | 91,67%                              |
| Talento Humano                          | 83,33%                              |
| Clientes                                | 65,00%                              |
| Sistemas de información                 | 70,83%                              |
| Mejora                                  | 91,67%                              |
| <b>Porcentaje de cumplimiento total</b> | <b>75,70%</b>                       |

Las tablas de evaluación de condiciones finales se encuentran en el **Apéndice 44. Evaluación de condiciones finales.**

Con el fin de comparar el porcentaje de mejoramiento antes y después de la implementación, a continuación, se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de condiciones iniciales desarrollada en el numeral 4.1.4.

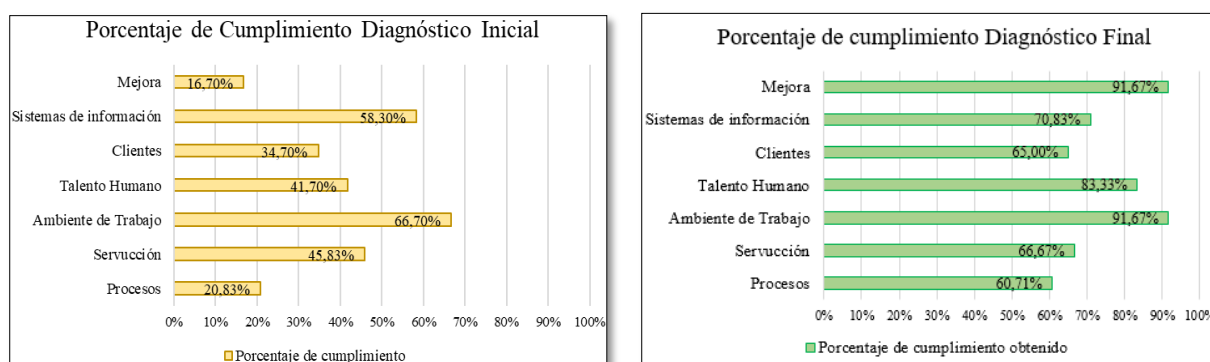
## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

**Tabla 17.**

*Porcentajes obtenidos en el diagnóstico inicial.*

| Aspectos Evaluados                      | Porcentaje de cumplimiento obtenido |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| Procesos                                | 20,83%                              |
| Servucción                              | 45,83%                              |
| Ambiente de Trabajo                     | 66,7%                               |
| Talento Humano                          | 41,7%                               |
| Clientes                                | 34,7%                               |
| Sistemas de información                 | 58,30%                              |
| Mejora                                  | 16,7%                               |
| <b>Porcentaje de cumplimiento total</b> | <b>40, 7%</b>                       |

Expuesta la información anterior, se realiza la comparación del antes y el después por medio de un gráfico, así:



**Figura 31.** Comparación gráfica de diagnóstico inicial y diagnóstico final.

De la información y figura anterior, se puede concluir lo siguiente:

- Todos los aspectos tuvieron una tendencia al aumento, significando que la implementación del plan de mejoramiento tuvo un impacto positivo en todos los aspectos.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

- El aspecto con mayor porcentaje de cumplimiento, fue el de mejora, pasando de un porcentaje del 16,7% a un porcentaje del 91,67%, dando a entender que con el desarrollo de este proyecto de grado se produjo este aumento porcentual representando más del 100% de mejora.
- El ambiente de trabajo, a pesar de que fue el aspecto con mayor cumplimiento en el diagnóstico inicial, aumentó en el diagnóstico final, con un porcentaje de mejoramiento del 37,43%.
- El aspecto de talento humano, uno de los procesos más críticos de la organización, dado a los índices tan altos de rotación de personal, presentó al final un porcentaje de mejoramiento del 99,83%, lo que indica que su estado actual puede reducir de forma significativa este índice poco favorable para la empresa.
- El enfoque de la definición por procesos dado en el proyecto, permitió al final obtener un porcentaje de mejoramiento superior al 100%, respecto de porcentaje inicial.
- Los demás aspectos valorados, tales como servucción, clientes y sistemas de información, también tuvieron tendencia al aumento presentando un porcentaje de mejoramiento del 45,47%, 87,3% y 21,5% respectivamente.
- Finalmente, el porcentaje de mejoramiento general obtenido fue del 85,99%, partiendo de que el porcentaje de cumplimiento inicial fue del 40,7% y el porcentaje de cumplimiento final fue del 75,7%.

### 5. Conclusiones

Se llevo a cabo un diagnóstico inicial de los procesos de SOJURIDICA A&C LTDA., utilizando una matriz POAM y una matriz PCI, con las cuales se construyó una matriz DOFA, en donde se identificaron las principales amenazas y debilidades de la empresa, de igual manera mediante la aplicación de la Evaluación de condiciones iniciales planteada por (Ortíz & Serrano, 2013) , se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 40,7% , siendo la principal problemática de la organización la carencia de documentación y estandarización de las actividades realizadas en cada uno de los procesos, por tanto, fue pertinente y prioritario la elaboración de la documentación que estandarizara cada uno de los procesos desarrollados en la empresa.

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

A partir de los resultados del diagnóstico realizado, se formuló un plan de mejoramiento constituido por 26 oportunidades de mejora de las cuales, cuatro (4) corresponden al proceso de Direccionamiento estratégico, seis (6) al proceso de Gestión Jurídica, cuatro (4) al proceso de Gestión Administrativa, cuatro (4) al proceso de Gestión del Talento Humano, cuatro (4) al proceso de Seguridad y Salud en el trabajo y cuatro (4) al proceso de Gestión informática y tecnológica. De las cuales la Alta Gerencia avaló la implementación de 25 de las 26 opciones de propuestas de mejora, obteniéndose un porcentaje de aceptación del 96,15%.

Dado que lo identificado en el diagnóstico inicial es la carencia de documentación de las actividades realizadas, se procedió a la elaboración de la estructura documental requerida por la empresa, elaborándose para el proceso de Direccionamiento Estratégico el mapa de procesos, el organigrama y la caracterización de los seis (6) procesos definidos; para el proceso de Gestión Jurídica se elaboraron seis (6) procedimientos y cuatro (4) formatos; para el proceso de Gestión Administrativa se elaboró un (1) instructivo, un (1) Listado maestro de documentos, un (1) formato y un (1) cronograma; para el proceso de Gestión del talento humano se elaboraron dos (2) procedimientos, cinco (5) formatos, un (1) Manual de funciones, responsabilidades y competencias para seis (6) cargos, y la Evaluación de desempeño; para el proceso de Seguridad y Salud en el trabajo se elaboraron tres (3) formatos y un (1) documento integral para inducción del SG-SST; y finalmente para el proceso de Gestión Informática y Tecnológica se elaboraron cuatro (4) procedimientos y dos (2) formatos.

Se elaboró un sistema de indicadores de gestión, dos (2) por cada tipo de procesos definido y uno (1) adicional que involucra el proceso de Gestión del Talento Humano y Seguridad y Salud en el Trabajo, para un total de 13 indicadores. Los indicadores de gestión se calcularon con una ventana de observación de cuatro (4) meses, desde Enero hasta Abril de 2019, que fue el periodo de la implementación, encontrándose que de los 13 indicadores, a la fecha de cálculo (mes de abril), cuatro (4) indicadores no cumplen con la meta establecida, cuatro (4) indicadores cumplen con la meta establecida y cinco (5) indicadores superan el valor de meta definida. El indicador con el porcentaje más lejano de la meta establecida, fue el de Recaudo de cartera con un porcentaje de

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

diferencia respecto de la meta del 17%, lo que indica que la empresa debe revisar la forma de recuperación de ingresos, dado que esto sin el debido seguimiento se puede convertir en un problema.

Se llevó a cabo la reunión de socialización a nivel directivo, en donde se hizo entrega de la documentación elaborada, donde asistieron los socios de la empresa conformado por la Gerente General y el Gerente Comercial. A nivel organizacional general, los directivos seleccionaron a los líderes principales de los procesos de SOJURIDICA A&C LTDA. con el fin de que pongan en práctica lo explicado a través de la comunicación con sus compañeros de trabajo por medio de la replicación de la información; para que participaran de la socialización de las mejoras implementadas y los resultados obtenidos con los indicadores. Posteriormente se hizo entrega del material para que la organización continúe con el sostenimiento de la gestión documental.

Se elaboraron los manuales de funciones, responsabilidades y competencias de cada uno de los cargos, dado que era una de las principales debilidades de la empresa, teniendo en cuenta que las funciones no estaban debidamente distribuidas entre todo el personal, lo que conllevaba a reprocesos o a que dos o más trabajadores realizaran la misma actividad sin necesidad alguna, incrementando la pérdida de tiempo.

La empresa inició con un porcentaje de cumplimiento del 40,7% en las condiciones iniciales planteadas en el desarrollo del diagnóstico, y finalizó con un porcentaje del 75,7%, esto significa que con el desarrollo de este proyecto de grado se obtuvo un gran impacto sobre los procesos de la empresa, ya que se logró un porcentaje de mejoramiento del 85,99%.

## **6. Recomendaciones**

Considerar la implementación de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001 de 2015 en la empresa, teniendo en cuenta que, en este momento con el trabajo desarrollado, se tiene un porcentaje de avance significativo frente a este estándar, lo cual le permitiría a la empresa abrir las puertas para futuros negocios y contratos con nuevos clientes, que exijan como requisito la implementación de dicha norma.

Considerar la vinculación de un profesional o responsable que se encargue de llevar la gestión y sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la empresa, de manera que se garantice el mantenimiento de la estructura documental creada, con el fin de que con el tiempo no se desactualice y quede obsoleta.

Diseñar en el mediano plazo, un plan de incentivos que contribuyan al mejoramiento del clima laboral y por ende a la reducción de la rotación de personal, teniendo en cuenta que durante el desarrollo de este proyecto no se planteó, dado que para la empresa era prioritario la estructuración de los procesos que no implicara tantos recursos económicos.

Realizar auditorías periódicas (semestral o anual), en cada uno de los procesos para asegurar que el personal de la empresa tome la implementación de las mejoras, como un hábito y una cultura de mejoramiento continuo, verificando que efectivamente lo que se documentó se esté realizando y aplicando en el desarrollo de sus tareas diarias.

### Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Mayor, B. D. (2015). *Secretaria de Salud, Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* Obtenido de Lineamientos para elaborar la caracterización de los procesos: [http://www.saludcapital.gov.co/Lineamientos/51\\_SDS\\_PYC\\_LN\\_002\\_Elaborar\\_Caracterizacion\\_Procesos.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/Lineamientos/51_SDS_PYC_LN_002_Elaborar_Caracterizacion_Procesos.pdf)
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Basurto, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente*. México: Empresa Inteligente.
- Centeno & Rodríguez, C. y. (2015). *Análisis y Mejoramiento de los procesos Administrativos del área de Posgrados de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS.* Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159162.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Elsevier Editora Ltda.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al Cliente, La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Madrid, España: Ideaspropias.
- DANE. (s.f.). *Guía para Diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)
- Diamond, S. (1983). *Como Preparar Manuales Administrativos*. México: INTERAMERICANA.
- Función Pública. (Julio de 2016). *Indicadores de gestión*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506921/Indicadores+de+Gestion.pdf/adc7acc6-fdcc-4dc8-b2e3-59b67879eb>
- García & Pardo, J. -Y. (2017). *Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios*. Obtenido de Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/168810.pdf>
- Harrington, J. (1999). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: MC Graw Hill.
- Kotler & Armstrong, P.-G. (2007). *MARKETING, Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Education.
- Lozano & Buitrago, J. F.-J. (2017). *Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander*. Obtenido de Mejoramiento de los Procesos de la Secretaría del Tribunal Administrativo de Santander: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/168658.pdf>

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA EN SOJURÍDICA

MININTERIOR. (16 de Diciembre de 2014). *MINISTERIO DEL INTERIOR*. Obtenido de Guía de lineamientos de elaboración, modificación y/o eliminación de documentos : [https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/guia\\_sigi\\_0.pdf](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/guia_sigi_0.pdf)

Ministerio de Trabajo. (22 de Agosto de 2018). *Fondo de Riesgos Laborales de la República de Colombia*. Obtenido de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/sg-sst.html>

MinSalud. (06 de Noviembre de 2012). *MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL*. Obtenido de Guía para la elaboración y control de documentos del SIGI : <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/SIG-G01%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20y%20control%20de%20documentos%20del%20SIGI.pdf>

Moreno, M., Navarrete, G., & Martínez, L. (2015). *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Secretaría de Salud*. Obtenido de [http://www.saludcapital.gov.co/Lineamientos/51\\_SDS\\_PYC\\_LN\\_002\\_Elaborar\\_Caracterizacion\\_Procesos.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/Lineamientos/51_SDS_PYC_LN_002_Elaborar_Caracterizacion_Procesos.pdf)

Orozco, A. (2008). *Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros HB S.A. Universidad Tecnológica de Pereira. Trabajo de Pregrado*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306O74.pdf;sequence=1>

Ortíz & Serrano, N.-L. (2013). *Mejoramiento de Procesos en Empresas de Prestación de Servicios*. Bucaramanga, Colombia: División de Publicaciones UIS.

Ospina Montoya, N. (2010). *Administración Fundamentos*. Medellín: U.

*Página principal SOJURIDICA A&C LTDA*. (s.f.). Obtenido de *Página principal SOJURIDICA A&C LTDA*: <http://www.sojuridica.com/sojuridica/mision-y-vision.html>

*Página Web SOJURIDICA A&C LTDA*. (s.f.). Obtenido de <http://www.sojuridica.com/sojuridica/acerca-de-sojuridica.html>

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

SIGEPRE. (Enero de 2019). *Presidencia de la República*. Obtenido de Guía para la elaboración y control de documentos del SIGEPRE: <http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-DE-01-elaboracion-control-documentos.pdf>

Sullivan, L. (1994). *Cómo implantar un modelo de calidad*.

UCA, U. d. (Septiembre de 2007). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. Obtenido de [http://servicio.uca.es/personal/guia\\_procesos](http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos)

UIS. (07 de Octubre de 2010). Implementación del SGC ISO 9001:2008 y GP 1000:2009. Bucaramanga, Colombia.