

**Plan de Mejoramiento de los Procesos de Gestión Comercial, Humana, Laboral y  
Administrativa en la Empresa Gente Útil S.A.**

**Anderson Cantillo Guerrero**

**Trabajo de grado para optar por el título de ingeniero industrial**

**Director**

**Fabio Adolfo Velasco Sossa**

**Ingeniero Industrial**

**Tutor**

**Martha Liliana Herrera Utrera**

**Psicóloga**

**Universidad Industrial de Santander**

**Facultad de Ingenierías Físico - Mecánicas**

**Escuela de Estudios Industriales y Empresariales**

**Bucaramanga**

**2018**

## **Dedicatoria**

*A mamá, una luz de nobleza,  
un entregar sin recibir,  
un inocente reflejo de la esperanza,  
un corazón traslúcido,  
un amor eterno.*

### **Agradecimientos**

A mi familia, que me apoya y me espera, que confía en mí y me permite autonomía, que me entrega cariño y me ofrece felicidad. Un faro de humildad, amor, desinterés y afecto que en estos años me brindaron incluso lo que no tenían, me extrañaron y se alegraron de mis gozos. Ellos tal vez no son conscientes del tesoro incalculable que representan. Por ellos me recibo como ingeniero, pero más importante que eso, por ellos trataré de seguir el camino que me mostraron con su ejemplo.

A la doctora Martha, que me abrió las puertas, me dio el espacio, me brindó cobijo y confió en mí. Un afecto inesperado que gratamente me ofreció la vida.

Al profesor Fabio quien, con la mayor disposición, desde el primer momento orientó, aconsejó y confió en mí y en mi trabajo.

A toda la familia Gente Útil, a las directivas en cabeza de las doctoras Yolanda y Sonia y al equipo de Gestión Humana. Siempre me hicieron sentir cómodo y valorado, guardaré un grato recuerdo y un enorme agradecimiento con cada uno de los que conforman esa bonita y particular familia.

A Nathalia, por enseñarme, por aprender conmigo, por estar, por ser el resultado una sucesión de casualidades que hizo que nuestros caminos se cruzaran, por ser transparente, por ser ella y sobre todo por permitirme sentarme a su lado.

A todos quienes sabiéndolo o no, hacen posible que yo haya logrado ser uno de los privilegiados que tienen acceso a la educación superior, sobre sus hombros descansan los privilegios de unos pocos, ojalá algún día quienes construyen el mundo puedan tener la oportunidad de disfrutarlo.

**Tabla de Contenido**

	p.
Introducción .....	17
1. Justificación .....	19
2. Objetivos .....	20
2.1 Objetivo General .....	20
2.2 Objetivos Específicos .....	20
3. Marco Teórico .....	21
3.1 Proceso .....	21
3.2 Procesos de Servicio .....	22
3.3 Mejoramiento .....	23
3.4 Gestión del Talento Humano .....	24
3.5 Mercado de Recursos Humanos .....	27
3.6 Reclutamiento .....	29
3.7 Empresas de Trabajo Temporal .....	30
3.8 Selección .....	32
3.9 Resultados del Proceso .....	34
3.10 Integración de los Procesos de la Empresa .....	34
3.11 La Importancia de Medir .....	36
4. Metodología .....	36
4.1 Fase I. Organización para el Mejoramiento .....	38
4.2 Fase II. Comprensión de los Procesos .....	38
4.3 Fase III. Modernización .....	39
4.4 Fase IV. Mediciones y Controles .....	39
4.5 Fase V. Mejoramiento Continuo .....	40
5. Descripción de la Empresa .....	40
5.1 Misión .....	41
5.2 Visión .....	41
5.3 Política de calidad .....	42

5.4 Empresa de Servicios Temporales (EST) .....	42
5.5 Mapa de Procesos .....	43
5.5 Organigrama .....	44
6. Diagnóstico de los Procesos.....	45
6.1 Descripción de los Procesos.....	47
6.1.1 Gestión Comercial. ....	47
6.1.2 Gestión Humana.....	48
6.1.3 Gestión Laboral.....	51
6.1.4 Gestión Administrativa. ....	52
6.1.5 Análisis de la Descripción de los Procesos.....	53
6.2 Diagnóstico Estratégico .....	54
6.2.1 Análisis Externo.....	55
6.2.2 Análisis Interno.....	55
6.2.3 Análisis DOFA.....	55
6.3 Diagnóstico Según la NTC-ISO 9004:2009 .....	56
6.3.1 Desarrollo de la Autoevaluación.....	57
6.4 Muestreo de Trabajo en el Proceso de Gestión Humana .....	59
6.4.1 Alcance de la Medición. ....	60
6.4.2 Definición de los Objetos de Estudio.....	62
6.4.3 Determinación de los Detalles del Procedimiento de Muestreo. ....	62
6.4.4 Exactitud y Nivel de Confianza de la Medición. ....	65
6.4.5 Estimación del Número Satisfactorio de Observaciones. ....	66
6.4.6 Resultados del Muestreo de Trabajo.....	67
6.4.7 Análisis de los Resultados del Muestreo de Trabajo. ....	69
6.4.8 Clasificación de la Actividades No Valiosas más Representativas. ....	70
6.5 Revisión de las Contrataciones Mensuales .....	70
6.5.1 Análisis de la Información.....	71
6.5.2 Categorización de Clientes. ....	74
6.5.3 Distribución del trabajo en la Gestión Laboral. ....	76
6.6 Análisis de causas .....	77
7. Plan de Mejoramiento .....	79

8. Desarrollo de las Propuestas .....	81
8.1 Propuesta 1. Sistematización del paquete de pruebas psicotécnicas básicas. ....	82
8.1.1 Presentación de la Propuesta.....	83
8.1.1.1 Usuarios .....	84
8.1.1.2 Administradores.....	86
8.1.2 Implementación de la propuesta. ....	90
8.2 Propuesta 2. Implementación del Software SysAid para la gestión de las solicitudes. ....	91
8.2.1 Presentación de la Propuesta.....	92
8.2.1.1 Usuarios. ....	93
8.2.1.2 Administradores.....	95
8.2.2 Implementación de la propuesta. ....	96
8.3 Propuesta 3. Elaboración de un sistema de indicadores. ....	98
8.3.1 Presentación de Propuesta.....	98
8.3.2 Implementación de la propuesta. ....	105
8.4 Propuesta 4. Consolidar las novedades servicio no conforme a través de SysAid. ....	106
8.4.1 Presentación de Propuesta.....	106
8.4.1.1 Usuarios. ....	107
8.4.1.2 Administradores.....	108
8.4.2 Implementación de la propuesta. ....	109
8.5 Propuesta 5. Implementación del software QlikView para procesar los datos de SysAid. ..	109
8.5.1 Presentación de Propuesta.....	109
8.5.2 Implementación de la propuesta. ....	113
8.6 Propuesta 6. Caracterización de los procesos que son objeto de intervención. ....	114
8.6.1 Presentación de Propuesta.....	114
8.6.2 Implementación de la propuesta. ....	115
8.7 Propuesta 7. Elaboración de una encuesta de satisfacción del cliente.....	115
8.7.1 Presentación de la propuesta.....	116
8.7.2 Implementación de la propuesta. ....	116
8.8 Propuesta 8. Desarrollo de un módulo web de candidato.....	116
8.8.1 Presentación de Propuesta.....	117
8.1.2 Implementación de la propuesta. ....	123

9. Medición del Impacto de la Intervención .....	124
9.1 Información de seguimiento recolectada. ....	126
10. Conclusiones .....	138
11. Recomendaciones .....	140
Referencias Bibliográficas .....	142

### Lista de Tablas

	p.
Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos .....	18
Tabla 2. Cargos involucradas en el proceso de gestión comercial .....	47
Tabla 3. Cargos involucradas en el proceso de gestión humana.....	48
Tabla 4. Cargos involucradas en el proceso de gestión laboral .....	51
Tabla 5. Cargos involucradas en el proceso de gestión administrativa .....	52
Tabla 6. Resultados de la autoevaluación según la NTC-ISO 9004:2009 .....	58
Tabla 7. Inicio del recorrido en la toma de datos.....	63
Tabla 8. Detalles del inicio de los recorridos del primer día en la jornada de la mañana .....	64
Tabla 9. Resultados de la "Premuestra" .....	66
Tabla 10. Resultados del tipo de actividad en el muestreo por observaciones. ....	68
Tabla 11. Cantidad de observaciones según la clasificación el tipo de actividad.....	70
Tabla 12. Datos del número de contratos.....	72
Tabla 13. Categorización de las empresas .....	74
Tabla 14. Información de los clientes según la categoría .....	75
Tabla 15. Distribución de los contratos en la gestión laboral .....	76
Tabla 16. Indicador deserción de clientes. ....	99
Tabla 17. Indicador efectividad en las cotizaciones. ....	99
Tabla 18. Indicador clientes nuevos.....	100
Tabla 19. Indicador seguimiento a cortes de contrato. ....	100
Tabla 20. Indicador nivel de servicio de informes psicotécnicos. ....	101
Tabla 21. Nivel de pedidos no oportunos .....	101
Tabla 22. Indicador nivel de pedidos no acertados.....	102
Tabla 23. Indicador nivel de quejas – reclamos en los pedidos.....	102
Tabla 24. Indicador nivel de vinculaciones efectivas. ....	103
Tabla 25. Indicador eficacia en la verificación de referencias.....	103
Tabla 26. Indicador nivel vinculaciones efectivas.....	104
Tabla 27. Indicador nivel de oportunidad en el proceso. ....	104
Tabla 28. Indicador nivel de calidad de los procesos. ....	105

Tabla 29. Indicador nivel de oportunidad en las liquidaciones. ....	105
Tabla 30. Indicador Tiempo de respuesta promedio de las solicitudes .....	125
Tabla 31. Indicador Equilibrio en el número de solicitudes .....	125
Tabla 32. Indicador Implementación de mejoras.....	126
Tabla 33. Indicador Incremento en la calificación de la autoevaluación NTC-ISO 9004:2009. 126	
Tabla 34. Tiempo de respuesta promedio de las solicitudes en horas laborales.....	127
Tabla 35. Cantidad de solicitudes recibidas.....	128
Tabla 36. Calificación de la autoevaluación al final de la intervención .....	129

### Lista de Figuras

	p.
Figura 1. Las situaciones del mercado de trabajo. ....	27
Figura 2. Comportamiento de las organizaciones en el mercado laboral. ....	28
Figura 3. Comportamiento de los candidatos en el mercado laboral. ....	28
Figura 4. Pirámide de reclutamiento. ....	30
Figura 5. Las cinco categorías de las técnicas de selección de personal. ....	33
Figura 6. Metodología de mejoramiento de los procesos. ....	37
Figura 7. Mapa de procesos de la empresa. ....	44
Figura 8. Organigrama de la empresa. ....	45
Figura 9. Matriz DOFA.....	56
Figura 10. Resultados de la autoevaluación según la NTC-ISO 9004:2009.....	59
Figura 11. Contrataciones mensuales en el año 2017. ....	71
Figura 12. Diagrama de Pareto de la distribución de los contratos. ....	74
Figura 13. Especificaciones de la categorización de las empresas. ....	76
Figura 14. Distribución de los contratos mensuales en los empleados de la gestión laboral. ....	77
Figura 15. Distribución de contratos realizados por los empleados de la gestión laboral. ....	77
Figura 16. Análisis de causas.....	78
Figura 17. Pantalla de instrucciones en la prueba 16 PF - Forma B. ....	84
Figura 18. Pantalla de datos personales en la prueba 16 PF - Forma B.....	85
Figura 19. Pantalla de formulario de la prueba 16 PF - Forma B. ....	85
Figura 20. Pantalla final de la prueba 16 PF - Forma B. ....	86
Figura 21. Pantalla de solicitud de contraseña en la prueba 16 PF - forma B. ....	87
Figura 22. Pantalla de resultados de la prueba 16 PF - Forma B.....	87
Figura 23. Pantalla de resultados de la prueba IPV. ....	88
Figura 24. Pantalla con la hoja de respuestas de la prueba 360 Administrativo.....	89
Figura 25. Pantalla del Formato de Hoja de Vida.....	90
Figura 26. Portal de Usuario Final del Software SysAid.....	93
Figura 27. Formulario de envío de solicitud a través de SysAid. ....	94
Figura 28. Solicitudes de servicio antiguas en SysAid. ....	95

Figura 29. Notas de seguimiento del pedido.....	95
Figura 30. Portal de administrador de SysAid.....	96
Figura 31. Registros del Servicio de SysAid.....	97
Figura 32. Formulario de envío de novedad de servicio no conforme.....	107
Figura 33. Solicitudes de servicio no conforme antiguas.....	108
Figura 34. Solicitudes de servicio no conforme en el portal de administrador.....	108
Figura 35. Editor de Scrip de QlikView.....	110
Figura 36. Hoja Gráficos del informe de seguimiento en QlikView.....	111
Figura 37. Hoja Indicadores del informe de seguimiento en QlikView.....	112
Figura 38. Hoja Tabla del informe de seguimiento en QlikView.....	112
Figura 39. Hoja Datos del informe de seguimiento de QlikView.....	113
Figura 40. Home de la página web de la organización.....	118
Figura 41. Autorización de uso de datos.....	119
Figura 42. Datos personales en el diligenciamiento de la hoja de vida.....	120
Figura 43. Formación en el diligenciamiento de la hoja de vida.....	121
Figura 44. Experiencia laboral en el diligenciamiento de la hoja de vida.....	122
Figura 45. Visualización de la base de datos de candidatos por parte de los psicólogos.....	123
Figura 46. Comparación entre los resultados de la autoevaluación.....	130
Figura 47. Cantidad de solicitudes por empleado en el mes de marzo.....	131
Figura 48. Cantidad de solicitudes por empleado en el mes de abril.....	131
Figura 49. Estado de los pedidos en el mes de marzo.....	132
Figura 50. Estado de los pedidos en el mes de abril.....	132
Figura 51. Pedidos no acertados en el mes de marzo.....	133
Figura 52. Pedidos no acertados por empleado en el mes de marzo.....	133
Figura 53. Pedidos no acertados en el mes de abril.....	134
Figura 54. Pedidos no acertados por empleado en el mes de abril.....	134
Figura 55. Pedidos no Oportunos en el mes de marzo.....	135
Figura 56. Pedidos no oportunos por empleado en el mes de marzo.....	135
Figura 57. Pedidos no oportunos en el mes de abril.....	136
Figura 58. Pedidos no oportunos por empleado en el mes de abril.....	136

## Lista de Apéndices

**(Los apéndices están adjuntos en el CD y pueden visualizarse en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)**

Apéndice A. Diagrama de Flujo de los Procesos.	
Apéndice B. Formato de Solicitud del Servicio.	
Apéndice C. Formato Inscripción Hoja de Vida.	
Apéndice D. Listado de Pruebas Psicotécnicas Aplicadas Según el Cargo.	
Apéndice E. Formato Entrevista de Selección.	
Apéndice F. Listado de Documentos para Contratación.	
Apéndice G. Perfil de Oportunidades y Amenazas.	
Apéndice H. Perfil de Capacidad Institucional.	
Apéndice I. Autoevaluación Propuesta por la NTC-ISO 9004 de 2009.	
Apéndice J. Clasificación de Actividades Según el Cargo en el Proceso de Gestión Humana.	
Apéndice K. Formatos de Registro de Observaciones.	
Apéndice L. Cronograma de Observaciones.	
Apéndice M. Resultados del Muestreo por Observaciones por Cargo.	
Apéndice N. Información de Vinculaciones por Empresa.	
Apéndice O. Categorización de los Clientes.	
Apéndice P. Manual de Usuario para la Aplicación Remota de Pruebas Psicotécnicas.....	68
Apéndice Q. Instrucciones para la Aplicación Remota de Pruebas Psicotécnicas.....	74
Apéndice R. Manual de Usuario para la Actualización de Categorías en SysAid.....	75
Apéndice S. Manual de Usuario para la Generación de Informes a través de QlikView.....	94
Apéndice T. Caracterización de los Procesos.....	95
Apéndice U. Encuesta de Satisfacción del Servicio.....	96

## RESUMEN

**TÍTULO:** Plan de Mejoramiento de los Procesos de Gestión Comercial, Humana, Laboral y Administrativa en la Empresa Gente Útil S.A.\*

**AUTOR:** Anderson Cantillo Guerrero\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Plan de Mejoramiento, Procesos de servicio, Gestión del talento humano, Procesos administrativos.

**DESCRIPCIÓN:** El desarrollo del presente trabajo de grado se realiza en el marco del mejoramiento de los principales procesos de prestación del servicio en la empresa Gente Útil S.A.

Se parte de un diagnóstico inicial en donde se tuvo en cuenta un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de los procesos que hacen parte del alcance del proyecto, identificando las fortalezas, oportunidades de mejora y condensando esas conclusiones en dos aspectos principales sobre los cuales se enfoca el trabajo: la deficiencia en la utilización de herramientas tecnológicas y la falta de medición y control de los procesos. A partir de este análisis, se plantea un plan de mejoramiento que apunta a solucionar las falencias encontradas y poder tener la mayor cantidad de datos valiosos, que brinden a la dirección la posibilidad de tomar decisiones sobre la base de información concreta, que corresponda a la realidad y no esté basada simplemente en evaluaciones subjetivas o juicios de percepción.

Posterior a la socialización y evaluación de las propuestas con el equipo de mejoramiento, se echa a andar la implementación y puesta en marcha del plan de mejoramiento y se diseña una forma de medir y hacer seguimiento del impacto de la intervención a través de unos indicadores de gestión, los cuales hacen parte de la orientación para lograr afianzar una cultura de control y mejoramiento continuo en la organización.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingeniarías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Fabio Adolfo Velasco Sossa, Magister en Administración de Empresas.

**ABSTRACT**

**TITLE:** Improvement plan of commercial, human, labor and administrative management processes in the company Gente Útil S.A.\*

**AUTHOR:** Anderson Cantillo Guerrero\*\*

**KEYWORDS:** Improvement plan, Service processes, Human talent management, Administrative processes.

**DESCRIPTION:** The development of the present degree work is made in the framework of the improvement of the main processes of service in the company Gente Útil S.A.

It is based on an initial diagnosis where is made a quantitative and qualitative analysis of the processes that are part of the scope of this project, identifying the strengths and opportunities for improvement and condensing those conclusions into two main aspects on which to focus work: the deficiency in the use of technological tools and the lack of measurement and control of the processes. Based on this analysis, an improvement plan is proposed that aims to solve the deficiencies found and to be able to have the greatest amount of valuable data that gives the management the possibility of making decisions based on concrete information, that corresponds to reality and not only based on subjective evaluations or judgments of perception.

After socialization and evaluation of proposals with the improvement team, the implementation of the improvement plan is started, and is designed a way to measure and monitor the impact of the intervention, through management indicators that are part of the orientation to achieve a culture of control and continuous improvement in the organization.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of Engineering's Physique-Mechanics. School of Industrial and Managerial Studies. Director: Fabio Adolfo Velasco Sossa, Master in Business Administration.

## **Introducción**

En el contexto empresarial en que se mueven las empresas contemporáneas, se requiere que éstas se encaminen hacia el mismo rumbo en el que se encuentra el mercado. En este sentido la resistencia al cambio es una tara que impide el continuo mejoramiento de los procesos, los cuales deben encausarse en el dinamismo y la flexibilidad que se requiere para poder cumplir con los continuos cambios de las necesidades de los clientes.

En relación con esto, las directivas de la empresa Gente Útil S.A. no son ajenas a dicha situación y reconocen la necesidad imperativa de implementar un mejoramiento de sus procesos de prestación del servicio, que logre aumentar la eficiencia de los mismos y abonar el camino de establecer el concepto de mejoramiento continuo en el imaginario colectivo de la organización, afianzándolo como un instrumento que proporcione las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos empresariales.

Gente Útil S.A. es una empresa de servicios temporales que se dedica a la administración de la nómina del talento humano, en la cual las directivas advierten algunos problemas en la eficiencia de los procesos que les impide en ocasiones, no cumplir de la mejor manera con las peticiones hechas por sus clientes, además de generar un alto consumo de recursos e incrementar la complejidad de algunas tareas; así que se hace ineludible realizar un diagnóstico de la situación actual y diseñar un plan para poder cumplir con las necesidades de mejoramiento.

Así pues, la realización de un diagnóstico a los procesos objeto de análisis, el diseño e implementación de un plan de mejoramiento, así la como la puesta en marcha de un sistema de indicadores que permita medir el impacto y desempeño de los cambios efectuados, son la columna

vertebral de la intervención que se ejecutará en la organización y el eje que determinará el rumbo el presente proyecto.

Tabla 1

*Tabla de cumplimiento de objetivos.*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar un diagnóstico detallado de la situación actual que determine las fortalezas y debilidades de los procesos de Gestión Comercial, Humana, Laboral y Administrativa en la empresa Gente Útil S.A.	Numeral 6
Presentar plan de mejoramiento de los procesos referidos teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades evidenciadas en el diagnóstico.	Numeral 7
Implementar un plan de mejoramiento que apunte a superar las falencias reconocidas inicialmente y a lograr un aumento en la eficiencia de los procesos en cuestión.	Numeral 8
Formular un sistema de indicadores para la medición del impacto de las propuestas implementadas en los procesos referidos.	Numeral 9

## **1. Justificación**

Gente Útil S.A. es una empresa de servicios temporales con una trayectoria de más de 20 años en la ciudad de Bucaramanga que se encuentra en la tarea de captar nuevos clientes y expandir su mercado. En ese sentido cuenta con una dirigencia ávida de recibir opiniones y propuestas de trabajo destinadas a avanzar y mejorar en la reestructuración y mejora de sus procesos.

La evidente preocupación de la dirección, que se materializa en las expectativas de la intervención, se fundamenta en una percepción general de una utilización ineficiente de los recursos, un control deficiente de los procesos y una carga laboral desequilibrada y desgastante para algunos empleados. Así que se hace imperativo fundamentar las decisiones y propuestas de mejora, en datos confiables que puedan alimentar y complementar esas percepciones iniciales.

En medio de este afán por mejorar y con una empresa que de entrada manifiesta ineficiencia en la gestión de sus procesos, se plantea la realización de este trabajo de grado que apunta en un primer momento, a realizar un análisis estructurado que tenga como meta evidenciar las raíces de los principales problemas en los procesos que serán el foco de intervención, para después llevar a cabo un plan de mejoramiento que se encuentre alineado con dicho estudio, terminando con el objetivo de implantar una cultura de seguimiento y medición que sea el pilar que afiance el trabajo del seguimiento y la mejora continua.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos de Gestión Comercial, Humana, Laboral y Administrativa en la empresa Gente Útil S.A.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico detallado de la situación actual que determine las fortalezas y debilidades de los procesos de Gestión Comercial, Humana, Laboral y Administrativa en la empresa Gente Útil S.A.
- Presentar plan de mejoramiento de los procesos referidos teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades evidenciadas en el diagnóstico.
- Implementar un plan de mejoramiento que apunte a superar las falencias reconocidas inicialmente y a lograr un aumento en la eficiencia de los procesos en cuestión.
- Formular un sistema de indicadores para la medición del impacto de las propuestas implementadas en los procesos referidos.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1 Proceso

Es fundamental para el éxito de una organización tener una identificación clara de su funcionamiento, conocer sus actividades y la forma como lleva a cabo sus labores; así como los insumos que utiliza y los resultados que obtiene. Lo anterior se sustenta en la necesidad constante de escudriñar dentro de la propia empresa, como punto de partida para continuar con un ejercicio frecuente de benchmarking que permita tener una visión clara de la posición respecto a los competidores, identificar las fortalezas y luego potencializarlas y trabajar fuertemente en superar las debilidades. En este sentido herramientas como el rediseño de procesos y el mejoramiento continuo, cobran una importancia trascendental a la hora de analizar los resultados esperados del transitar cotidiano de las actividades en la organización, e incluso tener una visión definida de cómo llevar a cabo un incesante proceso de mejoramiento que además de oportuno y primordial, resulte efectivo.

En el camino para transitar en este mejoramiento de los procesos de la empresa, Harrington (1996) refiere que es necesario tener en cuenta las siguientes fases:

- Organización para el mejoramiento
- Comprensión del proceso
- Modernización
- Mediciones y controles

- Mejoramiento continuo

Se hace imprescindible entonces estructurar la forma de llevar a cabo las tareas, elaborar cronogramas, presupuestar las actividades y todo lo que sea menester para la puesta en marcha de un plan de mejoramiento efectivo y rentable para la organización.

### **3.2 Procesos de Servicio**

Es fundamental realizar un análisis concreto de los procesos de servicio ya que en muchos sentidos éstos tienen características diferentes a los demás procesos de la empresa y por tanto su estudio y análisis se torna bastante particular. La cantidad y el flujo de la información se convierten en una peculiaridad que cobra bastante importancia en la medida en que sobre esto descansa gran parte de la eficiencia que se pueda alcanzar. Por otro lado, la relación con el cliente y el hecho de que él mismo termine haciendo parte activa del proceso, desencadena en la relevancia entregada a los procesos de servicio, debido a que termina siendo directamente el cliente quien hace una evaluación de la forma como se lleva a cabo la prestación del servicio.

Así que se hace oportuno concluir que, debido a la existencia de una relación directa con el cliente en los procesos de servicio, lo que está en juego cuando hablamos de la forma en cómo se lleva a cabo su ejecución es la posibilidad de perderlos, si la manera de realizar la labor no es la más apropiada, o por el contrario aumentar el nivel de compromiso comercial entre las partes. J. Harrington lo evidencia muy bien cuando dice que “Las posibilidades de que las organizaciones

pierdan sus clientes se triplican más cuando suministran un servicio deficiente, que por malos productos” (Harrington, 1996, p. 390).

Gracias a lo antes mencionado existe una tendencia a que las empresas manufactureras presten una especial atención al servicio que le brindan a sus clientes, e incluso, en algunos casos esto llega a ser la parte más significativa en la propuesta de valor que ofrecen a sus consumidores.

Entonces es fundamental que las organizaciones no obvien la necesidad de tener una medición constante del nivel de satisfacción, tengan un continuo seguimiento de las necesidades y particularidades, así como formas de comunicación efectivas que le permitan poseer una gran cantidad de información de sus clientes, la cual sustente las bases de las decisiones que se puedan tomar a su respecto, con el ánimo de mejorar continuamente.

### **3.3 Mejoramiento**

El mejoramiento de los procesos de la empresa es una metodología orientada hacia el cambio y modernización de las funciones de la organización, enfocada en asegurar que el cliente reciba productos o servicios de un valor significativo. Ahora bien, teniendo en cuenta la necesidad de tener presente el concepto de mejoramiento y adentrándose un poco más en su significado, Harrington (1993) habla de los tres objetivos más importantes del Mejoramiento de los Procesos de la Empresa:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.

- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

En esta dirección, precisar la necesidad de hacer los procesos efectivos, eficientes y adaptables es la clave para que en la empresa se puedan lograr los objetivos deseados, minimizando los recursos y siendo capaces de responder de manera adecuada a cualquier posible viraje que se presente debido a un cambio de las necesidades de la organización.

Ahora bien, es necesario entonces adentrarse un poco más en lo referente a la gestión del talento humano, como punto de partida en la tarea de profundizar en lo referente a conocer los procesos de la organización, su fundamento y aplicación.

### **3.4 Gestión del Talento Humano**

Los continuos cambios tecnológicos, políticos, culturales y económicos que se dan en la actualidad mantienen un entorno empresarial dinámico y convulsivo, en donde las compañías luchan constantemente por mantenerse en el mercado y andar al ritmo frenético al que se mueve el mundo. En ese sentido se hace imprescindible para ellas contar con colaboradores que estén dispuestos a poner sus capacidades en función de los objetivos de la empresa y de esta manera lograr, por un lado, que las metas e intereses propios estén alineados en la misma dirección que los de la organización, trabajando conjuntamente por la consecución de los resultados esperados; y por otro, que de parte de la empresa se brinden las condiciones adecuadas para que se pueda llegar a tener colaboradores comprometidos y satisfechos con la labor que cumplen y con el papel que desempeñan en medio del colectivo.

Luego la gestión del talento humano se refiere “a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en general se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Dessler, 2011, p. 2).

Entender entonces que las organizaciones están conformadas por personas, que son ellas quienes mantienen el andar cotidiano de las actividades y los principales responsables de los resultados y el crecimiento resulta fundamental a la hora de pensar en el andamiaje de la empresa y en consecuencia terminan siendo las personas el núcleo del mismo. Considerar además que, de las individualidades, particularidades y capacidades de los colaboradores, junto con la cultura organizacional, las características de la empresa y el ambiente laboral, forman el conjunto de variables que dan a la compañía su identificación y distintivo, y que por lo tanto pueden llegar a ser un factor diferenciador que brinde una ventaja competitiva en el mercado.

Administrar el trabajo de las personas no es tarea fácil y se necesita de una estructuración y de un conjunto de políticas y prácticas como las descritas por Chiavenato (2009):

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en un cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.

9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

Todas estas labores hacen parte del universo de tareas que conforman la gestión del talento humano y cada una de ellas tiene sus propias particularidades y pormenores, pero todas tienen un fin último y una característica que las define como conjunto: la alineación de los objetivos propios con los de la organización.

Ahora bien, para alcanzar un correcto desarrollo de las labores relacionadas con la gestión del talento humano y cumplir con los resultados esperados, los principales procesos a destacar referidos por Chiavenato (2009) son:

1. Procesos para integrar personas: reclutamiento y selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas: diseño de puestos y evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas: Remuneración, prestaciones e incentivos.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento.
5. Procesos para retener a las personas: Higiene y seguridad, calidad de vida y relaciones con los empleados y los sindicatos.
6. Procesos para auditar a las personas: Banco de datos y sistemas de información administrativa.

Es importante acá, darle una especial atención a la admisión de personas, y entender que como primer paso resulta de vital importancia brindarle la trascendencia que merece. Se hace oportuno en este punto hablar de la relación que existe entre la disponibilidad de cargos a ocupar y las personas dispuestas a aplicar a los mismos, junto con los pormenores relacionados con el cumplimiento del perfil requerido.

### 3.5 Mercado de Recursos Humanos

El mercado de Recursos humanos se refiere a la relación existente entre la cantidad de personas dispuestas a trabajar y la cantidad de vacantes que se encuentran disponibles para ser ocupadas. Esta relación se deriva de las características propias de cada perfil laboral, la cual termina brindando información acerca del nivel académico, la edad, la experiencia laboral de los aspirantes, entre otros datos de este tipo. Las peculiaridades del mercado de recursos humanos afectan directamente la relación y el comportamiento que adoptan las organizaciones y los candidatos en el ámbito laboral. La figura 1 ilustra de manera clara el comportamiento del mercado de trabajo.

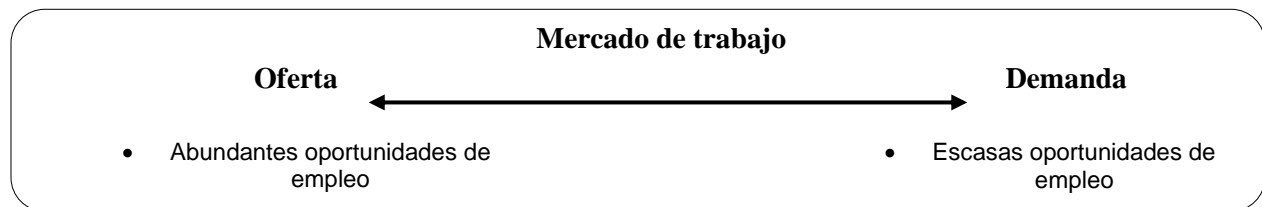


Figura 1. Las situaciones del mercado de trabajo. Adaptado de Chiavenato (2009).

Los pormenores del desempeño de las organizaciones y los candidatos en cada escenario dependen de la manera en que la oferta y la demanda se relacionen, y en consecuencia delimitan

la complejidad del trabajo y definen la forma más adecuada de enfrentar la situación. Entonces de forma simple podemos afirmar que de acuerdo a cómo se halle el mercado de recursos humanos, se van a decidir los términos en que se llevará cabo el reclutamiento. Las figuras 2 y 3 ilustran de manera adecuada dicha relación.

<b>Mercado de trabajo en oferta</b>	<b>Mercado de trabajo en demanda</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en reclutamiento para atraer a candidatos</li> <li>• Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos</li> <li>• Inversiones en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos</li> <li>• Ofertas salariales estimulantes para atraer candidatos</li> <li>• Inversiones en prestaciones sociales para atraer a candidatos y retener trabajadores</li> <li>• Importancia en el reclutamiento interno, como medio para mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos</li> <li>• Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos</li> <li>• Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar a los candidatos ya entrenados</li> <li>• Ofertas salariales más bajas para aprovechar la competencia de los candidatos</li> <li>• Pocas inversiones en prestaciones sociales. Porque no es necesario tener mecanismos para mantener al personal</li> <li>• Importancia en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados</li> </ul>

*Figura 2.* Comportamiento de las organizaciones en el mercado laboral. Adaptado de Chiavenato (2009).

<b>Oferta de mercado de trabajo</b>	<b>Demanda de mercado de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo</li> <li>• Los candidatos escogen y seleccionan a las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios</li> <li>• Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en otras organizaciones, aumentando así la rotación de personal</li> <li>• Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven más indisciplinados y se ausentan más o llegan tarde a trabajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo</li> <li>• Los candidatos compiten entre sí por las escasas vacantes presentando propuestas salariales más bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar</li> <li>• Las personas procuran asirse a sus empleos por temor a perderlos</li> <li>• Los empleados tienden a evitar las conformaciones en su organización y las posibles separaciones y procuran no faltar ni atrasarse</li> </ul>

*Figura 3.* Comportamiento de los candidatos en el mercado laboral. Adaptado de Chiavenato (2009).

### **3.6 Reclutamiento**

“El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto” (Gómez, 2008, p. 190). Las organizaciones atraen a los candidatos para poder llegar a encontrar a las personas más adecuadas que cumplan con el perfil requerido para ocupar la vacante laboral. En ese sentido, la publicidad, la divulgación y la comunicación de la información, cobran especial relevancia en la medida en que dependiendo del éxito de estos mecanismos se logrará tener la capacidad de masificar y por tanto aumentar, el número de personas que puedan llegar a aspirar al cargo. La pirámide selectiva de reclutamiento propuesta por Idalberto Chiavenato, ofrece una forma ilustrativa de visualizar la importancia de influenciar una gran cantidad de personas, debido a que en la medida en que se vayan decantando a aquellas que serán enviadas al proceso selectivo, el número se va disminuyendo considerablemente.

En este sentido es oportuno marcar que se aplican dos tipos de reclutamiento, el interno que hace referencia a la promoción o transferencia de los empleados de la propia compañía para cubrir la vacante, y que en gran medida llega a ser bastante útil, debido a que motiva a los empleados y aprovecha la experiencia que éstos han acumulado en la organización para el desarrollo de las tareas del nuevo cargo; y el reclutamiento externo, en donde se realiza la búsqueda de los candidatos afuera de la empresa; este último tipo de reclutamiento trae consigo nuevas ideas a la organización y renueva el ambiente continuamente, ofreciendo un incesante aire fresco.

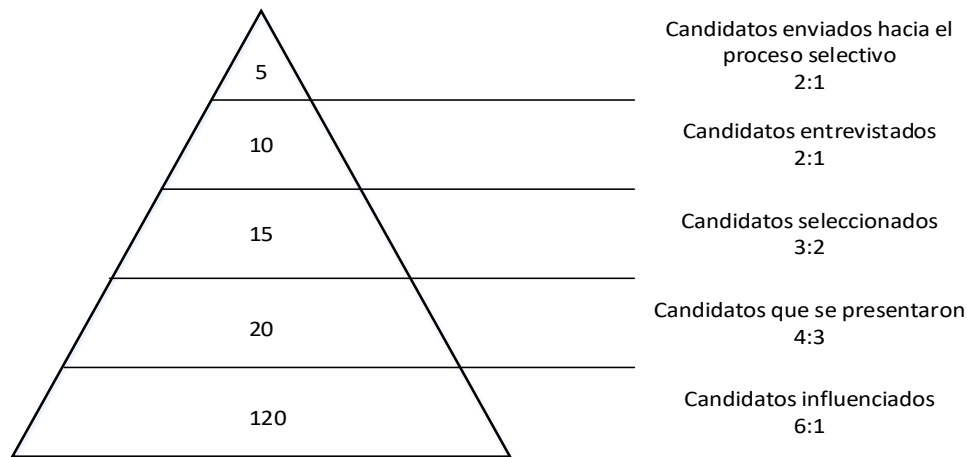


Figura 4. Pirámide de reclutamiento. Adaptado de Chiavenato (2009).

Siguiendo la línea del reclutamiento externo, Chiavenato (2009) apunta que en el mercado existe la posibilidad de utilizar una agencia especializada para esto, la cual resulta eficaz cuando la organización no tiene un departamento de recursos humanos y no está preparada para reclutar y seleccionar personas; o bien cuando la actividad de reclutamiento busca llegar a personas que están empleadas en empresas competidoras.

### 3.7 Empresas de Trabajo Temporal

“Las empresas de trabajo temporal son aquellas organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la primera” (Dolan, 2007, p. 114). Es decir, a fin de cuentas, las personas que se encuentran laburando no pertenecen a la empresa en donde realizan sus actividades, ni poseen una vinculación directa con ella; por el contrario, la tienen con dicha empresa de trabajo temporal, quien es la que se encarga del pago de su sueldo, seguridad social y todos los pormenores legales acordados en el contrato de trabajo.

Relacionado con ese hecho, la legislación colombiana establece en el artículo 74 de la Ley 50 de 1990 (Congreso de la república, 1990) que las empresas de servicios temporales tienen dos tipos de empleados, los trabajadores de planta y los trabajadores en misión. En dicha ley se especifica que son trabajadores de planta, aquellos que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las empresas de servicios temporales; mientras que los trabajadores en misión, son los que dicha empresa envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por éstos.

El hecho de que este tipo de empresas estén especializadas en ofrecer trabajadores capacitados para cumplir con las labores que se requirieren, brinda a las empresas que se convierten en sus clientes, una propuesta de valor apreciable en la medida en que están en la capacidad de responder rápidamente a una solicitud de empleo, además de la facilidad con la que pueden influenciar una gran cantidad de personas y exonerar a sus clientes de las tareas relacionadas con la administración de nómina de estos empleados.

Adicionalmente, se hace preciso aclarar que dentro de los argumentos que algunos arguyen en contra del servicio brindado por las empresas de servicio temporal se encuentran “la dificultad de desarrollar una carrera profesional, la precariedad en el empleo, dificultad de defensa de los derechos del trabajador, etc.” (Dolan, 2007, p.114). Pero es oportuno anotar que en cada país existe una legislación pensada para controlar las condiciones laborales brindadas por estas empresas y abogar para que todas las actividades se realicen dentro de los márgenes legales y no resulte perjudicada ninguna de las partes involucradas en la relación laboral.

En este sentido, para llevar cabo una relación eficaz y que brinde buenos resultados tanto para la organización encargada del reclutamiento como para la que ofrece la vacante, es necesario que exista una comunicación clara, donde las necesidades y responsabilidades de ambas estén puestas

sobre la mesa, que exista una descripción detallada y completa del perfil que se requiere, los pormenores económicos negociados, la herramientas que se utilizarán para la evaluación y selección, y cualquier otra vicisitud que deba ser aclarada por cualquiera de las partes.

### **3.8 Selección**

Parte fundamental en la gestión del talento humano es la selección de las personas. Después de llevar a cabo el reclutamiento se realiza un proceso cuyo fin es la escogencia de los mejores candidatos que aplicaron a la vacante. En este sentido la selección termina siendo un proceso donde se califica a los aspirantes, se comparan dichas calificaciones y se termina tomando una decisión, apuntando siempre a encontrar la persona más indicada para el cargo. Persiguiendo este objetivo, se llevan a cabo técnicas de selección que permitan recoger la mayor cantidad de información útil para tomar la decisión correcta sobre el candidato en cuestión.

El fin último de la selección es llegar a tomar la decisión más adecuada acerca del candidato y que se esté en concordancia con el perfil requerido para la vacante que se encuentre disponible. En esta línea se debe trabajar para lograr reunir la mayor cantidad de información propicia y llegar a ser asertivo en la decisión final.

Así pues, en la figura 5 se presentan cinco técnicas de selección de personal, que ofrecen herramientas para enriquecer los elementos a la hora de la toma de decisión. Al ahondar en cada una de las técnicas es posible analizar la relevancia y las particularidades que presentan individualmente, de lo que resulta evidente lo innecesario de realizarlas todas para llevar a cabo un correcto proceso de selección, más bien resulta pertinente indagar alrededor de las necesidades y capacidades requeridas para cada perfil solicitado.

En ese sentido, la entrevista puede ser uno de los pilares fundamentales del proceso de selección y consiste en la interacción y comunicación entre dos o más personas alrededor de obtener la información que el entrevistador quiera indagar del entrevistado. Esta información es utilizada para concluir cuestiones referentes a la personalidad del candidato o aspectos de su desempeño.

<b>Entrevista de Selección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista dirigida (con ruta preestablecida)</li> <li>• Entrevista libre (sin ruta definida)</li> </ul>
<b>Pruebas de conocimientos o de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generales (cultura general, lenguas)</li> <li>• Específicas (Conocimientos técnicos, cultura profesional)</li> </ul>
<b>Pruebas psicométricas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de aptitud (Generales, específicas)</li> </ul>
<b>Pruebas de personalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresivas (PMK)</li> <li>• Proyectivas (Rorschach, Prueba del árbol, TAT) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios (de Motivación, de Intereses)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Técnicas de Simulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicodrama, dinámica de grupo</li> <li>• Dramatización (<i>role playing</i>)</li> </ul>

Figura 5. Las cinco categorías de las técnicas de selección de personal. Adaptado de Chiavenato (2009).

Las aplicaciones de la entrevista son variadas, y de ahí la importancia que se le da a la hora de hablar de la gestión del talento humano. Chiavenato (2009) apunta de que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de consejería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

El hecho de que exista un acercamiento personal con el candidato y que la información sea otorgada por él mismo en tiempo real, así como el hecho de alimentar la evaluación con apreciaciones sobre el comportamiento, las reacciones y gestos de la persona, son cruciales a la

hora de hablar de la relevancia que tiene la realización de la entrevista. Pero, por otro lado, el gran factor subjetivo que se tiene al realizar la evaluación, la exigencia de recursos en términos del tiempo que toma realizar la entrevista, así como la preparación y experticia que debe tener el entrevistador, son vicisitudes a tener en cuenta al hacer un análisis de esta técnica de selección.

### **3.9 Resultados del Proceso**

Es imperativo saber si el proceso en su conjunto fue eficiente y eficaz, es decir, conocer si la aplicación de pruebas, entrevistas o cualquier otra técnica utilizada fue aplicada correctamente; analizar qué tanta información útil se pudo conseguir y qué recursos se utilizaron para esto; estudiar el tiempo que duró el proceso desde el inicio hasta darse por culminado; además de tener una idea clara de la cantidad de personas que fueron influenciadas en el proceso y si estos datos resultaron ser acordes con las necesidades y requerimientos. También es ineludible conocer si el proceso cumplió con lo que se necesitaba, que en resumidas cuentas es estar al corriente de si las personas seleccionadas para ocupar la vacante realmente cumplen con el perfil solicitado y están capacitadas para ejecutar con éxito las exigencias del cargo.

Es por ello que la retroalimentación y la comunicación continua de las partes involucradas en el proceso necesitan ser efectivas, pues conlleva a tomar decisiones orientadas hacia el mejoramiento y la adecuada manera de cumplir con la requisición.

### **3.10 Integración de los Procesos de la Empresa**

Se ha enfatizado en la necesidad ineludible de documentar y utilizar herramientas para que las personas conozcan claramente los procesos y entiendan a cabalidad las vicisitudes que tiene el cumplimiento de las actividades a desempeñar en el andar cotidiano de la organización. Pero además del conocimiento de los procesos también se hace apropiado trabajar en pro de lograr una integración de éstos y que no trabajen de manera aislada, sino que las diferentes dependencias de la organización se engranen como un todo, apoyándose y enfocando los esfuerzos en busca de la consecución de los objetivos empresariales.

La búsqueda de una forma de realizar las actividades óptima en cada área, trabajando de manera aislada, no garantiza que se pueda lograr ese desempeño máximo en toda organización. No se trata entonces de una suma aritmética de esfuerzos que pueda lograr los objetivos, sino de un andamiaje que soporte el trabajo colaborativo y unidireccional de todos quienes hacen parte de la empresa.

Sin lugar a dudas, es de vital importancia el papel que juega el apoyo tecnológico en la integración de los procesos de la organización. Vivimos en entorno en el que diariamente se ponen a nuestra disposición nuevas herramientas y aplicaciones encaminadas a brindar soluciones a problemas cotidianos que surgen en las empresas, y existen personas que enfocan su trabajo y sus esfuerzos en dicho desarrollo tecnológico.

Así que la utilidad que resulta del apoyo tecnológico y las facilidades relacionadas con el flujo inmediato de la información, la trazabilidad de los cambios y novedades realizadas, la simplicidad del ingreso y la consulta de datos por parte del usuario, la disminución de errores, la gran capacidad de almacenamiento que se puede tener, la seguridad y el control de los datos, la oportunidad de realizar pronósticos y anticiparse a cambios, el beneficio que resulta de utilizar un lenguaje común, entre otras muchas ventajas de este tipo; brindan facilidades que no pueden ser despreciables en el afán por articular los procesos de la empresa.

### **3.11 La Importancia de Medir**

En todo este contexto en el que se mueve el sector empresarial contemporáneo, se hace ineludible la necesidad de identificar cuáles son los factores a tener en cuenta a la hora de estudiar el desempeño de la organización, además de poseer un registro cuantitativo de los mismos a través del tiempo para conocer su comportamiento y evolución, todo con el ánimo de controlar y mejorar los procesos continuamente.

En ese sentido, al ahondar en el concepto de controlar, éste se define como “mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo.” (Beltrán, 1998, p.24). Los valores esperados al momento de analizar las mediciones de estos factores vitales, así como los rangos de tolerancia de los mismos, son el resultado de un proceso colaborativo y de retroalimentación que va desde la dirigencia, con las decisiones estratégicas que le corresponden, hasta los niveles operativos de la empresa. El fin último de todo este esfuerzo debe ser mantener el andar de la organización dentro de los márgenes propuestos y allanar el camino de la mejora continua, cuyo génesis se sustenta en la medición.

## **4. Metodología**

La metodología a utilizar en el presente proyecto es la propuesta por H. James Harrington en su libro *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, en donde la define como “una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances

significativos en la manera de dirigir sus procesos. (...) Ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos” (Harrington, 1993, p. 23).

El principal objetivo de esta metodología es que la empresa tenga procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzcan el exceso de personal.

A continuación, se describen las cinco fases de la metodología y su aplicabilidad en el proyecto.

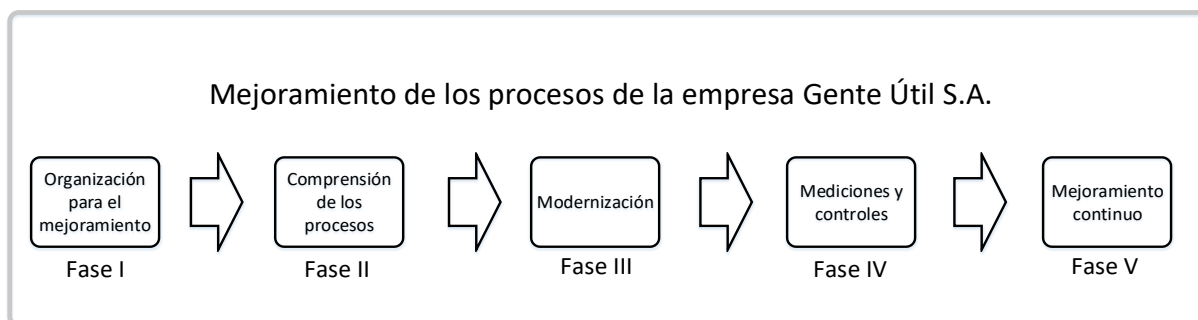


Figura 6. Metodología de mejoramiento de los procesos.

#### **4.1 Fase I. Organización para el Mejoramiento**

El objetivo de esta fase es asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso de todas las partes involucradas en la puesta en práctica del proceso de mejoramiento. Para la consecución de ese objetivo es necesario en primera medida explicar la importancia de poner en práctica el proceso, logrando la aceptación y apoyo de la gerencia, alrededor de la propuesta de llevar a cabo el mejoramiento y siendo enfáticos en cómo podría beneficiarse la organización con esto.

El resultado de dicha socialización debe ser la disposición para emprender el trabajo, consolidándolo con la conformación de un equipo de mejoramiento encargado de facilitar la documentación de apoyo necesario, comunicar los requerimientos a los empleados, identificar los principales problemas, evaluar el éxito de las medidas tomadas, entre otras actividades relacionadas con el transitar del proceso de mejoramiento.

El equipo de mejoramiento tiene la responsabilidad, en primera instancia, de identificar los principales procesos de la empresa que requieren de una intervención. En el caso de Gente Útil S.A. se enfatizó en las dificultades que existen en los procesos de Gestión Comercial, Gestión Humana, Gestión laboral y Gestión Administrativa; denominándolos como los procesos críticos y puntualizando en que el génesis de muchos de los problemas que se evidencian, radica en el proceso de Gestión Humana y de ahí la preponderancia que este requiere.

#### **4.2 Fase II. Comprensión de los Procesos**

En este punto es necesario comprender todas las dimensiones de los procesos de Gente Útil S.A. que son objeto de intervención en el proyecto. Con el fin de conocer a fondo el desarrollo de las actividades de cada uno de los procesos críticos, se realizan entrevistas con los empleados y se hace un acompañamiento continuo de las tareas que se realizan cotidianamente, además de documentar el resultado de estas observaciones.

Es importante que aquí se consoliden algunos datos que permitan darle la validez y el soporte necesario a las conclusiones que resultan de la comprensión y el análisis de los procesos, así como definir las fortalezas y debilidades de los mismos.

#### **4.3 Fase III. Modernización**

La modernización de los procesos se hace con el objetivo de mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los mismos. En este sentido se plantean las propuestas de mejora enfocadas a la reducción de despilfarros y excesos, así como la atención a cada uno de los detalles que pueden conducir al mejoramiento del rendimiento y de la calidad.

Es necesario evaluar la posibilidad, conveniencia y viabilidad de poner en práctica cada una de las propuestas de mejora, hacer la respectiva socialización de estas, así como llevar a cabo toda la orientación, entrenamiento y capacitación necesaria para los empleados en lo relacionado con la nueva forma en que se llevarán a cabo las actividades.

#### **4.4 Fase IV. Mediciones y Controles**

No sólo es necesario llevar a cabo un proceso de cambio para el mejoramiento, sino es que se hace imperativo medir el impacto de las mejoras en la organización. En ese sentido es menester que en este punto se ponga en práctica un sistema capaz de controlar el proceso, con la intención de realizar mediciones orientadas hacia un mejoramiento continuo en la empresa.

En este punto se estudia el desempeño de las mejoras y la concordancia con los resultados esperados, además de la posibilidad de realizar modificaciones si son requeridas. Entonces es oportuno hablar de un sistema de indicadores que permita tener un control del desempeño y un análisis del comportamiento de los datos a través del tiempo.

#### **4.5 Fase V. Mejoramiento Continuo**

El objetivo último de la intervención es afianzar en la organización una cultura empresarial encaminada hacia el mejoramiento continuo, y que el presente proyecto sirva como punto de partida para la consolidación de dicha orientación.

Así que se requiere de un programa de auditoría que permita analizar el desempeño y el comportamiento de las mejoras implementadas a través del tiempo y que tenga la clara disposición de realizar nuevas intervenciones, ligadas a las necesidades y prioridades que van surgiendo en la medida que se realiza un análisis crítico y continuo de los procesos de la empresa.

### **5. Descripción de la Empresa**

Gente Útil S.A. es una empresa santandereana de Servicios Temporales (EST) que presta un servicio para ayudar de forma temporal en el desarrollo de actividades a una empresa. Dicho servicio se ejecuta mediante el envío de trabajadores en misión a las instalaciones de las empresas clientes. Fue fundada por cinco socios, nació legalmente el día 17 de julio de 1997 y abrió sus puertas al público el 25 de septiembre del mismo año.

En el transcurrir de estos 20 años, la organización ha expandido la cobertura de servicios a muchas ciudades a nivel nacional, hasta el punto de abrir sucursales en Bogotá, Barranquilla, Cúcuta y Barrancabermeja. El arduo trabajo de los empleados y la visión de las directivas ha llevado a la empresa por un crecimiento paulatino que la ha permitido posicionarse firmemente a nivel departamental y pasar de 50 empleados en misión en el primer año de funcionamiento a los cerca de 3600 con los que cuenta hoy en día.

### **5.1 Misión**

Nuestra Misión es facilitar a las Empresas que requieren y desean tener alternativas legales para manejar con flexibilidad sus procesos, acordes con la fluctuante situación económica que se vive actualmente, convirtiendo parte de sus costos fijos en variables, con el apoyo de personas dinámicas, creativas y preocupadas por potencializar sus capacidades personales y profesionales, en pro de los objetivos de la Empresa Usuaria.

### **5.2 Visión**

La Organización, seguirá siendo reconocida como una entidad líder en la atención personalizada de sus servicios, el mantenimiento y mejoramiento de sus procesos basados en tecnología de punta y un talento humano que crece con la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **5.3 Política de calidad**

Gente Útil S.A. es una organización comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos, la calidad y calidez en la prestación de sus servicios, de acuerdo con las necesidades del cliente en selección y/o Administración del Talento Humano, contando para ello con un personal de base capacitado y comprometido con la organización y el sistema de gestión de la calidad.

### **5.4 Empresa de Servicios Temporales (EST)**

Al ser una Empresa de Servicios Temporales, Geste Útil S.A. está regulada por la Ley 50 de 1990, en sus artículos 71 a 94 (Congreso de la república, 1990). En el artículo 77 dicha ley especifica los servicios temporales de colaboración por los cuales una empresa usuaria podrá acudir a la contratación de un Servicio Temporal el cual se ejecuta a través de trabajadores en misión y que se encuentran definidos así:

1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6º del Código Sustantivo del Trabajo (Congreso de la república, 1950).
2. Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.

3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis meses prorrogable hasta por seis meses más.

La empresa cuenta con una base de datos de trabajadores en misión calificados para ejecutar esos servicios de colaboración que contratan las compañías usuarias. Es importante tener en cuenta que la empresa usuaria no tiene ningún vínculo laboral con el trabajador en misión, ya que es la EST, quien ostenta la calidad de verdadero empleador, por ende, responsable de todas las acreencias laborales que se generen con ocasión del contrato de trabajo. La empresa usuaria le paga a la EST el valor que corresponde por la prestación efectiva del servicio temporal de colaboración contratado.

No obstante, hay que tener presente que las EST no constituyen un outsourcing de nómina ni una bolsa de empleo. La contratación con la EST es temporal y sólo es para atender las eventualidades que surjan en el giro ordinario de un negocio de carácter temporal.

## **5.5 Mapa de Procesos**

El mapa de procesos de la empresa (figura 7) tiene un enfoque que le permite la identificación y control de cada proceso con las funciones de la Organización. Este conjunto de actividades, que utilizan recursos transformando elementos de entrada en resultados constituyen el inicio del proceso siguiente. Se encuentra dividido en tres grandes secciones el cual menciona los procesos que participan:

- Proceso de la Dirección: Gestión Gerencial
- Procesos de Prestación del Servicio: Gestión comercial, Gestión Humana, Gestión Laboral, Gestión Administrativa y Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Procesos de Apoyo: Gestión Jurídica, Tecnología y Compras, Calidad, Gestión de Auditoría y Gestión Documental.

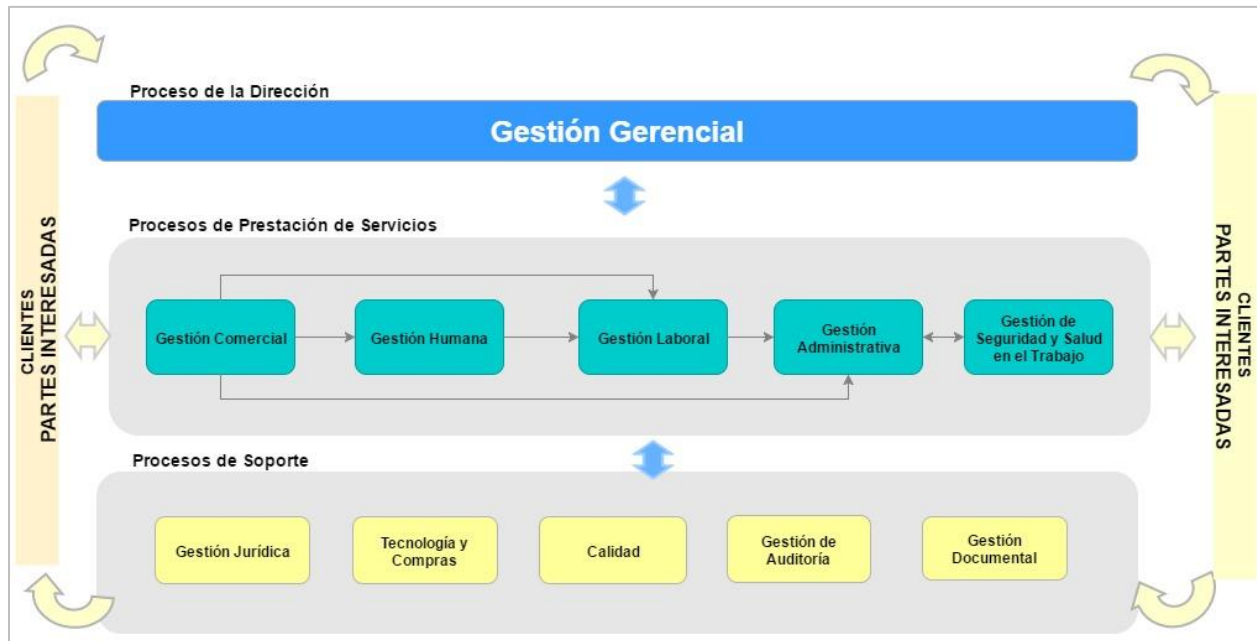


Figura 7. Mapa de procesos de la empresa. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018).

## 5.6 Organigrama

En el organigrama de la organización (figura 8) se identifican la jerarquía y líneas de autoridad, así como cada uno de los cargos que hacen parte de la organización.

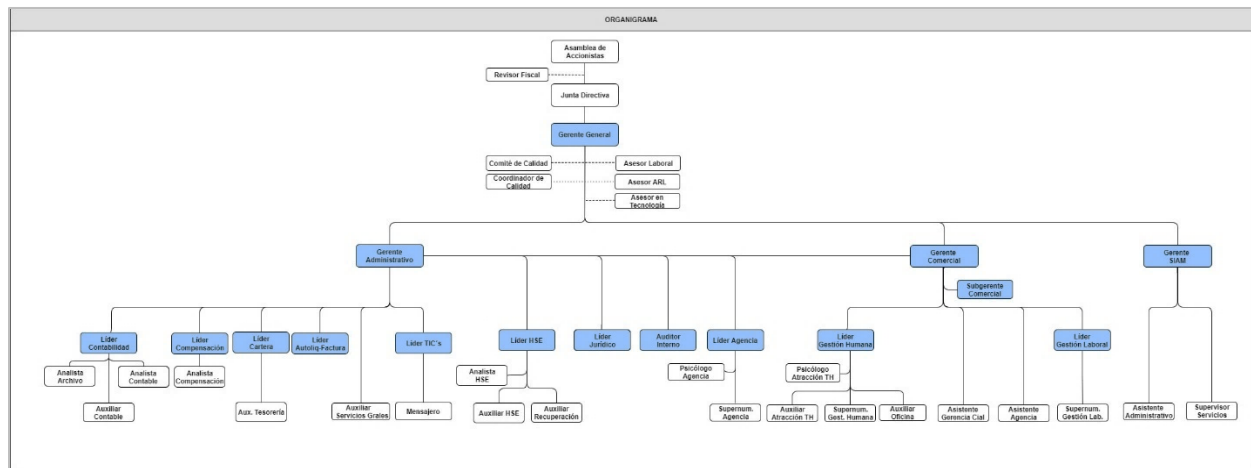


Figura 8. Organigrama de la empresa. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018).

## 6. Diagnóstico de los Procesos

Para alimentar el diagnóstico se efectuó una fase preliminar en donde se realizaron las primeras visitas a la empresa encaminadas a, por medio de una observación participante, evidenciar la forma de ejecutar las tareas y empaparse del ambiente laboral y la cultura organizacional. Además de la realización de entrevistas con las gerentes comercial y administrativa, el coordinador de calidad, así como como con los líderes de cada una de las áreas. Recolectando apreciaciones, opiniones, hechos y demás información que sirvió como punto de partida para enfocar la orientación de la intervención y socializar las ideas iniciales con las directivas de la organización.

Hubo un análisis documental del material disponible en la organización, como los instructivos de los procedimientos de cada uno de los cargos, las leyes vigentes que presiden el desenvolvimiento y el actuar de las empresas de trabajo temporal y los avances que se habían

hecho en el pasado encaminados a gestionar los procesos de la organización de manera adecuada (tarea que quedó estancada alrededor de hace cuatro años).

Posterior a esto se conformó el equipo de mejoramiento que en este punto del diagnóstico tiene como objetivo facilitar la documentación necesaria para el análisis, socializar los avances de la intervención, comunicar sus planteamientos a los empleados e identificar los principales problemas. Dicho equipo de mejoramiento está conformado por los siguientes colaboradores:

- Líder de Gestión Humana
- Coordinador de calidad
- Gerente Comercial
- Gerente Administrativo
- Estudiante en práctica de Ingeniería Industrial

El génesis del diagnóstico es la descripción de los procesos, que alimentado con el diagrama de flujo consignado en el Apéndice A permite tener una visión detallada de la forma cómo se llevan a cabo las actividades siguiendo un orden cronológico. Posterior a esto se realiza un diagnóstico estratégico por medio de un análisis DOFA que se complementa con un perfil de capacidad institucional y de un perfil de oportunidades y amenazas que facilita una visión más detallada de los factores críticos de la organización. Para completar esto, se lleva a cabo una autoevaluación de la organización por medio de una herramienta planteada en la norma técnica colombiana ISO 9004 de 2009, en la cual se logran señalar las calificaciones de los elementos propuestos en la norma, obtenidos a través del análisis del equipo de mejoramiento. Por otro lado, en el proceso de gestión humana se realizó un estudio de los puestos de trabajo a través del muestreo por observaciones

que permite denotar y analizar las actividades que no agregan valor a la respuesta de la solicitud del cliente. Por último, alimentado con los datos recogidos en la gestión laboral, se hace un análisis a través de un diagrama de Pareto que permite ver la importancia que llegan a tener algunos clientes y el peso del número de contratos que éstos realizan.

## 6.1 Descripción de los Procesos

Para esclarecer la situación actual, se parte de la descripción y el análisis de la forma en que se llevan a cabo las actividades, desde el momento en que la gestión comercial inicia la relación con la empresa cliente hasta que el empleado en misión termina su vinculación laboral después de haber realizado la labor para la que fue contratado.

**6.1.1 Gestión Comercial.** Las principales actividades que incluye la gestión comercial son la planeación, visita comercial, elaboración y seguimiento de las cotizaciones, gestión de contratos y actividades de postventa. Los cargos responsables de este proceso se identifican en la tabla 2.

Tabla 2

Cargos involucradas en el proceso de gestión comercial.

Cargo	Empleados
Gerente Comercial	1
Subgerente Comercial	1
Asistente de Gerencia Comercial	1

De manera general la gestión comercial se encarga de establecer la relación con la empresa cliente procurando una fidelización de las mismas a fin de conseguir nuevos requerimientos y generar vínculos con nuevas empresas a través de la presentación de cotizaciones.

En el momento de establecer el vínculo comercial entre las empresas se realizan las negociaciones entre ambas y se esclarece cualquier vicisitud que alguna de las partes considere conveniente, todo esto queda plasmado en el contrato legal establecido y se informa a la gestión laboral del tipo de contrato que se ha realizado.

**6.1.2 Gestión Humana.** La gestión humana tiene como objetivo definir las principales actividades de planeación para asegurar que el proceso de selección sea rápido y de alta calidad, satisfaciendo los requisitos de los clientes; para esto la empresa cuenta con un equipo de trabajo que se describe en la Tabla 3.

Tabla 3  
Cargos involucradas en el proceso de gestión humana.

Cargo	Empleados
Líder de Gestión Humana	1
Psicólogos de atracción del talento humano	3
Supernumerario de gestión humana	1
Auxiliar de atracción del talento humano	1
Auxiliar de oficina	2

Después de finiquitada la vinculación entre Gente Útil y el cliente, se procede a recibir la petición del requerimiento. Aquí los psicólogos de atracción del talento humano se encargan de plasmar los datos requeridos en el formato de solicitud del servicio (Apéndice B), donde se registran los pormenores relacionados con el perfil de personas que se solicitan para cubrir la

vacante. Es importante apuntar que el psicólogo que recibe la solicitud del servicio es el encargado y responsable de la gestión del mismo.

Posterior a la recepción del requerimiento los psicólogos comienzan con el proceso de reclutamiento, en este punto se dan a la tarea de atraer de distintas formas a las personas que puedan cumplir con el perfil, esto lo realizan a través de la publicación de la oferta en portales web de empleo, avisos en prensa o realizando la búsqueda en el archivo físico de hojas de vida con el que cuenta la empresa.

Las personas citadas, así como cualquier otro que se haya acercado con el ánimo de iniciar proceso, ya sea porque vio una vacante o simplemente por querer buscar una oportunidad, se presentan en la empresa con los documentos de soporte para comenzar con el proceso. Dichos documentos son la fotocopia de la cédula de ciudadanía, certificaciones laborales y estudiantiles, foto, y cualquier documento adicional que se requiera para algún cargo específico, tales como licencia de conducción, curso de alturas u otro.

En este punto el auxiliar de atracción del talento humano es el encargado de la revisión y recepción de los documentos y posterior a eso hace entrega a los candidatos del formato de inscripción de hoja de vida (Apéndice C) el cual cuenta con información personal, de formación académica y experiencia laboral, que los candidatos deben diligenciar y regresar a la persona encargada. Después de esto se aplican las pruebas psicotécnicas a los candidatos, las cuales son aplicadas dependiendo del cargo al que se postula y a la formación con la que cuenta el candidato, en el Apéndice D se encuentra una lista con las pruebas de las que se dispone en la organización.

Paralelo a esto y mientras los candidatos diligencian las pruebas, el auxiliar de atracción del talento humano se encarga de realizar una verificación e impresión de los antecedentes penales, el cual anexa a la ficha diligenciada, para luego entregar los documentos de todos los aspirantes a

cada uno de los psicólogos con el fin de que estos estudien la hoja de vida y decidan cuáles de estas personas continuarán con el proceso y tendrán entrevista con ellos.

Cuando se termina con la aplicación de las pruebas el auxiliar de atracción del talento humano se encarga de informarle a las personas si deben pasar a entrevista o si ahí termina su proceso por lo pronto. En este momento el auxiliar debe realizar la calificación de la prueba psicotécnica proyectiva 16-PF, la cual se aplica en dos versiones dependiendo del nivel académico del candidato y es una de las más generales que realizan casi la totalidad de los aspirantes.

Las fichas de los candidatos que pasan a entrevista se le entregan al psicólogo correspondiente y las demás esperarán para ser ingresadas al sistema de información donde se introduce la información básica y se le asigna una ubicación en el archivo para su futura ubicación. Esto último está a cargo del auxiliar de atracción de talento humano y la vigencia para que estas hojas de vida sean tenidas en cuenta es de un año.

La entrevista se realiza según la forma y conveniencia que decida el psicólogo, pero diligenciando una información general que será consignada manualmente en el formato de entrevista (Apéndice E). Si el candidato no pasa este filtro su hoja de vida será archivada de manera análoga a las anteriores, de lo contrario serán verificadas sus referencias laborales vía telefónica, tarea que está a cargo del auxiliar de oficina. Para cada vacante requerida debe ser enviada una terna con el fin de que el cliente decida cuál es la persona que ellos consideran más apta para desempeñar el trabajo que se encuentra disponible. Las otras dos hojas de vida también serán archivadas de igual forma a las descritas anteriormente.

La totalidad de los datos de la hoja de vida de la persona que fue escogida para ocupar la vacante deben ser ingresados en el sistema de información, estos datos serán utilizados posteriormente en gestión laboral. El proceso de gestión humana termina con la realización del informe psicológico

donde se especifican características personales y laborales de la persona, el cual está a cargo del líder de Gestión Humana y será enviado al cliente para su análisis. Los psicólogos deben realizar periódicamente un seguimiento del pedido para analizar cómo ha sido el desempeño general del empleado en misión.

**6.1.3 Gestión Laboral.** Dentro de las responsabilidades que tiene el proceso de Gestión Laboral están el cumpliendo con los requisitos legales e internos de la organización para ejecutar la contratación de personal en misión y personal de planta. Cuenta con los cargos identificados en la tabla 4.

Tabla 4

Cargos involucradas en el proceso de gestión laboral.

Cargo	Empleados
Líder de Gestión laboral	1
Supernumerario de Gestión Laboral	2

Continuando con la descripción del proceso, en este punto se empieza con la realización del contrato laboral y la vinculación del empleado a la organización. Para esto primero deben recibir la orden de ingreso de parte del cliente, posteriormente se le solicita al candidato su cédula para poder verificar su identidad y realizar la orden de remisión a los exámenes médicos. El lugar y costeo de dichos exámenes hacen parte de los pormenores negociados con el cliente al momento de la realización de la vinculación comercial entre las partes. A continuación, el candidato debe acercarse a la empresa con el resultado de los exámenes y el listado de documentos para contratación descrito en el Apéndice F. Aquí es importante apuntar que el candidato debe diligenciar de nuevo el formato de hoja de vida con el que inició en el proceso de selección, ya

que ese formato queda en el archivo de Gestión Humana y es necesario tener de nuevo todos esos datos para la realización del contrato laboral.

Ahora bien, para iniciar el proceso se verifica y complementa la información que se encuentra en el sistema de información para con estos datos realizar el contrato laboral donde se especifican todos los pormenores de la vinculación. En este punto deben ser anexados al contrato que se realiza con gente útil las cláusulas que algunos clientes exigen sean adjuntadas. Se entrega la copia del contrato laboral al candidato y se genera un reporte del contrato que será necesario para el pago de nómina. A continuación, se confirma al cliente el ingreso del empleado y se realizan las afiliaciones a seguridad social. Algunos clientes exigen una copia del contrato laboral así que se escanea y se envía por correo electrónico. Para finalizar se archivan todos los contratos.

**6.1.4 Gestión Administrativa.** Tiene como objetivo gestionar el desarrollo de los procesos administrativos que garanticen la satisfacción del cliente; cumpliendo los requisitos de ley, organizacionales y de la empresa beneficiaria. En este trabajo de grado se hace el análisis de los subprocesos de Compensación laboral, facturación y autoliquidación. Los cargos involucrados en el proceso se identifican en la tabla 5.

Tabla 5

Cargos involucradas en el proceso de gestión administrativa.

<b>Cargo</b>	<b>Empleados</b>
Líder de Compensación Laboral	1
Líder de Autoliquidación y Factura	1
Analista de Compensación Laboral	3

El desembolso del dinero de la nómina de los empleados se puede efectuar mediante pagadero quincenal o mensual, eso depende de la empresa y dicha información queda consignada al momento de elaborar el contrato laboral. La información del pago de nómina es alimentada por un reporte de las novedades recibido de parte del cliente al momento del corte, allí se especifican los recargos por horas nocturnas, extras, dominicales, etc., así como cualquier tipo de descuento que deba hacerse. Posterior a esto se crea una “pre-nómina” que servirá para llevar a cabo la facturación al cliente en la actividad de autoliquidación, la cual será enviada para su aprobación (con algunos clientes se omite este paso). Por último, se realiza la nómina definitiva para que cartera y contabilidad autoricen la ejecución de los pagos.

**6.1.5 Análisis de la Descripción de los Procesos.** Claramente existen problemas de reprocesamiento de información que se derivan de la falta de herramientas tecnológicas que permitan superar los impases ocasionados por una forma arcaica de realizar el trabajo. En este sentido, el hecho de tener que imprimir información para que fluya y pueda ser comunicada, implica un desperdicio de recursos y transporte, ocasiona errores o complicaciones en la forma como se transmite la información.

Otro punto que vale la pena aclarar, es lo poco práctico e ineficiente que resulta el hecho de que la aplicación de pruebas que realizan los candidatos deba ser llevado de manera presencial y manual, y que posterior a esto, los datos producto del diligenciamiento de las hojas de respuestas deban ser introducidos en un software para su calificación y en seguida finalizar imprimiendo los resultados. Claramente esta manera de realizar el proceso de pruebas retarda el trabajo de reclutamiento y selección del talento humano y aumenta el tiempo de respuesta de las requisiciones hechas por el cliente.

En definitiva, la complejidad del proceso en general tiene su origen en el hecho de no poseer los recursos tecnológicos que permitan agilizar y simplificar el flujo de información, además de que la utilización de herramientas virtuales solucionaría problemas de comunicación y disminuiría la cantidad de errores en los datos.

## **6.2 Diagnóstico Estratégico**

Después de la fase preliminar de recolección de información se procedió a realizar entrevistas y sondeos con los colaboradores de cada uno de los procesos objeto de intervención, además de acompañar el desenvolvimiento de las labores cotidianas que se complementó con la explicación que ellos hacían de la forma en cómo llevan a cabo sus tareas. Todo esto permitió tener una visión mucho más amplia acerca de las fortalezas y debilidades de la organización, además de reconocer la importancia que tiene el proceso de Gestión Humana y el impacto que representan sus falencias en las demás áreas de la organización. Además, resultó evidente lo poco integrados que se encuentran los procesos y los inconvenientes que esto ocasiona en toda la empresa, así como la falta de medición y control en todos los niveles organizativos.

Partiendo desde un análisis externo a través de un perfil de las oportunidades y amenazas de la organización y teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas que se logran evidenciar a partir del análisis interno, se plantea la elaboración de una matriz DOFA que contribuya al crecimiento y desarrollo constante de la organización, ya que brinda información oportuna para adoptar estrategias correctivas y planes de mejora que estén alineados con ese objetivo.

**6.2.1 Análisis Externo.** Para el análisis del entorno en el que se encuentra la organización, Serna (2008) propone la elaboración de un perfil de oportunidades y amenazas (POAM) que lo define como “la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.” (p. 150). En éste se clasifican los factores objeto de análisis en cinco grupos estratégicos: tecnológicos, económicos, políticos, Geográficos y sociales; y se califican como oportunidad o amenaza, con grado alto, medio o bajo, así como el impacto que tenga el factor en la compañía. En el Apéndice G se presenta dicha información y su respectiva calificación.

**6.2.2 Análisis Interno.** De manera análoga en el análisis interno se plantea la elaboración de un perfil de capacidad institucional (PCI), el cual Serna (2008) define como “un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (p. 168). En este perfil se examinan cinco categorías: La capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, y del talento humano; y la calificación de éstas es semejante a la del POAM, identificándolas como debilidad o fortaleza, con su impacto y definiéndola como alto, medio o bajo. En el Apéndice H se presenta el PCI de Gente Útil S.A.

**6.2.3 Análisis DOFA.** Con base en la información obtenida del análisis interno (PCI) y del externo (POAM), se prosigue con la agrupación de los factores clave de cada uno de los perfiles, los cuales fueron seleccionados debido a que tuvieron la calificación y el impacto más significativos, para así lograr extraer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan de manera más considerable a la organización. En la figura 9 se observa la matriz DOFA donde se establecen estos factores precisados en su correspondiente clasificación.

A partir del estudio de la matriz es posible entender la importancia de adoptar estrategias para potencializar la empresa y superar problemas, además de ser una herramienta indispensable para argumentar los factores críticos que deben tener especial atención en la labor de mejorar continuamente.

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Habilidad para responder a la tecnología cambiante que se presenta en el entorno. Sistemas de control del desempeño de los procesos. Evaluación de la gestión de sus procesos. Nivel de coordinación e integración entre todas las áreas de la organización. Medición y control de la lealtad y la satisfacción del cliente. Nivel de tecnología utilizado en los procesos.	Habilidad técnica y de servicio de los colaboradores. Experiencia en la forma de llevar a cabo las labores. Estabilidad laboral ofrecida. Bajo Ausentismo. Alto nivel de pertenencia de los empleados. Representativa participación en el mercado. Amplio portafolio de servicios. Comunicación y control gerencial. Estabilidad de costos.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Baja en los niveles de reemplazo. Incremento del índice de desempleo. Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo. Alianzas estratégicas con otras empresas. Rotación del talento humano en el mercado. Ubicación estratégica en la ciudad. Ampliación en la cobertura nacional.	Reformas al sistema de seguridad social. Comunicación interna deficiente. Resistencia a la implementación de cambios tecnológicos. Nuevos competidores. Creación de nuevos impuestos para el sector. Desaceleración del crecimiento económico del país.

Figura 9. Matriz DOFA.

### 6.3 Diagnóstico Según la NTC-ISO 9004:2009

Esta Norma Técnica Colombiana está orientada hacia la gestión para el éxito sostenido de una organización, mediante un enfoque de gestión de la calidad. Promueve la autoevaluación como una herramienta para la revisión del nivel de madurez de la empresa, centrándose en el liderazgo,

estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en dirección a conseguir evidenciar las oportunidades de mejora.

Con este fin, la norma presenta una herramienta de autoevaluación que está dividida en seis elementos clave de análisis: Gestión para el éxito sostenido de una organización; Estrategia política; Gestión de recursos; Gestión de procesos; Seguimiento, medición, análisis y revisión; y Mejora, innovación, y aprendizaje. Para ello proporciona tablas separadas para cada uno de los elementos clave que cuestionan criterios relacionados con cada uno de ellos.

**6.3.1 Desarrollo de la Autoevaluación.** La herramienta utiliza cinco niveles de madurez en los cuales la organización deberá ubicar cada uno de los elementos según el desempeño de los criterios especificados. Los criterios dados por la norma para todos los niveles ayudan a comprender los aspectos a mejorar para poder alcanzar niveles de madurez superiores.

En el caso de Gente Útil S.A. el equipo de mejoramiento fue el encargado de realizar la autoevaluación de manera individual, promediando las calificaciones y socializando el resultado al finalizar el proceso. En el Apéndice I se presenta la tabla con el modelo de madurez aplicado, especificando cada uno de los elementos y los criterios respectivos, la calificación hecha por cada miembro del equipo y las observaciones realizadas en el proceso de socialización. Los resultados de las calificaciones resumidos se presentan en la tabla 6.

Tabla 6

Resultados de la autoevaluación según la NTC-ISO 9004:2009.

Elemento	Gte. Adtvo.	Gte. Comercial	Líder G. Humana	Coord. Calidad	Est. Ing. Industrial	Prom.
Gestión para el éxito sostenido	3,67	3,33	1,50	3,17	1,50	<b>2,63</b>
Estrategia y política	2,75	2,50	1,25	3,00	1,75	<b>2,25</b>
Gestión de Recursos	3,56	3,56	1,11	2,67	2,22	<b>2,62</b>
Gestión de Procesos	4,00	3,33	1,67	3,33	1,33	<b>2,73</b>
Seguimiento, medición, análisis y revisión	2,88	2,63	1,00	2,00	1,25	<b>1,95</b>
Mejora, innovación y aprendizaje	3,60	2,80	1,20	2,60	2,00	<b>2,44</b>

En la figura 10 se puede observar el resultado de la autoevaluación según cada uno de los criterios tenidos en cuenta. La línea verde indica el valor máximo que podría obtenerse y la roja el valor mínimo, mientras que la línea azul permite observar el nivel de madurez en que se encuentra la organización Gente Útil S.A.

Es claro que el criterio más crítico en este caso es el Seguimiento, medición, análisis y control; apuntando que a pesar de que los demás criterios tienen una calificación similar entre sí, el valor obtenido en todos los casos es bajo y requiere de especial atención. Teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación se hace imperativo que la organización implemente un sistema de indicadores clave de desempeño que apunte a evaluar el progreso en el logro de los resultados planificados, como parte de una metodología de seguimiento, medición y análisis de los procesos.

La NTC-ISO 9004:2009 indica que “estos indicadores deberían ser cuantificables y deberían permitir a la organización establecer objetivos medibles, identificar, realizar seguimiento y predecir tendencias y tomar decisiones correctivas, preventivas y de mejora cuando sea necesario.” (p. 15). Además, estos indicadores deben estar estrechamente relacionados con los objetivos de la organización y con las particularidades y características propias.

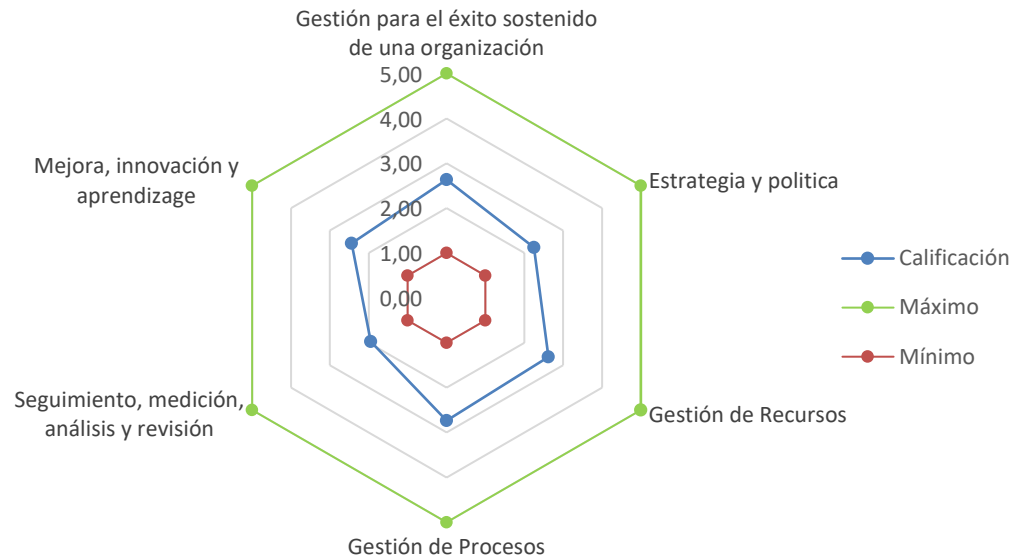


Figura 10. Resultados de la autoevaluación según la NTC-ISO 9004:2009.

#### 6.4 Muestreo de Trabajo en el Proceso de Gestión Humana

García (2005) define el muestreo de trabajo por observaciones como “una técnica de la ingeniería de métodos que puede aplicarse con éxito para resolver una gran variedad de problemas de toda clase sobre actividades relacionadas con grupos de personas o equipos” (p. 249).

Esta técnica consiste en tomar una muestra de observaciones de forma intermitente y aleatoria durante un periodo de tiempo y llevar un registro detallado de ellas. El hecho de observar al azar cómo se llevan a cabo las actividades permite determinar de qué manera se aprovecha el tiempo de trabajo, identificar causas de ineficiencia y gracias a ello, poder controlar y alcanzar mejoras mediante el aprovechamiento del tiempo. En este sentido García (2005) continúa apuntando que las ventajas que ofrece esta técnica permiten que “pueda emplearse con provecho en la industria,

instituciones públicas, transporte, etcétera; en una palabra, en cualquier sitio donde sea útil disponer de datos precisos para analizar problemas y encontrar soluciones” (p 250).

Las observaciones deben ser clasificadas en categorías definidas según el objeto de estudio, y al cuantificar la proporción de ese gran número de datos es posible tomar decisiones a partir del análisis de la información recolectada.

**6.4.1 Alcance de la Medición.** En el caso de Gente Útil S.A. se excluye del análisis por medio de muestreo de trabajo al proceso de gestión comercial, debido a que las actividades que allí realizan están ligadas a una relación directa con el cliente que en muchas ocasiones requiere de un contacto telefónico e incluso de visitas a las empresas, que demandan de tiempos y disposiciones diferentes que dependen de las características y necesidades de cada cliente en particular. Por tal razón no es útil utilizar esta técnica en dicho caso.

En el proceso de Gestión Laboral se demanda de una continua relación con el candidato, la cual requiere de explicar detalladamente los pormenores de su contrato laboral, por tal razón el tiempo requerido para la realización de las actividades es muy variable dependiendo de cada individuo y está estrechamente ligado con el tipo de contrato, además de la formación y el entendimiento de la persona, por tal razón tampoco resulta oportuno la utilización de la técnica en este caso.

El proceso de Gestión Administrativa se encarga de los pagos de nómina de los empleados en misión, los cuáles se realizan al finalizar cada quincena, por tal motivo la carga laboral de los empleados encomendados a las actividades relacionadas con este proceso está desproporcionada, siendo bastante liviana en algunos periodos del mes y muy pesada en los días cercanos a la quincena, hasta el punto de tener que extender en horas extras en estos periodos. Por esa razón las

conclusiones a las que se podría llegar después de realizar el muestreo por observaciones pudieran estar viciadas debido al desbalance de carga laboral en el tiempo anteriormente explicado.

Estos argumentos son los que permiten sustentar la validez de llevar a cabo el muestreo de trabajo por observaciones únicamente en el proceso de Gestión hHmana, ya que allí las actividades son bastante constantes, se cuenta con un mayor número de empleados y donde podrían originarse muchos de los problemas que se evidencian a medida que se avanza en el proceso y llegar a algunas áreas.

En este sentido, García (2005) habla de algunas particularidades que esta técnica ofrece y que están acordes con el procedimiento a realizar y con las características del proceso de gestión humana, a saber:

- No requiere observación continua del analista por un largo periodo de tiempo, lo cual permite que los empleados no se sientan presionados por llevar a cabo las actividades de una manera antinatural y atípica, y facilita la tarea de analizar varios empleados simultáneamente.
- En general no es útil para determinar tiempos tipo de operaciones repetitivas con ciclos muy cortos, esto se hace oportuno en este caso debido a que las actividades son diversas, con tiempos cambiantes e imposibles de estandarizar.
- No suministra una información tan detallada sobre los elementos que forman una operación como lo hace la técnica del cronómetro, cosa que no es pertinente en este análisis.
- Es útil para conocer el tiempo productivo e improductivo de personas, máquinas u operaciones, que es lo que compete al presente estudio.

- Es posible conocer la magnitud de los tiempos perdidos y las causas de los problemas, razón por la cual se justifica llevar a cabo el análisis de la información.

**6.4.2 Definición de los Objetos de Estudio.** Los cargos que serán objeto del estudio están especificados en la tabla 3, para cada uno de ellos se detallan todas las actividades propias del desarrollo de las tareas y se clasifica cada una como una actividad de tiempo valioso o tiempo no valioso. Dicha clasificación de tiempo valioso y no valioso escogida para el análisis se plantea utilizando el criterio de evaluar “si la actividad particular agrega o no agrega valor a la respuesta final de la requisición hecha por el cliente” y se encuentra en el Apéndice J.

**6.4.3 Determinación de los Detalles del Procedimiento de Muestreo.** Meyers (2000) indica que “el muestreo de trabajo consiste en observar suficientes empleados las veces suficientes para reunir las muestras necesarias para obtener la exactitud y la confianza previstas en el estudio” (p. 207). Teniendo en cuenta esa premisa se diseñó el procedimiento para llevar a cabo la medición.

La recolección de los datos comenzó el día 25 de septiembre de 2017, consistió en hacer un recorrido pasando por cada uno de los puestos de trabajo con el fin de registrar cuál de las actividades anteriormente definidas se encuentra realizando el empleado. Para esto se tuvo en cuenta lo que Meyers (2000) expone al respecto: “la observación del operador debe hacerse a primera vista y en momento elegidos al azar” (p. 207). De esta manera, en cada recorrido se registraban un total de 7 observaciones, en la cuales, debido a la cercanía de los lugares de trabajo, completar el recorrido tomaba poco más de un minuto. En el Apéndice K se especifica el formato utilizado para consignar los registros.

Parte fundamental para el éxito de la medición es garantizar la aleatoriedad al momento en que se realizan las observaciones y que tanto la secuencia como el punto de inicio del recorrido no sean idénticos en cada toma de datos. Meyers (2000) apunta que “el tiempo exacto de una observación debe ser totalmente al azar (basado solo en la casualidad) o se perderá la exactitud y la confianza del estudio” (p. 207). Todo esto es importante para certificar que no exista ningún tipo de predictibilidad en el estudio. Este desarrollo está basado en el concepto de que una muestra aleatoria representativa puede tener características idénticas a las de toda la población.

Acorde con esto, se decidió realizar 60 observaciones por día, con el fin de que hubiera un espacio significativo entre cada recorrido y que la medición abarcara un número significativo de días. Además, teniendo en cuenta que la jornada laboral en Gente Útil S.A. es de 7.30 am a 12 pm y de 12 pm a 6.30 am de lunes a viernes, se realizó el cálculo de los momentos en que debía iniciar cada recorrido acorde a dichos horarios.

Tabla 7

Inicio del recorrido en la toma de datos.

<b>Número</b>	<b>Actividad</b>
1	Auxiliar de Atracción del Talento Humano
2	Auxiliar de Oficina 1
3	Psicólogo de atracción del Talento Humano 1
4	Psicólogo de atracción del Talento Humano 2
5	Supernumerario de Gestión del Talento Humano
6	Psicólogo de atracción del Talento Humano 3
7	Auxiliar de Oficina 2

Cada día se generaron 30 números aleatorios entre 1 y 270 sin repetición para la jornada de la mañana y de igual forma para la jornada de la tarde. Estos números fueron ordenados de menor a

mayor asignándole a cada uno la hora que le correspondía en la jornada. Así, por ejemplo, si en la jornada de la mañana el número que fue generado es el 3, la hora que le corresponde es 07.33 a.m., y en dicho momento se dará inicio al recorrido.

Tabla 8

Detalles del inicio de los recorridos del primer día en la jornada de la mañana.

<b>Recorrido</b>	<b>Principio del Recorrido</b>	<b>Aleatorio</b>	<b>Hora</b>
1	7	2	07:32
2	2	21	07:51
3	6	33	08:03
4	7	54	08:24
5	1	70	08:40
6	4	85	08:55
7	6	90	09:00
8	1	103	09:13
9	6	115	09:25
10	2	119	09:29
11	7	125	09:35
12	6	132	09:42
13	3	133	09:43
14	6	145	09:55
15	7	150	10:00
16	3	155	10:05
17	5	160	10:10
18	1	187	10:37
19	5	192	10:42
20	5	206	10:56
21	3	208	10:58
22	7	209	10:59
23	7	213	11:03
24	5	221	11:11
25	4	228	11:18
26	3	232	11:22
27	5	234	11:24
28	5	248	11:38
29	6	250	11:40
30	1	270	12:00

De igual forma, para garantizar que los recorridos no fueran idénticos se generaron números aleatorios entre 1 y 7 para cada uno de los recorridos, el cual indica el puesto de trabajo en que iniciará el mismo, de acuerdo con la tabla 7.

De esta manera para cada día hubo una tabla análoga a la tabla 8 que definió tanto el momento en que se realizaba el recorrido como el punto de inicio del mismo. En el Apéndice L se encuentran el total de tablas utilizadas en los días en que se realizó la medición.

**6.4.4 Exactitud y Nivel de Confianza de la Medición.** El Muestreo de trabajo se basa en las leyes de probabilidad donde la curva de distribución normal describe a cabalidad el comportamiento de los datos. Teniendo en cuenta esto y adentrándose en las características de la medición, es menester hablar de la exactitud del estudio, la cual permite conocer el número de veces que se tendrá certeza de que los resultados de la medición están dentro de los límites de tolerancia fijados. García (2005) define los límites de tolerancia aceptables como “la aproximación que se desea tener en los resultados en relación con los valores reales” (p. 253).

Se debe tener en cuenta que el analista debe fijar esos límites a su criterio según cada caso particular y que una exactitud mayor requiere de límites de confianza más reducidos que a su vez ocasionan aumentar el número de observaciones necesarias para alcanzar dicho valor. Para la medición en Gente Útil S.A. se escogió una exactitud del 5 %.

Ahora bien, debido a que los datos se distribuyen en una campana de Gauss, a cada exactitud definida le corresponde un nivel de confianza específico, En este caso, ya que se plantea el hecho de tener un nivel de confianza del 95% de certidumbre en los resultados de la medición, el número de desviaciones estándar en donde las observaciones serán válidas es de 1,96.

**6.4.5 Estimación del Número Satisfactorio de Observaciones.** Para estimar el número de total de observaciones que deben realizarse, cumpliendo con la exactitud y el nivel de confianza previstos, es necesario realizar una “premuestra”, es decir, una primera recolección de datos que permita obtener una relación -p- entre las observaciones catalogadas como actividades de tiempo no valioso y el total de observaciones.

$$p = \frac{\text{Actividades no valiosas}}{\text{Total de Actividades}}$$

$$p = \frac{1123}{1680}$$

$$p = 33,15\%$$

Para la medición en Gente Útil S.A. esa “premuestra” consiste en el total de observaciones realizadas en los dos primeros días de la medición, donde se llevaron a cabo 240 recorridos que representaron un total de 1680 observaciones. De ese total de observaciones, 1123 correspondieron a tiempo valioso y 557 a tiempo no valioso como se evidencia en la tabla 9, así, el valor de la proporción de la actividad no valiosa es de 0,3315.

Tabla 9

*Resultados de la "Premuestra".*

<b>Actividad</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Relación</b>
Tiempo valioso	1123	66,85%
Tiempo no valioso	557	33,15%
Total	1680	100%

El tamaño de la muestra se determina con una combinación de la exactitud, el nivel de confianza y las proporciones de actividades evidenciadas en la “premuestra”, de la siguiente manera.

$$N = \frac{Z^2(1 - p)}{p(A^2)}$$

$$N = \frac{1,96^2(1 - 0,3315)}{0,3315(0,05^2)}$$

$$N = 3098$$

Donde N = número de observaciones necesarias (tamaño de la muestra).

Z = Número de desviaciones estándar requeridas para un nivel de confianza específico.

p = proporción de las actividades que representan tiempo no valioso.

A = Exactitud deseada.

De esta manera, el tamaño de la muestra en la medición a realizar en Gente Útil S.A. es de 3098 observaciones, que corresponden 443 recorridos. Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la recolección de datos en los días hábiles comprendidos entre el 25 de septiembre y el 4 de octubre, realizando un total de 480 recorridos que representan 3360 observaciones.

**6.4.6 Resultados del Muestreo de Trabajo.** Al finalizar con los 480 recorridos planteados, se procede a tabular y consolidar la información recolectada. Los resultados de la cantidad de observaciones por actividad en cada uno de los puestos de trabajo se presentan en el Apéndice M.

Del total de 3360 observaciones, 2215 representan tiempo valioso y 1145 tiempo no valioso, esa información se presenta en la tabla 10.

Tabla 10

Resultados del tipo de actividad en el muestreo por observaciones.

<b>Actividad</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Relación</b>
Tiempo valioso	2215	65,92%
Tiempo no valioso	1145	34,08%
Total	3360	100%

Ahora bien, teniendo en cuenta que se había planeado que el estudio debía tener una precisión del 5%, es oportuno conocer el valor real después de terminar con la recolección de la información, de la siguiente manera:

$$A = \sqrt{\frac{Z^2(1 - p)}{N \times p}}$$

$$A = \sqrt{\frac{1,96^2(1 - 0,3408)}{3360 \times 0,3408}}$$

$$A = 4,768 \%$$

Así pues, al finalizar con la recolección de datos del muestreo de trabajo, es posible concluir que el estudio tuvo una precisión del 4,768%, valor que es menor que el inicialmente planteado.

**6.4.7 Análisis de los Resultados del Muestreo de Trabajo.** Los resultados de las observaciones de manera individual para cada uno de los cargos se presentan en el Apéndice M, allí se puede observar por orden de importancia las actividades que representan mayor tiempo para cada empleado del proceso de gestión humana.

En este caso se prestará especial atención al resultado de las actividades no valiosas para cada uno de los cargos; Es importante apuntar, en este análisis, que en muchas ocasiones el tiempo ocioso se presentó por problemas en el sistema de información que impedía realizar tareas o porque había tiempo libre por falta de trabajo.

Al apreciar la información correspondiente al cargo de Auxiliar de Atracción del Talento Humano, se puede evidenciar que en este caso la actividad de ingresar información al módulo del sistema de información representó la mayor parte del tiempo, archivar y calificar la prueba 16 PF la siguen en importancia. Al hacer un consolidado de los resultados obtenidos de los tres empleados que desempeñan el cargo de Psicólogo de Atracción del talento Humano es posible observar que en este caso consultar el archivo y diligenciar el formato de requisición de nuevos clientes respectivamente representan las actividades más relevantes. Ahora bien, para el Supernumerario de Gestión Humano, de nuevo la consulta del archivo y la calificación de las pruebas representan las actividades no valiosas con mayor relevancia. Los auxiliares de oficina tienen tareas distintas, el auxiliar de oficina 2 sólo se ocupa de hacer referencias laborales por medio de llamadas telefónicas y en su caso el tiempo ocioso es el más representativo, para el auxiliar de oficina 1 existe una mayor cantidad de actividades no valiosas, en donde de nuevo la calificación e impresión de pruebas, junto con la consulta de archivo se encuentran presentes.

**6.4.8 Clasificación de la Actividades No Valiosas más Representativas.** Algunas de las actividades no valiosas son recurrentes en los distintos cargos del proceso y se encuentran relacionadas. Con el ánimo de identificarlas se clasifican en 4 tipos; el tipo 1 tiene que ver con la calificación e impresión de pruebas 16PF e IPV, por otro lado, la tarea de diligenciar el formato de requisición por parte de los psicólogos es la actividad tipo 2, el tipo 3 está relacionado con todo lo que tiene que ver con la consulta del archivo, el ingreso al módulo de sistema de información y archivar las fichas; y por último el tipo 4 que hace referencia al restante de actividades No Valiosas.

Tabla 11

Cantidad de observaciones según la clasificación el tipo de actividad.

<b>Tipo</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Relevancia</b>
1	181	5,39%
2	79	2,35%
3	328	9,76%
4	557	16,58%
<b>Total</b>	<b>1145</b>	<b>34,08 %</b>

En la tabla 11 se detalla el resultado del total de observaciones correspondientes a cada uno de los tipos de actividades en el proceso de gestión humana y la relevancia que tienen estos.

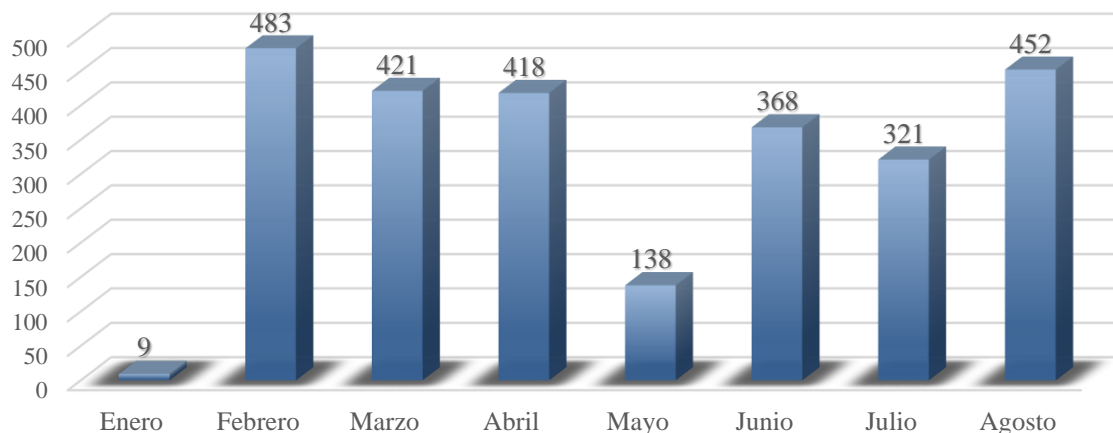
## **6.5 Revisión de las Contrataciones Mensuales**

Al llevar a cabo una revisión detallada del total de contratos realizados mensualmente en la organización en lo corrido del año, así como de la relevancia que representan algunos clientes en términos de la cantidad de vinculaciones que hacen con la organización y el peso que tienen en ese

consolidado, es posible examinar dichos datos con el ánimo de que sirvan como base para analizar las causas de algunos problemas y sea de utilidad para tomar decisiones al respecto.

**6.5.1 Análisis de la Información.** Los informes de contratación permiten visualizar cada una de las vinculaciones realizadas mes tras mes; en dichos informes se especifica el momento de la realización del contrato, el código de identificación del mismo, la empresa cliente en donde laborará el empleado, el nombre del candidato y el empleado que estuvo a cargo de la realización de la vinculación.

Hasta el mes de septiembre, en el 2017 se realizaron 2647 contrataciones, al consolidar esa información es posible evidenciar el comportamiento del número de vinculaciones periódicas que se han realizado a través del año como se observa en la figura 11.



*Figura 11.* Contrataciones mensuales en el año 2017. Adaptado de Gente Útil S.A. (2017).

Ahora bien, al cruzar la información del listado de clientes con la de los informes de contratación citados, es posible obtener una relación que permite ver la importancia que representan algunas de esas empresas. En el Apéndice N se especifica esta información además

del número de contratos de cada cliente en el periodo correspondiente, así como la relevancia de cada uno de ellos, están organizados en orden descendente desde el que tiene mayor número de vinculaciones hasta el que tiene el menor.

Tabla 12

*Datos del número de contratos.*

<b>Intervalo</b>	<b>N° de Empresas</b>	<b>Proporción Empresas</b>	<b>Acumulado Empresas</b>	<b>N° de Contratos</b>	<b>Proporción Contratos</b>	<b>Acumulado Contratos</b>
1	150	69,44%	69,44%	427	16,13%	16,13%
2	26	12,04%	81,48%	347	13,11%	29,24%
3	15	6,94%	88,43%	329	12,43%	41,67%
4	7	3,24%	91,67%	223	8,42%	50,09%
5	8	3,70%	95,37%	321	12,13%	62,22%
6	2	0,93%	96,30%	96	3,63%	65,85%
7	1	0,46%	96,76%	59	2,23%	68,08%
8	2	0,93%	97,69%	138	5,21%	73,29%
9	0	0,00%	97,69%	0	0,00%	73,29%
10	0	0,00%	97,69%	0	0,00%	73,29%
11	1	0,46%	98,15%	94	3,55%	76,84%
12	0	0,00%	98,15%	0	0,00%	76,84%
13	0	0,00%	98,15%	0	0,00%	76,84%
14	0	0,00%	98,15%	0	0,00%	76,84%
15	1	0,46%	98,61%	133	5,02%	81,87%
16	0	0,00%	98,61%	0	0,00%	81,87%
17	1	0,46%	99,07%	146	5,52%	87,38%
18	0	0,00%	99,07%	0	0,00%	87,38%
19	2	0,93%	100,00%	334	12,62%	100,00%

*Nota:* Información de contrataciones en el año. Adaptado de la Empresa Gente Útil S.A. (2017)

Con el fin de organizar esa información y que sea posible sacar conclusiones de allí, se realiza un histograma donde se clasifican los datos en 19 clases según el número de contratos, cada una

de ellas con una amplitud de 9. Esto se complementa con el número de vinculaciones con las que cuentan las empresas de cada intervalo. En la tabla 12 se evidencia dicha información.

Al observar el comportamiento de los datos del número de contratos, es posible evidenciar un claro sesgo hacia a la izquierda en la representación gráfica de los datos. Utilizando un diagrama de Pareto para organizar esta información, como se muestra en la figura 12, y utilizar este instrumento como una herramienta de análisis para definir prioridades y relevancias de las empresas cliente, es posible tener una visión más completa del comportamiento de los datos.

Después de este análisis es posible evidenciar que el 81,48% de las empresas tiene menos de 18 contrataciones en el periodo definido, e incluso que el 69,44% tiene menos de 9 contrataciones. Mientras que, por otro lado, solamente el 3,7% de las empresas tiene más 55 contrataciones y tan solo 2 de ellas, tienen más de 160 contrataciones.

Analizando la tabla 12 es posible evidenciar que, por ejemplo, las empresas ubicadas en el intervalo número uno, a pesar de ser 150 clientes, tan solo representan el 16,13% de los contratos del periodo, mientras que las del intervalo 19, tan sólo son 2 empresas y poseen el 12,62% de los contratos. Así pues, se puede advertir un claro desbalance en la relevancia que representan algunos clientes en términos del número de contrataciones que llevan a cabo.

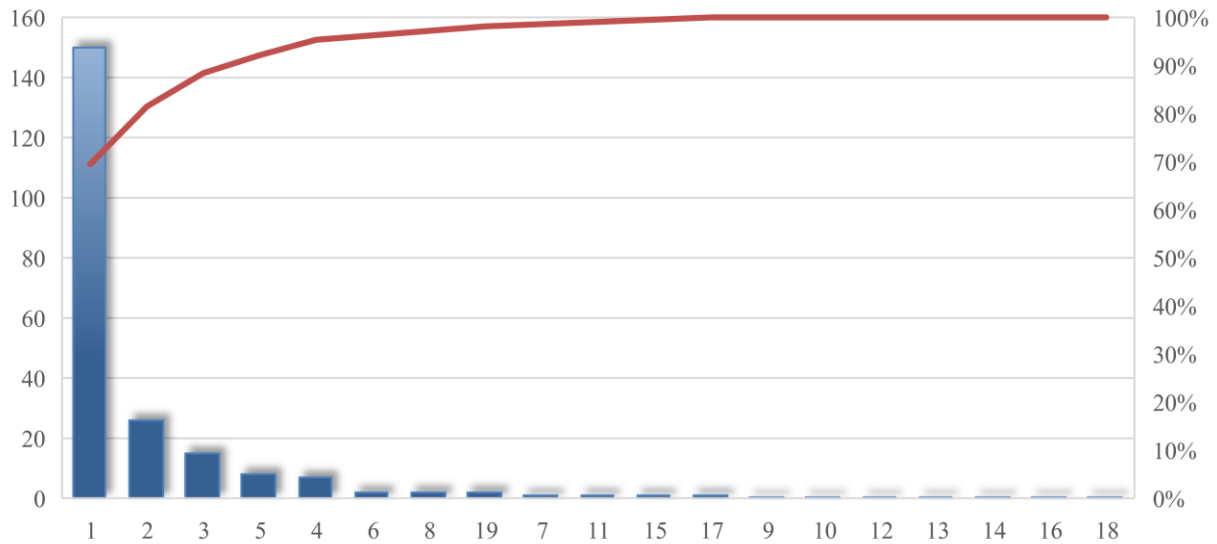


Figura 12. Diagrama de Pareto de la distribución de los contratos.

**6.5.2 Categorización de Clientes.** El análisis desarrollado permite plantear una clasificación de clientes que depende de la importancia de los mismos, agrupándolos en 5 categorías según la cantidad de contratos realizados en el periodo. Los límites del 20%, 40%, 60% y 80% en el acumulado del número de contratos permitió definir los intervalos definidos en la tabla 13.

Tabla 13

*Categorización de las empresas.*

Categoría	Límite de Contratos
1	Más de 126
2	Entre 37 y 126
3	Entre 19 y 36
4	Entre 10 y 18
5	Menos de 10

Con esta clasificación es posible indicar el número de empresas y la cantidad de contratos correspondientes a cada una de ellas según la categoría, como se observa en la tabla 14.

Tabla 14

Información de los clientes según la categoría.

<b>Categoría</b>	<b>N° de Contratos</b>	<b>Relevancia Contratos</b>	<b>Acumulado Contratos</b>	<b>N° de Empresas</b>	<b>Relevancia Empresas</b>	<b>Acumulado Empresas</b>
1	613	23,16%	23,16%	4	1,85%	1,85%
2	708	26,75%	49,91%	14	6,48%	8,33%
3	552	20,85%	70,76%	22	10,19%	18,52%
4	347	13,11%	83,87%	26	12,04%	30,56%
5	427	16,13%	100,00%	150	69,44%	100,00%

*Nota:* Información de contrataciones en el año. Adaptado de la Empresa Gente Útil S.A. (2017)

Esta categorización permite tener una visión clara de la importancia que representan algunos clientes en la organización y la dependencia que la misma tiene de ellos. La figura 13 permite ver en un mismo gráfico la cantidad de clientes y la cantidad de contratos con los que cuenta cada una de las categorías y así entender la pertinencia de la categorización. Por ejemplo, se observa que las categorías 1, 2 y 3 donde hay agrupadas tan solo 66 empresas, cuentan con el 83,87% del total de contratos. En el Apéndice O se especifican los nombres de los clientes que pertenecen a cada una de las categorías.

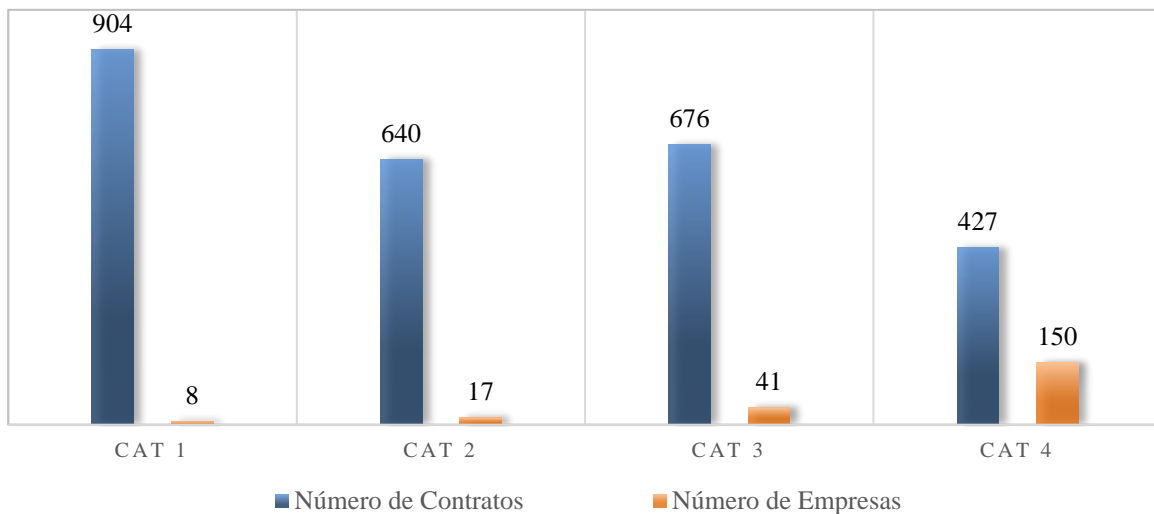


Figura 13. Especificaciones de la categorización de las empresas.

**6.5.3 Distribución del trabajo en la Gestión Laboral.** Además del análisis del comportamiento de los clientes, los informes de contratación permiten tener un registro del número de contratos que realizan cada uno de los empleados de la gestión laboral y así poder concluir acerca del balance en la distribución de las tareas.

En la tabla 15 se especifica el número de contrataciones realizadas por cada empleado a lo largo de los meses que comprende el periodo de estudio.

Tabla 15

Distribución de los contratos en la gestión laboral.

Empleado	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Total	Proporción
Líder de Gestión Laboral	2	151	103	115	48	118	93	140	6	776	36,40%
Supernumerario de GL-1	3	132	133	110	34	106	89	82	15	700	32,83%
Supernumerario de GL-2	3	108	118	113	30	77	58	137	8	656	30,77%

Nota: Información de contrataciones en el año. Adaptado de la Empresa Gente Útil S.A. (2017)

En la figura 14 se puede observar gráficamente el comportamiento de dichos datos.

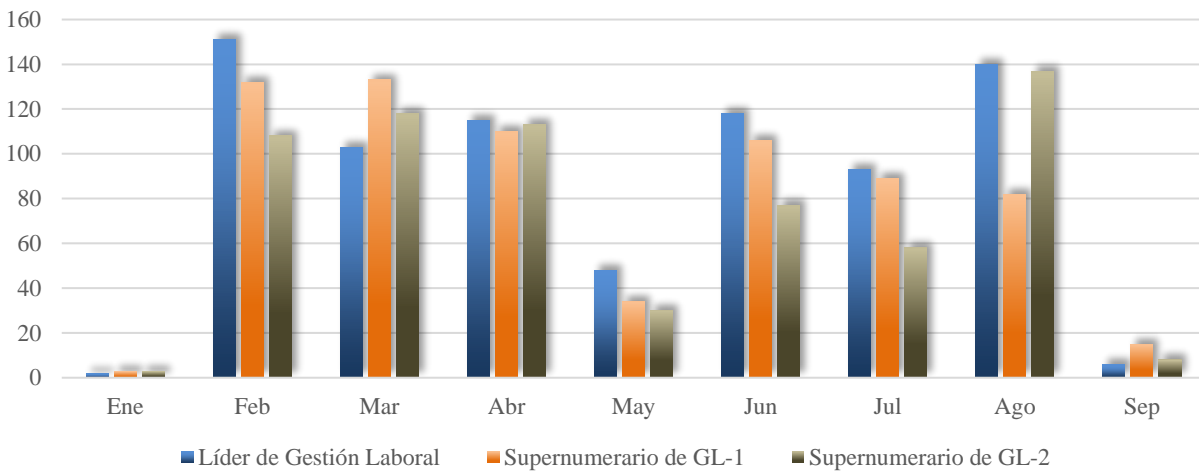


Figura 14. Distribución de los contratos mensuales en los empleados de la gestión laboral.

Esta información permite justificar que, aunque el líder del proceso tiene una mayor relevancia en la realización de contratos, en general existe una distribución equitativa entre los empleados responsables de esa tarea, como se aprecia en la figura 15.

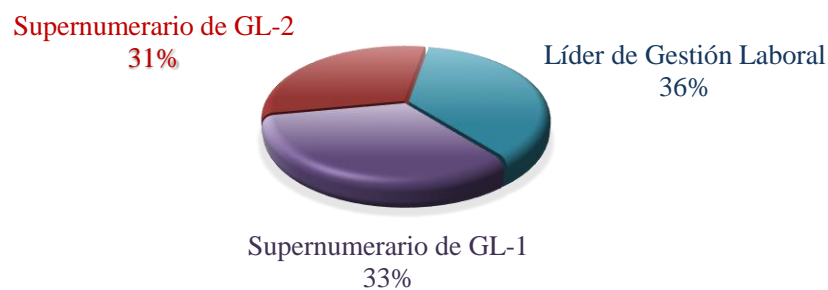


Figura 15. Distribución de contratos realizados por los empleados de la gestión laboral.

## 6.6 Análisis de causas

Como parte del trabajo de condensar y analizar la información que surge a partir de las herramientas de diagnóstico cuantitativas y cualitativas expuestas anteriormente, se plantea la elaboración de un árbol de causas y efectos (figura 16) que sintetice los resultados del análisis, partiendo del problema principal definido como la “Inadecuada gestión de los procesos: problemas de eficiencia, efectividad y adaptabilidad”, y a partir del cual se desprenden escalonadamente las causas que lo originan así como los efectos que éste ocasiona en la organización.

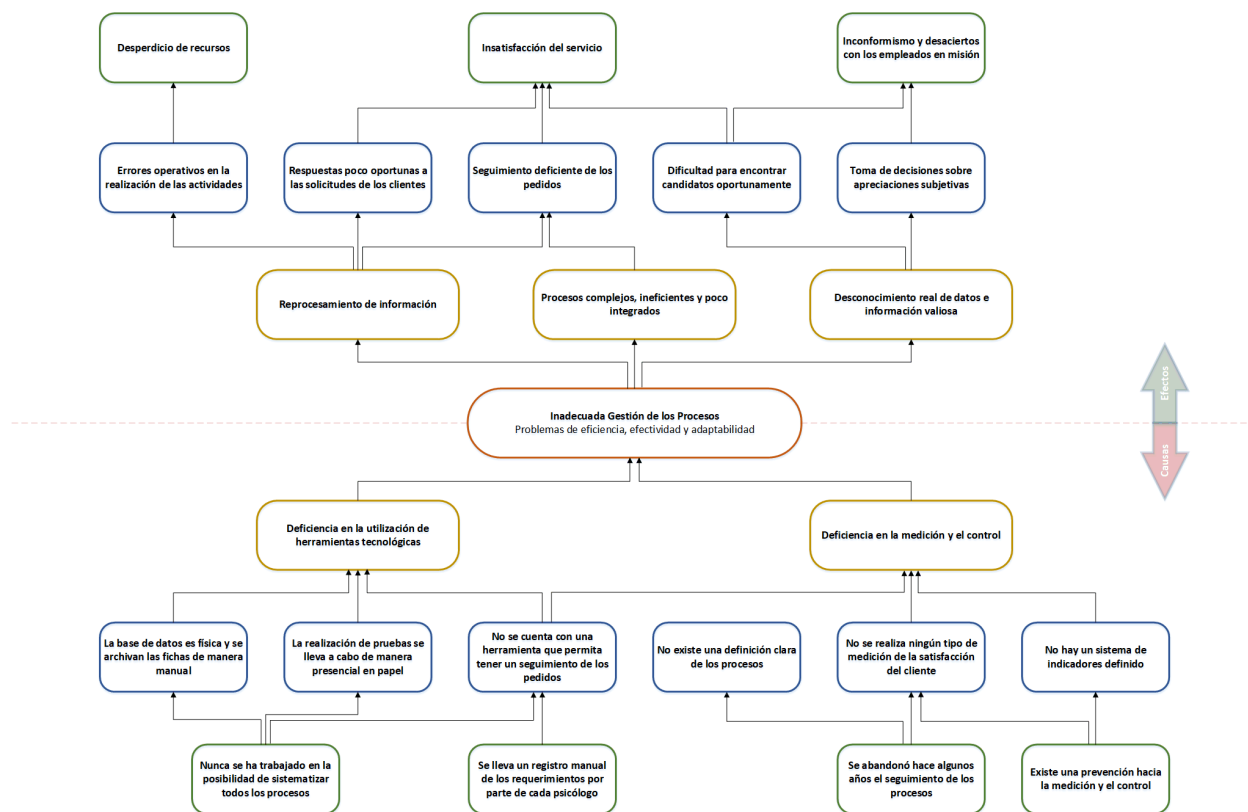


Figura 16. Análisis de causas.

Se plantea entonces que tanto mediante el enfoque cuantitativo como el cualitativo, se resumen las causas de los problemas en dos grandes grupos que recogen y condensan la información analizada: la deficiencia en la utilización de herramientas tecnológicas y la falta de medición y

control de los procesos. El efecto de esto se manifiesta a través de la inexistencia de datos consolidados que resulten útiles para la toma de decisiones, el reprocesamiento de información que genera errores e inoperatividad, y el de tener procesos más complejos de lo necesario, ineficientes y que trabajan de manera aislada entre sí.

## **7. Plan de Mejoramiento**

Después de realizar un diagnóstico detallado con un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo que permite identificar los principales inconvenientes de la organización, así como las causas que originan los mismos, es el momento de iniciar con la fase de mejoramiento y la modernización de los procesos con el objetivo de avanzar en la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los mismos.

Para este fin se plantean una serie de acciones, las que después de estructuras son expuestas y socializadas con el equipo de mejoramiento para posteriormente ser presentadas a las directivas de la organización con el objetivo de que éstas realicen el respectivo análisis y emitan un concepto al respecto de cada una.

Teniendo en cuenta el análisis de causas presentado en el capítulo anterior se orientan las mejoras en relación con, por un lado, la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de los procesos de la organización y por otro, el planteamiento de acciones que estén encaminadas a tener una clara definición, medición y control de los mismos. Así pues, se plantea un plan de mejoramiento que consta de ocho propuestas enmarcadas en esta esfera, las cuales son descritas a continuación.

Propuesta 1. Sistematización del paquete de pruebas psicotécnicas básicas.

Objetivo: Facilitar y agilizar la aplicación de las pruebas psicotécnicas a través de herramientas ofimáticas que permitan su diligenciamiento remoto, que cuente con calificación automática y sin la necesidad de ser impresas.

Propuesta 2. Implementación del Software SysAid para la gestión de las solicitudes.

Objetivo: Gestionar de manera adecuada las solicitudes realizadas, eliminando el formato de solicitud del servicio, mediante la creación de usuarios finales para los psicólogos de atracción del talento humano y un usuario administrador para el líder de gestión humana.

Propuesta 3. Elaboración de un sistema de indicadores.

Objetivo: Formular un sistema de indicadores que esté enfocado hacia el análisis del producto de valor esperado para cada uno de los cargos que hacen parte de los procesos objeto de la intervención.

Propuesta 4. Adecuación de SysAid para consolidar las novedades del sistema de indicadores.

Objetivo: Recolectar de manera rápida, adecuada y amigable para el empleado, la información necesaria para la correcta implementación del sistema de indicadores.

Propuesta 5. Creación de una herramienta ofimática para la generación de informes y el fácil procesamiento de los datos exportados de SysAid.

Objetivo: Lograr la consolidación, procesamiento y análisis de los datos en los indicadores planteados para la gestión de los requerimientos del proceso de Gestión Humana.

Propuesta 6. Caracterización de los procesos que son objeto de intervención.

Objetivo: Realizar la caracterización de los procesos como medida para avanzar en la documentación y estandarización de los mismos, una clara definición de las actividades y características propias de cada uno de ellos.

Propuesta 7. Elaboración de una encuesta de satisfacción del cliente.

Objetivo: Elaborar y aplicar una encuesta de satisfacción del cliente, a través de un formulario virtual enviado a las empresas clientes agrupados en la categoría 1, la cual fue definida en el apartado 6.5.2.

Propuesta 8. Desarrollo de un módulo web de candidato.

Objetivo: Consolidar una base de datos virtual que capture la información correspondiente a la hoja de vida de los candidatos, a través de un módulo web, el cual permita que los datos puedan ser filtrados y analizados por los psicólogos de atracción del talento humano con el fin de eliminar la base de datos física, dejar de recibir documentos en papel, facilitar la búsqueda de candidatos y combinarla con la aplicación remota del paquete de pruebas psicotécnicas.

## **8. Desarrollo de las Propuestas**

### **8.1 Propuesta 1. Sistematización del paquete de pruebas psicotécnicas básicas.**

El procedimiento que se lleva a cabo para la aplicación de las pruebas psicotécnicas está consignado en la descripción del proceso de Gestión Humana en el apartado 6.1.2, la forma tradicional en que es realizado resulta siendo tedioso, ocasiona errores y aumenta el tiempo de respuesta de las solicitudes; por tal razón se plantea la sistematización de las mismas.

Teniendo en cuenta la gran cantidad de pruebas que se aplican en Gestión Humana, las cuales están descritas en el Apéndice D, se ultima que la sistematización se realizará para un paquete básico. Las pruebas psicotécnicas que harán parte de dicho paquete son aquellas que se aplican con mayor frecuencia para los distintos perfiles solicitados, además del formato de hoja de vida. Este paquete estará conformado entonces por:

1. Formato de Hoja de Vida
2. 16 PF (Forma A) - 187 preguntas
3. 16 PF (Forma B) - 187 preguntas
4. 360 Administrativo – 90 preguntas
5. EVA – 60 preguntas
6. IPV – 87 preguntas
7. 360 comercial – 78 preguntas

Las características de todas las pruebas de este paquete son idénticas, cada una de ellas consta de una serie de preguntas con distintas opciones de respuesta, las cuales son elegidas por el

candidato de acuerdo a sus preferencias, los resultados de cada prueba se obtienen mediante un software específico que brinda información acerca de algunos aspectos de la personalidad de los aspirantes.

Ahora bien, se piensa en la sistematización con el objetivo de que se lleve a cabo un diligenciamiento remoto de las pruebas y el formato de hoja de vida por parte de los candidatos, teniendo en cuenta lo anterior, las pruebas deben ser diseñadas a través de una herramienta que brinde las facilidades necesarias para que cualquier persona pueda tener la capacidad de realizar este procedimiento, en ese sentido se concluye que la mejor forma de llevar a cabo dicha cuestión es mediante herramientas ofimáticas elaboradas a través de la aplicación Microsoft Excel la cual hace parte de la suite de oficina de Microsoft Office.

Las pruebas fueron desarrolladas a través de Visual Basic para Aplicaciones, el cual permite diseñar programas mediante una combinación de un entorno de programación integrado - Editor de Visual Basic - y del lenguaje de programación Visual Basic. Esta característica está integrada con la aplicación Microsoft Excel en donde el Editor de Visual Basic contiene todas las herramientas de programación necesarias para escribir el código en Visual Basic y crear soluciones personalizadas. De esta manera se realizó el desarrollo de las aplicaciones, la cuales mantienen una estructura análoga.

**8.1.1 Presentación de la Propuesta.** Cada una de las aplicaciones que hacen parte del paquete de pruebas está dividida en dos partes fundamentales: una para usuarios - los candidatos que deben diligenciar y contestar las pruebas - y otra para administradores - orientada hacia los empleados de la empresa que verán y analizarán los resultados-. A continuación, se presentan las características de cada uno y en el Apéndice P se encuentra el manual de usuario entregado a la organización.

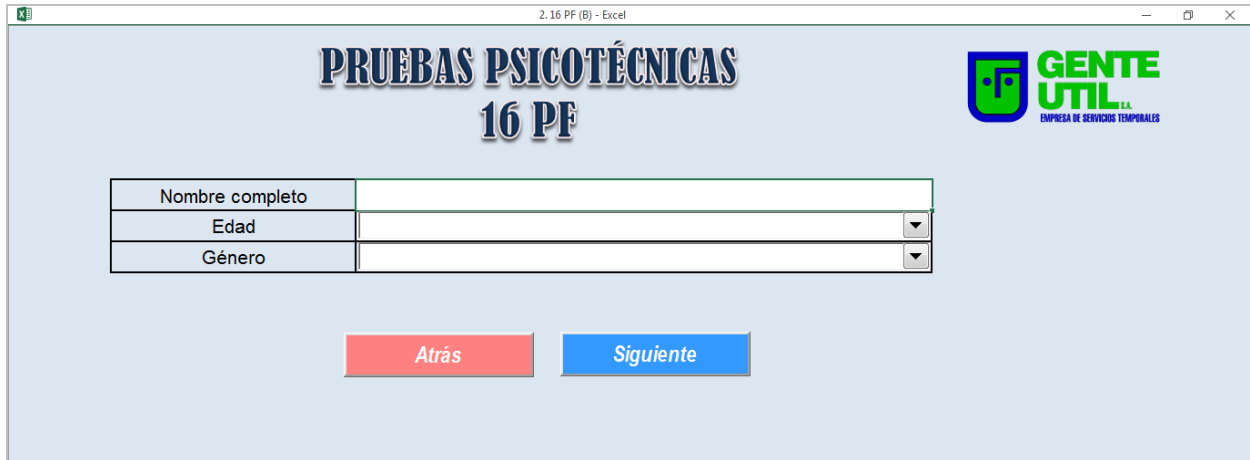
**8.1.1.1 Usuarios** En primer lugar, al abrir la aplicación se muestra una pantalla en donde se especifican las instrucciones de diligenciamiento y la forma en que se debe responder, en la figura 17 se puede observar la pantalla de instrucciones de la prueba 16 PF - Forma B.



Figura 17. Pantalla de instrucciones en la prueba 16 PF - Forma B.

Las aplicaciones fueron diseñadas a través de botones que fácilmente le permiten al usuario navegar por el documento y poder diligenciarlo correctamente.

Después de leer las instrucciones, la herramienta le solicita al usuario los datos personales necesarios para poder llevar a cabo la calificación, en la figura 18 se puede observar dicha pantalla para la prueba 16PF – Forma B.

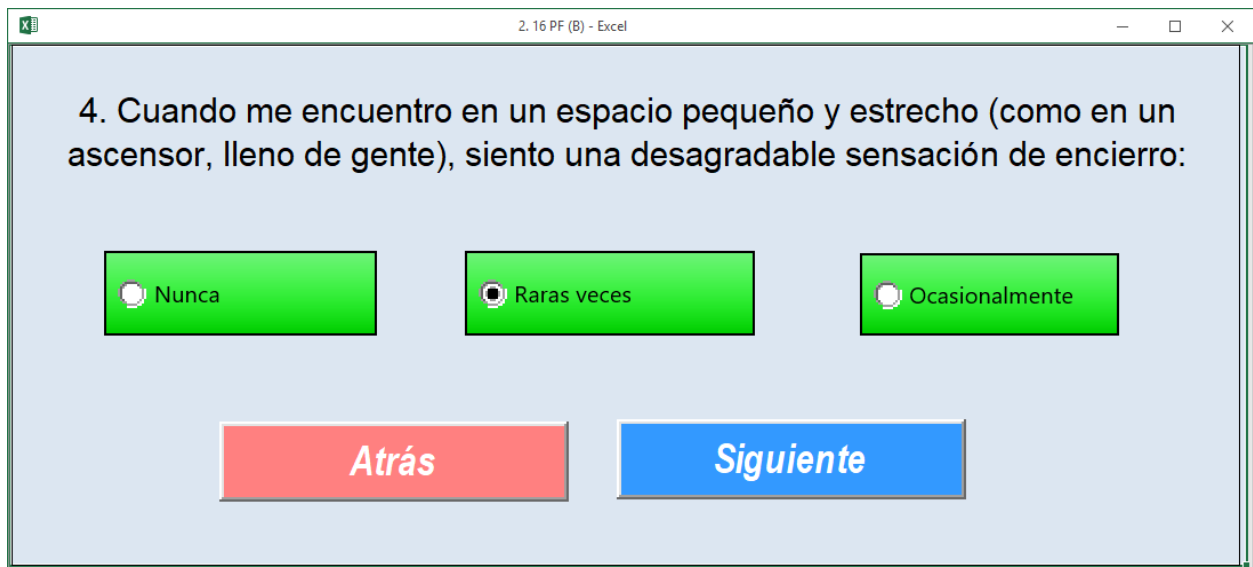


Nombre completo	
Edad	
Género	

**Atrás** **Siguiete**

Figura 18. Pantalla de datos personales en la prueba 16 PF - Forma B.

A continuación, se presentan algunos ejemplos que permiten ilustrar de mejor manera la forma en que se responde la prueba, para que posteriormente el usuario comience con el diligenciamiento de cada una de las preguntas, en la figura 19 se ilustra la forma en que éstas son presentadas en la prueba 16PF – Forma B.



4. Cuando me encuentro en un espacio pequeño y estrecho (como en un ascensor, lleno de gente), siento una desagradable sensación de encierro:

Nunca  Raras veces  Ocasionalmente

**Atrás** **Siguiete**

Figura 19. Pantalla de formulario de la prueba 16 PF - Forma B.

A partir de ese momento y hasta que se responda la última pregunta del formulario, la aplicación toma el tiempo que duró el diligenciamiento, esto les permitirá a los psicólogos de atracción del talento humano tener una noción más completa al momento de analizar los resultados de la prueba.

Al finalizar con el formulario el usuario tendrá una pantalla final (figura 20) donde un botón tiene la función de guardar todos los datos y respuestas ingresados y cerrar automáticamente el archivo.

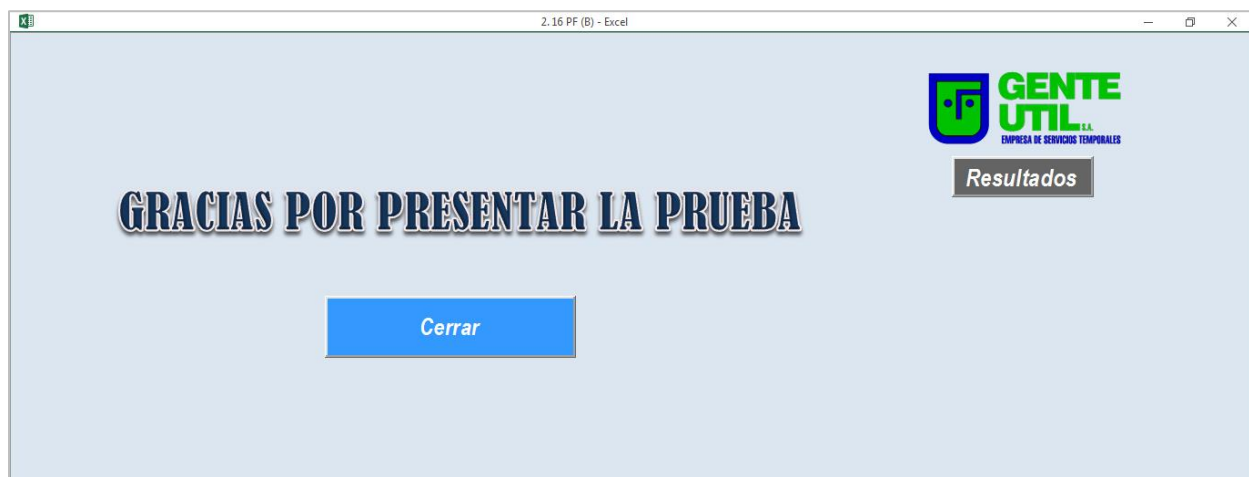


Figura 20. Pantalla final de la prueba 16 PF - Forma B.

**8.1.1.2 Administradores.** Además de tener el botón "Cerrar" la pantalla final tiene una opción de "Resultados", la cual se encuentra protegida con contraseña (figura 21) y permitirá el acceso a la hoja de respuestas y resultados según el caso.

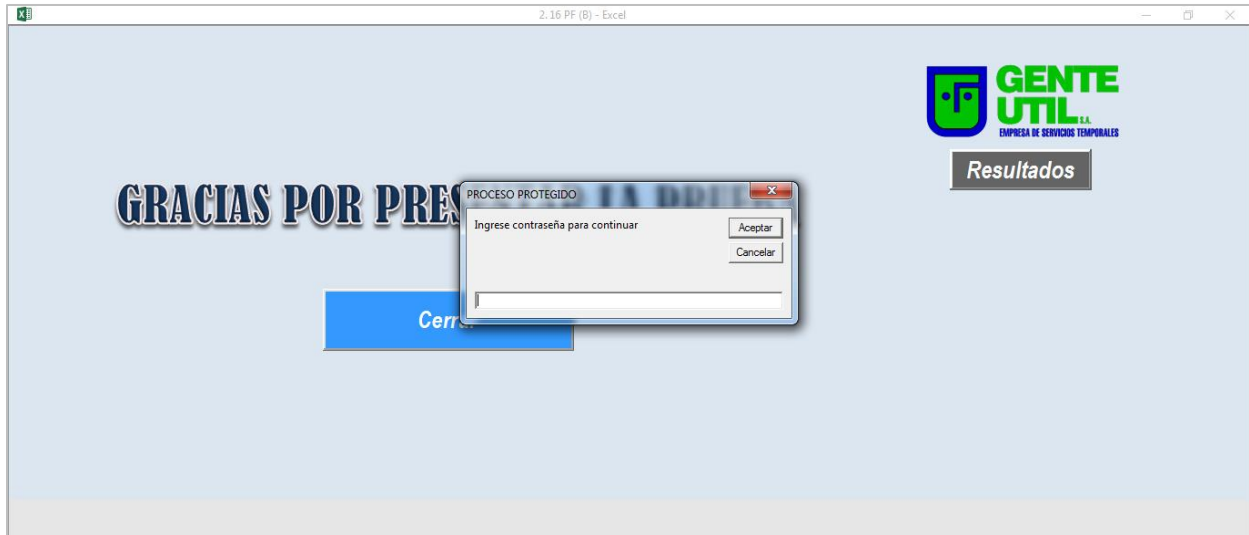


Figura 21. Pantalla de solicitud de contraseña en la prueba 16 PF - forma B.

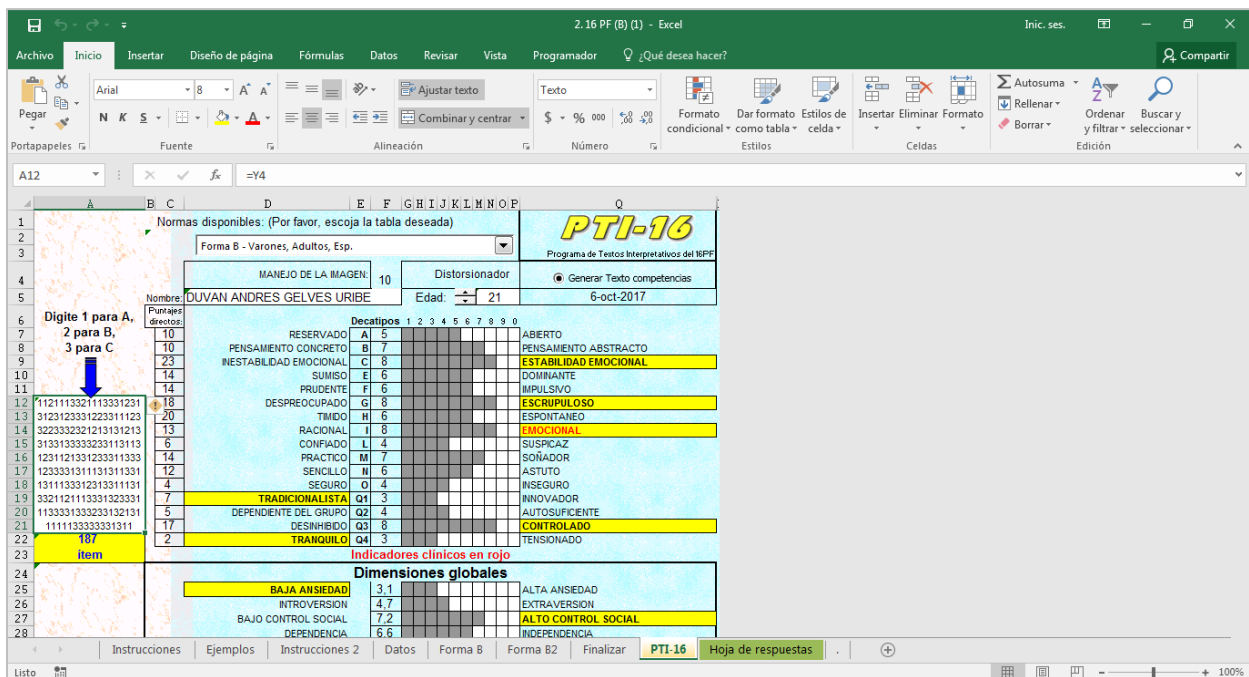


Figura 22. Pantalla de resultados de la prueba 16 PF - Forma B.

En cuanto a la calificación, la prueba 16PF en sus dos versiones, es la que más tiempo conlleva debido a la cantidad de preguntas con las que cuenta, con la sistematización esta tarea es eliminada

ya que los resultados se obtienen automáticamente (figura 22) agilizando de manera drástica este procedimiento.

De manera análoga al 16 PF, la prueba IPV también cuenta con calificación automática como se puede observar en la figura 23.

Ahora bien, con las demás pruebas del paquete (360 Administrativo, 360 Comercial y EVA) no es posible integrar la calificación automática a la herramienta debido a los derechos de éstas, ya que la licencia adquirida para el uso de las mismas incluye un software que provee la empresa externa para la calificación y cuyo desarrollo impide la integración de ambos desarrollos. Por tal situación se diseñó para todas las pruebas una hoja de respuestas en donde queda registrado el resultado del diligenciamiento de las mismas, así como el tiempo que el candidato tomó para realizarlo (figura 24). Con la información allí condensada es posible obtener los resultados de las pruebas y su respectivo análisis.

	PD	PT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
MILTON FABIAN CORREA																				
ESCALA																				
D. G.V.	9	4																		
RECEPTIVIDAD	19	5																		
AGRESIVIDAD	18	8																		
I. COMPRENSIÓN	3	3																		
II. ADAPTABILIDAD	5	6																		
III. CONTROL DE SI MISMO	4	4																		
IV. TOLERANCIA A LA FRUSTRACION	7	7																		
V. COMBATIVIDAD	6	7																		
VI. DOMINANCIA	4	6																		
VII. SEGURIDAD	7	10																		
VIII. ACTIVIDAD	1	4																		
IX. SOCIABILIDAD	5	5																		
CALIFICACION CUALITATIVA:																				
D. G.V.: Disposicion general para las ventas en PROMEDIO BAJO																				
RECEPTIVIDAD: Posee MEDIANAS habilidades para empatizar y relacionarse con otros																				
AGRESIVIDAD: ALTA Agresividad Comercial, acepta y soporta situaciones difíciles y conflictivas. Posee habilidades de dominio y manejo de situaciones riesgosas.																				
COMPRENSIÓN: BAJA habilidad para establecer objetivamente relaciones interpersonales. Baja intuición personal enfocada al área de las ventas.																				
ADAPTABILIDAD: Nivel MEDIO en habilidad de Adaptación: Posee características de personalidad que le permiten adaptarse a circunstancias, situaciones y/o personas, demostrando ser algo flexible en sus																				
CONTROL DE SI MISMO: PROMEDIO BAJO en nivel de autocontrol y autoejecución, demostrando pocas habilidades para administrar eficazmente su potencial psicológico, intelectual y/o físico.																				

Figura 23. Pantalla de resultados de la prueba IPV.

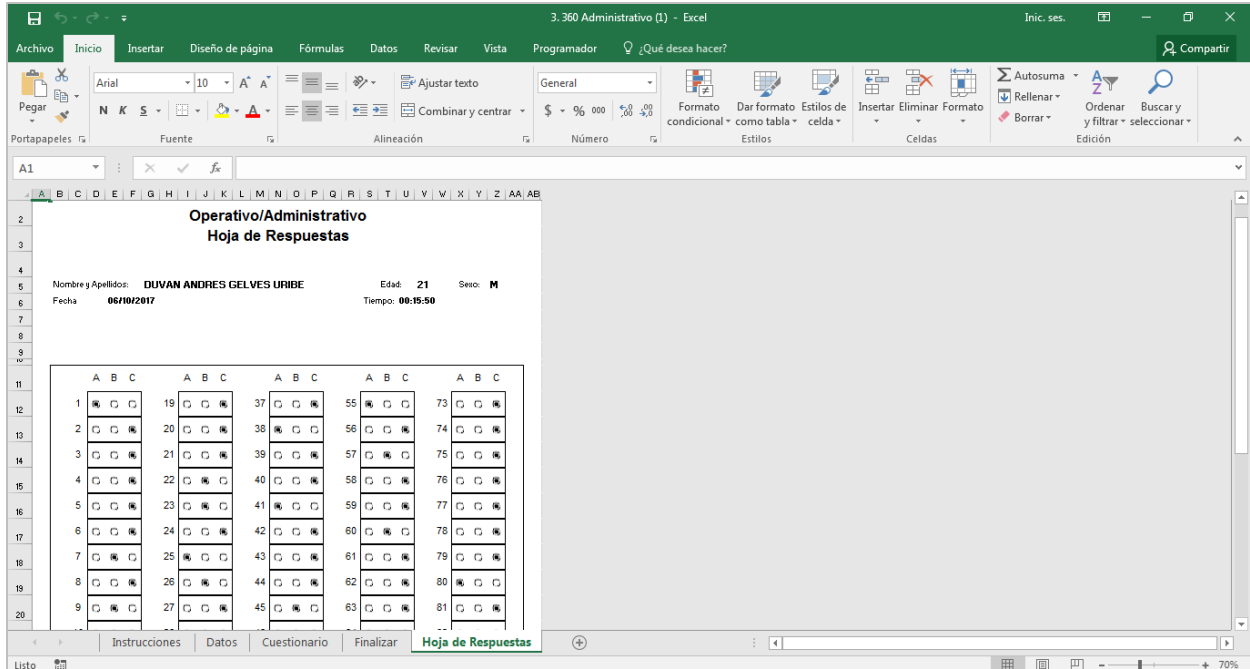


Figura 24. Pantalla con la hoja de respuestas de la prueba 360 Administrativo.

De forma análoga a los demás archivos que hacen parte del paquete, el Formato de Hoja de Vida cuenta con unas instrucciones generales (figura 25), un espacio de diligenciamiento pensado para corregir errores evidenciados en la forma de diligenciamiento manual y una última pantalla de cierre y resultados. La función "Resultados" en este archivo tiene la tarea de mejorar algunas cuestiones visuales de la información consignada en el formato, como la presentación en mayúsculas, fechas o puntuaciones, así como el desbloqueo total del archivo para la fácil manipulación por parte de la empresa.

1. Hoja de Vida - Excel

## INSCRIPCIÓN DE HOJA DE VIDA

**PSF003-19**

Fecha de diligenciamiento: **4/04/2018**

FOTO

A-Z	
Presentación	
Recomendado por	

**DATOS PERSONALES**

Nombre y Apellidos:

Número de documento:  Tipo de Documento:  T.I.  C.C.  C.E.

Expedida en:  Fecha de expedición:

Lugar de nacimiento:  Fecha de nacimiento:

Edad: **69** Estatura:  Mts. Peso:  Kg. Talla:

Estado civil:  Tiene hijos:  Sí  NO Número de hijos:

Cantidad de personas con las que vive (incluyéndose):  Posee libreta militar:  Sí  NO

Categoría pase de conducción:  Vehículo:

Email:  Nombre en Facebook:

Dirección actual:

Barrio:  Departamento:  Ciudad:

Estrato:  Teléfono fijo:  Celular:

Disponibilidad para trabajar los sábados:  Sí  NO Aspiración laboral:

Disponibilidad para viajar:  Sí  NO Nivel de inglés:  Alto  Medio  Bajo

**DATOS DE CONTACTO ADICIONAL (En caso de no localizarlo directamente)**

Figura 25. Pantalla del Formato de Hoja de Vida.

**8.1.2 Implementación de la propuesta.** El paquete de pruebas psicotécnicas fue montado en los servidores de la empresa con el fin de que puedan ser descargadas fácilmente mediante un link que los redirige al sitio. Así pues, en el momento en el que los psicólogos de atracción del talento humano se contactan con alguno de los candidatos para empezar con el proceso de aplicar a la vacante, ya no son citados al siguiente día con el fin de que diligencien manualmente el formato de hoja de vida y las pruebas correspondientes, sino que primero se envía un correo electrónico en el cual se especifican las instrucciones generales para realizar el procedimiento - se puede apreciar

en el Apéndice Q - y las direcciones para descargar las pruebas que deben diligenciar según el caso.

Cuando el candidato termine con la tarea de diligenciar los archivos debe responder el correo electrónico adjuntando las pruebas terminadas, en este punto los psicólogos de atracción del talento humano podrán ver los resultados de dicho diligenciamiento y tomar la decisión de citar al candidato a entrevista al siguiente día o por el contrario descartarlo en el proceso.

Además de la disminución en el tiempo que toma el procedimiento de aplicación de pruebas, la sistematización de este paquete básico permite que los aspirantes puedan realizarlo de manera más fácil y cómoda, disminuye los errores en el diligenciamiento y la calificación, permite que dejen de consumirse tantos insumos de oficina en la medida que se eliminan una gran cantidad de impresiones, logra que los psicólogos se apersonen de las solicitudes debido a que son ellos y no el auxiliar de atracción del talento humano quienes se encargan de la gestión de candidatos que aspiran a la vacante y descongestiona la cantidad de personas que a diario se acercan a la empresa a realizar el procedimiento.

Por otro lado, este paquete facilita el trabajo para los requerimientos que se llevan en otras ciudades, ya que en estos casos debían ser enviadas imágenes de los cuadernillos y hojas de respuestas de las pruebas correspondientes, lo candidatos debían imprimir y responder este material, posteriormente escanear de nuevo los documentos con las respuestas y enviar dichos archivos como adjuntos en un correo electrónico. Con la sistematización este procedimiento cambia radicalmente y facilita las labores.

## **8.2 Propuesta 2. Implementación del Software SysAid para la gestión de las solicitudes.**

Como ya se ilustró anteriormente en la descripción de los procesos – apartado 6.1.2 -, la forma arcaica de registrar la solicitud de requerimiento de un pedido realizado por un cliente impide una correcta gestión y seguimiento de los mismos. Con el fin de solucionar este inconveniente se plantea la implementación del software SysAid para desarrollar dicho procedimiento.

**8.2.1 Presentación de la Propuesta.** SysAid es un software originalmente diseñado para la gestión de servicios de IT y de Centro de Soporte de las organizaciones, el cual integra todas las herramientas esenciales de IT en un Centro de Servicios. En el caso de la empresa Gente Útil S.A., se plantea la posibilidad de, en vez de utilizar el Help Desk del Software para la gestión de servicios de IT, este sea utilizado para la gestión de las solicitudes de servicio realizados por los clientes. Así pues, este procedimiento se realiza a través de un sistema de tickets que serán administrados por el líder de Gestión Humana.

La Gestión de Tickets de SysAid es un sistema que gestiona y asiste los procesos de principio a fin y mantiene a los usuarios informados en cada paso del mismo. En el caso de la Gente Útil S.A., los usuarios finales son los psicólogos de atracción del talento humano, quienes tendrán acceso al Portal de Usuario Final para registrar las novedades, y el usuario administrador que está cargo del líder de gestión humana quien tendrá el acceso y control total de toda la información. En el Apéndice R se encuentra el manual de usuario entregado en la empresa para la actualización de categorías.



Figura 26. Portal de Usuario Final del Software SysAid.

**8.2.1.1 Usuarios.** El Portal de Usuario Final (figura 26) es el lugar donde los usuarios finales realizan todos los registros de solicitud del servicio, envían y realizan el seguimiento de los registros de las solicitudes y ven anuncios de Gestión Humana. Los psicólogos de atracción también pueden acceder a las opciones de autoservicio, como las preguntas frecuentes, el restablecimiento de contraseñas y a tareas avanzadas, que incluyen la participación en los procesos de gestión de cambios y el acceso a sus cuentas desde ubicaciones remotas.

Para inscribir un ticket se ingresa al formulario de envío de incidentes del usuario final, el cual por defecto fue parametrizado para hacer el registro de acuerdo a las necesidades de la solicitud del servicio propio de la empresa (figura 27). Ya en el formulario, algunos campos se encuentran preestablecidos y se le presenta al usuario una serie de categorías que tienen que ver con: el nombre de la empresa cliente, el cargo que se requiere y una descripción general con las características del perfil solicitado la cual debe ser completada según sea el caso, la urgencia del pedido y si es necesario, un espacio para adjuntar algún documento.

Enviar incidente

Noticias

Detalles generales

Plantilla: Nueva Solicitud de Servicio

\* Categoría: Seleccione una categoría Seleccione una subcategoría

\* Título:

\* Descripción:

Diligencie los siguientes campos son de carácter obligatorio:

- SERVICIOS: Marcar con una X los servicios que requiere el cliente:
  - Compensación Laboral:
  - Informe Selección:
  - Visita domiciliaria:
- DATOS DE CONTACTO:
  - Empresa:
  - Actividad Económica:
  - Nombre:
  - Dirección:
  - Correo:
  - Teléfono:
- PERFIL DEL CARGO:
  - Educación:
  - Experiencia:
  - Habilidades:
  - Género:
  - Estado civil: INDIFERENTE
  - Formación: NO SE REQUIERE
- OTROS REQUISITOS:
  - Sueldo:
  - Horario de Trabajo:
  - Puede Estudiar:
  - Tenga Vehículo:
- OBSERVACIONES:

La siguientes campos son de carácter informativo y el Psicólogo debe copiarlo y pegarlo en el campo de agregar notas durante el seguimiento del servicio:

- CANDIDATOS ENVIADOS:
  - A.Z:
  - Nombre:
  - Teléfono:
  - Cédula:
- SEGUIMIENTO DEL SERVICIO:
  - Observaciones del seguimiento:"

\* Urgencia: Normal

Activo principal: No asociado al activo

Archivos adjuntos: Agregar

Enviar Cancelar

Figura 27. Formulario de envío de solicitud a través de SysAid.

Al ingresar en “Ver Solicitudes de Servicio Antiguas” en el Portal de Usuario Final, los psicólogos podrán acceder al registro del histórico de solicitudes, así como registrar el seguimiento, buscar o filtrar, cambiar el estado de la solicitud (para lo cual se parametrizaron estados distintos de acuerdo a las características de la Gestión Humana de la organización, con un correspondiente código de colores para su fácil ubicación). La figura 28 permite observar la presentación visual de este contenido.

#	Alerta	Hora de solicitud	Categoría	Subcategoría	Título	Descripción	Estado	Urgency	Tiempo de Respuesta	Notas	Hora de modificación
67	●	05/08/2018 02:44:38 PM	DAGAR	JEFE DE VENTAS	Prueba	*Diligencie los	Atendido	Normal	06:32		05/09/2018 10:20:12 AM
66	●	05/08/2018 02:43:49 PM	PHARMASAN	PROMOTOR	Prueba	*Diligencie los	Atendido 2	Normal	06:33		05/09/2018 10:20:00 AM
64	●	05/07/2018 05:00:49 PM	ALPASTOR	PROMOTOR	Prueba	*Diligencie los	En Proceso	Normal	01:13		05/09/2018 10:19:21 AM
63	●	05/07/2018 05:00:21 PM	DISFARMA	SERVICIO AL	Prueba	*Diligencie los	En Proceso	Normal	00:58		05/08/2018 02:36:16 PM
62	●	05/07/2018 04:59:51 PM	LUBRIGRAS S A	OPERARIO DE	Prueba	*Diligencie los	Atendido	Normal	01:11		05/09/2018 10:17:12 AM
59	●	05/07/2018 04:58:08 PM	MOLINOS SAN	AUXILAR	Prueba	*Diligencie los	En Proceso	Normal	00:57		05/09/2018 10:19:47 AM
58	●	05/07/2018 04:57:22 PM	HIDROSPA	OPERARIO DE	Prueba	*Diligencie los	En Proceso	Normal	01:16		05/09/2018 10:19:35 AM
57	●	05/07/2018 04:56:12 PM	FITNESS PEOPLE	ASESOR	Prueba	*Diligencie los	Atendido	Normal	01:02		05/09/2018 10:19:08 AM
55	●	05/07/2018 04:55:11 PM	ALMACEN	ANALISTA DE	Prueba	*Diligencie los	En Proceso	Normal	01:18		05/08/2018 02:35:01 PM

Figura 28. Solicitudes de servicio antiguas en SysAid.

El seguimiento del servicio, así como la información de la respuesta a la solicitud es cargada en cada ticket a través de notas en donde se especifica las novedades del pedido y que serán notificadas a través de correo electrónico al líder de Gestión Humana para que tome las decisiones correspondientes y si es necesario cambie el estado del proceso, en la figura 29 se puede observar un ejemplo de nota.

Notas

```

psicologo2 (03/07/2018 11:03:24 AM):
- AZ: 2-1
- Nombre: REINALDO OVIEDO FAJARDO
- Teléfono: 3162272062
- Cédula: 1098783740
=====
psicologo2 (03/06/2018 04:50:03 PM):
ACERTADO
EL CLIENTE ENVÍA A CONTRATACIÓN AL CANDIDATO Y NOS SOLICITA UN CANDIDATO MAS
=====
psicologo2 (03/06/2018 03:49:15 PM):
AZ: 27-9
- Nombre: JUAN CARLOS VASQUEZ PAREDES
- Teléfono: 3185952338
- Cédula: 72274746
    
```

Agregar una nota

Figura 29. Notas de seguimiento del pedido.

**8.2.1.2 Administradores.** Al ingresar al portal de administrador (figura 30) el líder de Gestión Humana tendrá la capacidad de acceder a todos los registros que se hayan ingresado, será

notificado en el momento en que se ingrese un nuevo incidente, y podrá revisar los registros de servicio, filtrar la información por usuario, fechas, cargos, empresas, o cualquier otro tipo de campo según lo requiera. Además, tendrá la potestad de cambiar los estados de los pedidos o reasignárselos a otro usuario final. Además, cuenta con la capacidad de administrar los campos visibles en la gestión de incidentes (figura 31) y de exportar toda la información condensada en el mismo, todo esto con el fin de realizar el análisis respectivo y sacar conclusiones.

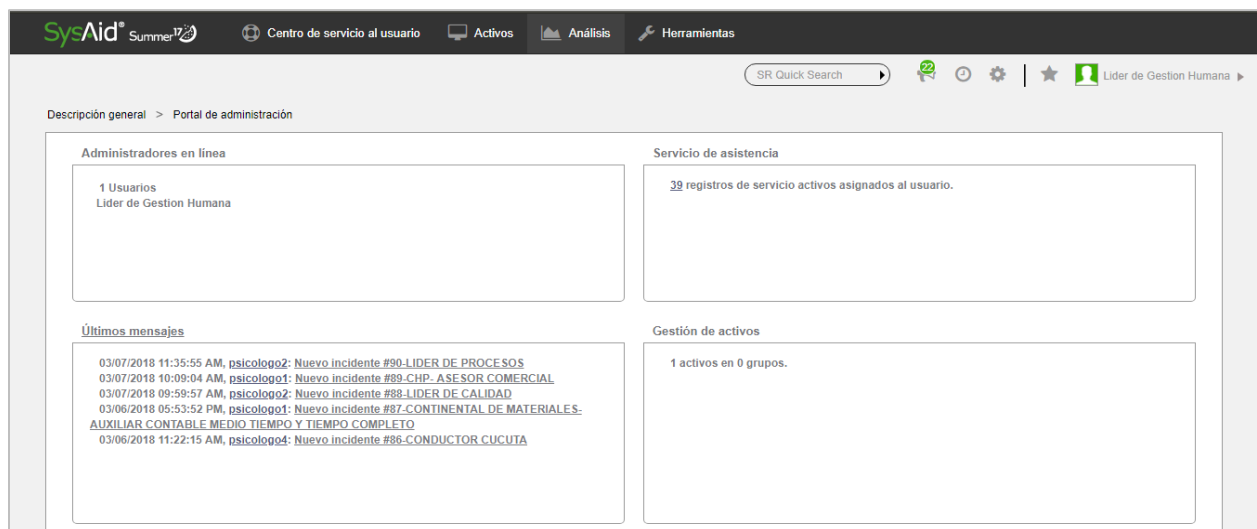


Figura 30. Portal de administrador de SysAid.

**8.2.2 Implementación de la propuesta.** El registro de las solicitudes en el Software a través del formulario de nuevo incidente se realiza en el momento mismo en el cual los psicólogos de atracción del talento humano sean notificados de un nuevo pedido, de esta manera se conocerá la fecha y hora exacta de la recepción. Al registrar el incidente, una notificación es enviada al correo electrónico del usuario correspondiente y del líder de gestión humana, confirmando el registro exitoso de la solicitud y detallando todas las características del perfil requerido (cabe anotar que

se enlazaron con el software los correos electrónicos empresariales y los usuarios existentes por medio de un directorio activo). Si es necesario adjuntar pormenores más detallados del perfil es posible hacerlo mediante un archivo adjunto en la solicitud.

#	Alerta	Categoría	Subcategoría	Título	Estado	Usuario de solicitud	Asignado a	Prioridad	Hora de solicitud
23	●	HARINERA PARDO	MERCADERISTA	MERCADERISTA	Acertada	psicologo 4	Lider de Gestion	Alta	02/21/2018 07:50:03 AM
41	●	HARINERA PARDO	OPERARIO DE	OPERARIO DE	Atendida	psicologo 4	Lider de Gestion	Alta	02/22/2018 05:14:34 PM
42	●	OSCAR GUILLERMO	AUXILIAR TÉCNICO	AUXILIAR TECNICO	Acertada	Psicologo 1	Lider de Gestion	Alta	02/23/2018 09:07:46 AM
67	●	ARROZ GELVEZ	ASESOR COMERCIAL	ASESOR COMERCIAL	Atendida	psicologo 4	Lider de Gestion	Alta	03/01/2018 09:40:23 AM
36	●	CESS SAS	ASESOR DE	MEDELLIN	Atendida	Psicologo 1	Lider de Gestion	Alta	02/22/2018 11:44:28 AM
37	●	CESS SAS	ASESOR DE	CUCUTA	Cancelada	Psicologo 1	Lider de Gestion	Alta	02/22/2018 11:49:13 AM
38	●	FILTROS PARTMO	OPERARIO DE	OPERARIO DE	Acertada	Psicologo 2	Lider de Gestion	Alta	02/22/2018 02:04:22 PM
51	●	CERAMICA ITALIA	AUXILIAR DE	AUXILIAR DE BODEGA	Acertada	psicologo 4	Lider de Gestion	Alta	02/27/2018 11:13:38 AM
57	●	HARINERA PARDO	MERCADERISTA	MERCADERISTA	En Proceso	psicologo 4	Lider de Gestion	Alta	03/01/2018 07:32:03 AM
64	●	ITALCOL S.A	AUXILIAR CONTABLE	CON EXPERIENCIA EN	Atendida	Psicologo 1	Lider de Gestion	Normal	03/01/2018 07:32:03 AM
65	●	ITALCOL S.A	OTRO	PROFESIONAL EN	Atendida	Psicologo 1	Lider de Gestion	Normal	03/01/2018 08:29:53 AM
66	●	HIDROSPA	ASESOR COMERCIAL	HIDROSPA	Atendida	Psicologo 1	Lider de Gestion	Normal	03/01/2018 08:35:08 AM
89	●	CHP MATERIALES	ASESOR COMERCIAL	CHP- ASESOR	En Proceso	Psicologo 1	Lider de Gestion	Normal	03/07/2018 10:09:04 AM

Figura 31. Registros del Servicio de SysAid.

El seguimiento del pedido, así como los detalles de los candidatos enviados se hace a través del registro de notas de seguimiento en el mismo ticket, en la gestión de incidentes de cada usuario. El primer estado de la solicitud es por defecto “En proceso”, cuando el pedido sea cancelado o se concrete con normalidad, el líder de gestión humana cambiará el estado según corresponda y de nuevo se generará una notificación el correo electrónico del usuario final y del líder del proceso. Todos estos cambios tendrán la trazabilidad requerida para conocer el registro de la fecha y hora exacta en que se ingresa cualquier tipo de novedad y de esta manera poseer los datos necesarios para el análisis y la gestión esperados con la implementación del software.

Debido a que se plantea de parte de la dirección de la empresa, un equilibrio en el número de solicitudes que llevan cada uno de los psicólogos, es tarea del líder de gestión humana velar por esta equidad, para tal fin SysAid le permite reasignar solicitudes a otros usuarios, para mantener la proporción de pedidos que tienen cada uno de los empleados.

### **8.3 Propuesta 3. Elaboración de un sistema de indicadores.**

Uno de los principales problemas evidenciados en la organización es la falta de control y medición que hay en sus procesos, por tal razón se plantea la elaboración de un sistema de indicadores que recoja la información necesaria para controlar las actividades teniendo como enfoque de la medición, el producto de valor esperado para cada uno de los cargos que son objeto de intervención. Estos indicadores fueron planteados teniendo en cuenta recomendaciones hechas desde la dirección respecto a algunas expectativas de conocimiento de información.

**8.3.1 Presentación de Propuesta.** A continuación, se presentan cada uno de los indicadores con las especificaciones correspondientes: proceso al que pertenecen, cargos responsables de la medición, nombre del indicador, objetivo, descripción, forma en que se calcula, unidad y meta esperada. En primera medida se especifican los indicadores que pertenecen al proceso de Gestión Comercial.

Tabla 16

*Indicador deserción de clientes.*

Proceso	Gestión Comercial
Responsable	Gerente Comercial
Nombre	Deserción de clientes
Objetivo	Medir la cantidad de clientes que dan por terminada la relación comercial con la empresa.
Descripción	Debido a que el producto de valor esperado de la gerencia comercial es la satisfacción del cliente y el mantener el vínculo comercial con éstos, el indicador da una relación porcentual entre los clientes que desertan y el total de clientes, lo cual permite hacer un seguimiento mensual de dicho comportamiento.
Medición	$\frac{\text{Clientes desertados}}{\text{Total clientes mes anterior}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	2%

Tabla 17

*Indicador efectividad en las cotizaciones.*

Proceso	Gestión Comercial
Responsable	Subgerente Comercial
Nombre	Efectividad en las cotizaciones
Objetivo	Medir cuántas de las cotizaciones presentadas fueron efectivas y se realizó el vínculo comercial con la empresa.
Descripción	Dentro de las funciones del subgerente comercial se encuentra ofrecer los servicios a las empresas, negociar el contrato comercial y presentar cotizaciones, por tal razón se hace necesario tener un control de cuántas de esas cotizaciones presentadas se convierten en un contrato comercial.
Medición	$\frac{\text{Clientes que firman contrato comercial}}{\text{Cotizaciones presentadas mensualmente}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	50%

Tabla 18

*Indicador clientes nuevos.*

Proceso	Gestión Comercial
Responsable	Subgerente Comercial
Nombre	Clientes nuevos
Objetivo	Medir la cantidad de clientes nuevos que ingresan mensualmente a la organización.
Descripción	El producto de valor esperado para el cargo de subgerente comercial es la consecución de nuevos clientes, la medición de esto se realiza mediante una relación porcentual entre los clientes que ingresan sobre el total de clientes con los que cuenta la organización.
Medición	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total clientes mes anterior}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	5%

Tabla 19

*Indicador seguimiento a cortes de contrato.*

Proceso	Gestión Comercial
Responsable	Asistente de gerencia comercial
Nombre	Seguimiento a cortes de contrato
Objetivo	Medir la cantidad de clientes nuevos que ingresan mensualmente a la organización.
Descripción	Todos los contratos de los empleados en misión tienen una duración de un año, cumplido este periodo deben ser terminados, de esta manera es necesario tener un control de qué tan oportuno es este procedimiento.
Medición	$\frac{\text{Cancelaciones oportunas}}{\text{Total cancelaciones}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	2%

Los indicadores del proceso de gestión humana se describen a continuación.

Tabla 20

*Indicador nivel de servicio de informes psicotécnicos.*

Proceso	Gestión Humana
Responsable	Líder de Gestión Humana
Nombre	Nivel Servicio de informes psicotécnicos.
Objetivo	Conocer el nivel de conformidad que tienen los clientes respecto a los informes psicotécnicos enviados.
Descripción	Algunos clientes exigen un informe psicotécnico con los detalles de la evaluación de los candidatos, dicho informe es realizado por el líder de gestión humana teniendo en cuenta las herramientas de evaluación utilizadas en el proceso, el presente indicador se propone con el fin de conocer el nivel de inconformidad que se tenga con dichos informes.
Medición	$\frac{\text{Servicios no conformes (quejas – reclamos)}}{\text{Total informes psicotécnicos}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	5%

Tabla 21

*Nivel de pedidos no oportunos.*

Proceso	Gestión Humana
Responsable	Líder de Gestión Humana Psicólogos de Atracción del Talento Humano Supernumerario de Gestión Humana
Nombre	Nivel de pedidos no oportunos
Objetivo	Controlar que el tiempo de respuesta de los pedidos esté dentro de los márgenes planteados por la gerencia.
Descripción	Las directivas de la organización tienen como política empresarial dar respuesta a las solicitudes en un plazo máximo de 2 días. No se tiene un control real de si esto realmente sucede, así que se hace necesario conocer la cantidad de pedidos que exceden esta meta.
Medición	$\frac{\text{Pedidos no oportunos}}{\text{Total de pedidos}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	10%

Tabla 22

*Indicador nivel de pedidos no acertados.*

Proceso	Gestión Humana
Responsable	Líder de Gestión Humana Psicólogos de Atracción del Talento Humano Supernumerario de Gestión Humana
Nombre	Nivel de pedidos no acertados
Objetivo	Controlar el comportamiento de los pedidos no acertados por incumplimiento del procedimiento.
Descripción	Es necesario conocer cómo es el comportamiento de los pedidos no acertados a un nivel general, pero también el de cada uno de los empleados que tiene la potestad de llevar la gestión de las solicitudes.
Medición	$\frac{\text{Pedidos no acertados por no cumplimiento del procedimiento}}{\text{Total de pedidos}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	10%

Tabla 23

*Indicador nivel de quejas – reclamos en los pedidos.*

Proceso	Gestión Humana
Responsable	Líder de Gestión Humana Psicólogos de Atracción del Talento Humano Supernumerario de Gestión Humana
Nombre	Nivel de quejas - reclamos en los pedidos
Objetivo	Medir la cantidad de quejas y reclamos que se reciben periódicamente.
Descripción	Existe una necesidad de conocer la cantidad y las causas de las inconformidades que tiene los clientes con la gestión de los pedidos.
Medición	$\frac{\text{Pedidos con quejas – reclamos}}{\text{Total de pedidos}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	15%

Tabla 24

*Indicador nivel de vinculaciones efectivas.*

Proceso	Gestión Humana
Responsable	Supernumerario de Gestión Humana
Nombre	Nivel vinculaciones efectivas
Objetivo	Conocer la cantidad de vinculaciones laborales que tiene algún tipo de inconformidad periódicamente.
Descripción	Existen algunos pedidos de vinculaciones laborales que no se concretan, es necesario tener una medición de estos para conocer las causas que lo originan.
Medición	$\frac{\text{Número de servicios no conformes de vinculaciones laborales}}{\text{Total de vinculaciones laborales}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	10%

Tabla 25

*Indicador eficacia en la verificación de referencias.*

Proceso	Gestión Humana
Responsable	Auxiliar de Oficina
Nombre	Eficacia en la verificación de referencias
Objetivo	Tener un control del número de referencias laborales que no son realizadas por el encargado.
Descripción	En algunas ocasiones el auxiliar de oficina no realiza la totalidad de referencias requeridas, por tal razón deben ser realizadas por otro empleado, así que se hace necesario medir la frecuencia con que esto ocurre.
Medición	$\frac{\text{Número de verificaciones de referencias no realizadas}}{\text{Total de referencias requeridas}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	5%

El proceso de Gestión Laboral cuenta con un indicador descrito en la tabla 26.

Tabla 26

*Indicador nivel vinculaciones efectivas.*

Proceso	Gestión Laboral
Responsable	Líder de Gestión Laboral Supernumerario de Gestión Laboral
Nombre	Nivel vinculaciones efectivas
Objetivo	Medir la cantidad de inconformidades presentadas en las vinculaciones laborales de los empleados en misión.
Descripción	Se presentan errores en lo que tiene que ver con algunos detalles de los contratos laborales de los empleados en misión, que en ocasiones podrían resultar algo problemáticos, así que se hace indispensable tener un registro completo de dichos errores.
Medición	$\frac{\text{Número de servicio no conforme de vinculaciones laborales}}{\text{Total de vinculaciones laborales}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	5%

Los indicadores correspondientes al proceso de Gestión Administrativa están descritos en las siguientes tablas.

Tabla 27

*Indicador nivel de oportunidad en el proceso.*

Proceso	Gestión Administrativa
Responsable	Líder de Compensación Laboral Analista de Compensación Laboral
Nombre	Nivel de oportunidad en el proceso
Objetivo	Medir la cantidad de nóminas que no son entregadas oportunamente.
Descripción	Conocer el número de nóminas que son elaboradas por fuera de las fechas estipuladas.
Medición	$\frac{\text{Nóminas no oportunas}}{\text{Total de nóminas elaboradas}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	2%

Tabla 28

*Indicador nivel de calidad de los procesos.*

Proceso	Gestión Administrativa
Responsable	Líder de Compensación Laboral Analista de Compensación Laboral
Nombre	Nivel de calidad de los procesos
Objetivo	Medir la cantidad de servicios no conformes que se presentan en el proceso.
Descripción	Conocer el número de nóminas que presentan problemas en su elaboración.
Medición	$\frac{\text{Nóminas con servicio no conforme}}{\text{Total de nóminas elaboradas}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	2%

Tabla 29

*Indicador nivel de oportunidad en las liquidaciones.*

Proceso	Gestión Administrativa
Responsable	Líder de Compensación Laboral Analista de Compensación Laboral
Nombre	Nivel de oportunidad en las liquidaciones
Objetivo	Medir la cantidad de liquidaciones que no son presentadas a tiempo.
Descripción	Conocer el número de nóminas que no son entregadas a tiempo en cada periodo.
Medición	$\frac{\text{Liquidaciones no oportunas con paz y salvo}}{\text{Total de liquidaciones elaboradas}} \times 100\%$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Porcentual
Meta	2%

**8.3.2 Implementación de la propuesta.** La tarea más difícil a la hora de echar a andar y consolidar un sistema de indicadores funcional, es la fuente de información de los datos que lo alimentan. En ese sentido se estudió, junto con los empleados responsables, cada indicador en particular, con el fin de tener el registro de la información requerida.

En conclusión, es posible afirmar que los datos provienen de tres fuentes principales, a saber:

1. Información almacenada en el sistema de información, que es posible exportar y que requiere de un posterior tratamiento de los datos para su presentación.
2. Información que requiere de un registro manual ya que no es posible obtenerla del sistema de información u otra fuente tecnológica, para tal fin se diseñaron formatos en hojas de cálculo que permitieran un fácil procesamiento y análisis de la información.
3. Información proveniente de servicios no conformes, para tal fin es necesario tener un registro de las novedades, ligar éstas al indicador correspondiente y complementarlo con otro tipo de información, el apartado 8.4 desarrolla la forma en la que se llevó a cabo esta tarea.

#### **8.4 Propuesta 4. Consolidar las novedades servicio no conforme a través de SysAid.**

Siguiendo con la línea trazada orientada a elevar el control y seguimiento de los procesos de la empresa, se plantea la puesta en marcha de una herramienta que permita consolidar los datos relacionados con los servicios no conformes tanto internos como externos. Para tal fin se estudió la posibilidad de ampliar el software SysAid de Gestión Humana y utilizarlo para afianzar y gestionar las novedades de servicio no conforme.

**8.4.1 Presentación de Propuesta.** Para la implementación de SysAid para la consolidación de novedades de servicio no conforme, es necesario crear los usuarios para cada empleado de la organización y un administrador que se encargue del seguimiento y la gestión adecuada de cada una de los tickets.

**8.4.1.1 Usuarios.** De manera análoga al portal de usuario final apreciado en la figura 26 y descrito en el apartado 8.2.1.1, los empleados registrarán un nuevo incidente – novedad- a través de un formulario particularmente diseñado para tal fin (figura 32).

En este formulario se escoge el primer nivel de la categoría relacionada con la sede de la empresa en donde se presenta la novedad y el segundo nivel de la categoría que tiene que ver con el proceso al que compete la queja. A continuación, se diligencia el título de la novedad, la descripción, urgencia y si es necesario adjuntar algún archivo que alimente la información.

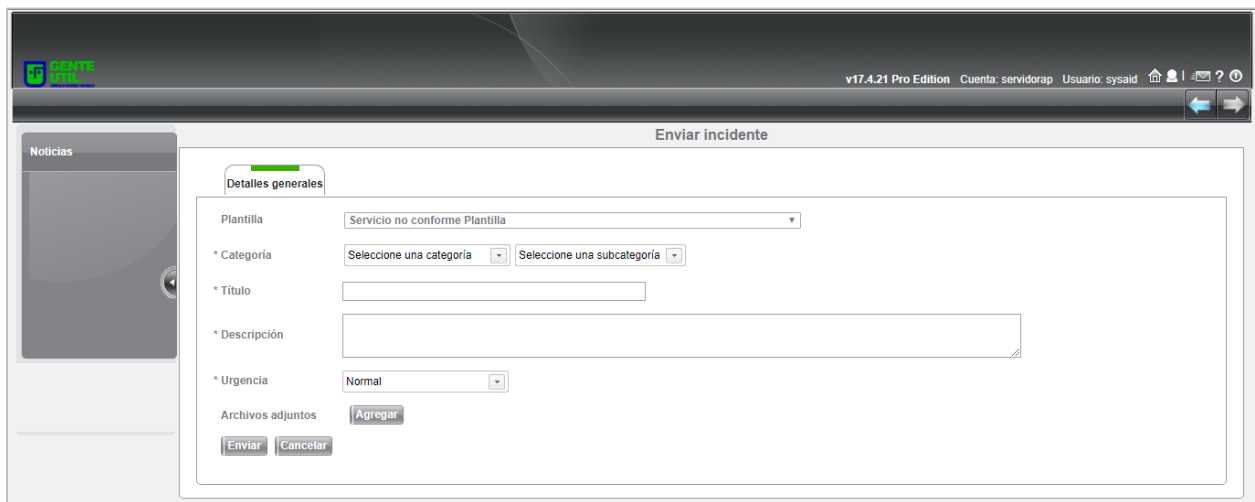
The image shows a screenshot of a web application interface for reporting an incident. The browser's address bar shows 'v17.4.21 Pro Edition' and the user is logged in as 'servidorap' with the username 'sysaid'. The page title is 'Enviar incidente'. On the left, there is a sidebar with a 'Noticias' section. The main content area is titled 'Detalles generales' and contains several form fields: a dropdown menu for 'Plantilla' with the selected value 'Servicio no conforme Plantilla'; two dropdown menus for '\* Categoría' and '\* Descripción' with the placeholder text 'Seleccione una categoría' and 'Seleccione una subcategoría' respectively; a text input field for '\* Título'; a text area for '\* Descripción'; a dropdown menu for '\* Urgencia' with the selected value 'Normal'; and a button labeled 'Agregar' for 'Archivos adjuntos'. At the bottom of the form, there are two buttons: 'Enviar' and 'Cancelar'.

Figura 32. Formulario de envío de novedad de servicio no conforme.

Además, es posible ver las solicitudes de servicio no conforme que el usuario ha tenido, así como el estado en el que se encuentran y toda la información correspondiente a cada una de ellas. (figura 33). De esta manera es posible que ingresen a cada una de las solicitudes antiguas y agreguen notas de seguimiento si así lo requieren.

#	Alerta	Hora de solicitud	Categoría	Subcategoría	Título	Descripción	Estado	Urgency	Tiempo de Respuesta	Notas	Hora de modif
49	●	04/13/2018 11:04:04 AM	Barrancabermeja	Administrativo	Queja	Queja	En Espera	Very High	285:49		04/25/2018 08:
51	●	04/23/2018 04:58:21 PM	Bucaramanga	Compensación	Error en	Hubo un	En Proceso	Normal	00:00		04/25/2018 08:
52	●	04/23/2018 05:00:49 PM	Cúcuta	Gestión Humana	Incomodidad	El cliente	Atendido	Normal	00:00		04/23/2018 05:
53	●	04/23/2018 05:02:08 PM	Bogotá	Gestión Humana	No hay	Mucho	En Proceso	Normal	00:00		04/25/2018 08:
54	●	04/23/2018 05:03:05 PM	Bucaramanga	Gestión Humana	Mal servicio de	El cliente	Atendido	Normal	00:00		04/25/2018 08:

Figura 33. Solicitudes de servicio no conforme antiguas.

**8.4.1.2 Administradores.** Al igual que el usuario administrador de gestión humana descrito en el apartado 8.2.1.1, este podrá observar el listado de las solicitudes que se encuentran activas, filtrarlas por sede, proceso, usuario o cualquier otro campo que requiera, así como realizar modificaciones y seguimiento de la queja (figura 34). Es importante anotar que para este caso solo se dispondrá del estado “En Proceso” y “Atendido” para la gestión de las novedades.

#	Alerta	Categoría	Subcategoría	Título	Estado	Usuario de solicitud	Urgencia	Asignado a	Tiempo de Respuesta	Hora de solicitud	Notas
54	●	Bucaramanga	Gestión	Mal servicio de	Atendido	Psicólogo 1	Normal	sysaid admin	00:00	04/23/2018 05:03:05 PM	
53	●	Bogotá	Gestión	No hay	En Proceso	Psicólogo 4	Normal	sysaid admin	00:00	04/23/2018 05:02:08 PM	
52	●	Cúcuta	Gestión	Incomodidad	Atendido	sysaid admin	Normal	sysaid admin	00:00	04/23/2018 05:00:49 PM	
51	●	Bucaramanga	Compensación	Error en	En Proceso	Supernumerario Gestión	Normal	sysaid admin	00:00	04/23/2018 04:58:21 PM	
49	●	Barrancabermeja	Administrativo	Queja	En Espera	Servicio No Conforme	Very High	sysaid admin	245:55	04/13/2018 11:04:04 AM	

Figura 34. Solicitudes de servicio no conforme en el portal de administrador.

**8.4.2 Implementación de la propuesta.** Los servicios no conformes registrados serán revisados por el administrador quien deberá ingresar al ticket, revisar a quién compete la novedad y asignársela al líder de área correspondiente.

El líder de área tendrá que hacer un seguimiento de la novedad, informando la causa y la solución que se le dio al inconveniente, así como el responsable directo del problema. Una vez se haya dado trámite y solución a la novedad, el administrador deberá cambiar el estado del ticket a “Atendido” y cerrar la solicitud.

Es importante apuntar que todos estos cambios serán notificados automáticamente por correo electrónico al usuario correspondiente y se garantizará la trazabilidad de la gestión de la novedad. Además, la consolidación de datos para generar informes de seguimiento es una realidad gracias a la implementación de la propuesta.

## **8.5 Propuesta 5. Implementación del software QlikView para procesar los datos de SysAid.**

Una de las principales necesidades evidenciadas en el diagnóstico fue la consolidación de información útil para la toma de decisiones. Con ese objetivo se busca la forma de procesar todos los datos extraídos de SysAid y consolidarlos en informes dinámicos que permitan tener de manera clara y amigable la información adaptada a las necesidades de la organización.

**8.5.1 Presentación de Propuesta.** Siguiendo las líneas de trabajado enfocadas en el análisis de causas, se presenta esta propuesta a través de la implementación del software QlikView para el procesamiento y consolidación de información. QlikView es una herramienta de Business Intelligence que permite recolectar datos desde diferentes orígenes, basados en ERP, CRM, data

warehouses, bases de datos SQL, datos de Excel, etc., y modelarlos de acuerdo a las necesidades, para facilitar su manejo y presentarlos de forma amigable visualmente a través de una interfaz de fácil uso.

Teniendo en cuenta lo anterior y conociendo la posibilidad que ofrece SysAid para exportar la información almacenada a través de un archivo de texto delimitado, más específicamente un formato abierto CVS, se elabora una plantilla en QlikView cargando los datos a través del Editor de Script (figura 35).

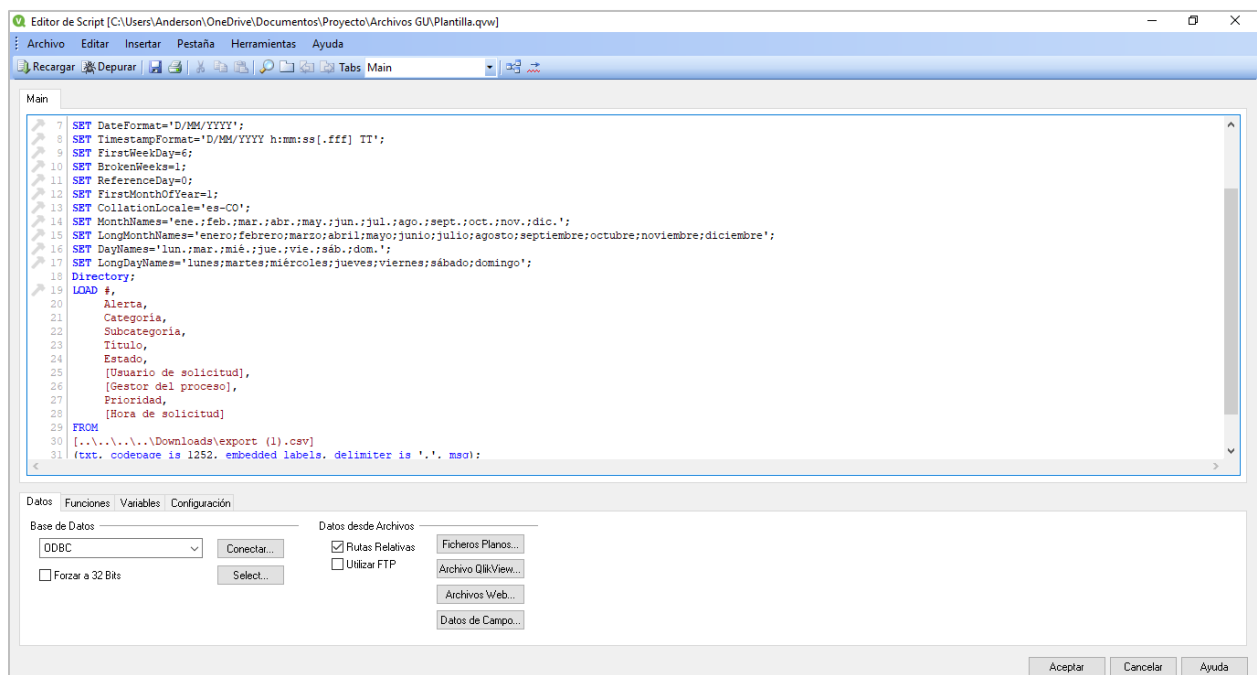


Figura 35. Editor de Scrip de QlikView.

Después de cargar los datos de cada una de las categorías exportadas de SysAid se procede a la creación de la plantilla, la cual contiene cuatro partes para el análisis: Gráficos, Indicadores, Tabla y Datos. Todas las pestañas contienen información dinámica y seleccionable en cada uno de los campos disponibles; además de esto, la plantilla consta con botones para desplazarse fácilmente a

través de las pestañas y para seleccionar información discriminada por las sedes con las que cuenta la empresa.

La pestaña Gráficos (figura 36) permite tener una visualización de la información general de los datos, tal como la cantidad de pedidos por sede, por psicólogo, la cantidad de pedidos que se encuentran en un estado específico y toda la información de ese tipo, permitiendo cambiar la selección y ver la información cambiante de acuerdo a las necesidades de visualización.

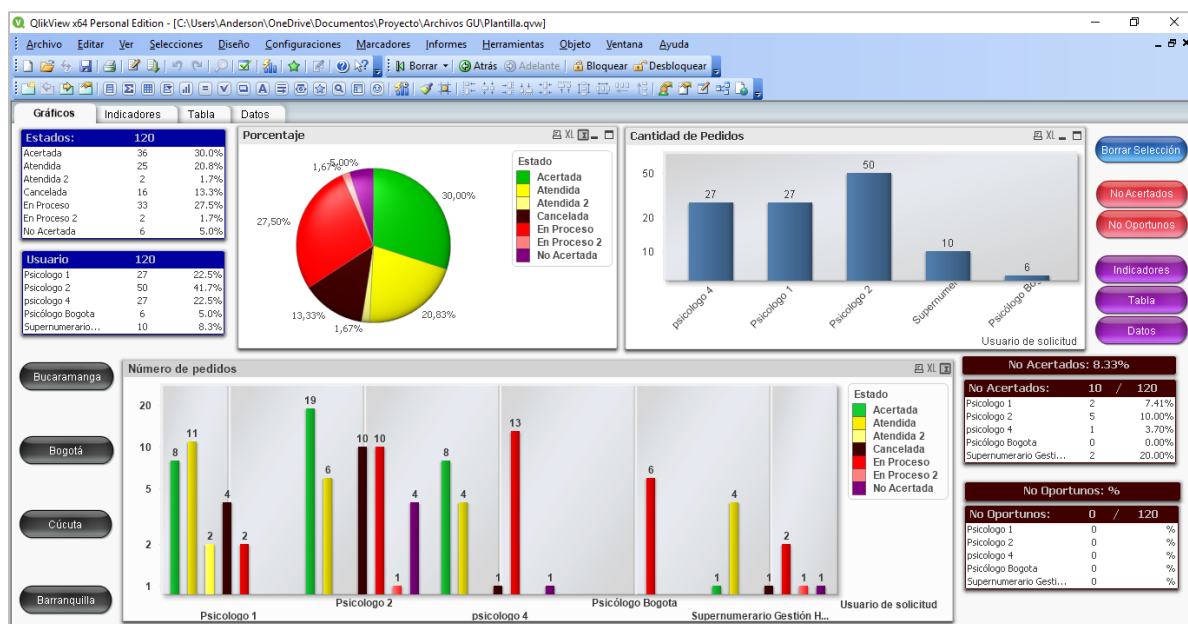


Figura 36. Hoja Gráficos del informe de seguimiento en QlikView.

La pestaña indicadores (figura 37) permite tener la información correspondiente a los indicadores de “Pedidos No Acertados” y “Pedidos No Oportunos” permitiendo además de la visualización general, la discriminación por cada uno de los psicólogos.

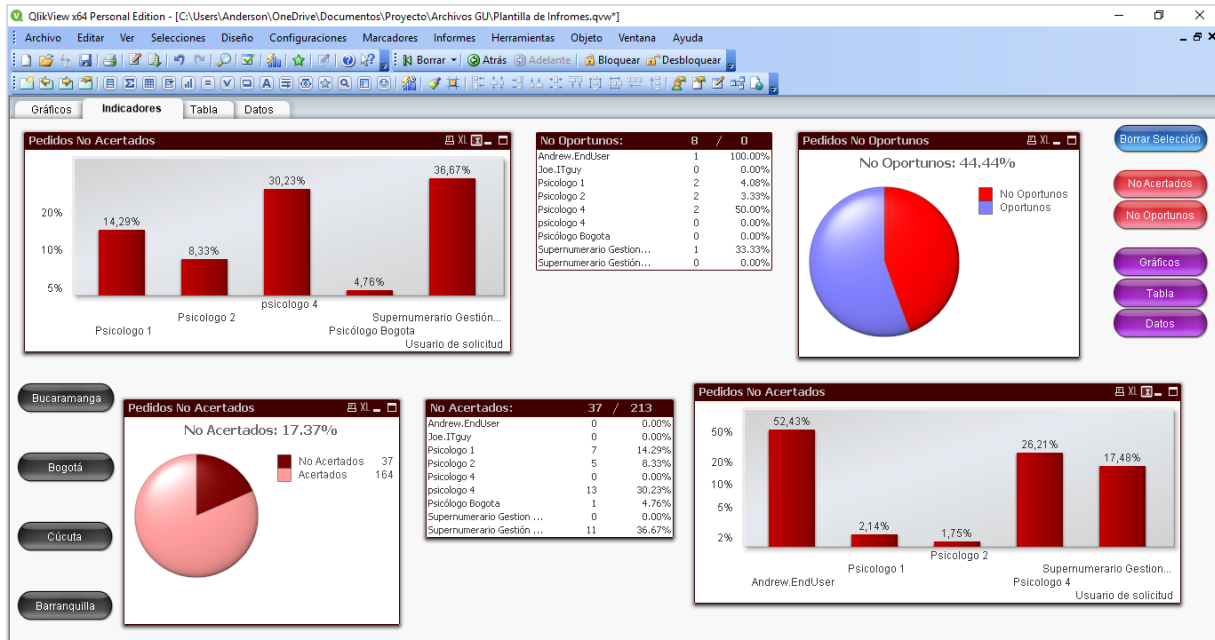


Figura 37. Hoja Indicadores del informe de seguimiento en QlikView.

#	Categoría	Estado	Subcategoría	Título	Usuario de solicitud	Hora de solicitud	Prioridad
24	CESS SAS	Atendida 2	ASESOR DE CARTERA	ASESOR DE CARTERA EXTERNO	Psicologo 1	02/21/2018 07:55:06 AM	Normal
28	SANDESOL S.A. E.S.P	No Acertada	OPERARIO DE PRODUCCION	OPERARIO DE PLANTA	Psicologo 2	02/21/2018 09:55:13 AM	Normal
32	SOLIPLAST S.A	No Acertada	OPERARIO DE PRODUCCION	AUXILIAR DE PLANTA	Psicologo 1	02/22/2018 08:52:59 AM	Normal
36	CESS SAS	Atendida 2	ASESOR DE CARTERA	MEDELLIN	Psicologo 1	02/22/2018 11:44:28 AM	Alta
53	INOPIN COLOMBIA S.A.S.	No Acertada	ALMACENISTA	ALMACENISTA	Psicologo 2	02/27/2018 11:51:46 AM	Normal
54	MOLINOS DEL ORIENTE	No Acertada	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-FACTURACION Y...	Supernumerario Gestión Humana	02/27/2018 05:09:58 PM	Normal
71	CALZATODO	No Acertada	AUXILIAR DE BODEGA	AUXILIAR DE BODEGA	Psicologo 2	03/02/2018 04:16:36 PM	Normal
74	GRAMALLUZ	En Proceso 2	CONTADOR	CONTADORA	Psicologo 2	03/05/2018 08:18:53 AM	Normal
83	SERVIENTREGA S.A	En Proceso 2	ASESOR COMERCIAL	AUXILIAR CENTRO DE SOLUCIONES	Supernumerario Gestión Humana	03/06/2018 10:04:28 AM	Normal
85	OTRO	No Acertada	RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA HOTEL CASA BLANCA CUCUTA	psicologo 4	03/06/2018 11:15:24 AM	Normal

Figura 38. Hoja Tabla del informe de seguimiento en QlikView.

Estado	# Ticket	Empresa	Cargo	Título	Hora de solicitud
Atendida	24	CALZATODO	ALMACENISTA	ALMACENISTA	02/21/2018 07:55:06 AM
Atendida	28	CESS SAS	ASESOR COMERCIAL	ASESOR DE CARTERA EXTERNO	02/21/2018 09:55:13 AM
Atendida 2	32	GRAMALUZ	ASESOR DE CARTERA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO-FACTURACION	02/22/2018 08:52:59 AM
Cancelada	36	MOLINOS DEL ORIENTE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	AUXILIAR CENTRO DE SOLUCIONES	02/22/2018 11:44:28 AM
En Proceso	53	NOFIN COLOMBIA S.A.S.	AUXILIAR DE BODEGA	AUXILIAR DE BODEGA	02/27/2018 05:09:58 PM
En Proceso 2	54	OTRO	CONTADOR	AUXILIAR DE PLANTA	02/27/2018 11:51:46 AM
No Acertada	71	SANDESOL S.A. E.S.P	OPERARIO DE PRODUCCION	CONTADORA	03/02/2018 09:16:36 PM
	74	SERVIENTREGA S.A	RECEPCIONISTA	MEDELLIN	03/05/2018 08:18:53 AM
	83	SOLPLAST S.A	ADMINISTRADOR	OPERARIO DE PLANTA	03/06/2018 10:04:28 AM
	85	ARDISA S.A.	ANALISTA DE INVENTARIO	RECEPCIONISTA HOTEL CASA BLANCA	03/06/2018 11:15:24 AM
	23	ARROZ GELVEZ	AUXILIAR DE ARCHIVO	(5) HOMBRES - (5) MUJERES	02/21/2018 07:50:03 AM
	25	AVIMOL SAS	AUXILIAR LOGISTICO	(6) personas para Ingresar el Viernes 2:	02/21/2018 08:06:07 AM
	26	CAJASIN	AUXILIAR CONTABLE	ADMINISTRADOR CENTRO DE SOLUCIO	02/21/2018 08:12:44 AM
	27	CENTROAGRO S.A.S	AUXILIAR DE CAMIONETA	ADMINISTRADOR SALA DE VENTAS	02/21/2018 09:51:16 AM
	33	CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCION	AUXILIAR DE RECURSO HUMANO	ALMACEN ZAMIRA- AUXILIAR DE BODE	02/21/2018 10:02:12 AM
	34	CONTINENTAL DE MATERIALES	AUXILIAR TÉCNICO	ANALISTA DE CARTERA CUCUTA	02/22/2018 02:04:22 PM
	35	DISTRIBUIDORA AVICOLA DISTRAVES S	BOTONES	ANALISTA DE INVENTARIOS Y COSTOS	02/22/2018 04:17:07 PM
	37	FERRETERIA CONSTRUYAMOS	CAJERO	ANALISTAS DE COMUNICACIONES CLUC	02/22/2018 05:14:34 PM
	38	FILTROS PARTIMO S.A.S	CONDUCTOR	ASESOR COMERCIAL ZONA ORIENTE	02/22/2018 09:32:04 AM
	39	FUNDACION SALUD SIGLO 21	ELECTROMECÁNICO	ASESOR TECNICO DE SATISFACCION Y	02/22/2018 09:37:45 AM
	41	HARINERA PARDO S.A	ISLERO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	02/22/2018 09:43:46 AM
	42	HIDROSPA	LIDER DE CALIDAD	AUXILIAR DE ARCHIVO	02/22/2018 11:49:13 AM
	43	HOTELERA Y TURISTICA LA TRIADA	LIDER DE PROCESOS	AUXILIAR CONTABLE	02/23/2018 09:07:46 AM
	45	IMPOCOMA SAS	LIDER LOGISTICO	AUXILIAR DE BODEGA- CONDUCTOR O	02/23/2018 11:28:53 AM
	46	INACAR S.A.	MECÁNICO	AUXILIAR DE BODEGA (1) - REEMPLAZO	02/26/2018 03:36:25 PM
	47	IMPRESORIAS HORACIO NUÑEZ	MENSAJERO	AUXILIAR DE CALIDAD	02/26/2018 03:53:52 PM
	48	ITALCOL S.A	MEXICANERISTA	AUXILIAR DE CAMIONETA (3)	02/26/2018 08:14:08 AM
	49	MOLINOS DEL ATLANTICO S.A.S.	OTRO	AUXILIAR DE FACTURACION Y CAJA	02/26/2018 08:41:23 AM
	50		SERVICIOS GENERALES	AUXILIAR DE LABORATORIO	02/26/2018 08:48:35 AM
			SUPERVISOR		02/26/2018 08:55:42 AM

Figura 39. Hoja Datos del informe de seguimiento de QlikView.

La tabla 39 permite ver la información de los pedidos que se encuentren seleccionados (figura 38), es decir al marcar por ejemplo el botón de Pedidos no Acertados e ir a la pestaña tabla, es posible encontrar el listado de los pedidos que se encuentran no acertados y toda la información correspondiente a estos.

Por último, la pestaña Datos permite la búsqueda de algún pedido en especial (figura 39), ya sea por nombre de la empresa, cargo, título, número de ticket o cualquier otra búsqueda posible de acuerdo a los campos que se encuentran disponibles.

**8.5.2 Implementación de la propuesta.** Para el procesamiento de la información a través de esta plantilla de informes se presenta un manual de usuario (Apéndice S) en donde se presenta de manera sencilla el procedimiento a seguir por el líder de Gestión Humana al momento que requiera

generar el informe de rendimiento. Este informe se puede generar en el momento que sea necesario, pero se plantea llevar a cabo un seguimiento mensual de la información con el fin de mantener un control de proceso.

En el manual de usuario de QlikView se presenta la forma en que se deben exportar los datos de SysAid, la manera de cargar la información en QlikView y una explicación de cómo navegar por el documento y realizar selecciones.

### **8.6 Propuesta 6. Caracterización de los procesos que son objeto de intervención.**

Parte importante en la tarea de mejorar lo referente al seguimiento, medición, análisis y revisión de los procesos, es la clara identificación y descripción de los mismos. En este sentido se plantea la caracterización de los procesos para avanzar en la documentación y estandarización de las actividades propias de cada uno de ellos.

**8.6.1 Presentación de Propuesta.** En las caracterizaciones se trabajan el conjunto de procesos identificados previamente en el mapa de procesos (figura 7) y se determina la secuencia e interacción de estos, estos documentos incluyen los siguientes puntos:

- Nombre del proceso: Identificación del proceso a caracterizar.
- Objetivos: Describe el propósito de llevar a cabo el proceso caracterizado.
- Tipo de proceso: Clasifica al proceso caracterizado según las divisiones presentadas en el mapa de procesos, es decir, si el proceso pertenece a procesos de apoyo, prestación del servicio o gerencial.

- Responsables: Empleados encargados de desarrollar el proceso.
- Proveedores: Precedentes del proceso caracterizado.
- Entradas: Los insumos recibidos de los procesos de entrada y que permiten activar el proceso caracterizado.
- Actividades: Conjunto de tareas que se ejecutan en el proceso caracterizado.
- Salidas: Resultados que se obtienen de la ejecución del proceso caracterizado y los cuales se convierten en las entradas del proceso siguiente.
- Clientes: Posteriores al proceso caracterizado.
- Documentos: Documentos que se utilizan dentro del proceso, bien sean creados dentro del mismo proceso o documentos de otros procesos que sirven de apoyo a este.
- Recursos: Implementos o herramientas que se necesitan en el desarrollo del proceso caracterizado.
- Seguimiento y Monitoreo del Proceso: Actividades ejecutadas dentro del proceso, que permiten hacer un monitoreo del mismo.
- Medición del proceso: Datos cuantificables e Indicadores establecidos para la medición del proceso caracterizado (ver apartado 7.3).
- Procesos de soporte: Procesos que apoyan al proceso caracterizado.

**8.6.2 Implementación de la propuesta.** Los documentos en donde se detallan las caracterizaciones de cada uno de los procesos pueden observarse en el Apéndice T, allí están claramente definidos cada uno de los ítems expuestos en la presentación de la propuesta.

## **8.7 Propuesta 7. Elaboración de una encuesta de satisfacción del cliente.**

Una parte importante en la tarea de conocer a ciencia cierta la forma en que se llevan a cabo las tareas en la organización es conocer las opiniones que los clientes tienen acerca del servicio brindado.

**8.7.1 Presentación de la propuesta.** Para tal fin se diseñó una encuesta de satisfacción del cliente a través de un formulario electrónico que permitirá ser enviado a las empresas a través de E-mail, WhatsApp o cualquier otro medio de mensajería electrónica.

El formulario consta de cinco partes, las cuatro primeras discriminan los diferentes servicios que ofrece la empresa: selección, evaluación, contratación y administración de nómina; y una última de aspectos generales de la organización.

Las características que se tuvo en cuenta al diseñar el formulario fueron, por un lado, que fuese breve y fácil de contestar, con cuestiones simples, concisas y con la posibilidad de ser tabuladas, y, por otro lado, que tuviera en cuenta los servicios que toma cada empresa para que se evaluara sólo los aspectos relacionados con éstos. El formulario está consignado en el Apéndice U.

**8.7.2 Implementación de la propuesta.** Teniendo en cuenta la gran cantidad de empresas que hacen parte de la lista de clientes, la encuesta de satisfacción es aplicada a los clientes que hacen parte de la categoría uno, descrita en el apartado 6.5.2, debido a la preponderancia que estos representan. La responsabilidad de la aplicación de la encuesta recae sobre la gerencia y subgerencia comercial y es tarea de ellos contactarse con cada una de las empresas y determinar la forma más adecuada de hacer llegar el formulario (WhatsApp, Email, etc.).

## **8.8 Propuesta 8. Desarrollo de un módulo web de candidato.**

Uno de los principales problemas en Gestión Humana es el manejo de las hojas de vida de los candidatos, debido a la gran cantidad de recursos que se requieren para este procedimiento y lo complejo que resulta la consulta de la información. Por tal razón se plantea la construcción de un módulo en la página web de la organización que permita consolidar una base de datos virtual que capture la información correspondiente a la hoja de vida de los candidatos. La información que se encuentra en la página web podría ser filtrada y analizada por los psicólogos de atracción del talento humano. Este desarrollo permite eliminar la base de datos física que se encuentra en las instalaciones de la organización, dejar de recibir la documentación en papel y de manera presencial, descongestionando la cantidad de personas que se acercan a la empresa, facilitar y agilizar la búsqueda de candidatos y combinar esto con la aplicación remota del paquete de pruebas psicotécnicas descritas en el apartado 7.1.

**8.8.1 Presentación de Propuesta.** El módulo para la recepción de las hojas de vida estaría ubicado en la sección “Busca Trabajo” de la página web de la organización (figura 40).



Figura 40. Home de la página web de la organización.

Al clickear, el usuario será redireccionado al login para el ingreso al módulo, en donde en primera instancia debe realizar el registro a través de un usuario y contraseña que le permita acceder al sitio en donde cargará los datos de su hoja de vida. Es importante que, para poder iniciar el procedimiento, el usuario acepte los términos de autorización de uso de datos personales para evitar cualquier inconveniente legal (figura 41).

<b>Autorización Tratamiento Datos Personales</b>
<p>Autorizo de manera voluntaria, expresa, previa, explícita, informada e inequívoca a la Empresa, sus cesionarios, filiales y/o subsidiarias, para recolectar, recaudar, usar, circular, suprimir, procesar, compilar, intercambiar, dar tratamiento, disponer y actualizar mis datos de información personal, de acuerdo con la Política de Tratamiento de Datos Personales de la empresa y conforme a lo estipulado en el Decreto 1377 de 2013 reglamentario de la Ley 1581 de 2012. Teniendo en cuenta lo anterior, con la firma de este documento manifiesto que he sido informado que los datos personales suministrados a la empresa, se utilizarán con los siguientes fines: 1. Realizar a través de cualquier medio en forma directa o a través de terceros, actividades de mercadeo, promoción, publicidad propia o de terceros, venta, gestión de cobranza, recaudo, mejoramiento del servicio, así como cualquier otra relacionada con sus productos y servicios, actuales y futuros, para el cumplimiento de las obligaciones contractuales y de su objeto social. 2. Evaluar la calidad de los productos y servicios, realizar estudios sobre hábitos de consumo y preferencia, pruebas de producto, concepto, evaluaciones del servicio, satisfacción y otras relacionadas con servicio al cliente. Así mismo, autorizo de manera expresa y voluntaria a la Empresa para que realice grabación y registro permanente de videos, tomadas por medio de las cámaras utilizadas para el control de la actividad comercial realizada por éste y la utilización de las mismas en caso de ser requerida para cuestiones publicitarias, administrativas, disciplinarias, legales, entre otras; autorizo a tomar fotografías, cintas de video y grabaciones de sonido de mi persona, como también para que realicen una entrevista conmigo y el material recopilado sea usado por la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, y, además para que puedan ser copiadas, publicadas ya sea en forma impresa, televisada o transmitidas con tales propósitos. La empresa garantiza la confidencialidad, libertad, seguridad, veracidad, transparencia, acceso y circulación restringida de mis datos y se reservan el derecho de modificar su Política de Tratamiento de Datos Personales en cualquier momento para los fines relacionados con su objeto social y en especial para fines legales, contractuales y comerciales. Cualquier cambio será informado y publicado oportunamente en la página web. La información obtenida para el tratamiento de mis datos personales la he suministrado de forma voluntaria y es verídica.</p>
<b>Autorización. Reporte y Consulta a Buró de Información</b>
<p>Autorizo de manera expresa, voluntaria e irrevocable a la Empresa, sus cesionarios o sucesores a cualquier título, filiales y/o subsidiarias para que con fines estadísticos, de análisis de riesgos, de control, supervisión, y demás fines relacionados y conexos con su objeto social, consulte, informe, reporte, procese o divulgue, a las entidades de consulta de bases de datos, Centrales de Información y Riesgo, Operadores de información o ante otras entidades con las que pretenda establecer alianzas o vínculos, todo lo referente a mi comportamiento crediticio, financiero, comercial y de servicios y en especial sobre el nacimiento, modificación, extinción de obligaciones por mi contraídas o que llegare a contraer con la Empresa y/o alguna de sus filiales. La autorización aquí concedida se extiende a la consulta de los bienes o derechos que poseo o llegare a poseer y que reposaren en las bases de datos de entidades públicas y/o privadas, bien fuere en Colombia o en el exterior. Lo anterior implica que la información reportada permanecerá en la base de datos durante el tiempo que la misma ley establezca, de acuerdo con el momento y las condiciones en que se efectúe el pago de las obligaciones.</p>
<b>Autorización General</b>
<p>Autorizo a que la información aquí consignada sea validada, usada para la base de datos y se pueda enviar a las Empresas clientes. La Organización le dará el tratamiento de acuerdo a los lineamientos trazados de conformidad con la Ley de protección de datos personales 1581 de 2012 y la Ley habeas data 1266 de 2008. Así mismo autorizo la destrucción de este documento y sus anexos una vez tenga un año desde la fecha de diligenciamiento.</p>

Figura 41. Autorización de uso de datos. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

El formato de hoja de vida consta de tres partes fundamentales, una primera que tiene que ver con los datos personales (figura 42), luego la formación (figura 43) y por último la experiencia laboral (figura 44), siguiendo esta estructura se plantea el diligenciamiento de la información por parte de los usuarios teniendo en cuenta el formato de hoja de vida con el que cuenta la organización. En las figuras se muestra la propuesta de cómo se debe estructurar el módulo en la fase de datos personales y de formación.

### DATOS PERSONALES Y DE CONTACTO

<p>Nombre <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Tipo Documento <input style="width: 150px;" type="text" value="SELECCIONE"/></p> <p>Expedido En <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Ciudad Nacimiento <input style="width: 50px;" type="text" value="DEPARTA"/> <input style="width: 50px;" type="text" value="MUNICIPI"/></p> <p>Estatura <input style="width: 50px;" type="text" value="--"/> <input style="width: 50px;" type="text" value="Metros"/></p> <p>Talla <input style="width: 50px;" type="text" value="SELECC"/></p> <p>Estado Civil <input checked="" type="radio"/> Soltero(a) <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> Union libre <input type="radio"/> Divorciado(a) <input type="radio"/> Viudo(a)</p> <p>Cantidad de personas con las que vive (incluyéndose) <input style="width: 150px;" type="text" value="SELECCIONE"/></p> <p>Libreta Militar <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No</p> <p>Vehículo <input style="width: 150px;" type="text" value="SELECCIONE"/></p> <p>Ciudad Residencia <input style="width: 50px;" type="text" value="DEPARTA"/> <input style="width: 50px;" type="text" value="MUNICIPI"/></p> <p>Barrio <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Teléfono Residencia <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Disponibilidad para trabajar los sábados <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No</p> <p>Disponibilidad para viajar <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No</p> <p>Nombre Contacto <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Tel. Contacto <input style="width: 150px;" type="text"/></p>	<p>Sexo <input checked="" type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino</p> <p>Documento <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Fecha de Expedición <input style="width: 150px;" type="text" value="DD/MM/AAAA"/></p> <p>Fecha Nacimiento <input style="width: 150px;" type="text" value="DD/MM/AAAA"/></p> <p>Peso <input style="width: 50px;" type="text" value="--"/> <input style="width: 50px;" type="text" value="Kg"/></p> <p>Número de Hijos <input style="width: 150px;" type="text" value="SELECCIONE"/></p> <p>Categoría Pase <input style="width: 150px;" type="text" value="SELECCIONE"/></p> <p>Correo Electrónico <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Dirección <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Estrato <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Celular <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Salario Deseado <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Nivel de Inglés <input style="width: 150px;" type="text" value="SELECCIONE"/></p> <p>Parentesco <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p>Celular <input style="width: 150px;" type="text"/></p>
--	--

Figura 42. Datos personales en el diligenciamiento de la hoja de vida.

**FORMACIÓN**

**Nivel Estudios**  NO BACHILLER  BACHILLER  TÉCNICO  TECNOLÓGICO  UNIVERSITARIO  PREGRADO  POSTGRADO  MAGISTER  DOCTORADO

**Profesión**  **Institución**

**Finalizado**  **Aplazado**  **Año**

**Nivel Estudios**  NO BACHILLER  BACHILLER  TÉCNICO  TECNOLÓGICO  UNIVERSITARIO  PREGRADO  POSTGRADO  MAGISTER  DOCTORADO

**Curso**  **Institución**

**Finalizado**  **Aplazado**  **Año**

**Estudia actualmente**  Si  No **Qué estudia**

**Modalidad de estudios**  **Horario**

**Programas contables**  **Programas de computador**

*Figura 43.* Formación en el diligenciamiento de la hoja de vida.

Algo fundamental para el éxito de la propuesta es que los psicólogos de atracción del talento humano puedan tener la posibilidad de filtrar toda la información de las hojas de vida almacenadas en la base de datos mediante unos criterios que permitan obtener resultados útiles. Para tal fin se plantean dos cambios en el formato de hoja de vida actual, el primero es que en cada una de las experiencias laborales que diligencien los candidatos la clasifiquen en alguna de las categorías de

tipo de trabajo que tuvo, y la segunda es que las personas agreguen algunas etiquetas a su hoja de vida para que sea tenida en cuenta en esos ámbitos.



EXPERIENCIA LABORAL

Empresa

Departamento  Cargo

Área de la empresa  Tipo

Principales Funciones Realizadas

Periodo Inicio  Periodo Fin

Actualmente

Motivo del Retiro  Nombre del jefe inmediato

Cargo del jefe inmediato

Figura 44. Experiencia laboral en el diligenciamiento de la hoja de vida.

En cuanto a la estructuración del módulo para los psicólogos de atracción del talento humano, es importante apuntar que el éxito de esta propuesta se basa en qué tan efectiva resulta la búsqueda de candidatos en la base de datos, para ello, además de tener la capacidad de discriminar las hojas de vida a través las dos listas descritas anteriormente (tipo de experiencia y etiquetas), también debe tener la posibilidad de filtrar los resultados por edad, sexo, nivel académico o cualquiera de los demás datos de entrada que fueron ingresados en el formulario de hoja de vida. Además, los psicólogos tendrán la oportunidad de dar una calificación mediante un código de colores a las hojas de vida que hayan sido revisadas, Este código tiene tres opciones de color: rojo, amarillo y verde;

esto con el fin de facilitar futuras búsquedas, tanto propias como de alguno de los demás compañeros del proceso de Gestión Humana.

En la figura 45 se puede observar un ejemplo de cómo se vería la pantalla del acceso a la búsqueda de los psicólogos de atracción del talento humano, haciendo la salvedad que debe existir la posibilidad de personalizar los campos que se pueden observar, de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada empleado.

▼ Documento ▼	Nombre	▼ Edad ▼	▼ Teléfono ▼	E-mail	▼ Escolaridad ▼	▼ Experiencia ▼	▼ Ver ▼
37.314.876	Juan Ramon Jimenez Rodríguez	27	311-988-7489	<a href="mailto:j.roman31@live.com">j.roman31@live.com</a>	Bachiller	Operario	<input type="checkbox"/>
1.091.655.200	Luis Eduardo Zambrano Álvarez	34	313-874-6643	<a href="mailto:luis.edu.z13@gmail.com">luis.edu.z13@gmail.com</a>	Técnico	Operario	<input type="checkbox"/>
48.746.938	Maria Adelaida Garcés Jiménez	29	317-649-8274	<a href="mailto:maria.0934@hotmail.com">maria.0934@hotmail.com</a>	Bachiller	Administrativo	<input type="checkbox"/>
1.091.783.672	José de Jesús Puentes Manzano	38	310-949-8277	<a href="mailto:jj_0205@gmail.com">jj_0205@gmail.com</a>	Tecnólogo	Producción	<input type="checkbox"/>
1.091.743.928	Maria Alejandra Pérez Puerta	32	301-829-3221	<a href="mailto:maleja32@live.com">maleja32@live.com</a>	Profesional	Ingeniero	<input type="checkbox"/>
97.839.178	Constanza Cuadros Reyes	18	301-622-3003	<a href="mailto:cuadros.cuadros.m@gmail.com">cuadros.cuadros.m@gmail.com</a>	Primaria	Servicios Generales	<input type="checkbox"/>
1.098.367.829	Luis Miguel Rengifo Quintero	54	311-748-2934	<a href="mailto:luismi.rengi.45@hotmail.com">luismi.rengi.45@hotmail.com</a>	Bachiller	Operario	<input type="checkbox"/>
92.499.029	Lina María Vila Camargo	27	317-337-2626	<a href="mailto:lina.vila.25@live.com">lina.vila.25@live.com</a>	Bachiller	Administrativo	<input type="checkbox"/>
91.332.094	Martín Rodríguez Villadiego	38	318-482-9938	<a href="mailto:m_rodriguez54@gmail.com">m_rodriguez54@gmail.com</a>	Técnico	Contable	<input type="checkbox"/>

Figura 45. Visualización de la base de datos de candidatos por parte de los psicólogos.

**8.1.2 Implementación de la propuesta.** Las directivas de la organización se mostraron dispuestas a comenzar con la implementación de la propuesta, pero argumentaron que, por falta de presupuesto, el inicio de las actividades relacionadas con ella debería tardar unos meses. Teniendo en cuenta esto, se avanzó en la formulación y estructuración de la propuesta y se buscaron proveedores de tecnología que esten en la capacidad de llevar a cabo el desarrollo web y de base de datos, así como también se revisó la capacidad de los servidores para estudiar la posibilidad de almacenar los datos.

En este sentido se presentaron a la gerencia dos cotizaciones hechas por proveedores de tecnología en cuanto al desarrollo web, que están en estudio y sobre las cuales se tomará una decisión a la hora de empezar con la tarea. En cuanto al almacenamiento de la información, se llegó a la conclusión, con el apoyo del Líder de TIC's de la organización, de que los servidores con los que cuenta la empresa están en completa capacidad de almacenar los datos que sean capturados a través de la página web.

### **9. Medición del Impacto de la Intervención**

En cumplimiento del objetivo planteado, relacionado con la medición del impacto que tienen las mejoras implementadas en los procesos que fueron objeto de intervención en la empresa Gente Útil S.A., se plantean una serie de indicadores enfocados en ese camino. A continuación, se enumeran cada uno de ellos con la descripción correspondiente.

Tabla 30

*Indicador Tiempo de respuesta promedio de las solicitudes.*

Responsable	Líder de Gestión Humana
Nombre	Tiempo de respuesta promedio de las solicitudes
Objetivo	Conocer a ciencia cierta la capacidad de respuesta con la que cuenta la organización para atender un requerimiento.
Descripción	Se plantea desde la gerencia el dato de que el tiempo de respuesta debe ser inferior a 48 horas (18 horas hábiles) y que difícilmente se cumple. Pero realmente no existe un seguimiento serio y eficiente de esto, así que gracias a la implementación de SysAid para la gestión de las solicitudes es posible conocer a ciencia cierta el tiempo y analizar si la intervención ayuda a lograr llegar a la meta estipulada.
Medición	$\frac{\sum(\text{momento de atención} - \text{momento de recepción})}{\text{Total de solicitudes}}$
Periodicidad	Mensual
Unidad	Promedio de tiempo
Meta	18 horas hábiles.

Tabla 31

*Indicador Equilibrio en el número de solicitudes.*

Responsable	Líder de Gestión Humana
Nombre	Equilibrio en el número de solicitudes
Objetivo	Mantener la equidad en la carga laboral de los psicólogos de atracción.
Descripción	Para conseguir y mantener equilibrio en el número de solicitudes que lleva cada uno de los psicólogos, es necesario hacer un seguimiento de la cantidad de solicitudes que cada uno tiene a su cargo, esta información es posible obtenerla a través de SysAid y permite hacer un seguimiento de la paridad mensual en el número de solicitudes recibidas.
Medición	$\sum \left  \frac{1}{\text{Número de psicólogos}} - \frac{\text{Solicitudes por Psicólogo}}{\text{Total solicitudes}} \right $
Periodicidad	Mensual
Unidad	Numérica
Meta	0,15

Tabla 32

*Indicador Implementación de mejoras.*

Responsable	Practicante Ingeniería Industrial
Nombre	Implementación de mejoras
Objetivo	Medir la cantidad de mejoras implementadas en la intervención.
Descripción	Parte fundamental del alcance del proyecto es conocer el impacto que las mejoras tuvieron en la organización, y para ello es necesario conocer la proporción de estas que fueron implementadas.
Medición	$\frac{\text{Mejoras implementadas}}{\text{Mejoras propuestas}} \times 100\%$
Periodicidad	No aplica
Unidad	Porcentaje
Meta	80%

Tabla 33

*Indicador Incremento en la calificación de la autoevaluación NTC-ISO 9004:2009.*

Responsable	Equipo de mejoramiento
Nombre	Incremento en la calificación de la autoevaluación NTC-ISO 9004:2009
Objetivo	Conocer el avance que tuvo la empresa a través de esta herramienta.
Descripción	La autoevaluación propuesta por la NTC-ISO 9004:2009 permitió en primer momento ser conscientes de la situación en la que se encontraba la organización y enfocar la intervención en las principales falencias, ahora se plantea realizar de nuevo la autoevaluación para medir el avance que se tuvo posterior a la puesta en marcha de plan de mejoramiento.
Medición	$\frac{\sum \left( \frac{\text{Calificación Actual} - \text{Calificación Anterior}}{\text{Calificación Anterior}} \right)}{6} \times 100\%$
Periodicidad	No aplica
Unidad	Porcentaje
Meta	8 %

### 9.1 Información de seguimiento recolectada.

Uno de los objetivos planteados es la medición del impacto de la intervención, y para tal motivo es imperativo tener datos que permitan cuantificar la huella dejada con la implementación de las propuestas de mejoramiento, en este sentido se desencadena el desarrollo de la información relevante para dicho análisis.

En primer lugar, se presentan los datos correspondientes a los meses de marzo y abril de 2018 del indicador “Tiempo de respuesta promedio de las solicitudes”, para calcularlo se tienen en cuenta los tiempos de los pedidos que tuvieron estado “Atendidos”. Esta información nos permite apreciar que de manera general para el mes de marzo se cumple la meta de tener un tiempo de respuesta menor a 18 horas hábiles, pero en particular, tanto el psicólogo 3 como el supernumerario de gestión humana exceden la meta propuesta para el indicador.

Tabla 34

*Tiempo de respuesta promedio de las solicitudes en horas laborales.*

<b>Psicólogo</b>	<b>Psicólogo 1</b>	<b>Psicólogo 2</b>	<b>Psicólogo 3</b>	<b>Supernumerario</b>	<b>Total</b>
Marzo	15,76	10,90	23,28	37,37	17,48
Abril	25,10	30,56	27,91	42,46	30,44

*Nota:* Información de tiempos de respuesta. Adaptado de la Empresa Gente Útil S.A. (2018)

Para el mes de abril el tiempo de respuesta promedio subió a 30,44 horas, un valor mayor al del mes anterior y que supera la meta planteada. Además, todos los usuarios estuvieron por encima de las 18 horas estipuladas.

Por otro lado, para analizar el indicador de equilibrio de las solicitudes, se presenta la información correspondiente a la cantidad de pedidos que cada empleado tuvo a su cargo en el mes de marzo y abril de 2018.

Tabla 35

*Cantidad de solicitudes recibidas.*

<b>Psicólogo</b>	<b>Psicólogo 1</b>	<b>Psicólogo 2</b>	<b>Psicólogo 3</b>	<b>Supernumerario</b>	<b>Total</b>
Marzo	29	56	30	11	133
Abril	45	56	43	30	195

*Nota:* Cantidad de solicitudes. Adaptado de la Empresa Gente Útil S.A. (2018)

Con estos datos es posible calcular el indicador, el cual tiene una meta de 0,15 pero que para el mes de marzo fue de 0,39 y para abril de 0,16. Este valor se presenta a causa del gran desequilibrio que existe en la cantidad de pedidos que lleva cada empleado.

Con respecto al indicador de implementación de las mejoras, este se calcula con la información consignada en el capítulo 8. Así pues, el valor obtenido es:

$$\frac{7}{8} \times 100\% = 87,5 \%$$

El 87,5% del indicador es un valor superior al 80% planteado inicialmente como meta de la implementación del proyecto.

El indicador “Incremento en la calificación de la autoevaluación NTC-ISO 9004:2009” se basa en la comparación entre los valores que se obtuvieron antes y después de llevar a cabo la intervención en la empresa. En la tabla 36 se presenta la calificación obtenida al cierre del proyecto y el incremento de esta frente a los valores presentados en el diagnóstico inicial.

Tabla 36

*Calificación de la autoevaluación al final de la intervención.*

Elemento	Gte. Adtvo.	Gte. Comercial	Líder G. Humana	Coord. Calidad	Est. Ing. Industrial	Prom.	Incremento
Gestión para el éxito sostenido	3,33	3,17	1,67	3,56	1,83	2,71	<b>3,14 %</b>
Estrategia y política	2,5	2,6	1,11	3	2,00	2,24	<b>-0,36 %</b>
Gestión de Recursos	3,67	3,33	1,2	2,88	2,33	2,68	<b>2,39 %</b>
Gestión de Procesos	4	3,6	2	3,33	2,33	3,05	<b>11,82 %</b>
Seguimiento, medición, análisis y revisión	3,6	3,33	1,5	2,6	2,63	2,52	<b>29,28 %</b>
Mejora, innovación y aprendizaje	4	3,17	1,2	2,75	2,60	2,68	<b>9,75 %</b>

La figura 46 permite analizar gráficamente los datos obtenidos en la segunda autoevaluación y la comparación con la figura 10 en donde se observa la calificación obtenida en el diagnóstico, es posible evidenciar que el objetivo de enfocar el mejoramiento hacia la deficiencia en la utilización de herramientas tecnológicas y la falta de medición y control de los procesos, permitió mejorar la calificación de los elementos: Gestión de procesos, Seguimiento, medición, análisis y revisión; y Mejora, innovación, y aprendizaje; los cuales fueron el foco de la intervención.

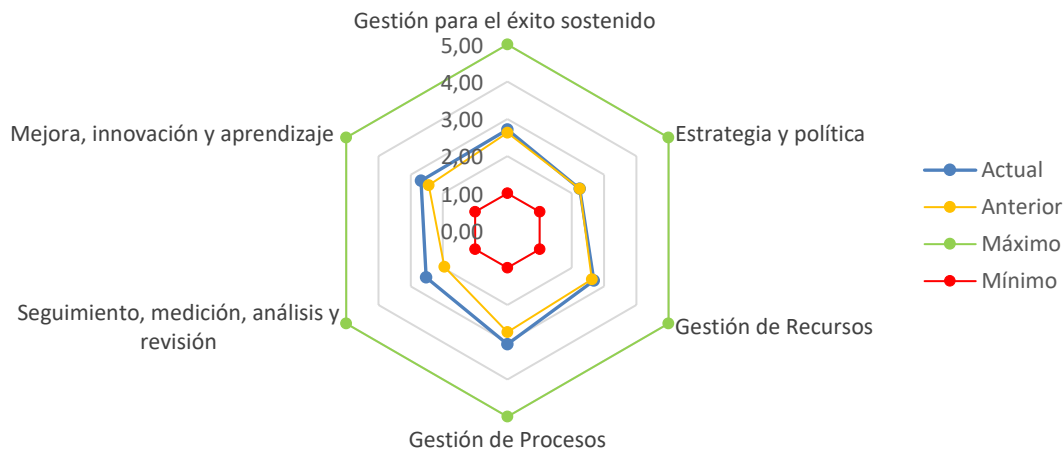


Figura 46. Comparación entre los resultados de la autoevaluación.

Al calcular el indicador, definido como el promedio de los incrementos en la calificación, se obtiene un valor de 9,34 % el cual nos permite tener una noción cuantificable de la importancia de la intervención, además de estar un poco por encima de la meta planteada.

Se presentan a continuación algunos de los datos recogidos posterior a la intervención y que son la base para las nuevas propuestas de mejoramiento que debe plantear la empresa en el camino de afianzar una cultura de mejora continua.

En la figura 47 se observa el registro de las solicitudes llevadas a cabo por cada uno de los empleados en el mes de marzo. Es posible evidenciar un claro desbalance en la cantidad de pedidos que cada uno de ellos tuvo a su cargo, de ahí el valor obtenido en el indicador de equilibrio en las solicitudes. Esto se debe a diversas razones propias de la forma en cómo se llevan a cabo las labores en la organización, por ejemplo, clientes que son gestionados por un empleado en particular, o solicitudes masivas que generalmente recaen en el psicólogo 3, entre otras.

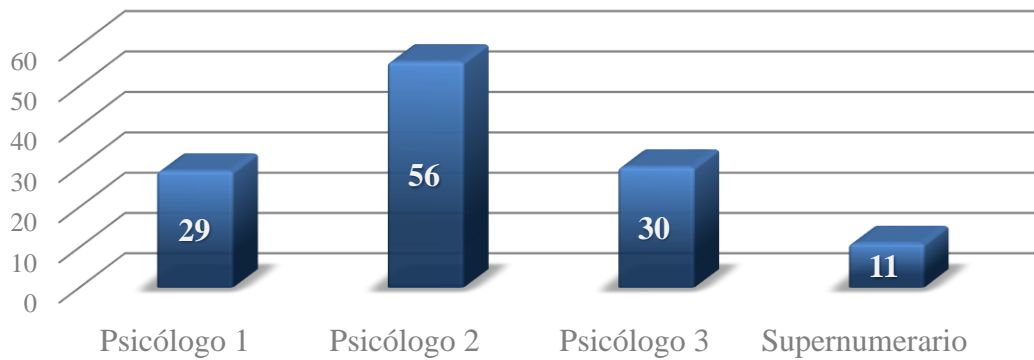


Figura 47. Cantidad de solicitudes por empleado en el mes de marzo. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

Para el mes de abril el desbalance que se presenta es menor (figura 48), llegando casi a la meta de 0,15 propuesta en el indicador, esto se logró debido a las facilidades que permitió el mejoramiento en lo referido a la reasignación de pedidos y el seguimiento de los mismos por parte del líder del proceso.

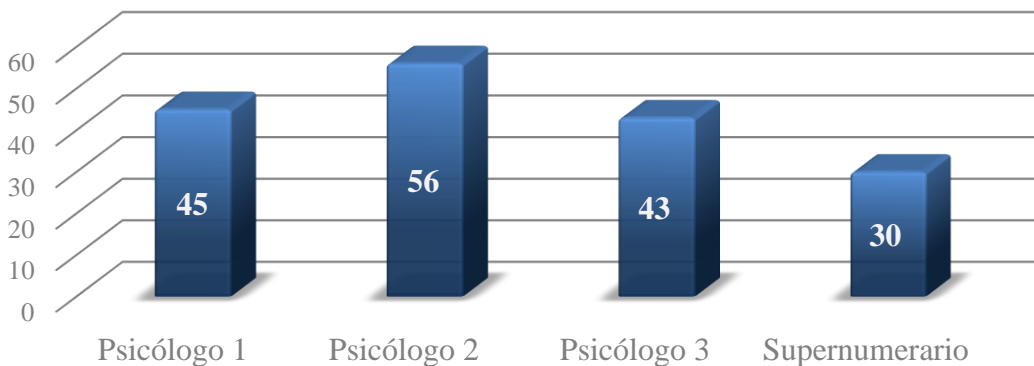


Figura 48. Cantidad de solicitudes por empleado en el mes de abril. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

Por otro lado, es posible observar en las figuras 49 y 50 el estado de los pedidos correspondientes a los meses de marzo y abril respectivamente. Esta información permite tener

una visión clara de las proporciones del estado de las solicitudes, la capacidad de responder a estas y ampliar el conocimiento general del proceso.

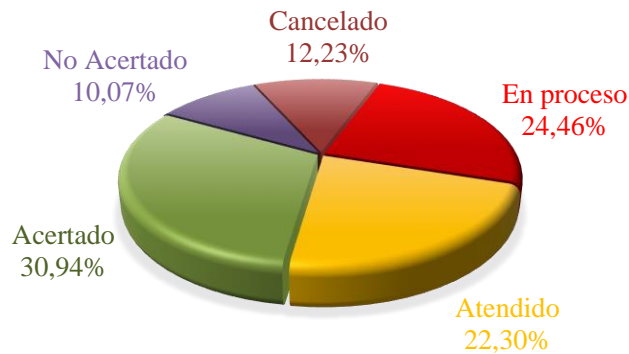


Figura 49. Estado de los pedidos en el mes de marzo. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

Es de especial atención la gran cantidad de pedidos cancelados que se presentan y lo cual hizo necesario hacer seguimiento y comunicarse con los clientes para ahondar en las causas que lo originaron y la percepción sobre el servicio prestado.

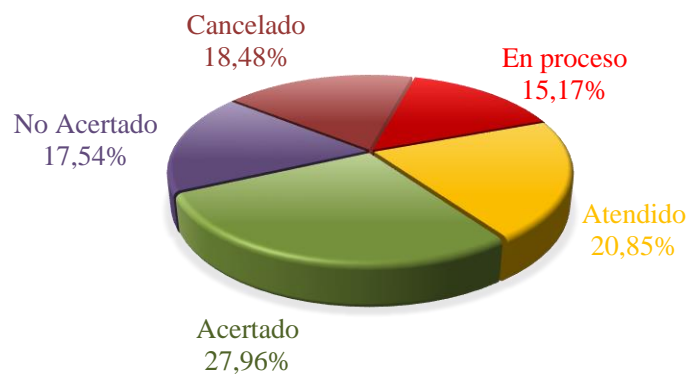


Figura 50. Estado de los pedidos en el mes de abril. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

En ambos meses se mantiene una proporcionalidad parecida en el estado en que se encuentran las solicitudes.

Las figuras 51 y 52 presentan gráficamente el porcentaje de pedidos no Acertados que se presentaron el mes de marzo, de manera general del proceso de Gestión Humana y de manera particular para cada uno de los empleados del área. No está de más apuntar que este fue uno de los indicadores propuestos en el apartado 8.3. donde se abordó la necesidad de crear un sistema de indicadores para la organización que permita hacer seguimiento y control de los procesos.



Figura 51. Pedidos no acertados en el mes de marzo. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

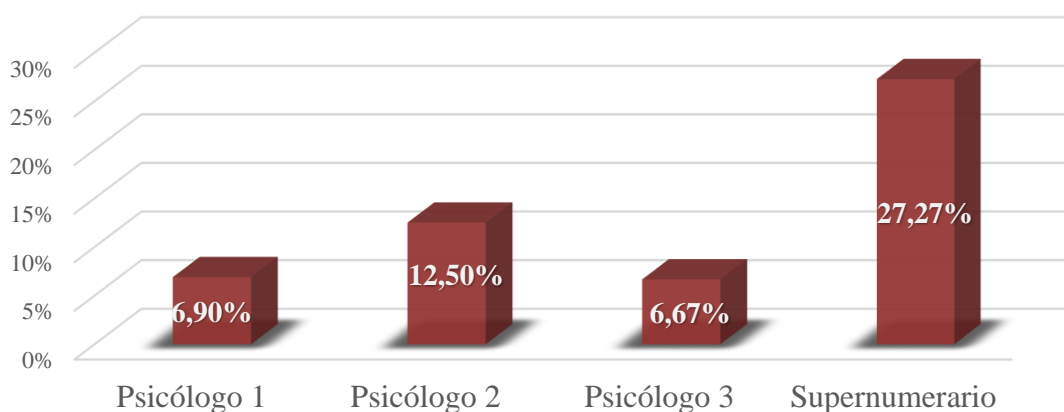


Figura 52. Pedidos no acertados por empleado en el mes de marzo. Adaptado de Gente Útil S.A (2018)

Para el mes de abril el indicador fue más crítico, obteniendo valores superiores de manera general y para cada uno de los empleados. En las figuras 53 y 54 se puede observar dicho comportamiento.

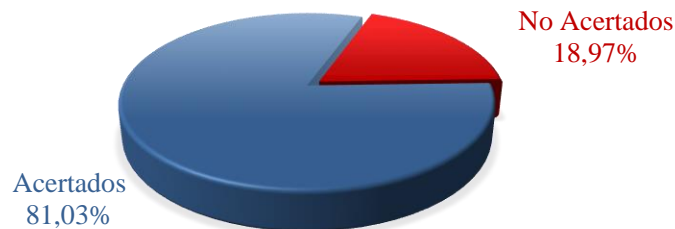


Figura 53. Pedidos no acertados en el mes de abril. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

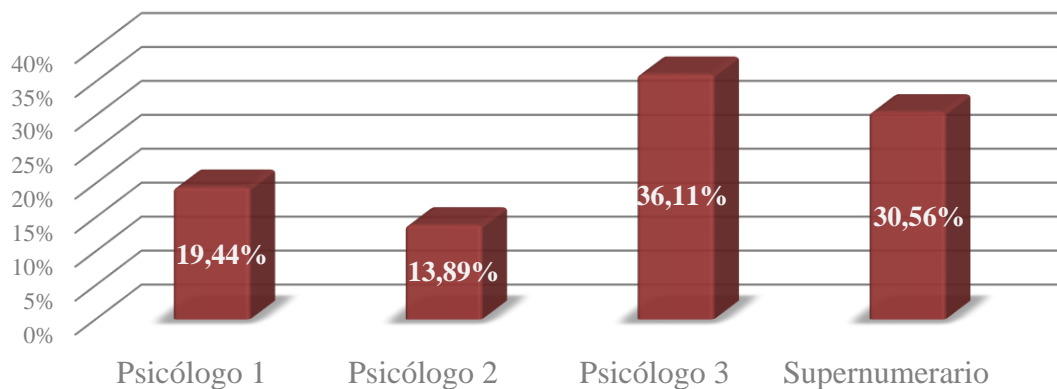


Figura 54. Pedidos no acertados por empleado en el mes de abril. Adaptado Gente Útil S.A. (2018)

De nuevo se evidencia un desbalance en el valor del indicador para algunos empleados, como ya se dijo, esto se debe al manejo interno que se da a algunas particularidades del proceso, donde por ejemplo se asignan algunos clientes considerados críticos a un empleado en particular.

Las figuras 55 y 56 presentan de manera general y particular respectivamente, los pedidos no oportunos presentados en Gestión Humana para el mes de marzo.

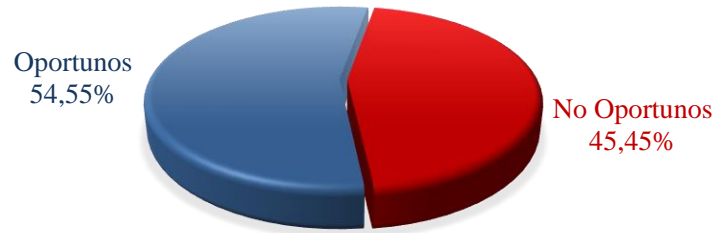


Figura 55. Pedidos no Oportunos en el mes de marzo. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

De nuevo es importante apuntar que este fue otro de los indicadores presentados en una de las propuestas planteadas en el plan de mejoramiento.

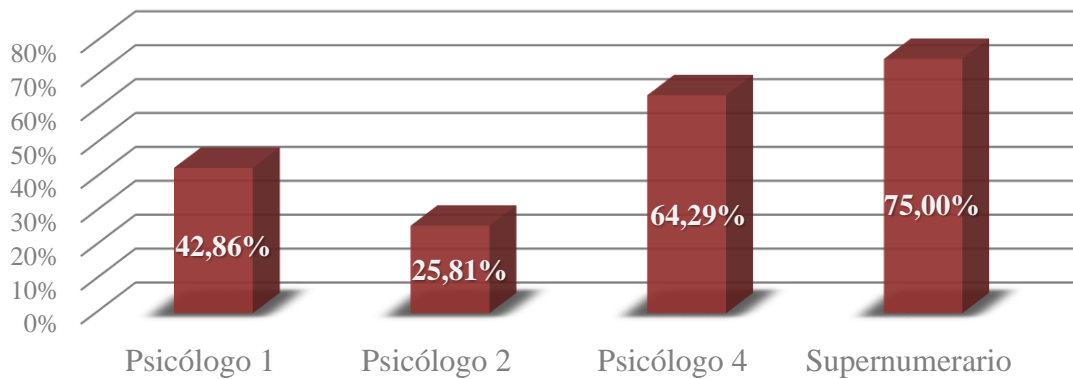


Figura 56. Pedidos no oportunos por empleado en el mes de marzo. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

Los datos del mes de abril se presentan en las figuras 57 y 58. En ambos meses se presentan valores bastante elevados de este indicador los cuales permiten ahondar mucho más en las causas que originan estos datos críticos.

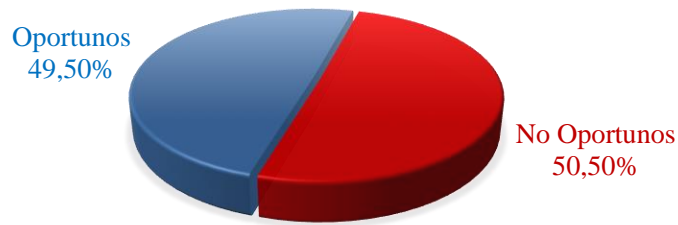


Figura 57. Pedidos no oportunos en el mes de abril. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

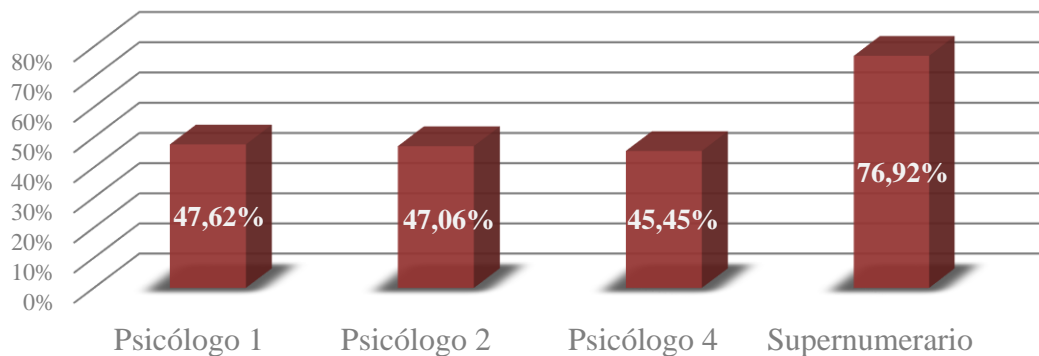


Figura 58. Pedidos no oportunos por empleado en el mes de abril. Adaptado de Gente Útil S.A. (2018)

Y se reitera que es posible evidenciar un desbalance en el valor del indicador para cada uno de los psicólogos, por tanto, se hace necesario reevaluar algunas de las particularidades del proceso para entender el porqué de estos valores desiguales.

Es importante apuntar que existen características distintas de cada uno de las solicitudes, las cuales originan el desbalance evidenciado, por tal razón se plantea a las directivas la necesidad de agrupar las solicitudes en categorías que tienen unas particularidades determinadas.

Así pues, se logran agrupar los pedidos en tres categorías, las cuales fueron formuladas junto con el líder de gestión humana y evaluadas con el equipo de mejoramiento:

1. Categoría 1. Solicitudes Básicas: Esta categoría corresponde a las solicitudes que se realizan para cubrir cargos de un nivel básico u operativo, con un perfil no muy elevado y una cantidad de vacantes igual o menor a 5. Para estos pedidos se mantiene la política empresarial de dar respuesta a la solicitud en menos de 48 horas.
2. Categoría 2. Solicitudes Masivas: En esta categoría se agrupan los pedidos que están relacionados con la necesidad de cubrir un cargo básico, pero en la que se realizan solicitudes superiores a 5 vacantes. Estas solicitudes generalmente tienen estipulada una fecha de entrega determinada por el cliente, por lo que es necesario conocer si la respuesta al pedido es oportuna, es decir, conocer si se excede el tiempo de atención más allá de la fecha pactada con la empresa cliente.
3. Categoría 3. Solicitudes Particulares: Esta última categoría agrupa a los pedidos más complejos, donde las características del cargo requieren de un nivel académico superior, un perfil es más elevado en términos de experiencia o habilidades, o las particularidades de la empresa cliente hacen más delicada la gestión del pedido. Para esta categoría se reevalúa el tiempo de respuesta y se plantea que sea el doble, es decir 96 horas.

Con esta categorización se espera lograr una estructuración más completa del proceso, que tenga en cuenta las distintas características del mismo y que facilite el análisis de la información, para tomar decisiones que estén acordes a la realidad de la organización. Hace parte de la implementación de una cultura de mejora continua que tuvo como objetivo la intervención.

## 10. Conclusiones

La intervención realizada en Gente Útil S.A. permitió avanzar y afianzar en la aplicación de herramientas tecnológicas que permiten la automatización de algunos procedimientos y el aumento en la eficiencia de los mismos, así como la posibilidad de gestionarlos de manera adecuada y tener el registro completo de cualquier cambio o novedad que se pueda registrar. Por otro lado, la posibilidad de recolectar datos como resultado de la implementación de las propuestas permitió tener información valiosa para gestionar correctamente el proceso de Gestión Humana y poder tomar decisiones que se basen en el estado real de la organización.

Ahora bien, en cuanto al software SysAid permitió tener toda la información necesaria para hacer consultas relacionadas con las empresas, cargos, usuarios, tiempo de respuesta o cualquier otro tipo de campo en la solicitud y así acceder y filtrar la información de manera fácil y rápida. Todo esto en aras de realizar el seguimiento a los pedidos cancelados y no acertados, teniendo toda la trazabilidad y el histórico de cambios, al concatenar esta información con la encuesta de satisfacción del servicio, se hace posible mejorar en la calidad del servicio prestado a las empresas clientes, así como identificar errores presentados en el desarrollo de la prestación del servicio.

La información recolectada mostró la necesidad de categorizar los pedidos de los clientes para poder darle un trato particular a cada uno de ellos y así tener la capacidad de identificar características singulares y tratar los datos de manera diferenciada.

Al realizar el seguimiento del indicador de pedidos no oportunos se concluye que a pesar de que en promedio el tiempo de respuesta se encuentra en valores aceptables, el 45,45% de los pedidos excedieron el valor esperado en el mes de marzo y el 50,50% en el mes de abril. Por tal

razón se hizo necesario replantear el tiempo de respuesta y particularizarlo para cada una de las categorías. Además, los resultados de la autoevaluación antes y después de la intervención permitió evidenciar el impacto de las mejoras, enfocadas en atacar la deficiencia en la utilización de herramientas tecnológicas y la falta de medición y control de los procesos, logrando aumentar la calificación de los elementos: Gestión de procesos, Seguimiento, medición, análisis y revisión; y Mejora, innovación, y aprendizaje; los cuales fueron el objeto de la implementación del plan de mejoramiento.

Las facilidades de seguimiento y gestión de los pedidos permiten tener el control del volumen de trabajo de cada uno de los empleados y por lo tanto reasignar solicitudes en aras de buscar el equilibrio en la carga laboral, logrando pasar de un valor de 0,39 en el mes de marzo a 0,16 en el mes de abril, llegando a un valor cercano al 0,15 planteado como meta. Evidenciar la cantidad de pedidos que son cancelados en cada periodo permitió realizar un seguimiento de los mismos e indagar en las causas que lo originaron para elevar el nivel de servicio que se entrega a los clientes.

La categorización de los clientes de acuerdo a la relevancia que estos tienen en la organización permitió enfocar de manera diferenciada la medición de satisfacción del servicio prestado y buscar información valiosa para mejorar e identificar las oportunidades de mejora a partir de la comunicación con las empresas cliente.

Por último, identificar a gestión humana como el génesis de muchos de los problemas que se presentan en el flujo de los procesos, permitió enfocar muchos de los aspectos relacionados con la mejora en este proceso y logrando impactar a partir de la raíz del problema en las consecuencias que este desencadena.

## 11. Recomendaciones

Es necesario afianzar una base de datos virtual que permita un correcto almacenamiento de las hojas de vida de los candidatos y facilite a los psicólogos de atracción del talento humano una búsqueda eficiente de personas, mediante filtros, búsquedas avanzadas, alertas y señalamientos a las hojas de vida.

Se requiere enfocar las miras en la consolidación de un sistema de información para toda la empresa, que integre por completo los procesos de la organización y permita además de contar con un flujo rápido y eficiente de la información, tener la trazabilidad de cambios y novedades de todos los procedimientos.

Dentro de las necesidades de sistematización de los procesos en la organización se necesita pensar en la reingeniería de la página web para que algunos de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la misma, se realicen por medios electrónicos, permitiendo a los empleados en misión tener una relación más amigable con las actividades de la empresa y que éstas puedan ser llevadas a cabo de manera ágil, además de alivianar la carga laboral para algunos empleados, no hacer necesario el traslado a las instalaciones de la empresa y así disminuir el flujo de gente en las mismas.

Es imprescindible afianzar los resultados obtenidos alrededor de la consolidación de datos útiles para la organización y trabajar en la tarea de ampliar las posibilidades de información, además de mantener y seguir el camino de la mejora continua y la correcta gestión de los procesos. Todo esto en las áreas que se intervinieron y llevarlo a los demás espacios de la organización.

Se recomienda llevar el paquete de pruebas psicotécnicas sistematizadas a un desarrollo web que permita un diligenciamiento en línea a través de la página web de la organización.

Es importante continuar en la dirección de automatizar los procedimientos a través de la implementación de herramientas tecnológicas que aumenten la eficiencia, permitan tener la trazabilidad de los procesos y afiancen información útil a la hora de tomar decisiones.

Es necesario invertir en un departamento de sistemas robusto que permita a la organización tener la capacidad de obtener soluciones capaces de solventar las dificultades y necesidades particulares de la empresa.

### Referencias Bibliográficas

Beltrán, J. (1998). Indicadores de Gestión. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Calderón, E. (2012). La selección de personal como estrategia para destacar la importancia del capital humano en la caja santandereana de subsidio familiar - Cajasan (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D.F., México: Mc. Graw - Hill/Interamericana Editores S.A.

Colombia, Ley por la cual se introducen reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones. (Ley 50 de 1990). DO N° 36.618. (28 de diciembre de 1990).

Colombia, Sobre Código Sustantivo del Trabajo, (Decreto de Ley 2663 de 1950). DO N° 27.407. (9 de septiembre de 1950).

Del Castillo, M. (Agosto 2017). Eficiencia Fiananciera: ¿Cómo crear una cultura de medición y gestión de indicadores?. Revista Acoset, (19), p. 21- 24.

Dessler, G. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México D.F., México: Pearson Educación.

Dolan, S. (2007). La gestión de los recursos humanos. Madrid, España: Mc. Graw - Hill.

Flórez, B. (2014). Mejoramiento de procesos de la coordinación administrativa de Copservir Ltda. (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

Forero, V. (2014). Mejoramiento de los procesos administrativos y comerciales de valores inmobiliarios (Grupo empresarial HG) (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

García, C. (Agosto, 2017). Mitos y realidades sobre los trabajadores en Misión. Revista Acoset, (19), p. 30-31.

García, R. (2005). Estudio del trabajo: ingeniería de métodos y medición del trabajo. México D.F., México: Mc. Graw – Hill.

Gómez, L. (2008). Gestión de recursos humanos. Madrid, España: Pearson educación.

Harrington, J. (1996). Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación. Bogotá, Colombia: Mc. Graw – Hill.

Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa fe de Bogotá, Colombia: Mc. Graw - Hill Interamericana, S.A.

Meyers, F. (2000). Estudio de tiempos y movimientos. México D.F., México: Pearson Educación.

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica – Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, Índices de gestión. Bogotá D.C., Colombia: 3R Editores.