

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES DE LA EMPRESA
TEMPORING S.A.

DANIELA DEL PILAR MESA HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2017

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES DE LA EMPRESA
TEMPORING S.A.

DANIELA DEL PILAR MESA HERNÁNDEZ

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Director
GUILLERMO BELTRÁN DULCEY
ING. INDUSTRIAL M.B.A.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido crecer en una familia maravillosa, cuyos seres han brindado su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida y son mi principal motivo para ser una gran profesional. En especial a mi madre por sus enseñanzas, su esfuerzo, amor y constancia día a día para ayudarme y motivarme a alcanzar una de mis metas.

A Neider, por su apoyo incondicional en estos últimos años en los que hemos crecido personalmente y compartido esta etapa tan bonita de la vida, por su enorme cariño y sus consejos.

A la profesora Piedad Arenas por su disposición y apoyo en las etapas en que más orientación necesitaba para la realización de este trabajo.

Al profesor Guillermo Beltrán por su disposición para ayudarme a terminar mi etapa de pregrado.

Al Ing. Pablo Antonio Herrera por ser mi guía, por compartirme sus conocimientos y por acompañarme durante todo el desarrollo del proyecto.

A mi tutora Linda Granados por toda su ayuda, a don Freddy y a Tannya por brindarme la oportunidad y confiar en mis capacidades para desarrollar este trabajo y a cada uno de los funcionarios de la empresa Temporing por sus enseñanzas diarias.

A todas aquellas personas que me acompañaron desde el inicio de mi formación, compartiendo, aprendiendo y soñando juntos por la misma meta.

DEDICATORIA

*Madre mía, eres el ser más especial y
al que más amo en esta vida.*

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1 GENERALIDADES DEL PROYECTO	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3 METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	19
2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	23
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	23
2.1.1 Reseña histórica.....	24
2.2 MISIÓN.....	25
2.3 VISIÓN	25
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.5 MAPA DE PROCESOS ACTUAL.....	26
2.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	27
3 MARCO TEÓRICO.....	28
4 DIAGNÓSTICO INICIAL.....	41
4.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO.....	41
4.2 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS MISIONALES	42

4.3	DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES.....	60
4.4	MATRIZ DOFA.....	66
4.4.1	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO.....	69
5	PLAN DE MEJORAMIENTO	71
6	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	80
6.1	ACTUALIZACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS	80
6.2	ESTANDARIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES Y SUS PROCEDIMIENTOS A TRAVÉS DE DIAGRAMAS DE FLUJO	82
6.3	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	83
6.4	DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE NOVEDADES EN EL SIT PARA ADMINISTRAR LA NÓMINA.....	85
6.5	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TEMPORING S.A.	86
6.6	ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA OFIMÁTICA QUE PERMITA CONTROLAR LA INFORMACIÓN DEL COBRO DE CARTERA A CLIENTES.....	93
6.7	ELABORACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES QUE MANEJAN EN TEMPORING S.A.	98
7	SISTEMA DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.....	100
8	CONCLUSIONES.....	110
9	RECOMENDACIONES	113
10	ANEXOS	1135
	BIBLIOGRAFÍA.....	1156

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos	16
Tabla 2. Escala usada en la matriz de Inteligencia Organizacional	43
Tabla 3. Escala usada para la ponderación de la GRC	44
Tabla 4. Escala usada para la ponderación de las dimensiones internas de la matriz	45
<i>Tabla 5. Resultados globales de la empresa</i>	<i>47</i>
Tabla 6. Conclusiones de resultados en los líderes vs el personal administrativo .	51
Tabla 7. Conclusiones de resultados en el personal con vinculación menor de 2 años vs mayor a 2 años.....	54
Tabla 8. Conclusiones de resultados por nivel educativo	56
Tabla 9. Conclusiones de resultados por género.....	58
Tabla 10. Escala para evaluar los Agentes Facilitadores	60
Tabla 11. Escala para evaluar los criterios de Resultados	61
Tabla 12. Equipo evaluador del cuestionario del modelo EFQM	62
Tabla 13. Matriz DOFA	66
Tabla 14. Resumen del plan de mejoramiento	71
Tabla 15. Escala usada para ponderar el nivel de clima organizacional.....	87
Tabla 16. Resultados de las características evaluadas	87
Tabla 17. Programa de bienestar Temporing S. A.....	91
Tabla 18. Ficha técnica del indicador de actualización de los procesos misionales	101
Tabla 19. Ficha técnica del indicador de Tiempo de ingreso de novedades.....	102
Tabla 20. Ficha técnica del indicador de Tiempo en el tratamiento de la información de cartera.....	102

Tabla 21. Ficha técnica del indicador de satisfacción del empleado.....	103
Tabla 22. Ficha del indicador de Cumplimiento de actividades	104
Tabla 23. Evaluación de indicadores	105
Tabla 24. Registro de horas usadas en el ingreso de novedades	107
Tabla 25. Registro de horas usadas para tratar la información de cartera	108

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Instalaciones sede Bucaramanga.....	23
Figura 2. Organigrama de Temporing.....	26
Figura 3. Mapa de procesos de Temporing.....	26
Figura 4. Valor del Mercado.....	31
Figura 5. Valor del Mercado según la G.C.....	31
Figura 6. Esquema del Modelo EFQM.....	38
Figura 7. Resultados globales de la empresa.....	48
Figura 8. GRC global en la empresa Temporing S. A.....	50
Figura 9. Diagrama de red con resultado final del modelo EFQM.....	65
Figura 10. Actualización del mapa de procesos.....	81
Figura 11. Diagrama de los resultados encontrados sobre clima organizacional ..	90
Figura 12. Informe de cartera en formato PDF.....	94
Figura 13. Informe de cartera en formato Excel.....	95
Figura 14. Herramienta ofimática para el control de cartera.....	96
Figura 15. Control de cartera para Cerámica Italia.....	97
Figura 16. Control de facturas vencidas para Cerámica Italia.....	97
Figura 17. Herramienta para medición y seguimiento de los indicadores.....	99
Figura 18. Uso del hipervínculo en el indicador incremento de ventas.....	99

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Modelo IMIO.....	40
Anexo B. Descripción de la población.....	44
Anexo C. Resultados globales de la empresa.....	45
Anexo D. Resultados en líderes de los procesos.....	48
Anexo E. Resultados en personal administrativo de los procesos.....	48
Anexo F. Resultados en personal con menos de 2 años de vinculación.....	50
Anexo G. Resultados en personal con más de 2 años de vinculación.....	50
Anexo H. Resultados en personal bachiller, técnico y universitario.....	53
Anexo I. Resultados en personal profesional y con postgrado.....	53
Anexo J. Resultados en personal de género femenino.....	54
Anexo K. Resultados en personal de género masculino.....	54
Anexo L. Modelo EFQM.....	58
Anexo M. Resultado del modelo EFQM.....	59
Anexo N. Diagrama de flujo del proceso de Gestión Comercial.....	79
Anexo O. Diagrama de flujo del proceso de Gestión Humana.....	79
Anexo P. Diagrama de flujo del proceso de Gestión de Operaciones.....	79
Anexo Q. Diagrama de flujo del proceso de Gestión Administrativa.....	79
Anexo R. Diagrama de flujo del procedimiento de Negocios.....	79
Anexo S. Diagrama de flujo del procedimiento de Selección de personal.....	79
Anexo T. Diagrama de flujo del procedimiento de vinculación, contratación y mantenimiento del personal.....	79
Anexo U. Caracterización del proceso de Gestión Administrativa.....	80
Anexo V. Procedimiento de Ingreso de Novedades en el SIT.....	81
Anexo W. Formato de la encuesta de clima organizacional.....	82
Anexo X. Resultados de la encuesta de clima organizacional.....	83
Anexo Y. Ficha técnica de los indicadores que maneja la empresa.....	95
Anexo Z. Mapa de procesos actualizado.....	77
Anexo AA. Importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones.....	85

RESUMEN

TITULO: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES DE LA EMPRESA TEMPORING S.A.*

AUTORA: MESA HERNÁNDEZ, Daniela del Pilar**

PALABRAS CLAVES: procesos misionales, mejoramiento continuo, gestión del conocimiento, diagnóstico inicial, propuestas de mejora.

DESCRIPCIÓN:

El presente proyecto de grado está enfocado en el análisis de los procesos misionales de la empresa Temporing S.A. en búsqueda del mejoramiento continuo y la eficiencia de estos procesos.

Para tal fin, se desarrolló un diagnóstico inicial aplicando dos instrumentos orientados a conocer: primero, el grado en que se gestionaba el conocimiento en los procesos misionales y segundo, el funcionamiento de las actividades que comprendían el desarrollo de los procesos mencionados. A partir de dicho diagnóstico y de la realización de un análisis DOFA se conocieron varios factores críticos, de los cuales principalmente se trataron los que se podían mejorar en el corto plazo. Luego se planearon unas propuestas para el mejoramiento de los factores seleccionados, las cuales fueron presentadas y avaladas por la gerencia general para su posterior implementación.

Contando con el apoyo de los funcionarios encargados de realizar las actividades diarias en los procesos misionales de la organización, se logró la actualización del mapa de procesos, la estandarización y documentación de los procesos misionales a través de diagramas de flujo, la caracterización del proceso de gestión administrativa, la elaboración de un programa de bienestar dirigido a los funcionarios, la implementación de una herramienta informática que apoyaba la actividad del control de cartera en el proceso de gestión comercial y se creó un sistema de indicadores encargado de medir el impacto alcanzado con las mejoras implementadas.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Guillermo Beltrán Dulcey.

ABSTRACT

TITLE: IMPROVEMENT MISSIONARY PROCESS IN TEMPORING S.A. COMPANY*

AUTHOR: MESA HERNÁNDEZ, Daniela del Pilar **

KEY WORDS: missionary process, continuous improvement, knowledge management, improvement proposals.

DESCRIPTION:

The present project of degree is focused in the analysis of the missionary process of the company Temporing S.A. in search of the continuous improvement and the efficiency of these processes.

For such an end, an initial diagnosis developed applying two instruments orientated to knowing: first, the degree in which the knowledge was managed in the missionary process and I come second, the functioning of the activities that were understanding the development of the mentioned processes. From the above mentioned diagnosis and of the accomplishment of an analysis DOFA there were known several critical factors, about which principally there treated each other those who could be improved in the short time. Then a few offers were planned for the improvement of the selected factors, which they were presented and supported by the general management for his later implementation.

With the support of the employees entrusted to realize the daily activities in the missionary process of the organization, there was achieved the update of the process map, the standardization and documentation of the missionary process across flow charts, the characterization of the process of administrative management, the production of a program of well-being directed the employees, the implementation of a computer tool that was supporting the activity of the client portfolio control in the process of commercial management and created a system of indicators entrusted to measure the impact reached with the implemented improvements.

* Degree project

** Faculty of Physical-mechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies.
Director: Guillermo Beltrán Dulcey.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, aproximadamente el 15% de la fuerza laboral corresponde a trabajadores temporales¹, por ello se puede decir que las empresas encargadas de suministrar servicios temporales cumplen una función vital en la actividad económica del país generando empleo a efecto de colaborar eficazmente con sus clientes.

Dichas empresas bajo la filosofía de generar un alto nivel de satisfacción en sus empresas usuarias, procuran proporcionar cada vez un mejor servicio persiguiendo cambios en búsqueda del mejoramiento continuo de sus procesos. Tal como se presenta en este documento, la empresa Temporing S. A. decidió realizar un estudio con el objetivo de mejorar sus procesos misionales teniendo en cuenta que son aquellos que agregan valor para el cliente y son parte decisiva en el logro de los objetivos empresariales.

Para tal fin, inicialmente se desarrolló un diagnóstico del estado inicial en el que se encontraban los procesos misionales de la empresa, con la finalidad de identificar factores críticos que se debían mejorar, una vez realizada esta etapa, se presentó un plan de mejoramiento basado en la preservación del conocimiento y la información, el uso de herramientas para optimizar labores diarias en algunos procesos y acciones para mejorar el bienestar de los funcionarios dentro de la organización.

¹ REVISTA SEMANA. Las empresas de servicios temporales y el trabajo temporal. [en línea]. (s.f.). [Citado el 20 de Enero de 2017]. Disponible en: <<http://www.semana.com/especiales/articulo/las-empresas-de-servicios-temporales-el-trabajo-temporal/8801-3>>

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Realizar un diagnóstico que describa la situación actual de la gestión del conocimiento y el funcionamiento de los procesos misionales de la empresa Temporing S.A.	4 DIAGNÓSTICO INICIAL
Identificar las oportunidades de mejora para los procesos que generan valor dentro de la organización.	4.4.1 Identificación de oportunidades de mejoramiento
Analizar y elaborar un plan de mejoramiento para los procesos misionales en búsqueda de desarrollo continuo de los mismos.	5 PLAN DE MEJORAMIENTO
Implementar en el corto plazo las propuestas de mejora viables que cuenten con el aval de la gerencia de Temporing S.A.	6 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO
Diseñar un sistema de indicadores que permita evaluar los logros obtenidos sobre las mejoras implementadas en los procesos misionales de la compañía.	7 SISTEMA DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

Como punto de partida, en este capítulo se dan a conocer los aspectos generales bajo los cuales la autora del proyecto se basó para su desarrollo

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Temporing S. A es una organización dedicada a la prestación del servicio de administración, selección y suministro de personal en misión según los requerimientos de las empresas usuarias. Desde sus inicios en el año 2006, ha recibido gran aceptación en el entorno debido a que las actividades y los compromisos contractuales dependen en gran medida del talento humano presente en la compañía.

En búsqueda del éxito para una adecuada gestión empresarial y teniendo en cuenta la presencia de un gran número de competidores directos en el mismo entorno en que se desarrollan las actividades, ha implementado desde el año 2009 en sus procesos un sistema de gestión integral de calidad y control en seguridad BASC*, con el ánimo de satisfacer y prestar aún mejor sus servicios al cliente.

El ideal siempre ha sido mejorar el desempeño de sus procesos, sobre todo aquellos que involucran la satisfacción del cliente, actualmente se han detectado algunos inconvenientes como ausencia de herramientas que permitan mejorar la información que es transmitida a los trabajadores para el desarrollo de sus labores

* BASC (Business Alliance for Secure Commerce) es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales

diarias, falta de trazabilidad en la información de algunos procesos, se requieren instrumentos que optimicen dar respuesta a las solicitudes que se generan a diario, no existe documentación de procesos que con el paso del tiempo se han ido creando y son parte fundamental para la prestación de los servicios además teniendo en cuenta la importancia del capital intangible para la empresa, se ha visto la necesidad de generar valor gestionando el conocimiento que se maneja en el día a día vinculando el aprendizaje organizacional como medios para la toma de decisiones y la creación de ventajas competitivas.

Dadas estas premisas, se plantea la realización de este proyecto con el objetivo de buscar el mejoramiento de los procesos misionales como base para adelantar la posición competitiva en la que actualmente se encuentra la empresa, bajo el ideal de satisfacer los requerimientos del cliente cada vez mejor y generar el crecimiento de todos los colaboradores.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos misionales de Temporing S.A. con el propósito de mejorar la posición competitiva de la organización frente a las empresas del sector en la región, a partir de los instrumentos de la gestión del conocimiento.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que describa la situación actual de la gestión del conocimiento y el funcionamiento de los procesos misionales de la empresa Temporing S.A.

- Identificar las oportunidades de mejora para los procesos que generan valor dentro de la organización.
- Analizar y elaborar un plan de mejoramiento para los procesos misionales en búsqueda de desarrollo continuo de los mismos.
- Implementar en el corto plazo las propuestas de mejora viables que cuenten con el aval de la gerencia de Temporing S.A.
- Diseñar un sistema de indicadores que permita evaluar los logros obtenidos sobre las mejoras implementadas en los procesos misionales de la compañía.

1.3 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

En el desarrollo de este proyecto se realizó un análisis descriptivo, aplicando un conjunto de procedimientos tanto lógicos como prácticos que permitieran identificar las características de la organización.

El procedimiento metodológico que se llevó a cabo para dar inicio al proyecto, se describe a continuación:

Etapas

- **Conocimiento de la empresa:** esta actividad comenzó mediante el análisis y la observación del mapa de procesos que presentaba la empresa, con ello y junto al ingeniero de calidad y seguridad, se conocieron los puestos de trabajo y al

personal encargado del desarrollo de las actividades. En el transcurso de los días y por medio de entrevistas se empezaron a conocer los escenarios que se presentaban en la organización.

- **Revisión de la literatura:** al tiempo de ir conociendo la empresa se comenzó a revisar la literatura sobre el tema de gestión del conocimiento, con el ideal de ver como se podía empezar el diagnóstico de procesos misionales existentes en la empresa, para ello se realizaron varias consultas web tanto de páginas como de libros buscando extraer la importancia del tema que se iba a evaluar en la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de los procesos

- **Elaboración del instrumento para el diagnóstico:** para el desarrollo de esta actividad se realizaron revisiones de investigaciones hechas en universidades como la Sabana y proyectos de grado de la EEIE, con esto, se definieron dos instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico. El primero se seleccionó con el objetivo de evaluar el nivel de gestión del conocimiento que se presentaba en los procesos misionales de la empresa (Medición del IMIO) y con el segundo instrumento se optó por evaluar el funcionamiento de dichos procesos (Cuestionario basado en el Modelo EFQM).
- **Aplicación de los instrumentos:** para llevar a cabo esta actividad se realizaron dos jornadas de aplicación: la primera donde se evaluaba el nivel de gestión del conocimiento, la cual fue aplicada a todo el personal administrativo encargado de las actividades propias de los procesos misionales. En la segunda jornada se aplicó el instrumento con el que se conocería a fondo la forma como se realizaban los procesos operativos en la organización, este instrumento fue

aplicado únicamente a los líderes de los procesos anteriormente mencionados. El ideal de esta actividad era conocer los aspectos susceptibles de mejora.

- **Análisis del diagnóstico:** el objetivo de esta actividad fue detallar a profundidad los problemas sobre los cuales se podía intervenir para realizar las mejoras. Analizando los dos instrumentos aplicados (Medición del IMIO y el cuestionario basado en el Modelo EFQM) y con ayuda de las entrevistas realizadas al personal de la empresa se determinaron los aspectos que afectaban el buen desempeño de los procesos misionales.

El análisis del primer instrumento (Medición del IMIO) se realizó a través de un estudio estadístico y para el segundo instrumento se efectuó un consenso para obtener un resultado final sobre el cuestionario aplicado del Modelo EFQM.

Finalmente, con la información recopilada se realizó una Matriz DOFA para examinar y considerar todos los hallazgos encontrados y de este modo establecer las acciones susceptibles a mejorar.

Etapa 3: Proceso de Mejora

- **Formulación del plan de mejoramiento:** teniendo en cuenta las necesidades y problemáticas detectadas en el análisis del diagnóstico, se llevó a cabo el diseño del plan de mejoramiento con el objetivo de incrementar la eficiencia y buscar el mejoramiento continuo de los procesos misionales. En dicho diseño se establecieron las actividades, los recursos, el tiempo estimado que se gastaría en la ejecución y los resultados esperados. Después el plan fue presentado a la gerencia general, quien se encargó de dar los puntos de vista y el aval para ejecutar las mejoras.
- **Implementación de las propuestas aprobadas por la gerencia:** una vez aprobadas las propuestas de mejoramiento por la gerencia, se inició el desarrollo

de las actividades enunciadas en el plan para lograr implementar cada una de ellas en el tiempo planeado.

- **Diseño del sistema de indicadores:** esta actividad se realizó con el objetivo de encontrar una forma clara y precisa de hacer seguimiento a las mejoras implementadas.

Etapa 4

- **Evaluación de las mejoras implementadas:** una vez diseñados los indicadores se procedió a tomar registros cuantitativos para evaluar la efectividad de las mejoras implementadas, se contrastaron datos tomados al inicio del diagnóstico versus datos actuales después de la implementación.

Etapa 5

- **Presentación de resultados:** corresponde a la última etapa de realización del proyecto donde se entregarán los documentos, conclusiones y recomendaciones que se deben seguir en pro del mejoramiento continuo de los procesos misionales según el estudio realizado. A la vez el proyecto será expuesto ante los calificadores asignados por el comité de trabajos de grado para recibir la evaluación del trabajo realizado.

2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La intención de este capítulo es dar a conocer los aspectos más importantes de la empresa donde se llevó a cabo la realización de este proyecto.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- **Razón social:** Temporing S.A.
- **NIT:** 900118440-0
- **Dirección:** Cra 27 # 48 – 43, Barrio Soto Mayor, Bucaramanga
- **Teléfono:** 6432239
- **Actividad económica:** Prestación del servicio de selección, suministro y administración del talento humano
- **Sedes:** Bogotá, Cúcuta y Barranquilla
- **Empleados directos:** 18
- **Empleados en misión:** 838
- **Representante legal:** Freddy Alfonso Carreño Cárdenas

Figura 1. Instalaciones sede Bucaramanga



Fuente: archivo fotográfico Temporing S.A.

2.1.1 Reseña histórica. Temporing S.A. Es una Empresa prestadora de Servicios Temporales Autorizada por el ministerio de protección social mediante resolución 1925 de Diciembre de 2006, para suministrar personal en misión a las Empresas que así lo requieran; cumpliendo sus expectativas en materia de calidad y seguridad contando para ello con un cuidadoso proceso de gestión humana tendiente a preseleccionar y contratar personal confiable y competente acorde a los lineamientos establecidos por sus Clientes. Somos una Empresa Certificada ISO 9001 y BASC comprometida con la satisfacción de nuestros clientes y el crecimiento de todos nuestros colaboradores.

Contamos con un personal comprometido dispuesto en todo momento a servir y responder efectivamente a todos los requerimientos que se presenten en el día a día; lo que permite enfocar nuestras actividades por procesos a la orientación de la satisfacción de nuestros Clientes tanto internos como externos.

Además, Temporing S.A. su apoyo Empresarial, es miembro de la asociación colombiana de Empresas de servicios temporales ACOSSET; Alianza que nos permite contar con un centro de consultas e información legal y de interés disponible para nuestros Clientes².

² TEMPORING. Manual de calidad y seguridad. 2009. 4 p.

2.2 MISIÓN

Nuestra Misión es la Prestación del servicio de Administración, selección y suministro de personal en misión, conforme las expectativas de nuestros Clientes; con un enfoque de sistema de gestión orientado a su plena satisfacción, implementando estándares de seguridad y cumpliendo a cabalidad con la ley y nuestros compromisos contractuales para contar con un talento humano eficiente y motivado³.

2.3 VISIÓN

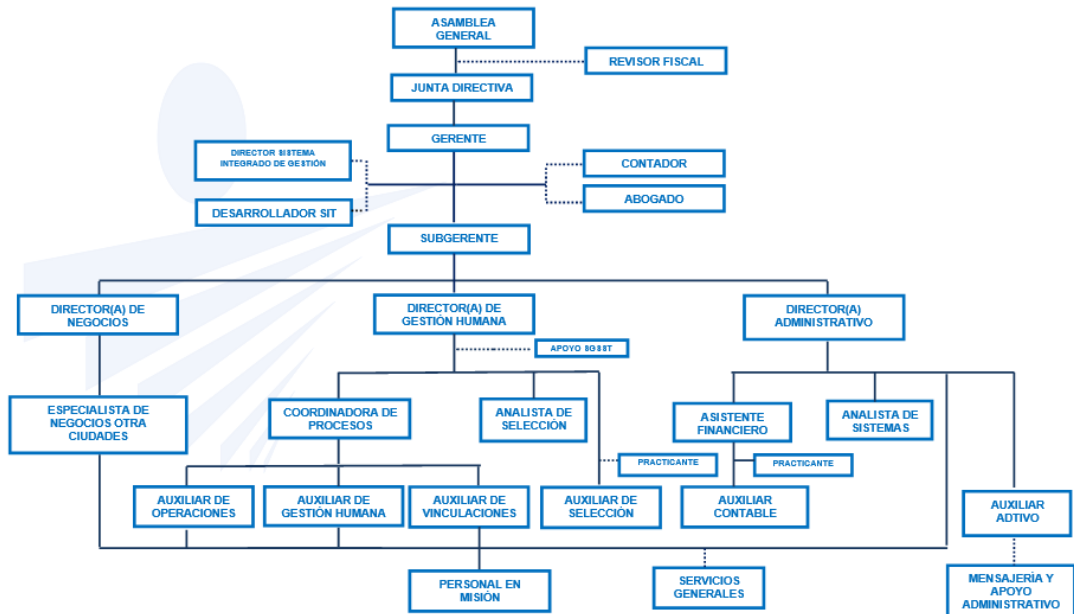
Al finalizar el año 2020, Temporing S.A. Sera reconocida a nivel Nacional como una de las doce empresas con mayores ingresos por suministro de personal temporal. Respecto de lo anterior, tendremos Oficinas en las principales ciudades del País auto sostenible, productivo y rentable. El sostenimiento de los sistemas integrales de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional, Ambiental con una estructura tecnológica que los soporte será un estandarte de nuestra Organización. Para el Año 2020 generaremos 100 empleos directos y no menos de 1000 en misión.⁴

³ *Ibíd.*, p. 3.

⁴ *Ibíd.*, p. 3.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

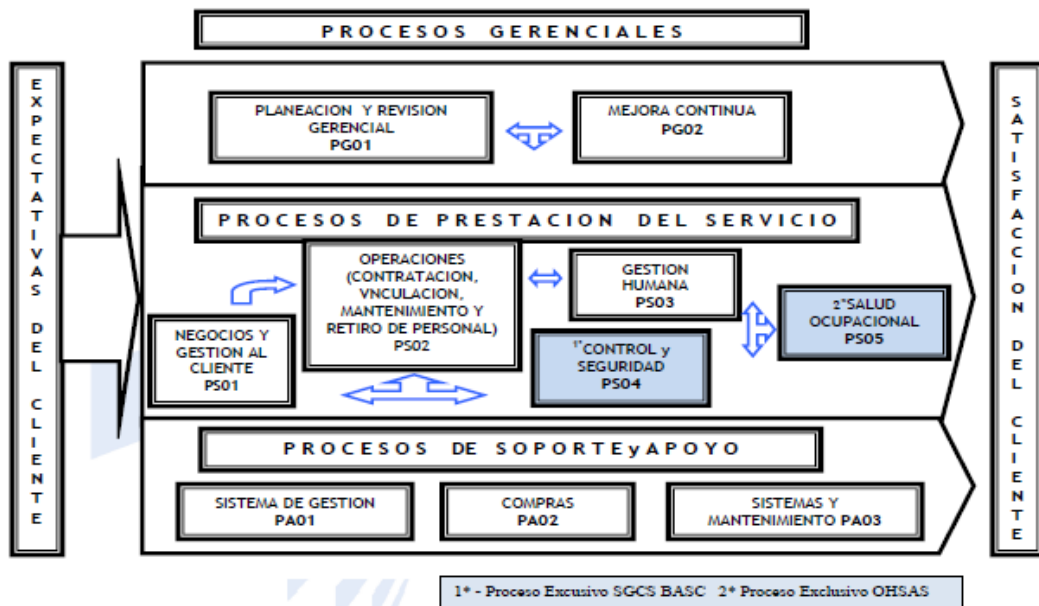
Figura 2. Organigrama de Temporing



Fuente: Manual de calidad y seguridad Temporing S.A.

2.5 MAPA DE PROCESOS ACTUAL

Figura 3. Mapa de procesos de Temporing



Fuente: Manual de calidad y seguridad Temporing S.A.

2.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- **Suministro de personal temporal:** este servicio es prestado por solicitud de las empresas usuarias cuando requieran funcionarios para cubrir trabajos ocasionales, accidentales o transitorios, reemplazo de personal en: vacaciones, licencias por incapacidades o maternidad. Las contrataciones del personal en misión pueden generarse por un término que podrá ir desde un día y hasta por doce meses.
- **Selección de personal:** se realizan procesos de selección de personal acorde al perfil del cargo, según la descripción y el perfil de competencias presentando de 2 a 3 candidatos preseleccionados con aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevista y verificación de referencias.
- **Visitas domiciliarias:** se realizan visitas al domicilio del aspirante o trabajador con énfasis en Seguridad, según la percepción adquirida en la visita se determina la relación del individuo con su entorno, la seguridad del sector donde reside, su vida en familia, la relación de ingresos y elementos que permitan conceptuar la confiabilidad en él.
- **Otros servicios:** se prestan servicios de administración de nómina, verificación de referencias, formación, poligrafía, call center y teletrabajo

3 MARCO TEÓRICO

En la actualidad las empresas de prestación de servicios han visto la necesidad de enfocarse en el rediseño de sus procesos como respuesta a los cambios de las exigencias de sus clientes y la competencia en su entorno, es decir, las organizaciones deben reevaluar sus procesos con un claro objetivo, buscar un rendimiento superior en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad.

Para dar inicio se debe comprender el concepto de procesos, interpretado como la “secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente”⁵

Teniendo claro este concepto, ahora se especificará los procesos sobre los cuales se trabajarán en este proyecto:

3.1 PROCESOS MISIONALES

Los procesos misionales (u operativos) son entendidos como aquellos procesos que “transforman las entradas y consumen los recursos”⁶. Además, hay que tener en cuenta que al ser los procesos implicados directamente con la prestación del servicio son los encargados de crear valor para los clientes externos. En ellos prevalecen las actividades de corto plazo.

⁵ BRULL ALABART, Enric. El proceso A112: Implantar la gestión de procesos. [En línea] disponible en: http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdGA112_Implantar_la_Gestion_de_Procesos_20070313125816.pdf [Citado el 20 de Septiembre de 2016]

⁶ ORTIZ, Néstor Raúl y SERRANO, Lupita. Mejoramiento de Procesos en Empresas de Prestación de Servicios. Ediciones UIS. 2013. p. 14

3.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El desarrollo de este proyecto se basa en el mejoramiento de los procesos misionales, por esta razón es de vital importancia conocer el significado de dicho término. Autores como:

Harrington, Davenport y Galloway definen el mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y lograr así aumentar, día a día, la capacidad para cumplir los requisitos de las partes interesadas y buscando que durante la transformación de entradas y salidas se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de crear o agregar valor a la organización⁷.

El mejoramiento de los procesos debe ser progresivo y continuo, sobre todo cuando lo que se busca es generar un mayor rendimiento en los procesos. En la actualidad varias organizaciones buscan incrementar el nivel de calidad y la productividad ya sea de productos o servicios con el ideal de lograr ser más competitivos en el mercado. Es importante aclarar que conseguir el éxito en los procesos de mejoramiento, depende del alto grado de respaldo aportado por la dirección de la empresa y el equipo encargado de llevar a cabo dicha responsabilidad.

Para el desarrollo de este proyecto es necesario precisar términos como conocimiento e información debido a que son la base que fundamenta la teoría de Gestión del Conocimiento.

⁷ *Ibíd.*, p. 15.

3.3 CONOCIMIENTO

“Se interpreta como el hecho de saber, conocer o dominar determinada actividad, situación, tarea, etc. en base a la información, experiencia, valores y creencias que posee el o los individuos, dentro de un ambiente determinado”⁸, el conocimiento es el factor clave para que las organizaciones alcancen un alto nivel de competitividad y logren sus objetivos.

Dado que el conocimiento es un proceso propio de los seres humanos, es decir que es intangible, se puede hablar de conjunto de cogniciones, habilidades, ideas y capacidades; a su vez es un proceso dinámico por tanto puede cambiar en el transcurso del tiempo y se basa en datos e información.

3.4 INFORMACIÓN

Según Idalberto Chiavenato⁹, es un conjunto de datos que guardan un significado, de tal modo que reducen la incertidumbre o aumentan el conocimiento de algo. Es decir, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, que está disponible para uso inmediato.

La información comprende los datos y los conocimientos que se usan con un propósito específico: la toma de decisiones.

⁸ NARANJO, Jorge. Gestión del Conocimiento: Definición. [En línea] disponible en: <https://gestiondelconocimientokm.wordpress.com/2009/05/12/gestion-del-conocimiento-definicion/> [Citado el 18 de septiembre de 2016]

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2007. p. 365.

Desde la era de la información, el recurso más importante que poseen las empresas es el capital intelectual dejando de lado al capital financiero, para ello, es necesario interpretar adecuadamente el concepto sobre la valoración de las organizaciones, el cual se presenta a continuación:

3.5 VALOR DE UNA ORGANIZACIÓN

Este concepto se definirá de dos formas, la primera es un significado específico que se maneja en el entorno empresarial bajo el punto de vista de los accionistas, es decir, es el valor monetario de las acciones de una empresa.

Figura 4. Valor del Mercado

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Valor del} \\ \text{Mercado} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Número de} \\ \text{Acciones} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{Valor de la} \\ \text{Acción} \\ \hline \end{array}$$

La segunda, bajo la cual avanzará este proyecto, es definir el valor de la organización de acuerdo al recurso más importante que tiene en la actualidad que es el conocimiento, tal como se presenta a continuación:

Figura 5. Valor del Mercado según la G.C

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Valor del} \\ \text{Mercado} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Activos} \\ \text{Tangibles} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Activos} \\ \text{Intangibles} \\ \hline \end{array}$$

Donde:

- El *valor del mercado*, sigue teniendo la definición de Número de acciones x Valor de cada acción.
- *Activos Tangibles*, son los activos medibles directamente y especificados en los balances anuales: Capital Contable.
- *Activos Intangibles*, son todos aquellos recursos asociados al Capital Intelectual

3.6 CAPITAL INTELECTUAL

Es el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados e incrementan el valor de la organización. El capital intelectual está compuesto por tres componentes, así:

- **Capital humano:** comprende las capacidades de los individuos, competencias, conocimientos, valores y el potencial innovador que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes dentro de la organización.
- **Capital estructural:** abarca las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos del mercado, incluye la capacidad al cambio, el liderazgo, el aprendizaje, el trabajo en equipo, los sistemas informáticos, las bases de datos, los secretos de negocio en el diseño de productos y servicios, incluso la cultura organizacional.
- **Capital relacional:** son las relaciones de las personas que integran la organización con las personas que la rodean, tiene en cuenta los canales de

distribución, red de socios por alianzas estratégicas, lealtad de sus clientes y proveedores, proporcionando ventajas competitivas de alto valor.

Una vez entendidas las definiciones anteriores se puede entrar a hablar de:

3.7 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En primer lugar, el término gestión, según Chiavenato¹⁰ se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Según lo anterior, la gestión del conocimiento debe cumplir el concepto, entendiendo como significado de recursos al conocimiento.

Hoy en día, existen diferentes definiciones para la gestión del conocimiento, por lo cual se tendrán presentes algunas definiciones de distintos autores con el objetivo de entender y establecer el significado con el que se interpretará este término para el desarrollo del proyecto:

“La gestión del conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso del conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”¹¹.

¹⁰ CHIAVENATO. Op. cit., p. 20.

¹¹ HARVARD BUSINESS REVIEW, Gestión del conocimiento. Deusto S.A., España. 2000

Autores como Nonaka y Takeuchi¹², en su libro describen a la gestión del conocimiento organizativo como la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización e incorporarlo en productos, servicios y sistemas.

Por su parte Carrión¹³ define este término como “El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.”

Finalmente, la definición bajo la cual se desarrollará este proyecto es:

***La gestión del conocimiento:** es un proceso mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y se utiliza el conocimiento, la información, las ideas y experiencias con el objetivo de mejorar la capacidad de resolver problemas, la calidad en el cumplimiento, la generación de valor y así contribuir con la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la organización.*

Se debe tener en cuenta que la gestión del conocimiento hace referencia a la transmisión del conocimiento y de la experiencia existente dentro de sus miembros, por ello es considerada como un proceso organizacional basado en la combinación sinérgica de elementos tales como: los recursos humanos, las tecnologías de información y las comunicaciones y la cultura organizacional.

¹² NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. The knowledge creating Company. Oxford University Press, Oxford. 1995

¹³ CARRIÓN, J. Introducción conceptual a la gestión del conocimiento. 2004

Ahora, se dará a conocer el instrumento que se encargará de medir la situación actual de la gestión del conocimiento en los procesos misionales de la empresa Temporing S.A.

3.8 ÍNDICE DE MEMORIA DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL (IMIO)

El IMIO es un instrumento diseñado por los profesores Ángel Arbonés y Jon Aldázabal, investigadores del MIK S. Coop. España. Tiene como objetivo principal conocer lo que realmente sucede al interior de las organizaciones con respecto a la necesidad de adquirir, crear y apropiarse del conocimiento ayudados del capital intelectual y las capacidades de generar valor agregado para lograr una mejor competitividad en la organización.

Este instrumento está compuesto por dos partes: una la “Gestión de la Relevancia del Conocimiento GRC”, que es una encuesta conformada por 12 enunciados relacionados con la apropiación, aplicación y generación del conocimiento en las organizaciones. Y dos, la “Matriz de Índice de Medición de Inteligencia Organizacional IMIO” conformada por tres dimensiones:

- La memoria organizativa o capital estructural
- La matriz simple de capacidades (para vigilar, responder, resolver, aprender, innovar y explotar el conocimiento)
- La cultura, actitudes y los comportamientos.

Cada dimensión está relacionada con las perspectivas de Mercados, Competidores, Proveedores, Clientes, Productos, Procesos y Colaboradores.

Para el cálculo del IMIO los autores definen la gestión del conocimiento en función de la integración de cuatro factores generadores de valor agregado que se encuentran dentro de la matriz:

- Índice GVAMO
- Índice GVAC
- Índice GVACC
- Índice GVAP

De tal modo que:

$$\text{IMIO} = f \{ \text{GVAMO} + \text{GVAP} + \text{GVAC} + \text{GVACC} \}$$

En búsqueda del mejoramiento de procesos misionales en la empresa Temporing se usará el siguiente modelo como instrumento complementario para evaluar a fondo los escenarios en los cuales se desarrollan día a día los procesos misionales.

3.9 MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, este modelo es una herramienta de diagnóstico que permite medir y determinar la salud actual de la organización dentro del camino hacia la excelencia, con los resultados obtenidos se establecen los puntos fuertes, se identifican posibles carencias de la organización y se definen acciones de mejora. Este modelo es creación de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

El fundamento del modelo es: *Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los procesos”.*

Además, se apoya en los siguientes principios de excelencia:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y constancia en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y Mejora continuos.
- Desarrollo de Alianzas
- Responsabilidad Social.

Es importante tener en cuenta que este instrumento es un marco no-preceptivo, el cual se basa en nueve criterios que se agrupan en dos categorías: cinco de estos son “Agentes Facilitadores” encargados de analizar cómo realiza la organización las actividades clave y los cuatro restantes son criterios de “Resultados” encargados de los logros que se están alcanzando en la organización. Los Resultados son consecuencia de los Agentes Facilitadores.

A continuación, en la figura 6 se puede observar el esquema del modelo:

Figura 6. Esquema del Modelo EFQM



Finalmente, según los autores una de las ventajas de adoptar el Modelo EFQM y por las cuales se decidió su aplicación en este proyecto es: *aumentar la competitividad de la organización* (logrando un buen clima de trabajo y ofreciendo una excelente calidad de servicio, teniendo en cuenta tanto los requisitos legales como las necesidades y expectativas de los clientes)

3.10 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA es una herramienta administrativa y analítica que permite conformar un cuadro diagnóstico de la situación real de la organización, permitiendo de esta manera tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados con anticipación. Este análisis está compuesto por los siguientes elementos:

- **Fortalezas:** hace referencia a las capacidades especiales con que cuenta la empresa, las cuales permiten su crecimiento y desarrollo
- **Oportunidades:** son factores que resultan positivos y explotables que permiten el desarrollo de ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos aspectos que de una u otra forma frenan el crecimiento de los objetivos planteados.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El objetivo de este análisis se basa en la obtención de conclusiones sobre la forma en que la organización será capaz de afrontar los cambios del entorno (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

3.11 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son instrumentos de medida que permiten evaluar el desempeño de los procesos de una organización con respecto a las metas u objetivos. Dicha magnitud debe ser comparada con algún nivel de referencia generando un patrón sobre el cual se deban tomar acciones correctivas o preventivas, según sea el caso. Los indicadores de gestión deben cumplir las siguientes características: medibles, específicos, alcanzables y significativos.

3.12 DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de las distintas operaciones que componen un proceso, en estos diagramas se debe establecer la secuencia

cronología y la clasificación de dichas operaciones mediante símbolos según sea la su naturaleza. Los símbolos se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de las operaciones. Por lo tanto, los diagramas de flujo son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

3.13 CARACTERIZACIÓN DE UN PROCESO

La caracterización de un proceso consiste en identificar condiciones, aspectos o elementos que hacen parte del desarrollo y de las actividades diarias que se desarrollen en él. Comúnmente se identifican las actividades, las entradas, los proveedores, las salidas y el cliente final.

4 DIAGNÓSTICO INICIAL

Uno de los pasos más importantes para el avance de este proyecto fue la realización de un diagnóstico inicial que permitiera conocer las falencias que existían en los procesos misionales, en el presente capítulo se define paso a paso la metodología que se empleó.

4.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

Para la ejecución de esta etapa se realizó un estudio tipo exploratorio y descriptivo por medio de dos instrumentos, la medición del IMIO orientado a conocer la percepción que tienen las personas que laboran en la organización con respecto a lo que ocurre en términos de apropiación, generación, creación y uso del conocimiento; este instrumento fue aplicado a 16 funcionarios encargados de desempeñar las labores de los procesos misionales. Asimismo, se decidió elaborar un cuestionario con base al modelo EFQM, el cual se aplica a los Líderes de los procesos implicados en este proyecto con el objetivo de hacer una autoevaluación para conocer su desempeño. Finalmente, con la colaboración del ingeniero de calidad de Temporing se elabora un análisis de la situación interna y externa usando los resultados de los dos instrumentos en una matriz DOFA

4.2 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS MISIONALES

4.2.1 Presentación del instrumento utilizado. El instrumento (IMIO) utilizado para identificar y evaluar los flujos de conocimiento en la organización se encuentra soportado en el documento publicado por Cesar Bernal, Álvaro Turriago y Hernán Sierra¹⁴. Dicho instrumento se encuentra a disposición en el Anexo A y se aplica a 16 funcionarios de Temporing S. A de la siguiente manera:

El cuestionario presentaba tres etapas: en la primera etapa se piden algunos datos de los funcionarios con la finalidad de conocer a la población encuestada para lograr segmentarla y realizar el análisis posteriormente. La segunda etapa está conformada por los 12 enunciados para conocer el grado de percepción de la **Gestión de Relevancia del Conocimiento GRC**, esta etapa se estructuró bajo el criterio de la escala de Likert, donde el encuestado calificaba cada ítem según su apreciación en puntuaciones de 1 a 4, siendo: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Parcialmente en desacuerdo, 3 = Parcialmente de acuerdo y 4 = Totalmente de acuerdo.

Y en la tercera etapa cada dimensión de la **Matriz de Inteligencia Organizacional** estaba conformada por recuadros con enunciados y espacios en blanco, en los cuales cada funcionario puntúa según una escala de 1 a 4, donde: 1 = Malo, 2 = Regular, 3 = Bueno y 4 = Excelente, dando a conocer su punto de vista respecto de la gestión del conocimiento que se realiza en la organización.

¹⁴ BERNAL, Cesar; TURRIAGO, Álvaro y SIERRA, Hernán. Aproximación a la gestión del conocimiento. [En línea] disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/viewFile/183/198> [Citado el 2 de de Octubre 2016]

La escala usada en la matriz se interpretaba de la siguiente forma:

Tabla 2. Escala usada en la matriz de Inteligencia Organizacional

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Excelente	El esquema de generación de valor es bueno
Bueno	Existen oportunidades de generar valor
Regular	Existen algunas oportunidades, pero deben de mejorar algunas de las capacidades
Malo	Oportunidad de generación de valor muy baja

A continuación, se detalla la forma en que se realizó el cálculo del IMIO:

- Generación de valor a partir de la Memoria organizativa (**GVAMO**): este índice se conseguía sumando todos los registros de la primera fila, es decir:

$$\mathbf{GVAMO: f \{Mer + Co + Pv+ Cl+ Pd + Pc+ Cb\} (*)}$$

- Generación de valor a partir de las capacidades de la organización (**GVAC**): para calcular este índice se debía sumar los valores de cada una de las 6 columnas que nombraban las capacidades de la organización frente al entorno, es decir:

$$\mathbf{GVAC: f \{CV + CR+ CRP + CA + CI+ CEC\} (**)}$$

(*) Mercados (Mer), Competidores (Co), Proveedores (Pv), Clientes (Cl), Productos (Pd), Procesos (Pc), Colaboradores (Cb)

(**) Capacidad de vigilar (CV), Capacidad de respuesta (CR), Capacidad de resolver problemas (CRP), Capacidad de aprender (CA), Capacidad de innovar (CI), Capacidad de explotación del conocimiento (CEC)

- Generación de valor a partir de las perspectivas de la organización (**GVAP**): este indicador evalúa las perspectivas internas y externas, está en función de:

$$GVAP: f \{Mer + Co + Pv+ Cl+ Pd + Pc+ Cb\} *$$

- Generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento organizacional (**GVACC**): este último dato está en función de:

$$GVACC: f \{Mer + Co + Pv+ Cl+ Pd + Pc+ Cb\} *$$

Finalmente, se suman los cuatro indicadores anteriormente mencionados y se obtiene el IMIO.

4.2.2 Resultados de la evaluación de la Gestión del Conocimiento. A continuación, se presentan los resultados de la evaluación realizada a los funcionarios encargados de las actividades diarias de los procesos misionales, dichos resultados fueron analizados y en pro de una mejor interpretación tanto de la GRC como de los indicadores de la matriz de inteligencia organizacional las escalas se cambiaron de la siguiente forma:

Para la Gestión de Relevancia del Conocimiento el cambio en la escala que se hizo fue:

Tabla 3. Escala usada para la ponderación de la GRC

CALIFICACIÓN ANTERIOR	CALIFICACIÓN NUEVA
Totalmente en desacuerdo	25%
Parcialmente en desacuerdo	50%
Parcialmente de acuerdo	75%
Totalmente de acuerdo	100%

Para las calificaciones de cada dimensión dentro de la matriz de inteligencia organizacional la escala que se cambio fue:

Tabla 4. Escala usada para la ponderación de las dimensiones internas de la matriz

CALIFICACIÓN ANTERIOR	CALIFICACIÓN NUEVA
Excelente	100%
Bueno	75%
Regular	50%
Malo	25%

Antes de comenzar con los análisis se realizó una segmentación de la población objeto de estudio de la siguiente forma:

1. Resultados globales de la empresa
2. Resultados en los líderes de los procesos misionales
3. Resultados en el personal administrativo que desarrolla los procesos
4. Resultados en el personal con menos de 2 años de vinculación
5. Resultados en el personal con 2 o más años de vinculación
6. Resultados en el personal bachiller, técnico y universitario
7. Resultados en el personal profesional y con postgrados
8. Resultados en el personal femenino
9. Resultados en el personal masculino

Descripción de la población encuestada en la empresa Temporing S. A:

El estudio comprende una muestra de 16 funcionarios, en los cuales se encontró una población donde predomina el género femenino con un 69% versus un 31% representando al género masculino. El 38% de muestra presenta edades superiores a los 30 años y complementariamente el 63% representa al personal con edades menores a los 30.

En la compañía la mayoría del personal tiene un tiempo de vinculación menor a 2 años exactamente un 56% mientras que el 44% lleva trabajando más de dos años al servicio de ella. Los funcionarios presentan diferentes grados de estudios entre ellos el 13% son bachilleres, el 6% son técnicos, el 25% son estudiantes universitarios, el 31% son profesionales ejerciendo su titulación y el 25% han realizados estudios complementarios como postgrados (disponible en anexo B)

4.2.3 Análisis de los resultados globales de la empresa. Luego de la identificación de la población, se comenzó con el análisis del estado actual de la gestión del conocimiento basado en los resultados globales de la empresa, la cual genero una medida del **IMIO** del **83,7%**. De acuerdo a este porcentaje se puede deducir que Temporing S. A tiene un buen balance entre las capacidades y las perspectivas, situándose en un lugar privilegiado en cuanto al IMIO (rango entre el 76% y 100%). Además, posee un conocimiento acumulado en la organización (memoria organizacional) potencialmente amplio, y una respuesta hacia la sociedad (cultura) también elevado, lo cual muestra un nivel bueno de la gestión de sus capacidades de aprendizaje y transmisión del conocimiento. El reto para la organización está en lograr que el IMIO no baje su puntuación en el transcurso del tiempo.

Tabla 5. Resultados globales de la empresa

MATRIZ DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL AMPLIADA								
MEMORIA ORGANIZATIVA							INDICE GVAPMO	
DE LA EVOLUCION DE LOS MERCADOS	DE LA EVOLUCION DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE LOS TRABAJOS ANTERIORES REALIZADOS	DE LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS DE MI EMPRESA	MEJORES PRACTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LOS COLABORADORES	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES		
89%	80%	84%	89%	88%	84%	75%	84%	
CAPACIDAD DE VIGILAR							INDICE GVAP	
CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD APRENDER	CAPACIDAD INNOVAR	CAPACIDAD EXPLOTACION DE CONOCIMIENTO				
MERCADOS	84%	86%	88%	86%	86%	86%	86%	
COMPETIDORES	81%	83%	78%	80%	84%	73%	80%	
PROVEEDORES	80%	81%	84%	81%	81%	78%	81%	
CLIENTES	88%	89%	83%	84%	84%	81%	85%	
PRODUCTOS	86%	83%	78%	84%	86%	80%	83%	
PROCESOS	86%	81%	84%	86%	86%	80%	84%	
COLABORADORES	84%	83%	83%	88%	84%	78%	83%	
INDICE GVAC	84%	84%	83%	84%	85%	79%	83%	
CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO							INDICE GVACC	
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE LOS SERVICIOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINAMICA CON COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINAMICA CON PROVEEDORES		
83%	78%	91%	86%	88%	86%	80%	84%	
Fuente adaptada: Métrica y Cálculos IMIO Qubit Cluster							Imio	83,7%
							GRC	93,1%
							GGC	85,8%

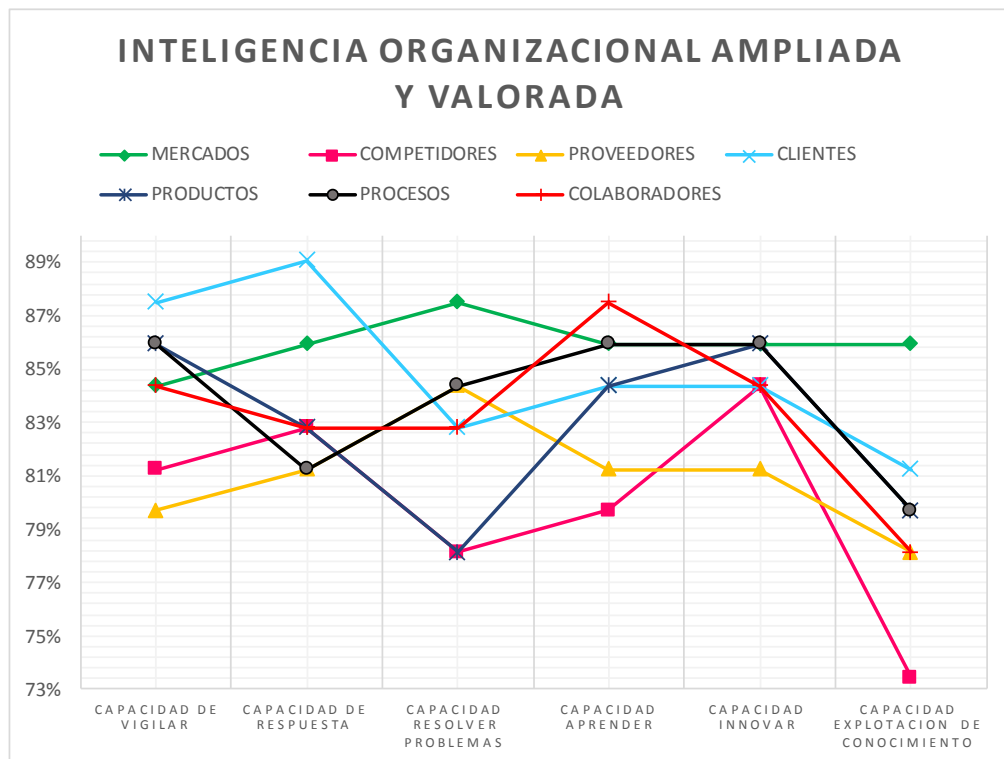
Según los datos presentados en la Tabla 5 donde se pueden observar los resultados con los que se calculó el índice **GVAP**, se evidencia la generación de valor en todas las perspectivas con mayor calificación en: *los mercados* y *los clientes*. Por otro lado, las de menor puntaje corresponden a *competidores* y *proveedores* sobre los cuales deben implementarse acciones.

El índice **GVAPMO**, presenta un resultado del 80% en el cual la generación de valor frente al conocimiento acumulado deja ver una percepción alta en casi todas las variables exceptuando la *formalización del conocimiento adquirido con los proveedores*.

En el análisis de **la inteligencia organizacional** (Figura 7) y frente a los resultados del índice **GVAC**, hay que resaltar el alto grado de percepción de 4 factores: los dos

primeros con respecto a la “*capacidad de respuesta*” a los clientes conjuntamente con la “*capacidad de vigilar*” lo que ellos piden; el tercero a la “*capacidad de resolver problemas*” en el entorno de los mercados y el cuarto a la “*capacidad de aprender*” de los colaboradores. Sin embargo, existe una baja percepción de la “*capacidad de explotar el conocimiento*” con los competidores y se observa que se debe mejorar la “*capacidad de resolver problemas*” en los servicios que se prestan cumpliendo plazos de forma efectiva y eficiente.

Figura 7. Resultados globales de la empresa



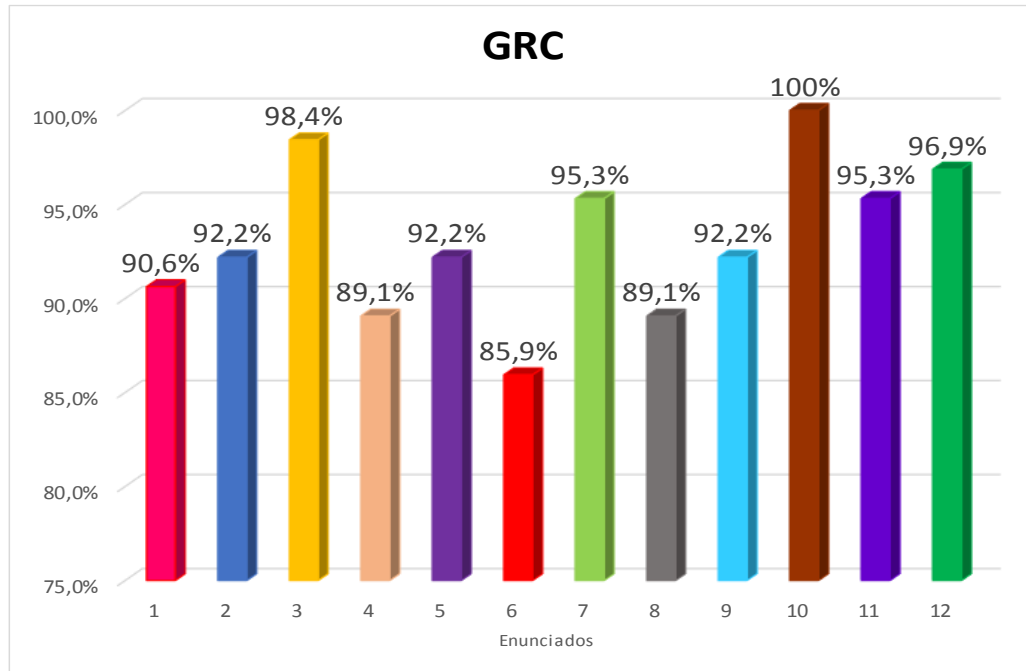
De la misma forma, al realizar el estudio de **cultura, aptitudes y comportamientos** (índice **GVACC**), es importante resaltar el alto grado de percepción de dos aspectos *la confianza y trato con los clientes y la capacidad de innovar o cambiar ciertos criterios en los procesos*. Se debe trabajar en mejorar y aprovechar las relaciones tanto con *proveedores* como con el *entorno del mercado* incluyendo a los *competidores*.

Finalmente, se analizó la **gestión de relevancia del conocimiento**, es decir, qué tanto la población encuestada conocía del tema y cómo la empresa gestionaba en ellos. Para ello se usan los datos encontrados en el cuestionario que contiene doce enunciados de la **GRC** presentados a continuación y cada uno representa a cada una de las barras del diagrama de la figura 8:

- 1) En esta organización siempre se da prioridad a la capacitación del personal
- 2) En esta organización siempre se optimiza el conocimiento de las personas
- 3) Nuestra organización siempre se esfuerza porque aprendamos unos de otros
- 4) En la organización todos nos actualizamos de forma permanente
- 5) En la organización se comparte la información de la actividad de la misma
- 6) En la organización se reconoce y estimula la creatividad e innovación
- 7) Esta organización incorpora nuevos conocimientos a su actividad productiva
- 8) Esta organización utiliza resultados de investigación (propios y/o externos)
- 9) Esta organización siempre aprende de su relación con el entorno
- 10) Es usual que esta organización trabaje pensando en los cambios futuros
- 11) En esta organización se estimula estar atentos a las tendencias del entorno
- 12) En esta organización se optimiza el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información para ser cada vez mejores trabajadores y mejor organización

De acuerdo al análisis, los puntos fuertes encontrados están en los enunciados referentes a: *la preparación para los cambios futuros, el uso y la optimización de las TIC en el desempeño diario y el esfuerzo en cuanto al aprendizaje entre el personal.* En los puntos a mejorar se encuentran falencias en la *actualización permanente dentro de la organización y la falta de reconocimiento y estimulación de la creatividad y la innovación.*

Figura 8. GRC global en la empresa Temporing S. A



Con el fin de determinar posibles diferencias frente a la percepción sobre la generación de valor a partir de la Gestión del Conocimiento en Temporing S.A. se realizaron los siguientes análisis:

4.2.4 Análisis de los resultados en los líderes vs el personal administrativo de los procesos misionales. El estudio de estas variables generó un resultado para el IMIO del 85,2% para los líderes y 82,9% para el personal administrativo, esto significa que los rangos jerárquicos mas altos presentan mayor claridad de los esfuerzos encaminados en la gestión del conocimiento, y de igual forma una mejor comprensión del conocimiento acumulado en la organización. Sin embargo, los dos grupos de estudio perciben un buen balance entre las capacidades y las perspectivas. Como los valores del IMIO se encuentran entre el rango del 75% y el 100%, el reto para los líderes y el personal de los procesos es lograr que este no caiga en el transcurso del tiempo.

Según los datos presentados en el Anexo D (líderes) y el Anexo E (personal admón.), en la matriz de inteligencia organizacional ampliada se calcularon los índices que dejan ver los siguientes resultados:

Tabla 6. Conclusiones de resultados en los líderes vs el personal administrativo

<i>Líderes</i>		<i>Personal administrativo</i>	
En el índice GVAPMO		En el índice GVAPMO	
	84%		84%
Generación de valor	Opciones de mejora	Generación de valor	Opciones de mejora
Evolución de los mercados	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores	Evolución de los mercados	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores
	Formalización de los trabajos anteriores realizados	Evolución de los servicios de la empresa	
		Formalización de los trabajos anteriores realizados	

Tabla 6. (Continuación)

<i>Lideres</i>		<i>Personal administrativo</i>	
En el índice GVAP		En el índice GVAP	
	84%		83%
Perspectivas fuertes	Opciones de mejora	Perspectivas fuertes	Opciones de mejora
Mercados	Proveedores	Mercados	Servicios
Servicios	Competidores	Clientes	Competidores
Colaboradores		Procesos	

Análisis de la Inteligencia organizacional (GVAC)		Análisis de la Inteligencia organizacional (GVAC)	
	84%		83%
Alta percepción	Opciones de mejora	Alta percepción	Opciones de mejora
"Capacidad de aprender" de los nuevos mercados	"Capacidad de vigilar" lo que hacen los proveedores	"Capacidad de respuesta" es brindar consultas rápidas y completas a los clientes	"Capacidad de explotación de conocimiento" es decir, trabajar conjuntamente con los competidores
	"Capacidad de innovar" con nuevos proveedores	"Capacidad de resolver problemas" para los nuevos mercados	
	"Capacidad de explotación de conocimiento" es decir, transferir el conocimiento a los proveedores		
	"Capacidad de respuesta" ante la aparición de nuevos procesos		

En el índice GVACC		En el índice GVACC	
	89%		83%
Alta percepción	Baja percepción	Alta percepción	Baja percepción
Confianza y trato con los clientes	En las relaciones con los competidores	Confianza y trato con los clientes	Cooperar de forma abierta y dinámica con los proveedores
Innovar y cambiar criterios en los servicios		Innovar y cambiar criterios de los procesos	

Tabla 6. (Continuación)

<i>Lideres</i>		<i>Personal administrativo</i>	
Gestión de relevancia del conocimiento	92%	Gestión de relevancia del conocimiento	93,6%
Puntos fuertes	Opciones de mejora	Puntos fuertes	Opciones de mejora
Se presta interés y atención a las tendencias del entorno	Reconocimiento y estimulación de la creatividad y la innovación.	Aprendizaje diario entre compañeros de trabajo	Posible uso de investigaciones para implementar en las áreas de trabajo
El uso y la optimización de las TIC en el desempeño diario		Permanente preparación para los cambios futuros	
		El uso y la optimización de las TIC en el desempeño diario	

4.2.5 Análisis de los resultados en el personal con vinculación menor de 2 años vs vinculación mayor a 2 años. Al realizar el análisis, los resultados para el **IMIO** fueron del **84,1%** para el personal con vinculación menor a 2 años y, para el personal con vinculación mayor a 2 años del **83,2%**, el significado de estos índices perciben un buen balance entre las capacidades y las perspectivas. Cabe resaltar que aunque la diferencia del indicador es del 1.1% el personal nuevo presenta mayor disposición en cuanto a la transferencia del conocimiento. Según lo anterior el reto para todo el personal es lograr que el IMIO no caiga en el transcurso del tiempo. Los datos anteriormente nombrados se evidencian en los Anexos F y G respectivamente para cada variable, además en la matriz de inteligencia organizacional ampliada se calcularon los demás índices que dejan ver los siguientes resultados:

Tabla 7. Conclusiones de resultados en el personal con vinculación menor de 2 años vs mayor a 2 años

Personal con vinculación menor a 2 años		Personal con vinculación igual o mayor a 2 años		
En el índice GVAPMO		83%	En el índice GVAPMO	85%
Generación de valor	Opciones de mejora	Generación de valor	Opciones de mejora	
Evolución de los servicios de la empresa	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores	Evolución de los mercados	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores	
	Evolución de los competidores	Mejores prácticas y lecciones aprendidas	Evolución de los competidores	

En el índice GVAP		84%	En el índice GVAP	82%
Perspectivas fuertes	Opciones de mejora	Perspectivas fuertes	Opciones de mejora	
Mercados	Proveedores	Mercados	Proveedores	
Clientes	Competidores	Productos	Competidores	
		Procesos		

Análisis de la Inteligencia organizacional (GVAC)		84%	Análisis de la Inteligencia organizacional (GVAC)	82%
Alta percepción	Opciones de mejora	Alta percepción	Opciones de mejora	
"Capacidad de vigilar" atender consultas de los clientes de forma rápida y completa	"Capacidad de explotación de conocimiento" en el desarrollo de nuevos servicios	"Capacidad de resolver problemas" para los nuevos mercados	"Capacidad de explotación de conocimiento" conjuntamente con los competidores	
"Capacidad de respuesta" a los requerimientos de los clientes	"Capacidad de explotación de conocimiento" en acuerdos con colaboradores	"Capacidad de aprender" conjuntamente con los colaboradores	"Capacidad de aprender" de los competidores	
"Capacidad de explotación de conocimiento" en los nuevos mercados			"Capacidad de vigilar" qué hacen los proveedores	

Tabla 7. (Continuación)

<i>Personal con vinculación menor a 2 años</i>		<i>Personal con vinculación igual o mayor a 2 años</i>	
En el índice GVACC		85%	En el índice GVACC
		83%	
Alta percepción	Baja percepción	Alta percepción	Baja percepción
Confianza y trato con los clientes	Cooperar de forma abierta y dinámica con los proveedores	Confianza y trato con los clientes	Relaciones con los competidores
Innovar y cambiar criterios en los procesos		Innovar y cambiar criterios en los servicios	

Gestión de relevancia del conocimiento		93,1%	Gestión de relevancia del conocimiento	93,2%
Puntos fuertes	Opciones de mejora		Puntos fuertes	Opciones de mejora
Aprendizaje diario entre compañeros de trabajo	Actualización permanente		Aprendizaje diario entre compañeros de trabajo	Reconocimiento y estimulación de la creatividad y la innovación.
Permanente preparación para los cambios futuros	Reconocimiento y estimulación de la creatividad y la innovación.		Permanente preparación para los cambios futuros	
El uso y la optimización de las TIC en el desempeño diario			Interés y atención a las tendencias del entorno	

4.2.6 Análisis de los resultados por nivel educativo. El estudio de esta variable se hizo en dos grupos: el primero, resultados en el personal bachiller, técnico y universitario y el segundo, resultados en el personal profesional y con postgrados, de este modo se generaron los siguientes resultados en el cálculo del **IMIO: 82,1%** y **85%** respectivamente. En otras palabras, lo que esto significa es que los dos grupos de estudio perciben un buen balance entre las capacidades y las perspectivas, mostrando una mayor madurez en el personal profesional y con postgrados. Como los valores del IMIO se encuentran entre el rango del 75% y el 100%, el reto para los dos grupos es lograr que el IMIO no caiga en el transcurso del tiempo.

Para entender las diferencias en el cálculo del IMIO de cada grupo, se calculó en la matriz de inteligencia organizacional ampliada (Anexos H e I) los índices que dejan ver los siguientes resultados:

Tabla 8. Conclusiones de resultados por nivel educativo

<i>Personal bachiller, técnico y universitario</i>		<i>Personal profesional y con postgrados</i>		
En el índice GVAPMO		84%	En el índice GVAPMO	85%
Generación de valor	Opciones de mejora	Generación de valor	Opciones de mejora	
Evolución de los mercados	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores	Evolución de los mercados	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores	
	Formalizar el conocimiento adquirido en los colaboradores	Formalizar el conocimiento adquirido en los colaboradores	Evolución de los competidores	
		Evolución de los servicios de la empresa		

En el índice GVAP		81%	En el índice GVAP		84%
Perspectivas fuertes	Opciones de mejora		Perspectivas fuertes	Opciones de mejora	
Mercados	Proveedores		Mercados	Proveedores	
Proveedores	Productos		Procesos	Competidores	
Clientes			Colaboradores		

Análisis de la Inteligencia organizacional (GVAC)		81%	Análisis de la Inteligencia organizacional (GVAC)		84%
Alta percepción	Opciones de mejora		Alta percepción	Opciones de mejora	
<i>"Capacidad de respuesta"</i> brindar consultas rápidas y completas a los clientes	"Capacidad de explotación de conocimiento" conjuntamente con los competidores		<i>"Capacidad de vigilar"</i> atender consultas de los clientes de forma rápida y completa	"Capacidad de explotación de conocimiento" conjuntamente con los competidores	
	"Capacidad de explotación de conocimiento" en el desarrollo de nuevos servicios.		"Capacidad de vigilar" nuevas formas de realizar los procesos	"Capacidad de explotación de conocimiento" y llegar a acuerdos con los colaboradores	

Tabla 8. (Continuación)

<i>Personal bachiller, técnico y universitario</i>		<i>Personal profesional y con postgrados</i>	
En el índice GVACC		82%	En el índice GVACC
		87%	
Alta percepción	Baja percepción	Alta percepción	Baja percepción
Relaciones con el mercado	Cooperar de forma abierta y dinámica con los proveedores	Innovar y cambiar criterios en los servicios	Relación con el mercado
Confianza y trato con los clientes	Relación con los competidores	Confianza y trato con los clientes	Relación con los competidores

Gestión de relevancia del conocimiento		92,3%	Gestión de relevancia del conocimiento	93,8%
Puntos fuertes	Opciones de mejora		Puntos fuertes	Opciones de mejora
Aprendizaje diario entre compañeros de trabajo	Reconocimiento y estimulación de la creatividad y la innovación.		Aprendizaje diario entre compañeros de trabajo	Reconocimiento y estimulación de la creatividad y la innovación.
Permanente preparación para los cambios futuros			Permanente preparación para los cambios futuros	
			El uso y la optimización de las TIC en el desempeño diario	Actualización permanente

4.2.7 Análisis de los resultados por género. Finalmente se realizó el análisis por género, del cual se detectaron los siguientes resultados para el **IMIO**, un **84.1%** en el personal femenino y para el personal masculino un **82.7%**. El indicador muestra que las mujeres poseen mayor percepción del conocimiento acumulado en la organización que los hombres. De igual forma con este resultado se percibe un buen balance entre las capacidades y las perspectivas que se manejan en la empresa. Según los datos anteriores el reto para todo el personal es lograr que el IMIO no caiga en el transcurso del tiempo.

Los datos anteriormente nombrados se pueden ver en los Anexos J y K para cada variable respectivamente, además en la matriz de inteligencia organizacional ampliada se calcularon los demás índices que dejan ver los siguientes resultados:

Tabla 9. Conclusiones de resultados por género

Género Femenino		Género Masculino		
En el índice GVAPMO		85%	En el índice GVAPMO	82%
Generación de valor	Opciones de mejora	Generación de valor	Opciones de mejora	
Evolución de los mercados	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores	Evolución de los mercados	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores	
Mejores prácticas y lecciones aprendidas		Evolución de los servicios de la empresa	Evolución de los competidores	

En el índice GVAP		84%	En el índice GVAP	82%
Perspectivas fuertes	Opciones de mejora	Perspectivas fuertes	Opciones de mejora	
Mercados	Competidores	Clientes	Proveedores	
Procesos		Mercados		
Colaboradores				

Análisis de la Inteligencia organizacional (GVAC)		84%	Análisis de la Inteligencia organizacional (GVAC)	82%
Alta percepción	Opciones de mejora	Alta percepción	Opciones de mejora	
"Capacidad de respuesta" brindar consultas rápidas y completas a los clientes	"Capacidad de explotación de conocimiento" conjuntamente con los competidores	"Capacidad de vigilar" nuevos servicios en marcha	"Capacidad de explotación de conocimiento" conjuntamente con los competidores, establecer acuerdo con los colaboradores, en la creación de nuevos servicios y transferir el conocimiento a los proveedores	
	"Capacidad de resolver problemas" con ayuda de los competidores	"Capacidad de vigilar" nuevas formas de desempeñar los procesos		

Tabla 9. (Continuación)

<i>Género Femenino</i>		<i>Género Masculino</i>	
En el índice GVACC		84%	En el índice GVACC
		86%	
Alta percepción	Baja percepción	Alta percepción	Baja percepción
Confianza y trato con los clientes	Relación con los competidores	Cooperar de forma abierta y dinámica con los colaboradores	Relación con los competidores
Innovar y cambiar criterios en los servicios	Cooperar de forma abierta y dinámica con los proveedores	Confianza y trato con los clientes	Cooperar de forma abierta y dinámica con los proveedores
Innovar y cambiar criterios de los procesos		Innovar y cambiar criterios de los procesos	

Gestión de relevancia del conocimiento		93.8%	Gestión de relevancia del conocimiento	95,4%
Puntos fuertes	Opciones de mejora		Puntos fuertes	Opciones de mejora
Aprendizaje diario entre compañeros de trabajo	Reconocimiento y estimulación de la creatividad y la innovación.		Incorporación de nuevos conocimientos a la actividad	Optimización del conocimiento de las personas
Permanente preparación para los cambios futuros			Aprendizaje de la relación con el entorno	
			Permanente preparación para los cambios futuros	Reconocimiento y estimulación de la creatividad y la innovación.
			El uso y la optimización de las TIC en el desempeño diario	

4.3 DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES

4.3.1 Presentación del instrumento utilizado. Para realizar el diagnóstico de los procesos misionales se utilizó un cuestionario de autoevaluación basado en el modelo EFQM, el cual fue aplicado a los líderes de los procesos.

Dicho cuestionario incluía la siguiente información:

- Una explicación previa sobre lo que trataba el criterio y el subcriterio
- Enunciados para calificar cada subcriterio según la percepción del evaluador
- Una escala de valoración

El cuestionario presentaba dos clases de escalas, que dependían del criterio, es decir:

- Para los criterios de Agentes Facilitadores se usó la siguiente escala:

Tabla 10. Escala para evaluar los Agentes Facilitadores

ESCALA	PERCEPCIÓN DEL ENTREVISTADO
Nada	Sin evidencia
Poco	Alguna evidencia
Bastante	Evidencia
Mucho	Evidencia clara
Totalmente	Evidencia total

- Y para los criterios de Resultados:

Tabla 11. Escala para evaluar los criterios de Resultados

ESCALA	PERCEPCIÓN DEL ENTREVISTADO
Nada	Sin resultados
Poco	Algunos resultados favorables en algunas áreas
Bastante	Bastantes resultados favorables en bastantes áreas al menos en los 3 últimos años
Mucho	La mayoría de los resultados son favorables en la mayoría de las áreas al menos en los 3 últimos años
Totalmente	Resultados excelentes en el total de las áreas al menos en los 5 últimos años

Este instrumento se eligió por ser un método sencillo y rápido en la aplicación. Para su elaboración se basó en dos documentos: guía para la aplicación del modelo EFQM elaborada por el autor Julián Moreno¹⁷ y “guía de autoevaluación EFQM para unidades de gestión”¹⁸. Igualmente, la plantilla del cuestionario aplicado se encuentra en el Anexo L para su observación.

4.3.2 Resultados de diagnóstico del funcionamiento de los procesos misionales. Los cuestionarios fueron aplicados a los cinco líderes de los procesos misionales que se nombran a continuación:

- Negocios y gestión al cliente
- Contratación, vinculación, mantenimiento y retiro del personal
- Gestión humana
- Control y seguridad
- Salud ocupacional

¹⁷ MORENO, Julián. Guía para la aplicación del modelo EFQM de Excelencia. Fundación Luis Vives. p. 23.

¹⁸ CAPELASTEGUI SÁIZ, Alberto, *et al.* Guía de autoevaluación EFQM para unidades de gestión. Osakidetza/ Servicio vasco de salud. 2004

Por lo tanto, el equipo evaluador estuvo conformado por los siguientes funcionarios:

Tabla 12. Equipo evaluador del cuestionario del modelo EFQM

FUNCIONARIO	CARGO QUE DESEMPEÑA
Freddy Alfonso Carreño	Gerente General, encargado del área de Negocios a la fecha de la aplicación del instrumento
Tannya Alexandra Ávila	Directora administrativa y financiera, encargada del proceso de contratación, vinculación, mantenimiento y retiro del personal.
Linda Maileth Granados	Directora de gestión humana
Pablo Antonio Herrera	Ingeniero de calidad y seguridad
Vladimir Velásquez Cañas	Ingeniero de HSEQ

Una vez contestadas las autoevaluaciones se procedió a realizar un consenso para obtener los resultados finales del diagnóstico (anexo M), encontrando lo siguiente:

- **LIDERAZGO:** Al analizar este criterio se encontró un buen liderazgo por parte de la gerencia, la cual se empeña día a día por el crecimiento y la formación de los encargados de los procesos. Se puede afirmar que están identificados los líderes de cada proceso y cada uno de ellos se implica activamente en el desarrollo, crecimiento y la mejora continua de la organización. Estas personas refuerzan la cultura animando al cambio y a las acciones de mejora. En Temporing existe un mecanismo llamado evaluación por desempeño para evaluar el trabajo desarrollado por ellos y es realizado cada año.
- **POLÍTICA Y ESTRATEGIA:** cada año la gerencia de la organización revisa y actualiza la política y estrategia basando su ejecución en los resultados obtenidos a lo largo del año. Existe una evidencia clara de los grupos de interés, es por ello que las actividades diarias se desarrollan con base en las necesidades y expectativas actuales y futuras de ellos. En la organización existe

una serie de indicadores con los cuales se miden la eficiencia de los procesos, los cuales según la percepción de algunos líderes necesitan un reajuste por el tiempo que ha pasado desde su creación.

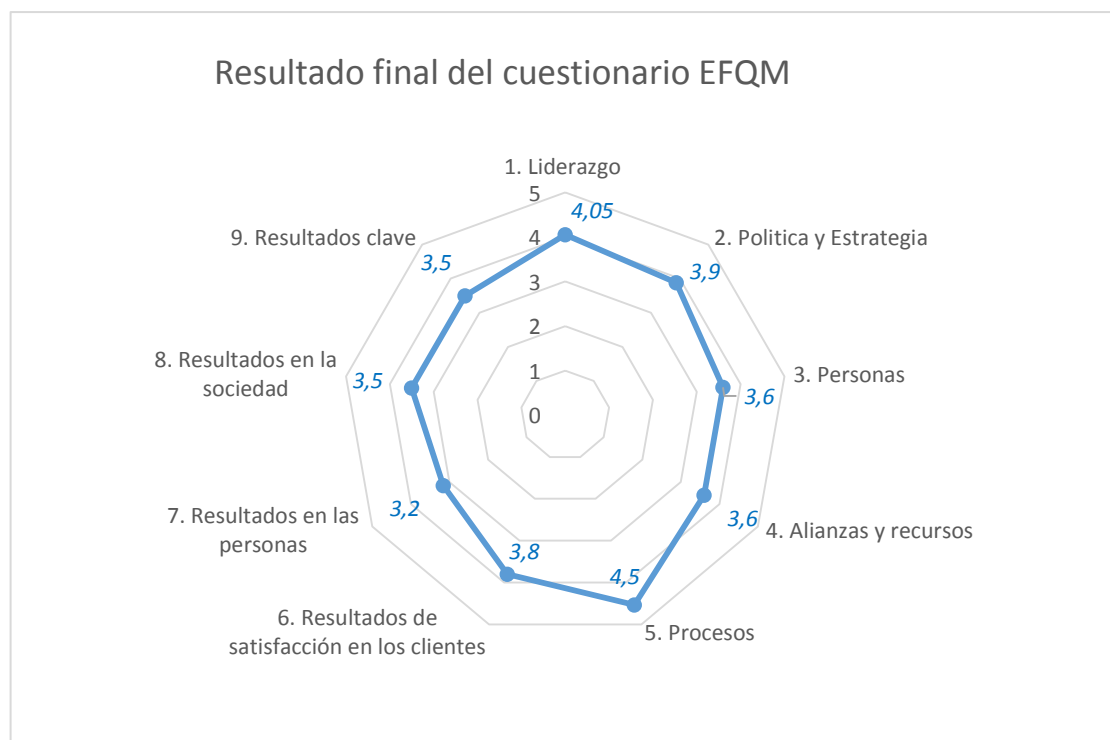
- **PERSONAS:** Temporing al ser una empresa dedicada a la selección de personal, ejecuta sus labores para contratar personal adecuado según perfiles y características propias de los cargos existentes. En función del crecimiento profesional la organización apoya la formación de sus funcionarios. Los canales de comunicación internos son de forma directa donde se aprovecha para la toma de decisiones de forma inmediata. La empresa no cuenta con un sistema de reconocimientos para los funcionarios.
- **ALIANZAS Y RECURSOS:** la organización cuenta con convenios y ha identificado a sus aliados clave según su estrategia generando beneficios para ambas partes. La información de la empresa es gestionada a través de un sistema de información llamado SIT (Sistema Informático Temporing) el cual permite integrar todas las operaciones diarias de las distintas áreas y brinda apoyo al personal en su trabajo. Según el análisis de los diagnósticos el personal tiene la percepción de que el conocimiento no se acostumbra a usar al máximo.
- **PROCESOS:** Aunque Temporing tiene identificados sus procesos existen subprocesos como el de administración de nómina que no presenta la documentación de tal forma que pueda visualizar fácilmente su secuencia e interacción. La organización tiene la capacidad de diseñar y mejorar sus servicios en función de las necesidades y expectativas de sus clientes. Se busca a diario mejorar la relación con los clientes atendiendo sus quejas y reclamaciones, aunque parcialmente se hace el seguimiento a de ellos.
- **RESULTADOS DE SATISFACCIÓN EN LOS CLIENTES:** la organización a diario identifica los aspectos significativos de la satisfacción de sus clientes por

medio de indicadores evaluando las tendencias de percepción referente a la imagen corporativa.

- **RESULTADOS EN LAS PERSONAS:** según el análisis Temporing presenta bajos resultados en el seguimiento periódico de la percepción de las personas con respecto al clima laboral, el entorno de trabajo, la participación y la capacitación permanente. Sin embargo, la empresa si cuenta con un sistema encargado de controlar el absentismo, los retrasos y las bajas por enfermedad.
- **RESULTADOS EN LA SOCIEDAD:** según el análisis si existe referencia sobre la organización por parte de la sociedad. Temporing tiene el apoyo de entidades como el Frente de seguridad empresarial, BASC y la ARL Sura. Igualmente apoya a futuros profesionales en el desarrollo de sus prácticas. La empresa no cuenta con un sistema encargado de la medición de los resultados con la sociedad.
- **RESULTADOS CLAVE:** Temporing tiene claro cuáles son sus resultados clave que van en línea con su estrategia, sus planes y los procesos. Dichos resultados son conocidos por cada uno de los responsables de los procesos y son analizados a través de indicadores revisando las tendencias en todas las áreas.

Finalmente, para obtener resultados gráficos se realizó el promedio de las respuestas del cuestionario y se graficaron por medio de un diagrama de radar presentado a continuación:

Figura 9. Diagrama de red con resultado final del modelo EFQM



Adicionalmente a las conclusiones obtenidas, se decidió seguir con los pasos de la metodología del modelo EFQM para saber el porcentaje de cumplimiento que presenta la empresa, para ello se usó la **matriz de puntuación REDER** con la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Cálculo de la puntuación total

Criterio	Valoración	Factor	Puntuación
Criterio 1: LIDEREZGO	80	1,0	80
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	75	0,8	60
Criterio 3: PERSONAS	60	0,9	54
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	65	0,9	58,5
Criterio 5: PROCESOS	90	1,4	126
Criterio 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	75	2,0	150
Criterio 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS	56,25	0,9	50,625
Criterio 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	56,25	0,6	33,75
Criterio 9: RESULTADOS CLAVE	62,5	1,5	93,75
Puntuación total EFQM organización			706,625

Según el modelo los puntos posibles equivalen al 1000 de los cuales Temporing obtiene 706,625 es decir un 70,66% de cumplimiento de la máxima puntuación para el enfoque EFQM de Excelencia.

4.4 MATRIZ DOFA

Finalmente, para concluir el diagnóstico inicial se realizó una matriz DOFA con ayuda del ingeniero de calidad Pablo Antonio Herrera, con el objetivo de resumir los hallazgos y los resultados obtenidos en el análisis de los dos instrumentos aplicados, dicha matriz se presenta a continuación:

Tabla 13. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia de Temporing influencia y busca la creación de líderes. • La cultura organizacional está orientada a la excelencia para el logro de los resultados • La gerencia se encarga personalmente de la creación de la política y las estrategias a seguir durante el año en curso • La empresa cuenta con alianzas de grupos como: Frente de seguridad empresarial, BASC, Arl Sura, Defender seguridad empresarial • Temporing apoya la formación del personal en temas claves para la compañía tales como: formación de auditores internos en BASC y programas de seguridad y salud en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta alta rotación de personal en el cargo de negocios, no se ha evidenciado un líder fuerte en esa área. • Hay variación del personal de apoyo en el área de mantenimiento y control de herramientas, equipos, software. • No existe un programa estructurado bajo la orientación de la creatividad y la innovación por ello los trabajadores no encuentran reconocimiento y estimulación del tema en el desarrollo de sus labores • No hay un programa de reconocimiento con orientación al logro por objetivos.

Tabla 13. (Continuación)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con una herramienta de información (SIT) clave para el desarrollo de sus procesos • El desempeño de Temporing se basa en diseñar y mejorar sus servicios en función de las necesidades y expectativas de sus clientes • La empresa cuenta con canales de comunicación directos, donde se interviene inmediatamente y se toman decisiones • La evolución de Temporing en el tiempo ha mantenido un crecimiento sostenido el cual es reconocido por entes como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entes de certificación como BASC, Instituciones de educación superior, premio Gacela Misión Pyme 2016 otorgado por Bancolombia 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere actualizar el subproceso de administración de nómina ajustando los parámetros y la documentación acorde con la estructura de los demás procesos. • La mayoría de los funcionarios consideran que la organización no está transmitiendo los conocimientos o brindándoles capacitación suficiente. Por ello se evidencia la necesidad de capacitar al personal involucrado en el desarrollo de los procesos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la opinión de los líderes en la etapa de la formulación de la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto número de competidores directos en la región • Cambios en la normatividad por parte del gobierno

Tabla 13. (Continuación)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer al personal de Temporing los grupos de interés para el mejoramiento del negocio • Revisión periódica de la dinámica de los procesos, si existiera algún cambio no se conocería inmediatamente • Anticiparse en conocer las expectativas de los clientes • Retomar las reuniones de comités por procesos donde se analicen indicadores y resultados • Revisión de los indicadores para el ajuste y la ejecución en tiempo real • Revisión del mapa de procesos para una posible reestructuración • Formalizar y explotar el conocimiento adquirido de los colaboradores en el desarrollo de actuales y nuevos servicios • En el estudio de la gestión de conocimiento se encuentra baja percepción en la actualización permanente dentro de la organización al igual que en la optimización del conocimiento de los funcionarios 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una normatividad vigente en cuanto al concepto de Administración, Imprevistos, Utilidad (A.I.U.) que deben manejar las empresas temporales. • Crecientes ataques informáticos por parte de entes externos que pueden afectar el desarrollo de las labores diarias. • Demora en el pago de cartera por parte de los clientes • Pérdida del personal clave hacia otras empresas por mejores ofertas. • Incumplimiento de los proveedores en entrega de información y suministros de trabajo.

Tabla 13. (Continuación)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los funcionarios en general presentan baja percepción en dos aspectos: en la capacidad de resolver problemas respecto a los competidores y al compartir la transferencia del conocimiento con los mismos. • Cooperar de forma abierta y dinámica con los proveedores • Se debe trabajar en mejorar y aprovechar las relaciones y el conocimiento adquirido con los proveedores. 	

4.4.1 Identificación de oportunidades de mejoramiento. A partir de las debilidades y las oportunidades encontradas en el análisis DOFA, se identificaron los problemas que se podían llegar a mejorar en el corto plazo. Los principales problemas fueron:

- Dentro del mapa de procesos de la compañía no se encuentran actualizados todos los procesos misionales que generan valor y que permiten la prestación del servicio que ofrece Temporing a sus empresas usuarias.
- Los funcionarios encargados del desarrollo de los procesos misionales consideran que no se están transmitiendo los conocimientos, las herramientas de capacitación e información necesaria para comprender la dinámica y el desarrollo de los procesos en los que se desempeñan tanto los nuevos

funcionarios como los remplazos cuando el personal responsable del proceso se ausenta.

- Como el proceso administrativo no se encuentra definido, los funcionarios y la empresa no cuentan con la caracterización de dicho proceso que se realiza a diario e interviene en la prestación del servicio al cliente.
- No existe conocimiento sobre el uso del nuevo módulo del SIT* en el que se deben ingresar las novedades para liquidar la nómina por medio del sistema de información.
- Existe baja percepción en los funcionarios sobre la estimulación de la motivación, creatividad e innovación igualmente sobre el seguimiento del clima laboral, la participación y capacitación permanente.
- No se realiza el debido control del cobro de cartera de forma permanente y en el tratamiento de la información necesaria para la realización de esta labor se generan demoras en el tiempo de procesamiento.
- La información que proporcionan los indicadores que se tienen en la empresa actualmente no es utilizada para hacer un seguimiento permanente y periódico.

En los siguientes capítulos se presenta el plan de mejoramiento y los resultados obtenidos.

* SIT (Sistema Informático Temporing)

5 PLAN DE MEJORAMIENTO

Luego de la ejecución del diagnóstico y la identificación de las problemáticas en los procesos misionales, se presentó el siguiente plan de mejoramiento que contiene siete propuestas con sus correspondientes acciones en pro de la eliminación de las causas de los problemas encontrados.

Tabla 14. Resumen del plan de mejoramiento en el corto plazo

N°	PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS	ACCIÓN SUGERIDA	RESULTADO
1	Dentro del mapa de procesos de la compañía no se encuentran actualizados todos los procesos misionales que generan valor y que permiten la prestación del servicio que ofrece Temporing a sus empresas usuarias.	Actualización del mapa de procesos de la compañía	Ejecutado
2	Los funcionarios encargados del desarrollo de los procesos misionales consideran que no se están transmitiendo los conocimientos, las herramientas de capacitación e información necesaria para comprender la dinámica y el desarrollo de los procesos en los que se desempeñan tanto los nuevos funcionarios como los replazos cuando el personal responsable del proceso se ausenta.	Estandarizar y documentar los procesos misionales a través de la elaboración de diagramas de flujo	Ejecutado
3	Como el proceso administrativo no se encuentra definido, los funcionarios y la empresa no cuentan con la caracterización de dicho proceso que se realiza a diario e interviene en la prestación del servicio al cliente.	Analizar las actividades y los factores importantes del proceso de gestión administrativa para elaborar la caracterización	Ejecutado
4	No existe conocimiento sobre el uso del nuevo módulo del SIT en el que se deben ingresar las novedades para liquidar la nómina por medio del sistema de información .	Documentar el procedimiento de ingreso de novedades que se realiza antes de cada quincena	Ejecutado
5	Existe baja percepción en los funcionarios sobre la estimulación de la motivación, creatividad e innovación igualmente sobre el seguimiento del clima laboral, la participación y capacitación permanente .	Realizar la medición del clima organizacional para identificar posibles aspectos a mejorar	Ejecutado
6	No se realiza el debido control del cobro de cartera de forma permanente y en el tratamiento de la información necesaria para la realización de esta labor se generan demoras en el tiempo de procesamiento.	Elaboración de una herramienta ofimática que permita tratar la información necesaria en un menor tiempo para realizar el control de cartera de clientes	Ejecutado
7	La información que proporcionan los indicadores que se tienen en la empresa actualmente no es utilizada para hacer un seguimiento permanente y periódico.	Revisión y elaboración de la ficha técnica de los indicadores en Excel que permita una mejor visualización de ellos para la ejecución en el tiempo real.	Ejecutado

5.1 ACTUALIZACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Dentro del mapa de procesos de la compañía no se encuentran actualizados todos los procesos misionales que generan valor y que permiten la prestación del servicio que ofrece Temporing a sus empresas usuarias.

Propuesta de mejoramiento:

- Actualización del mapa de procesos de la empresa

Actividades a desarrollar:

- Reuniones con el personal pertinente para el análisis de los procesos actuales
- Identificación de todos los procesos que se necesitan para la prestación de los servicios que ofrece la empresa
- Elaboración del nuevo diseño para el mapa de procesos.

Recursos necesarios:

- Tiempo de personal líder de los procesos
- Tiempo del practicante
- Elementos de papelería
- Computador e internet

Resultado esperado: Concebir todos los procesos que permiten que se preste el servicio a los clientes por medio de la actualización del mapa de procesos de la empresa

5.2 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES Y SUS PROCEDIMIENTOS A TRAVÉS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Los funcionarios encargados del desarrollo de los procesos misionales consideran que no se están transmitiendo los conocimientos, las herramientas de capacitación e información necesaria para comprender la dinámica y el desarrollo de los procesos en los que se desempeñan tanto los nuevos funcionarios como los remplazos cuando el personal responsable del proceso se ausenta.

Propuesta de mejoramiento:

- Diseño y elaboración de diagramas de flujo de los procesos misionales para el uso de los funcionarios y el análisis de los mismos.

Actividades a desarrollar:

- Reuniones con el personal encargado del desarrollo de las actividades en cada proceso
- Observación de las actividades en cada proceso
- Elaboración de los diagramas de flujo para los procesos misionales
- Evaluación y verificación por parte de los líderes de los procesos y del área de calidad

Recursos necesarios:

- Tiempo de los funcionarios involucrados
- Tiempo del practicante
- Elementos y documentación de apoyo

Resultado esperado: estandarización y documentación de los procesos misionales a través de la elaboración de diagramas de flujo, para su posterior uso en procesos de capacitaciones.

5.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Como el proceso administrativo no se encuentra definido, los funcionarios y la empresa no cuentan con la caracterización de dicho proceso que se realiza a diario e interviene en la prestación del servicio al cliente.

Propuesta de mejoramiento:

- Caracterización del proceso administrativo acorde con los demás procesos existentes

Actividades a desarrollar:

- Reuniones con el personal que se encarga del desarrollo de las actividades del proceso administrativo
- Identificación de todas las actividades que apoyan el desarrollo del proceso administrativo desde el que inicia hasta que finaliza
- Análisis de las actividades e inicio de la caracterización del proceso

Recursos necesarios:

- Tiempo de personal líder del proceso administrativo y de los funcionarios que desarrollan las actividades diarias
- Tiempo del practicante
- Elementos de papelería
- Computador e internet

Resultado esperado: una vez se logre la caracterización del proceso administrativo se encontrarán documentados todos los procesos según las normas de calidad exigidas para la empresa.

5.4 DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE NOVEDADES EN EL SIT PARA ADMINISTRAR LA NÓMINA

No existe conocimiento sobre el uso del nuevo módulo del SIT en el que se deben ingresar las novedades para liquidar la nómina por medio del sistema de información.

Propuesta de mejoramiento:

- Documentar el procedimiento del ingreso de novedades en el nuevo módulo del SIT

Actividades a desarrollar:

- Inducción sobre la forma actual en la que se ejecuta la administración de nómina
- Conocer el funcionamiento de los módulos del Sistema de Información de la compañía
- Comprender la forma de ingresar la información en el módulo de novedades
- Ejecutar las actividades que componen el desarrollo de la liquidación de nómina
- Documentar el procedimiento acorde a las normas de la empresa

Recursos necesarios:

- Tiempo del personal líder del proceso
- Tiempo del practicante
- Acceso al sistema de información SIT
- Elementos de papelería
- Computador e internet

Resultado esperado: documentando el procedimiento para ingresar las novedades en el módulo correspondiente del SIT se contará con una herramienta de consulta

y capacitación tanto para empleados antiguos como para los nuevos que ingresen a desempeñar labores administrativas.

5.5 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TEMPORING S.A.

Existe baja percepción en los funcionarios sobre la estimulación de la motivación, creatividad e innovación igualmente sobre el seguimiento del clima laboral, la participación y capacitación permanente.

Propuesta de mejoramiento:

- Medición del clima organizacional presente en la compañía

Actividades a desarrollar:

- Aplicación de un instrumento para conocer la situación actual del clima organizacional
- Recolección y análisis de la información
- Desarrollo de una propuesta para mejorar el clima organizacional
- Ejecución de actividades contempladas en la propuesta y avaladas por la empresa en el corto plazo

Recursos necesarios:

- Herramienta de medición del clima laboral
- Tiempo del personal administrativo
- Tiempo del practicante
- Internet y Papelería

Resultado esperado: a través de la elaboración y la puesta en marcha del programa de bienestar se buscará el mejoramiento del clima organizacional en Temporing.

5.6 ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA OFIMÁTICA QUE PERMITA CONTROLAR LA INFORMACIÓN DEL COBRO DE CARTERA A CLIENTES

No se realiza el debido control del cobro de cartera de forma permanente y en el tratamiento de la información necesaria para la realización de esta labor se generan demoras en el tiempo de procesamiento.

Propuesta de mejoramiento:

- Elaboración de una herramienta ofimática en Excel que permita tratar la información necesaria en un menor tiempo para cumplir con el control del cobro de cartera a clientes

Actividades a desarrollar:

- Identificación de la información que se quiere visualizar en la herramienta.
- Análisis de los datos obtenidos y creación de una herramienta acorde a las necesidades
- Evaluación de la herramienta realizada
- Presentación y socialización en el uso de la herramienta creada para la optimización de la información

Recursos necesarios:

- Tiempo del personal de la empresa
- Tiempo del practicante
- Internet

- Costos de consultoría para la realización del programa

Resultado esperado: la creación de una herramienta ofimática en Excel permitirá la optimización del tiempo que se usa tratando la información para el control del cobro de cartera a clientes.

5.7 ELABORACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES QUE MANEJAN EN TEMPORING S.A.

La información que proporcionan los indicadores que se tienen en la empresa actualmente no es utilizada para hacer un seguimiento permanente y periódico.

Propuesta de mejoramiento:

- Revisión y elaboración de la ficha técnica de los indicadores en Excel que permita una adecuada visualización de ellos para la ejecución en el tiempo real.

Actividades a desarrollar:

- Conocer los indicadores actuales de la empresa
- Reuniones con el personal pertinente para el análisis de los indicadores
- Identificación de parámetros y factores que intervengan en los indicadores para la creación del archivo en Excel
- Análisis de la información obtenida y creación del archivo acorde a las necesidades
- Evaluación del archivo realizado
- Presentación y aprobación del archivo realizado

Recursos necesarios:

- Tiempo del ingeniero de Calidad y seguridad
- Tiempo del practicante
- Computador e internet

Resultado esperado: con la elaboración de la ficha técnica de cada uno de los procesos se buscará mantener la información actualizada brindando una herramienta de fácil manejo en Excel.

6 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación, se presenta el desarrollo metodológico y la implementación que se realizó para llevar a cabo cada una de las mejoras expuestas anteriormente.

6.1 ACTUALIZACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

La actualización del mapa de procesos comenzó con el ideal de querer visualizar todos los procesos que existían y generaban valor para la empresa a través de una representación gráfica que mostrará la relación entre ellos. La principal actividad fue la identificación de cada uno de los procesos, de los respectivos líderes y actores encargados del desarrollo de las labores que dieran cumplimiento de ellos, esta identificación se llevó a cabo en varias reuniones con el ingeniero de calidad y seguridad y con el personal pertinente para el análisis de los procesos de la compañía.

Después se procedió a identificar los procesos misionales existentes, en común acuerdo, se decidió dejar solamente aquellos procesos de los cuales dependía la prestación del servicio y la satisfacción del cliente, es decir, desde que se hace contacto con el cliente hasta cuando es proporcionado el servicio que se haya solicitado. Con la actualización se contemplaron como procesos misionales: Gestión Comercial, Gestión Humana, Gestión de Operaciones y un nuevo proceso denominado Gestión Administrativa.

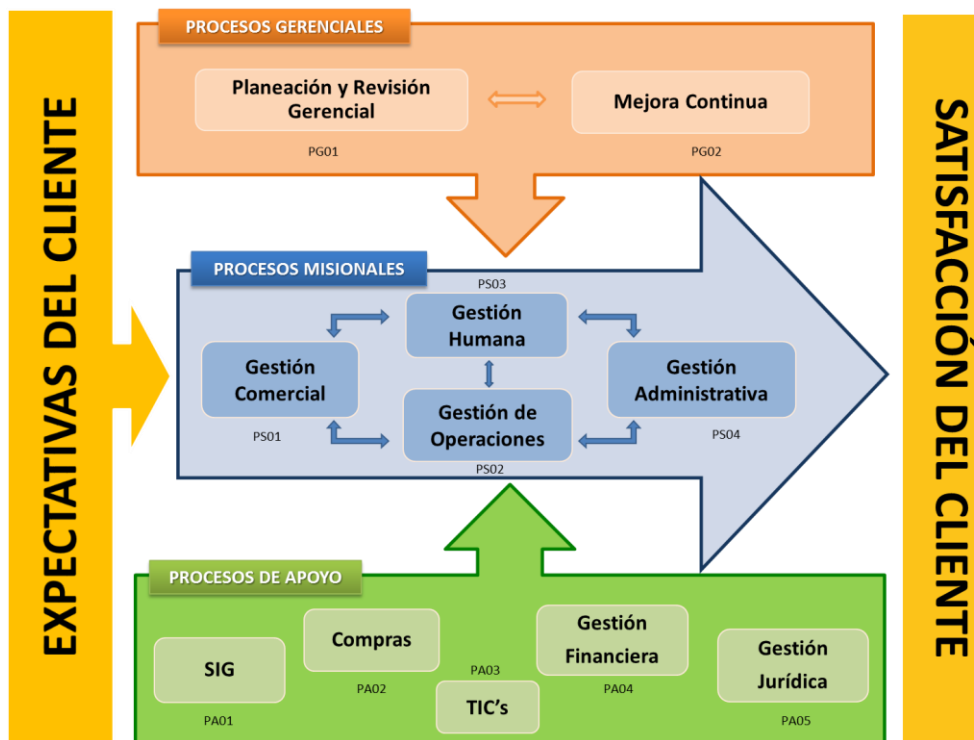
En cuanto a los procesos estratégicos se decidieron mantener los existentes sin adicionar algún otro debido a que el establecimiento de las políticas, las estrategias, la fijación de objetivos y el aseguramiento de la disponibilidad de los recursos se planean y trabajan conjuntamente con el mejoramiento continuo de la compañía. Es

decir, siguen como procesos estratégicos la Planeación y Revisión Gerencial y la Mejora Continua.

Con el paso del tiempo, el crecimiento de Temporing ha permitido que en los procesos de apoyo se vinculen más actividades encargadas de brindar continuidad y soporte a la compañía, por ello se observó la necesidad de incluir y ajustar procesos para el cumplimiento de los objetivos. Entre los procesos que se incluyeron se encuentra Gestión Financiera, Gestión Jurídica, se agrupo el cumplimiento de las normas de calidad en un proceso llamado SIG Y para el apoyo de las labores diarias en las que intervienen las tecnologías y el mantenimiento se tuvo en cuenta un proceso denominado TIC's.

Finalmente, la propuesta de actualización del mapa de procesos fue presentada ante el gerente general de la compañía, quien la tomo en cuenta para su posterior cambio. A continuación, se presenta el mapa de procesos actualizado:

Figura 10. Actualización del mapa de procesos



6.2 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES Y SUS PROCEDIMIENTOS A TRAVÉS DE DIAGRAMAS DE FLUJO

La elaboración de los diagramas de flujo partió de la revisión, el análisis de los documentos que tenían los procesos misionales y de la observación en la ejecución de cada una de las actividades que se desarrollaban diariamente en ellos, esto se hizo teniendo en cuenta que los diagramas de flujo son la representación gráfica de un proceso a través de diferentes símbolos que contienen la descripción de cada una de las etapas y se conectan entre sí por medio de flechas indicando la dirección de ejecución.

La importancia de los diagramas de flujo radica en que ellos “permiten que los procesos sean analizados por los funcionarios que tienen a cargo su realización o por otros actores interesados quienes pueden aportar ideas para cambiarlos o mejorarlos”¹⁹

En este caso se usaron diagramas de flujo verticales para hacer la representación gráfica de los procesos misionales debido a que permiten visualizar tanto las actividades como a los actores responsables de su ejecución y la descripción de cada una de las actividades que componen al proceso.

En el desarrollo de este proyecto se realizaron los diagramas de flujo de los siguientes procesos:

- Gestión Comercial
- Gestión Humana

¹⁹ MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN NACIONAL Y POLÍTICA ECONÓMICA. Guía para la elaboración de diagramas de flujo. Costa Rica: área de modernización del Estado. 2009. p. 4

- Gestión de Operaciones
- Gestión Administrativa

Los diagramas de los procesos nombrados anteriormente se pueden observar en los N, O, P y Q respectivamente.

Con la elaboración de los diagramas anteriormente nombrados se vio la oportunidad de generar también diagramas de flujo para los procedimientos que existían dentro de cada uno de los procesos misionales, generando así los siguientes:

- Diagrama de flujo para el procedimiento de negocios
- Diagrama de flujo para el procedimiento de selección de personal
- Diagrama de flujo para el procedimiento de contratación, vinculación y mantenimiento de personal

Los diagramas de procedimientos nombrados anteriormente se pueden contemplar en los anexos R, S Y T.

6.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

A medida que se desarrollaba la práctica empresarial y se realizaba el seguimiento de los procesos misionales, se encontró en el área administrativa actividades que hacían parte fundamental de la prestación de los servicios que ofrece la empresa, es decir, que dicha área y actividades deberían ser parte de los procesos misionales, pero no se encontraban descritas en un proceso y tampoco se estaban documentadas como tal.

Conviene destacar, que lo expresado anteriormente se puede soportar en que una vez contratado el personal en misión por la empresa, el área administrativa es la encargada del llevar a cabo los procedimientos para sostenerlo desde que entra a ocupar una vacante por solicitud de la empresa usuaria hasta la terminación de contrato e inmediata liquidación.

Las actividades en esta área son desarrolladas por tres cargos: la Directora Administrativa y Financiera y dos auxiliares administrativas. Los tres cargos se apoyan en un practicante administrativo para la realización de algunas labores.

Después de observar la importancia de este proceso, en posteriores reuniones con el ingeniero de calidad y seguridad de Temporing S. A, se inició el seguimiento de todas las actividades que se realizaban en la parte administrativa para comenzar con el diseño de la caracterización del proceso. Contando con la ayuda del personal que realizaba las labores quienes tenían una visión integral de ellas se identificaron todos los factores que intervenían en el proceso y los que se debían controlar, es decir, se contemplaron las actividades, los responsables, las entradas, los proveedores, las salidas y el cliente final. De este modo, después de un lapso de dos semanas en las cuales se desarrollaron la mayor parte las actividades, se hizo un prototipo que fue consultado con la Directora Administrativa para constatar posibles correcciones; después se realizaron las acciones correctivas al prototipo para generar finalmente la caracterización del nuevo proceso de Gestión Administrativa que fue aprobado por ella y por el ingeniero de calidad y seguridad de la compañía. La caracterización del proceso se encuentra en el anexo U para su visualización.

6.4 DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE NOVEDADES EN EL SIT PARA ADMINISTRAR LA NÓMINA

Temporing S.A. maneja la trazabilidad de la información en la mayoría de sus procesos a través de un sistema de información denominado SIT; desde el mes de Julio del 2016 se venía desarrollando un nuevo módulo para el ingreso de las novedades* con el propósito de cambiar la forma en que se llevaba a cabo la administración de nómina y volverla más eficiente desde el uso del sistema de información de la organización.

Para el logro de esta propuesta de mejoramiento, se comenzó con una inducción aprendiendo como se realizaba esa labor a través del programa de Microsoft Excel llamado NÓMINA y comprendiendo el tratamiento que se daba a cada una de las novedades enviadas por las empresas usuarias. Después se procedió a conocer el funcionamiento de la plataforma del SIT y de los módulos que se necesitaban para el ingreso de la información, para ello se requirió la creación de un usuario y contraseña con el cual la Directora Administrativa habilitaba el acceso al sistema. Una vez realizados los pasos anteriores se ejecutó el ingreso de las novedades, las cuales requerían una semana de anticipación a cada quincena para el posterior pago del salario de los funcionarios.

A partir del conocimiento obtenido y la práctica en el ingreso de la información durante tres quincenas, se comenzó a documentar el procedimiento. Este documento se encuentra en el anexo V y está disponible en la empresa para realizar consultas o capacitaciones al personal del área administrativa.

* NOVEDADES: son los reportes que envían las empresas usuarias antes de la ejecución de la nómina cada quincena, estas contienen información sobre horas extras, ausentismos, descuentos, comisiones, viáticos, bonos, deducciones de retención en la fuente y el ingreso, aportes o retiro al fondo de empleados de Temporing S.A.

6.5 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TEMPORING S.A.

Esta propuesta de mejora radica de los resultados analizados en el modelo EFQM en el que se encontró al criterio de resultados en las personas con más baja calificación, exactamente presentó un ponderado de 3,2 en una escala de 1 a 5. El personal administrativo de Temporing dejó percibir la falta de seguimiento con respecto al clima laboral, el entorno de trabajo, la motivación, la participación y la capacitación permanente. Por ello en el plan de mejoramiento, se presentó como propuesta de trabajo para empezar a dar solución a esta problemática.

Se decidió iniciar con la aplicación de un instrumento con el objetivo de establecer exactamente el nivel de clima organizacional presente en la compañía, tomando como población a todos los funcionarios administrativos de la sede de Bucaramanga.

El instrumento de medición elegido fue una encuesta proporcionada por la Directora de Gestión Humana validada por ella anteriormente en otras empresa, la cual se aplicó bajo los siguientes parámetros: no presentaba campos referentes a nombres y apellidos, es decir, se respondía de forma anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados y fue aplicada en una fecha donde se asegurará un ambiente agradable, tranquilo sin variables que afectaran los resultados (el formato de la encuesta se puede observar en el anexo W).

La encuesta contiene 48 preguntas sobre nueve características que conforman el clima organizacional en cualquier empresa; los contenidos de las preguntas se basan en temas de colaboración, comunicación, condiciones de trabajo, carrera profesional, formación, liderazgo, satisfacción en el puesto de trabajo, motivación/bienestar y relaciones interpersonales. Las preguntas cuentan con 5 opciones de respuestas según la escala de Likert.

Una vez aplicada la encuesta, se procedió a realizar la tabulación de las respuestas con el fin de encontrar puntos débiles que orientaran a la formulación de un plan de acción. Para facilitar la tabulación, a cada una de las respuestas de escala de Likert se le asignó una nueva valoración, de la siguiente forma:

Tabla 15. Escala usada para ponderar el nivel de clima organizacional

VALORACIÓN ANTERIOR	VALORACIÓN NUEVA
Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Según el análisis de los resultados, el nivel del clima organizacional en Temporing es de **4.6** usando una escala de 1 a 5, este valor se obtuvo del promedio entre cada una de las características que componían la encuesta, los resultados de ellas se encuentran en el anexo X.

Tabla 16. Resultados de las características evaluadas

CARACTERÍSTICA	PUNTAJE DE CALIFICACIÓN
Colaboración	4,78
Comunicación	4,58
Condiciones de Trabajo	4,64
Carrera Profesional	4,82
Formación	4,43
Liderazgo	4,63
Satisfacción del Puesto de Trabajo	4,62
Motivación/ Bienestar	4,33
Relaciones Interpersonales	4,66

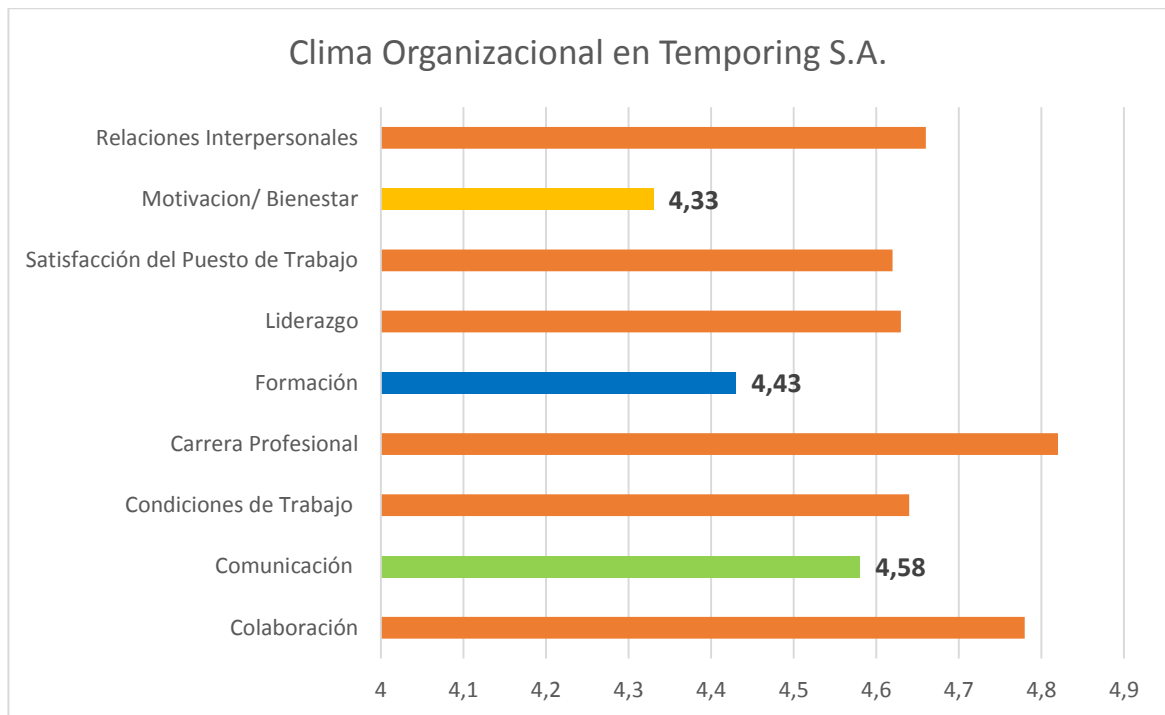
Las observaciones generales encontradas fueron las siguientes:

- **COLABORACIÓN:** en este ítem se percibe que existe ayuda y cooperación entre todos los miembros y áreas de la organización, pero se considera que el ambiente de trabajo y la comodidad de los nuevos trabajadores en sus inicios labores puede mejorar.
- **COMUNICACIÓN:** al interior de la compañía se conoce la información sobre la forma en que se desarrollan las labores diarias y los resultados que se manejan en la empresa, igualmente la información que se brinda al nuevo personal es suficiente para desempeñar las labores y las funciones por las que se fue contratado. Se encontraron opiniones en las que prevalece mejorar la comunicación interna y la forma en que se comunica la información
- **CONDICIONES DE TRABAJO:** esta característica permitió como se encontraban las condiciones en que se desempeñaban las labores de la compañía y la disponibilidad de los recursos con los que se realizan de los trabajos.
- **CARRERA PROFESIONAL:** a través de la encuesta se conoció la perspectiva sobre la entrega de información completa para desarrollar las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, el grado de autonomía en el desarrollo de las labores y la oportunidad que brinda la compañía para el desarrollo profesional de los funcionarios.
- **FORMACIÓN:** esta característica presentó una de las mediciones más bajas en los resultados analizados, se ve la necesidad de buscar acciones para mejorar las oportunidades de capacitación y actualización de los conocimientos en los procesos que desarrollan los funcionarios.

- **LIDERAZGO:** los líderes que existen en las diferentes áreas de trabajo se perciben como referentes dentro de la compañía, en los equipos de trabajo se puede observar que se mantienen buenas relaciones y existe un buen clima donde prevalece el respeto ante todos. Sin embargo, algunos aspectos por mejorar son: el personal aún depende del permiso de su responsable para la toma de decisiones en sus labores para ejecutarlas, en algunas áreas no se manejan los reconocimientos por los buenos trabajos realizados. Y en ocasiones la información indicada para el desarrollo de las actividades no es totalmente específica con lo que se busca desarrollar.
- **SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO:** los funcionarios de Temporing tienen claras las tareas y responsabilidades que desarrollan a diario, conocen como su trabajo contribuye a conseguir los resultados de su propia área, aunque sean escasas las formas de innovar o proponer nuevos aspectos para realizar sus labores.
- **MOTIVACIÓN/BIENESTAR:** el personal de la compañía se siente satisfecho con el cargo que desempeña, piensan que es un buen lugar para trabajar y desean seguir trabajando para la empresa. En el análisis de las respuestas de la encuesta se encontraron aspectos por mejorar como el fortalecer el trabajo en equipo al ser parte fundamental en las labores del día a día, igualmente se percibe mejorar el nivel de motivación en los funcionarios ya que los resultados dejan ver que no siempre se trabaja en mantener los niveles altos.
- **RELACIONES INTERPERSONALES:** es una de las características mejor calificadas del clima organizacional, puesto que las relaciones son buenas entre compañeros de trabajo, existe confianza y colaboración entre unos y otros, igualmente se observa un trato cordial, amable y el personal se siente integrado en su equipo de trabajo. Se encontraron factores por mejorar como inclusión de espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés o integración.

A continuación, se presenta el grafico que contiene los resultados de las encuestas aplicadas en la empresa:

Figura 11. Diagrama de los resultados encontrados sobre clima organizacional



De las nueve características consultadas, tres presentan resultados que orientan a tomar acciones de mejora, entre ellas están: motivación/bienestar, formación y comunicación.

Con la información encontrada y después de varias reuniones con la Directora de Gestión Humana en las que fueron analizados los resultados del clima organizacional se decidió crear un programa de Bienestar para la empresa con diferentes actividades que incluyeran las áreas que fueron evaluadas para ser llevado a cabo a lo largo del año 2017, este programa se presenta a continuación:

Tabla 17. Programa de bienestar Temporing S. A

PROGRAMA DE BIENESTAR TEMPORING 2017					
ACTIVIDAD	RECURSOS	OBJETIVO META	POBLACIÓN OBJETIVO	FECHAS	GESTIÓN
CONDICIONES DE TRABAJO					
Reactivación del programa de Pausas Activas	Material didáctico	Mejorar el bienestar físico y las condiciones de trabajo	Adm. Temporing	Esta actividad se ejecutará todos los días desde la 2da semana de Enero	Gestión por parte de la empresa
FORMACIÓN					
Taller de tips y trucos de Excel	Computadores e Internet	Facilitar el manejo de las tareas diarias en el uso de programas como Excel	Área administrativa y financiera	1ra sem de Febrero	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación o Sena
LIDERAZGO					
Conferencia sobre Liderazgo	Propios de la actividad	Contribuye al desarrollo de líderes que motiven e influyan sobre otros para el logro de los objetivos en común.	Adm. Temporing	4ta sem de Febrero	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación o ARL
Conferencia sobre Negociación	Propios de la actividad	Desarrollar la habilidad para crear ambientes propicios para la colaboración y el logro de compromisos que fortalezcan las relaciones.	Adm. Temporing	4ta sem de Junio	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación o ARL
Conferencia sobre Resolución de Conflictos	Propios de la actividad	Promover el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica de conflictos.	Adm. Temporing	4ta sem de Octubre	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación o ARL
RELACIONES INTERPERSONALES					
Taller de Neurolingüística	Propios de la actividad	Mejora la comunicación entre compañeros de trabajo y genera sentido de pertenencia con la empresa. Ayuda a mejorar el control de las emociones	Adm. Temporing	Entre la 3ra y 4ta sem de Enero	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación
Conferencia de Protocolo y Presentación	Propios de la actividad	Dar a conocer un conjunto de normas y procedimientos para afrontar las diversas situaciones de la vida cotidiana	Adm. Temporing	4ta sem de Enero	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación
Conferencias de Comunicación Asertiva	Propios de la actividad	Establecer las bases para lograr una comunicación libre y clara entre los funcionarios	Adm. Temporing	4ta sem de Mayo	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación
Conferencia sobre Economía Familiar	Propios de la actividad	Brindar patrones de comportamiento esenciales para tener una seguridad económica	Adm. Temporing	4ta sem de Agosto	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación
Taller sobre trabajo en equipo	Propios de la actividad	Buscar conseguir los objetivos como mayor eficiencia a través del trabajo en equipo	Adm. Temporing	1ra sem de Noviembre	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación

Tabla 17. (Continuación)

ACTIVIDAD	RECURSOS	OBJETIVO META	POBLACIÓN OBJETIVO	FECHAS	GESTIÓN
MOTIVACION Y BIENESTAR					
Promoción de mensajes semanales	Papelería	Exhibir mensajes con diferentes temáticas que capten la atención y sirvan de motivación para los funcionarios	Adm. Temporing	Esta actividad se ejecutará todas las semanas desde la 1ra semana de Enero	Gestión por parte de la empresa
Cine Club	Películas	Integración del personal administrativo al final de la jornada	Adm. Temporing	3ra sem de Enero, Abril, Julio y Octubre	Gestión por parte de la empresa
Happy Hour	Material Didáctico	Brindar espacios de esparcimiento y trabajo en equipo	Adm. Temporing	3ra sem de Enero, Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Noviembre	Gestión por parte de la empresa
Clases de Relajación (Rumba terapias)	Material Didáctico propio para la actividad	Disminuir el estrés y la ansiedad	Adm. Temporing	4ta sem de Febrero, Abril, Junio, Agosto y Octubre	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación
Reconocimiento de fechas especiales	Tarjetas virtuales	Reconocer la importancia del cargo desempeñado por el funcionario en la compañía	Adm. Temporing	Contador(1 Marzo) Secretaria (26 Abril) Abogado(22 Junio) Ingeniero(17 Agosto) Tecnólogo (14 Octubre) Trabajador Social(22 Octubre) Mensajero (27 Octubre) Administrador (4 Noviembre) Psicólogo (20 Noviembre)	Gestión por parte de la empresa
Reconocimiento al logro de los funcionarios	Cartas o Tarjetas virtuales	Felicitar al personal por los logros que obtengan como graduaciones, ascensos, promociones, etc.	Personal Temporing	Esta actividad se ejecutará los días en que ocurran estos sucesos	Gestión por parte de la empresa
Taller para el desarrollo de manualidades artísticas o gastronómicas	Material Didáctico propio para la actividad	Motivar el desarrollo de las habilidades del personal	Adm. Temporing	4ta sem de Octubre	Susceptible a ser gestionado por Caja de compensación
Talentos Temporing	Recursos que necesite cada funcionario	Promover la sana alegría y la integración del personal	Personal Temporing	2da sem de Febrero, Abril, Junio, Agosto, Octubre y Diciembre	Cada funcionario se encargara de su producto para ofrecer

A partir de este plan de bienestar las actividades llevadas a cabo en el transcurso de la realización de la práctica fueron:

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ Reactivación del programa de Pausas Activas

RELACIONES INTERPERSONALES

- ✓ Taller de Neurolingüística
- ✓ Conferencia de Protocolo y Presentación

MOTIVACIÓN Y BIENESTAR

- ✓ Promoción de mensajes diarios
- ✓ Cine Club
- ✓ Happy Hour

6.6 ELABORACIÓN DE LA HERRAMIENTA OFIMÁTICA QUE PERMITA CONTROLAR LA INFORMACIÓN DEL COBRO DE CARTERA A CLIENTES

Actualmente la organización presenta retención de grandes saldos en la cartera de clientes debido a la falta de control en esta actividad; una de las causas detectadas radica en que la información depende del software contable World Office, el cual es ejecutado por el asistente administrativo y financiero quien tiene la responsabilidad de enviar el informe de cartera a la Directora de Negocios para la realización del debido control y sus posteriores acciones. Del software se descarga la información y es entregada por medio de un archivo PDF que contiene los saldos pendientes de todos los clientes. Siempre existe la necesidad de hacer el control de las facturas de ventas por cliente y es ahí cuando se presenta la dificultad en el tratamiento de la información, debido a que los datos que se necesitan se tienen que traspasar uno por uno desde el informe (archivo PDF) a un nuevo archivo de Excel que permita hacer filtros o acciones para conocer el estado, las fechas y los saldos de clientes que presenten moras mayores a 30 días.

Para mejorar este problema que se presenta en el proceso de Gestión Comercial se decidió realizar una herramienta ofimática en Excel que permita mejorar el manejo de la información necesaria y reduzca el tiempo que se emplea para realizar el control de cartera. Antes del desarrollo de la herramienta se llevaron a cabo reuniones con los funcionarios encargados de realizar los controles de cartera, con el objetivo de identificar los datos más importantes que se requerían visualizar en el Excel; luego se procedió a conocer la forma en que el asistente administrativo y financiero normalmente descargaba el informe del software contable y acorde a las necesidades de los funcionarios se comenzó la programación para la creación de la herramienta ofimática.

El informe que genera el software World Office se presenta a la Directora de negocios de la siguiente forma:

Figura 12. Informe de cartera en formato PDF

*Estado de Cuenta
Entre 01/01/2014 Y 31/12/2017*

<i>Fecha</i>	<i>Documento</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Concepto</i>	<i>Saldo</i>
ADELAIDA BEATRIZ GOMEZ LOZANO				
Dirección: Cl 41 19 51 ED Plocadilly Ap 1202		Bucaramanga	Teléfonos: 6432239	
<i>Cuentas por Cobrar</i>				
17/11/2016	FV - 11888 ()	13050501 deudores nacionales	FACTURA DE VENTA	343.280,00
Total para Cuentas por Cobrar				343.280,00
Total:				343.280,00
Total Consolidado ADELAIDA BEATRIZ GOMEZ LOZANO				343.280,00
ALBEDO S. A. S. E. S. P.				
Dirección: Av Las Palmas C 25 Mz ZONA INDUSTRIAL		Bucaramanga	Teléfonos: 6768585	
<i>Cuentas por Cobrar</i>				
05/09/2016	FV - 11283 ()	13050501 deudores nacionales	FACTURA DE VENTA	862.500,00
Total para Cuentas por Cobrar				862.500,00
Total:				862.500,00
Total Consolidado ALBEDO S. A. S. E. S. P.				862.500,00
ALMACENES MB SAS				
Dirección: Av 3 Cl 23 AN ZONA INDUSTRIAL I		Cúcuta	Teléfonos: 5829800	
<i>Cuentas por Cobrar</i>				
15/12/2016	FV - 12142 ()	13050501 deudores nacionales	FACTURA DE VENTA	14.632.413,00
31/12/2016	FV - 12257 ()	13050501 deudores nacionales	FACTURA DE VENTA	13.925.079,00
Total para Cuentas por Cobrar				28.557.492,00
Total:				28.557.492,00
Total Consolidado ALMACENES MB SAS				28.557.492,00

Fuente: software empresarial World Office

Una vez descargada la información del software, se encontró la opción de convertir el informe en un archivo de Excel que evitaría el uso de más horas en la alimentación de los datos para la nueva herramienta, la conversión del informe de cartera en formato Excel se observa a continuación:

Figura 13. Informe de cartera en formato Excel

	A	B	C	D	E	F
1	Nombres	DireccionPrincipal	TelefonoPrincipal	Celular1Principal	Celular2Principal	CiudadPrincipal
2	ADELAIDA BEATRIZ GOMEZ LOZANO	Cl 41 19 51 ED Piccadilly Ap 1202	6432239		0,00	Bucaramanga
3						
4	Total ADELAIDA BEATRIZ GOMEZ LOZANO					
5	ALBEDO S. A. S. E. S. P.	Av.Las Palmas C 25 Mz ZONA INDUSTRIAL	6768585			Bucaramanga
6						
7	Total ALBEDO S. A. S. E. S. P.					
8	ALMACENES MB SAS	Av 3 Cl 23 AN ZONA INDUSTRIAL I	5829800			Cúcuta
9						
10						
11	Total ALMACENES MB SAS					
12	ARROCERA GELVEZ SAS	Av 7 18 N 87 Vía aeropuerto Zona Industrial I	5780544			Cúcuta
13						
14						
15						
16						
17	Total ARROCERA GELVEZ SAS					
18	C. I. SACEITES S. A. S.	ZONA INDUSTRIAL CHIMITA VIA PALENQUE	67609996760999			Girón
19						
20						
21	Total C. I. SACEITES S. A. S.					

	K	L	M	N	O	P	Q	R
1	Celular2Sucursal	CiudadSucursal	Tipo	Fecha	Documento	Concepto	Saldos	Cuenta
2			Cuentas por Cobrar	17/11/2016	FV - 11888 ()	FACTURA DE VENTA	343.280,00	13050501 deudores nacionales
3			Total Cuentas por Cobrar				343.280,00	
4							343.280,00	
5			Cuentas por Cobrar	05/09/2016	FV - 11283 ()	FACTURA DE VENTA	862.500,00	13050501 deudores nacionales
6			Total Cuentas por Cobrar				862.500,00	
7							862.500,00	
8			Cuentas por Cobrar	15/12/2016	FV - 12142 ()	FACTURA DE VENTA	14.632.413,00	13050501 deudores nacionales
9				31/12/2016	FV - 12257 ()	FACTURA DE VENTA	13.925.079,00	13050501 deudores nacionales
10			Total Cuentas por Cobrar				28.557.492,00	
11							28.557.492,00	
12			Cuentas por Cobrar	15/12/2016	FV - 12086 ()	FACTURA DE VENTA	4.018.836,00	13050501 deudores nacionales
13				15/12/2016	FV - 12143 ()	FACTURA DE VENTA	5.044.304,00	13050501 deudores nacionales
14				30/12/2016	FV - 12247 ()	FACTURA DE VENTA	7.146.506,00	13050501 deudores nacionales
15				30/12/2016	FV - 12248 ()	FACTURA DE VENTA	7.721.279,00	13050501 deudores nacionales
16			Total Cuentas por Cobrar				23.930.925,00	
17							23.930.925,00	
18			Cuentas por Cobrar	15/12/2016	FV - 12244 ()	FACTURA DE VENTA	39.454.027,00	13050501 deudores nacionales
19				31/12/2016	FV - 12260 ()	FACTURA DE VENTA	35.918.799,00	13050501 deudores nacionales
20			Total Cuentas por Cobrar				75.372.826,00	
21							75.372.826,00	

Teniendo en cuenta que al convertir a formato de Excel la presentación del informe cambio se decidió programar a través del uso de macros para sintetizar el trabajo que se debía realizar. De esta forma sería más fácil obtener la información que los funcionarios deseaban observar en la herramienta.

Al finalizar la programación, la nueva herramienta de control de cartera contiene tres hojas de cálculo para su correcto funcionamiento: Base, Informe y Control de cartera. En la hoja de cálculo nombrada BASE se deben pegar los datos del informe en formato Excel, la segunda hoja denominada INFORME genera una tabla

dinámica que selecciona solo los datos importantes que se establecieron desde un principio y la tercera hoja de cálculo CONTROL DE CARTERA presentará la información que los funcionarios encargados de esta actividad necesitaban. La herramienta ofimática se presenta a continuación:

Figura 14. Herramienta ofimática para el control de cartera


CONTROL CARTERA DE CLIENTES
TEMPORING S.A.

Fecha 17-ene-17
Cartera Pendiente \$ 1.058.784.679

Nombre del Cliente	N° de Factura	Fecha de Facturación	Fecha de Vencimiento	Días de Mora	ESTADO	Saldo
ADELAIDA BEATRIZ GOMEZ LOZANO	FV - 11888 ()	17/11/2016	17/12/2016	30	VENCIDA	\$ 343.280,00
ALBEDO S. A. S. E. S. P.	FV - 11283 ()	05/09/2016	05/10/2016	103	VENCIDA	\$ 862.500,00
ALMACENES MB SAS	FV - 12142 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 14.632.413,00
ALMACENES MB SAS	FV - 12257 ()	31/12/2016	30/01/2017	-14	PENDIENTE	\$ 13.925.079,00
ARROCERA GELVEZ SAS	FV - 12086 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 4.018.836,00
ARROCERA GELVEZ SAS	FV - 12143 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 5.044.304,00
ARROCERA GELVEZ SAS	FV - 12247 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 7.146.506,00
ARROCERA GELVEZ SAS	FV - 12248 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 7.721.279,00
C. I. SACEITES S. A. S.	FV - 12244 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 39.454.027,00
C. I. SACEITES S. A. S.	FV - 12260 ()	31/12/2016	30/01/2017	-14	PENDIENTE	\$ 35.918.799,00
CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA	FV - 12009 ()	30/11/2016	30/12/2016	17	VENCIDA	\$ 98.000,00
CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA	FV - 12231 ()	31/12/2016	30/01/2017	-14	PENDIENTE	\$ 37.743,00

Como resultado, los encargados del control de cartera podrán con la herramienta ofimática filtrar por cliente y conocer las fechas de vencimiento, los días de mora, el estado de la factura y el saldo pendiente a la fecha. Se mostrará la ejecución de la herramienta en el siguiente ejemplo: en la columna nombre del cliente seleccionamos Cerámica Italia e inmediatamente saldrá el listado de facturas tanto vencidas como pendientes y en la pantalla aparecerá el valor total de la cartera de este cliente. Tal como lo muestra la siguiente imagen:

Figura 15. Control de cartera para Cerámica Italia




TEMPORING S.A.

Fecha 17-ene-17
Cartera Pendiente \$ 68.611.061

Nombre del Cliente	N° de Factur	Fecha de Facturació	Fecha de Vencimien	Días de Mo	ESTADO	Saldo
CERAMICA ITALIA S.A.	NC - 1458 ()	31/08/2016	30/09/2016	108	VENCIDA	(\$ 677.150,00)
CERAMICA ITALIA S.A.	NC - 1459 ()	31/08/2016	30/09/2016	108	VENCIDA	(\$ 46.330,00)
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12014 ()	30/11/2016	30/12/2016	17	VENCIDA	\$ 6.868.620,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12094 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 2.638.251,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12095 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 937.868,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12096 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 6.868.620,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12097 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 1.109.357,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12098 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 681.360,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12099 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 8.711.644,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12100 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 6.365.397,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12101 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 581.201,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12102 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 3.287.558,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12103 ()	15/12/2016	14/01/2017	2	VENCIDA	\$ 581.201,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12236 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 714.244,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12237 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 566.903,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12238 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 6.868.620,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12239 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 956.801,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12240 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 7.052.817,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12241 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 581.201,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12242 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 3.287.558,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12243 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 957.562,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12245 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 2.490.271,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12246 ()	30/12/2016	29/01/2017	-13	PENDIENTE	\$ 7.227.487,00

Temporing maneja en su cartera para clientes la política de pago a 30 días, por ello se filtrará en la columna estado las facturas vencidas y saldrá el saldo que tiene pendiente la empresa usuaria en color rojo, tal como se observa en la siguiente imagen:

Figura 16. Control de facturas vencidas para Cerámica Italia



TEMPORING S.A.

Fecha 17-ene-17
Cartera Pendiente \$ 37.907.597

Nombre del Cliente	N° de Factur	Fecha de Facturació	Fecha de Vencimien	Días de Mo	ESTADO	Saldo
CERAMICA ITALIA S.A.	NC - 1458 ()	31/08/2016	30/09/2016	109	VENCIDA	(\$ 677.150,00)
CERAMICA ITALIA S.A.	NC - 1459 ()	31/08/2016	30/09/2016	109	VENCIDA	(\$ 46.330,00)
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12014 ()	30/11/2016	30/12/2016	18	VENCIDA	\$ 6.868.620,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12094 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 2.638.251,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12095 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 937.868,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12096 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 6.868.620,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12097 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 1.109.357,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12098 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 681.360,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12099 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 8.711.644,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12100 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 6.365.397,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12101 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 581.201,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12102 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 3.287.558,00
CERAMICA ITALIA S.A.	FV - 12103 ()	15/12/2016	14/01/2017	3	VENCIDA	\$ 581.201,00

Por último, para garantizar una correcta implementación de la herramienta para el control de cartera, se presentó a los responsables de esta actividad con el objetivo de conocer si se presentaban observaciones para cambiar, luego fueron capacitados la directora de negocios y el ingeniero de calidad y seguridad en el uso y la forma de ejecutarla correctamente.

6.7 ELABORACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES QUE MANEJAN EN TEMPORING S.A.

Esta propuesta de mejoramiento comenzó con el ideal de querer visualizar en un archivo digital toda la información pertinente de los indicadores con los que se hacía seguimiento a los procesos misionales, el primer paso fue conocer el sistema de indicadores con los que contaba la empresa, a partir de esto y en varias reuniones con el personal encargado específicamente de estos procesos, se realizó el análisis a los indicadores con el ideal de identificar los parámetros y los factores que intervenían en ellos; de este forma se obtuvo la información necesaria para empezar con la creación de las fichas técnicas y las bases de datos de cada uno de los indicadores para su posterior control.

Para llevar a cabo esta propuesta, se creó utilizando Excel una herramienta compuesta por cuatro hojas de cálculo. En la primera hoja, se encuentran las fichas técnicas de los indicadores de los procesos misionales, en la cual por cada indicador se especifica: nombre, objetivo, descripción, formula, meta, fuente de datos, unidad y el funcionario responsable, tal como se observa en la figura 17. En las siguientes hojas de cálculo se encuentra la información necesaria de los procesos de gestión comercial, gestión humana y gestión de operaciones para llevar a cabo la medición y el seguimiento de los indicadores.

Figura 17. Herramienta para medición y seguimiento de los indicadores

INDICADORES DE GESTIÓN COMERCIAL						INDI	
NOMBRE	Incremento de Ventas				NOMBRE	Confiabilidad	
OBJETIVO	Medir el aumento de las ventas				OBJETIVO	Seleccionar	
DESCRIPCIÓN	Indica el incremento de las ventas realizadas entre dos periodos de medición				DESCRIPCIÓN	Hacer segu	
FORMULA	$\left(\frac{\text{Ventas Facturadas en el periodo Actual} - \text{Ventas facturadas en el periodo Anterior}}{\text{Ventas del periodo Anterior}} \right) * 100$				FORMULA	$\left(\frac{\text{Incidencia}}{\text{Capacitacion}} \right)$	
META	Aumento del 5%				META	Menor a 10%	
FRECUENCIA	Semestral				FRECUENCIA	Anual	
FUENTE DE DATOS	Informe de World Office				FUENTE DE DATOS	Reportes de	
UNIDAD	Porcentaje				UNIDAD	Porcentaje	
RESPONSABLE	Directora de Negocios				RESPONSABLE	Directora de	
NOMBRE	Clientes nuevos				NOMBRE	Cumplimien	
OBJETIVO	Vincular nuevos clientes				OBJETIVO	Capacitar a	
DESCRIPCIÓN	Impacto comercial				DESCRIPCIÓN	Cumplimier	
FORMULA	Número de clientes nuevos en el periodo				FORMULA	$\left(\frac{\text{Capacitacion}}{\text{Cumplimien}} \right)$	

Igualmente, para enlazar fácilmente la información de cada indicador se usaron hipervínculos con la finalidad de que el funcionario solo haga clic sobre el nombre en la ficha técnica e inmediatamente la herramienta muestre la información en la hoja de cálculo correspondiente.

Figura 18. Uso del hipervínculo en el indicador incremento de ventas

TEMPORING S.A.		INDICADORES DEL PROCESO GESTION COM				
NOMBRE DEL INDICADOR	Incremento de Ventas		FORMULA	(Ventas facturadas del periodo actual - Ventas del periodo anterior) / Ventas del periodo anterior * 100		
MES/AÑO	2014	2015	2015 Vs 2014	2016	2016 Vs 2015	
ENERO	395.080.461	885.943.587	55,41%	900.470.391	2%	
FEBRERO	437.338.411	729.715.113	40,07%	958.091.873	24%	
MARZO	464.671.308	721.440.251	35,59%	967.074.201	25%	
ABRIL	490.246.673	792.263.079	38,12%	999.946.054	21%	
MAYO	455.936.655	772.699.515	40,99%	987.301.754	22%	
JUNIO	410.949.923	748.939.361	45,13%	1.010.975.558	26%	
JULIO	439.651.316	701.907.102	37,36%	968.326.463	28%	
AGOSTO	476.448.183	725.974.094	34,37%	1.054.195.670	31%	
SEPTIEMBRE	525.119.327	775.089.264	32,25%	1.077.538.966	28%	
OCTUBRE	837.933.620	762.502.970	-9,89%	1.098.274.555	31%	

Finalmente, esta herramienta se puede observar en el anexo Y

7 SISTEMA DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Desde que se formularon las propuestas de mejoramiento en este proyecto, se encontró la necesidad de hacer seguimiento sobre el cumplimiento de las ellas a medida que se iban desarrollando, con el objetivo de evaluar los resultados al final de su implementación.

Partiendo de la diferencia que existe entre los indicadores de eficacia y los indicadores de eficiencia, se crearon dos grupos, unos encargados de medir el logro de los resultados propuestos y otros que determinarían el nivel de ejecución de las acciones propuestas, se definieron aspectos medibles para las propuestas implementadas y se formularon cinco indicadores en total.

7.1 ELABORACIÓN DE LAS FICHAS TÉCNICAS PARA LOS INDICADORES

En cada uno de los indicadores formulados se tuvo en cuenta relacionar información sobre: nombre, objetivo, descripción, método de medición, meta, frecuencia, fuente de datos, unidad y tipo de indicador. Las fichas técnicas de cada indicador se presentan a continuación:

7.1.1 Indicador de actualización de los procesos misionales. este indicador es el encargado de mostrar el porcentaje de cumplimiento sobre la existencia de todos los procesos misionales. La construcción del indicador surgió analizando la información presente tanto en la documentación como en el mapa de procesos que había en la organización, además teniendo en cuenta que, esta clase de procesos

son los encargados de que se realice la prestación del servicio al cliente. La tabla 18 contiene la ficha técnica de este indicador.

Tabla 18. Ficha técnica del indicador de actualización de los procesos misionales

NOMBRE	Actualización de los procesos misionales
OBJETIVO	Abarcar todos los procesos de los que depende la prestación del servicio al cliente.
DESCRIPCION	Comprende el porcentaje en el cual se tienen los procesos misionales actualizados en el mapa de procesos
MÉTODO DE MEDICIÓN	<i>Porcentaje de actualización de los procesos misionales</i>
META	100%
FRECUENCIA	Presentará mediciones antes y después de la ejecución del proyecto
FUENTE DE DATOS	Documentación y mapa de procesos
UNIDAD	Porcentaje
TIPO DE INDICADOR	Indicador de eficacia

La frecuencia con que se medirá este indicador será una antes y después de la ejecución del proyecto, el ideal es lograr siempre tener el 100% de los procesos misionales actualizados.

7.1.2 Indicador de tiempo en el ingreso de novedades. Luego de realizar la documentación del procedimiento para el ingreso de novedades en el SIT y hacer uso de el para capacitar a las auxiliares administrativas, se decidió registrar el tiempo que se gastaba un funcionario capacitado ingresando las novedades en el nuevo módulo. Con los registros y el uso del indicador se podría medir la reducción del tiempo que se gastaba al realizar esta actividad, los datos usados para crear el indicador se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 19. Ficha técnica del indicador de Tiempo de ingreso de novedades

NOMBRE	Tiempo en el ingreso de novedades
OBJETIVO	Lograr disminuir el tiempo de ingreso de novedades en el SIT
DESCRIPCION	Mide la reducción del tiempo que gasta el usuario del SIT en guardar la información de las novedades en el sistema de información
MÉTODO DE MEDICIÓN	$\left(\frac{\text{Tiempo prom ingreso de novedades Antes} - \text{Tiempo prom ingreso novedades Ahora}}{\text{Tiempo prom ingreso de novedades Antes}} \right) * 100$
META	Disminución en un 50%
FRECUENCIA	Presentará mediciones antes y después de la ejecución del proyecto
FUENTE DE DATOS	Toma de tiempos en el ingreso de las novedades en el SIT
UNIDAD	Porcentaje
TIPO DE INDICADOR	Indicador de eficacia

El ideal es que los funcionarios al tener el conocimiento y la práctica en el ingreso de las novedades gasten menos tiempo en esta labor.

7.1.3 Indicador de tiempo en el tratamiento de la información de cartera. A través de este indicador se valora la disminución del tiempo que se usa en el tratamiento de la información para elaborar el control de la cartera de clientes. En este indicador se contrastan los tiempos antes y después de contar con la implementación de una herramienta ofimática para el control de la cartera teniendo en cuenta que en promedio se estudia la cartera de 51 clientes. A continuación, se presenta la ficha técnica elaborada.

Tabla 20. Ficha técnica del indicador de Tiempo en el tratamiento de la información de cartera

NOMBRE	Tiempo en el tratamiento de información de la cartera
OBJETIVO	Buscar reducir el tiempo que se usa para conocer y tratar la información necesaria del cobro de cartera a clientes
DESCRIPCION	Mide la reducción del tiempo que se gasta en el tratamiento de la información para llevar el control del cobro de cartera a los clientes
MÉTODO DE MEDICIÓN	$\left(\frac{\text{Tiempo prom del tratamiento de la info. Antes} - \text{Tiempo prom del tratamiento de info. Ahora}}{\text{Tiempo prom del tratamiento de la info. Antes}} \right) * 100$
META	Disminución en un 80%
FRECUENCIA	Presentará mediciones antes y después de la ejecución del proyecto
FUENTE DE DATOS	Informe de cartera
UNIDAD	Porcentaje
TIPO DE INDICADOR	Indicador de eficacia

El registro de los tiempos usados se recolecta de forma mensual tal cual con las fechas en que se debe realizar el control de la cartera.

7.1.4 Indicador de satisfacción del empleado. Con este indicador, se busca realizar seguimiento del nivel de satisfacción que presentan los funcionarios en cuanto a los factores y el entorno en que desarrollan su trabajo, para poder ejecutar este indicador se tendrán en cuenta las respuestas satisfactorias obtenidas a través de encuestas aplicadas al personal.

Tabla 21. Ficha técnica del indicador de satisfacción del empleado

NOMBRE	Satisfacción del empleado
OBJETIVO	Medir el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a factores y el entorno de trabajo
DESCRIPCION	Mide el nivel de satisfacción que genera el entorno de trabajo en los empleados de la compañía
MÉTODO DE MEDICIÓN	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de respuestas satisfactorias}}{\text{N}^\circ \text{ total de preguntas}} * 100$
META	Mayor o igual al 90%
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Encuestas aplicadas a empleados
UNIDAD	Porcentaje
TIPO DE INDICADOR	Indicador de efectividad

Una vez se inicie el control de este indicador se establecen las bases para seguir ejecutando la medición del clima organizacional con una frecuencia anual.

7.1.5 Indicador de cumplimiento de actividades. Mediante este indicador se busca medir el grado de cumplimiento de las actividades planeadas en el programa de bienestar de la empresa, teniendo en cuenta que dicho programa inicia a partir del año 2017 es un indicador que tendrá un control cada semestre y se planea una meta de cumplimiento del 80%.

Tabla 22. Ficha del indicador de Cumplimiento de actividades

NOMBRE	Cumplimiento de actividades
OBJETIVO	Medir el grado de realización de las actividades de bienestar planeadas
DESCRIPCION	Mide el grado de cumplimiento de las actividades de bienestar que se esperaban realizar
MÉTODO DE MEDICIÓN	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades esperadas}} * 100$
META	Mayor al 80%
FRECUENCIA	Semestral
FUENTE DE DATOS	Control de actividades
UNIDAD	Porcentaje
TIPO DE INDICADOR	Indicador de efectividad

Este indicador al medir el grado de ejecución de lo que se planea hace referencia a los indicadores de efectividad.

7.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS INDICADORES

Para realizar la medición de los indicadores se consideraron dos resultados: el primero, determinando la línea base, medida cuando se desarrolló el diagnóstico inicial y el segundo resultado, es la última medición realizada finalizando la práctica.

Las dos mediciones obtenidas en cada uno de los indicadores se presentan en la siguiente tabla, la cual está compuesta por el indicador, los datos a contrastar y la meta a la se espera llegar, la decisión para definir las metas se determinó en común acuerdo con el ingeniero de calidad de Temporing

Tabla 23. Evaluación de indicadores

INDICADOR	MÉTODO DE MEDICIÓN	RESULTADOS		META
		LINEA BASE	ACTUAL	
Actualización de los procesos misionales	<i>Porcentaje de actualización de los procesos misionales</i>	75%	100%	100%
Tiempo en el ingreso de novedades	$\left(\frac{\text{Tiempo prom ingreso de novedades Antes} - \text{Tiempo prom ingreso novedades Ahora}}{\text{Tiempo prom ingreso de novedades Antes}} \right) * 100$	0	60%	Disminuir un 50% el tiempo
Tiempo en el tratamiento de información de la cartera	$\left(\frac{\text{Tiempo prom del tratamiento de la info. Antes} - \text{Tiempo prom del tratamiento de info. Ahora}}{\text{Tiempo prom del tratamiento de la info. Antes}} \right) * 100$	0	83,33%	Disminuir un 80% el tiempo
Satisfacción del empleado	$\frac{\text{Nº de respuestas satisfactorias}}{\text{Nº total de preguntas}} * 100$	52%	89,28%	Mayor o igual al 90%
Cumplimiento de actividades	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades esperadas}} * 100$	0	33%	Mayor al 80%

A continuación, se explica la forma en que se obtuvieron los resultados anteriores para cada indicador:

- **Actualización de los procesos misionales:** en el mapa de procesos de la empresa (figura 3) se presentaban tres procesos de esta clase según los análisis y las actividades descritas en el literal 6.1 donde se encontró que hacía falta crear un proceso que se encargara de las actividades administrativas para completar los cuatro procesos encargados de la prestación del servicio al cliente, por esta razón, otorgando pesos de igual magnitud a cada proceso existente le correspondió un valor del 25%, de esta forma el primer dato para la línea base sería un total de **75%** en cuanto a procesos actualizados. Una vez creado el proceso de Gestión administrativa y realizada la caracterización correspondiente, se decidió incluir en el mapa de procesos como se observa en la figura 10, igualmente al otorgar un valor del 25% para este proceso, se obtuvo la actualización de los procesos misionales al **100%**.
- **Tiempo en ingreso de novedades:** al principio cuando había que ingresar las novedades en el SIT para la liquidación de la nómina por el sistema, sin tener documentado el procedimiento de esta actividad, el funcionario encargado gastaba 5 o 6 días ingresando las novedades y revisando los errores teniendo en cuenta 8 horas diarias de trabajo. A medida que se fue desarrollando la documentación de este procedimiento y conociendo la forma más fácil para el ingreso de las novedades iban reduciendo considerablemente las horas usadas según la quincena que se registrara, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 24. Registro de horas usadas en el ingreso de novedades

Disminución del tiempo en el ingreso de novedades									
Variables del indicador	SEPT	OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO	
	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q
Tiempo promedio de ingreso de novedades (Horas)	48	40	40	24	32	16	24	16	16

Teniendo en cuenta que el número de empleados a los que se les liquida la nómina aumenta considerablemente en la segunda quincena siempre va a ser la que más tiempo use en el ingreso de las novedades.

Con los datos registrados en cada quincena se decidió medir el indicador de la siguiente forma: para el tiempo promedio de ingreso de novedades antes de la documentación del procedimiento y la capacitación igual a 40 horas y para el tiempo promedio de ingreso de novedades ahora igual a 16 horas encontrando una disminución del **60%** del tiempo requerido para la primera quincena, es decir se pasó de cinco días a dos en el ingreso de novedades desde el mes de diciembre y en la segunda quincena se pasó de 6 días a 3 es decir una disminución del **50%** en ese mismo mes.

- **Tiempo en el tratamiento de información de cartera:** cada mes se debe realizar el control de cartera para conocer los saldos pendientes de las empresas usuarias, existe un promedio de 51 clientes a los cuales se les debe estudiar la información para tomar acciones pertinentes según la política de la empresa. Los registros de horas usadas en la realización de esta actividad antes y después de la implementación de la nueva herramienta para el control de cartera, se observan en la tabla 25

Tabla 25. Registro de horas usadas para tratar la información de cartera

Disminución del tiempo en el tratamiento de información de la cartera				
Variables del indicador	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Tiempo promedio en el tratamiento de la información de cartera (horas)	24	16	16	4

Al medir el indicador con los datos de la tabla y definiendo los valores del tiempo promedio en el tratamiento de la información de cartera antes de usar la nueva herramienta en: 24 horas y el tiempo promedio en el tratamiento de la información de cartera usando la nueva herramienta en: 4 horas, se encontró una disminución del **83%** del tiempo empleado en esta actividad.

- **Satisfacción del empleado:** para medir este indicador el valor correspondiente a la línea base se tomó de la encuesta realizada en el diagnóstico inicial del modelo EFQM, las respuestas encontradas en el criterio resultados en las personas se trataron cumpliendo el método de cálculo encontrando un 52%. Para obtener el resultado actual, en la empresa se realizó la medición del clima organizacional a través de una encuesta de allí se tomaron en cuenta los criterios de satisfacción en el puesto de trabajo y motivación/bienestar. Igualmente, aplicando el método de cálculo se encontró un resultado del **89.28%**
- **Cumplimiento de las actividades:** al encontrar en el diagnóstico inicial el criterio de resultados en las personas como uno de los datos más bajos percibidos por los funcionarios, se decidió formular un programa de bienestar para mejorar las condiciones y el entorno de trabajo de los funcionarios, teniendo en cuenta que dicho programa comenzaba su ejecución en enero se decidió a través de este indicador medir el cumplimiento de las actividades planeadas. En el programa de bienestar (tabla 17) se encuentran 18 actividades en total para desarrollar durante los diferentes meses del año, para el mes de Enero se

planearon seis a realizar y todas se llevaron a cabo, es decir que se logró un cumplimiento del **33%** con las actividades desarrolladas.

8 CONCLUSIONES

- Con los instrumentos aplicados en la etapa del diagnóstico inicial (Medición del IMIO y el Cuestionario basado en el Modelo EFQM) y el posterior análisis DOFA realizado, se encontraron factores críticos en los procesos misionales susceptibles a mejorar.
- Una vez identificadas las oportunidades de mejoramiento para este proyecto, se formularon propuestas con el objetivo de incrementar la eficiencia de los procesos misionales.
- Partiendo del concepto de gestión del conocimiento desarrollado en este proyecto sobre ser un proceso donde se adquiere, almacena, comparte y se utiliza el conocimiento, la información y las experiencias se lograron desarrollar más fácil las propuestas en las que intervenía la comunicación directa con los funcionarios.
- El índice del IMIO que la empresa registró fue del 83,7% encontrándose dentro de un rango privilegiado según el instrumento aplicado, adicionalmente se halló que el conocimiento acumulado era potencialmente alto, la respuesta en cultura era elevada y tanto la gestión de las capacidades de aprendizaje como la transmisión del conocimiento presentaban un buen nivel.
- Al analizar los procesos implicados directamente con la prestación de los servicios de la empresa y encargados de crear valor para los clientes externos, se evidenció que existía la necesidad de crear el proceso que se encargara de mantener el personal desde que era contratado por la empresa hasta que se realizaba la terminación de contrato, es decir, la creación del

proceso de Gestión Administrativa con el cual se reunían todos los procesos misionales al 100%.

- Para tener fundamentos apropiados sobre la creación del proceso de Gestión Administrativa se creó la caracterización de dicho proceso. Con ayuda del personal encargado, se establecieron las actividades principales que lo conformaban detallando: la entrada, el proveedor, la salida y el cliente de cada una.
- Gracias a la documentación realizada del procedimiento de ingreso de novedades al SIT, los funcionarios fueron capacitados y se logró disminuir en un 60% el tiempo que tomaba el realizar esta labor para liquidar la nómina desde el sistema informático de la compañía.
- Una vez implementada la herramienta creada para realizar el cobro de cartera de clientes se logró minimizar el tiempo que se gastaba en el tratamiento de la información en un 83,33% pasando de gastar 24 h a solamente usar 4 h.
- Teniendo en cuenta que, al lograr un buen clima de trabajo, mejorar las condiciones y el entorno en que se desarrollan las actividades diarias de la empresa se podía aumentar la competitividad de la organización se decidió medir el nivel de satisfacción de los funcionarios en dos estancias. Al inicio del proyecto se encontró que dicha satisfacción estaba representada en un 52% y luego de unos meses al realizar la medición del clima organizacional las respuestas satisfactorias arrojadas bajo la percepción de los funcionarios representaban un porcentaje del 89,28% mostrando un gran avance en cuanto al tema.

- El grado de cumplimiento de las actividades al finalizar la práctica se encontró en un 33% cumpliendo 6 actividades con respecto a las planeadas en el programa de bienestar ejecutado desde el mes de Enero del año 2017.

- A medida de la implementación de las mejoras se lograron fortalecer las debilidades encontradas en el desarrollo de este proyecto, agregando valor a los procesos a través de su análisis, estandarización y documentación. Igualmente se aportaron herramientas que optimizaran la información de algunas labores y se elaboró un programa de bienestar con la finalidad de mejorar las condiciones y el clima laboral de la organización.

9 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a cada uno de los líderes de los procesos misionales socializar y usar los diagramas de flujo en los procesos de capacitación del personal nuevo que ingrese a desempeñar labores en los procesos misionales.
- Según los datos encontrados en la medición del clima organizacional es importante que el área de Gestión Humana lleve a cabo el cumplimiento de las actividades planeadas en el programa de bienestar con el objetivo de mejorar el clima organizacional.
- Basados en los resultados del diagnóstico, se recomienda al área de Gestión Humana la creación de un programa de formación o capacitación para los funcionarios, pues ellos consideran que no se están transmitiendo los conocimientos o brindando la capacitación suficiente para desarrollar sus labores diarias.
- Con el análisis realizado a la información del indicador de satisfacción de clientes del proceso de gestión comercial en el año 2016, se recomienda al líder de dicho proceso hacer seguimiento de este, gestionar la información y buscar anticiparse a las expectativas de los clientes en los próximos periodos.
- Temporing presenta los siguientes criterios con mejor puntuación según el análisis de los resultados del modelo del EFQM: procesos, liderazgo, política y estrategia, estos criterios se localizan en las siguientes puntuaciones 4.5, 4.05 y 3.9 respectivamente.

- Se recomienda a los líderes de cada uno de los procesos de la organización hacer seguimiento y control a los indicadores con mayor frecuencia, de esta forma se podrá actuar con mayor eficiencia para la toma de decisiones en tiempo real.

10 ANEXOS

Se pueden observar en la carpeta de anexos en el CD

BIBLIOGRAFÍA

ARBONÍES, Ángel y ALDÁZABAL, Jon. Propuesta para el cálculo del índice de memoria de inteligencia organizacional (IMIO) basado en el MIK K-FACTS. Barcelona, España: Sussex University. 2005

CALDERÓN, Silvia y Ortega, Jorge. Guía para la elaboración de diagramas de flujo. Ministerio de Planificación Nacional Y Política Económica. 2009.

CAPELASTEGUI SÁIZ, Alberto, *et al.* Guía de autoevaluación EFQM para unidades de gestión. Osakidetza/ Servicio vasco de salud. 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2007.

COMITÉ DE DISEÑO CURRICULAR. Guía de Información documentada del sistema de gestión de calidad. Politécnico de Colombia. 2016

_____. Guía de planificación del sistema de Gestión de Calidad. Politécnico de Colombia. 2016

MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. Los manuales de procedimientos. Segunda edición. Medellín-Colombia.: ACAP,1997. p. 45-60.

MORENO, Julián. Guía para la aplicación del modelo EFQM de Excelencia. Fundación Luis Vives. p. 23.

ORTIZ, Néstor Raúl y SERRANO, Lupita. Mejoramiento de Procesos en Empresas de Prestación de Servicios. Ediciones UIS. 2013