

Diseño y actualización de instructivos de procesos para el área de Cartera en Marval S.A.S., como herramienta de estandarización y transferencia de conocimiento

Santiago Andrés Harker Rey

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Directora

Ana Mireya Cuadros Rojas

Magister en Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2026

### **Dedicatoria**

Quiero dedicar este logro y a su vez dar gracias a Dios nuestro señor todopoderoso por darme la sabiduría, fortaleza y ser mi guía en todo mi proceso de formación y mi camino como ser humano y profesional.

Doy gracias y dedico este logro también a la santísima virgen maría, mediadora de todas las gracias, por su presencia maternal y por ser la luz que me mantuvo por este camino. Gracias pues es por ellos a los que siempre he encomendado mi vida, sueños y proyectos. Gracias por la salud que me dan todos los días y por la vida que me dan junto a mi familia.

A mis padres, Andrés Harker y Zulma Rey, quienes son los pilares de mi vida, todos los logros de mi vida son por y para ustedes, pues es únicamente por su esfuerzos y sacrificios que es que hoy estoy donde estoy, gracias por darme la mejor educación posible y siempre estar pendientes de mí. Agradezco a mi padre, por darme el ejemplo de ser humano que se debe ser, por inculcarme siempre valores y enseñarme que la vida no es siempre como deseamos que sea, pero con Dios en el corazón, no hay de que temer y que las cosas se darán por voluntad de él. Agradezco a mi madre, por ser ejemplo de constancia, de que no hay objetivo imposible en la vida, que con esfuerzo y disciplina todo es posible, que, aunque todas las cosas estén en mi contra, Dios no abandona y recompensa todos los sacrificios hechos.

A mis hermanos Juan Camilo Harker y Elena Harker que son mis compañeros de vida, agradezco a Dios por darme dos hermanos tan maravillosos, a ellos les dedico este logro, y les digo que toda meta con esfuerzo y disciplina se puede lograr, que no hay sueño imposible y que se vale soñar en grande.

A mis abuelas, Ana Cecilia y María Eugenia, que quiero con todo el corazón, gracias por siempre darme un amor tan genuino y siempre acompañarme en todos mis pasos. A mi mami Cecilia que, aunque partiste con el señor, me duele con el corazón que no me pudiste ver convertirme en profesional, algo que te hacía tan orgullosa, tengo la tranquilidad de que te fuiste con la tranquilidad que iba a lograr esta meta y espero siempre hacerte orgullosa en mi campo profesional y personal. A mi mamá mena, espero que me sigas acompañando en mi camino y poder contar con tu presencia muchos años más.

A mi familia y amigos también les dedico este logro, gracias por acompañarme y siempre estar presentes en los buenos y malos momentos, doy gracias a Dios por siempre rodearme de personas maravillosas que me apoyan y están presentes en el camino de la vida, por ustedes es este logro.

Finalmente me dedico este logro a mí mismo, por siempre retarme a ser una mejor persona todos los días, por nunca dejarme caer de las adversidades y de persistir de que las cosas no son fáciles, pero con esfuerzo y sacrificio se logran, gracias a mí, hoy cumplo este sueño con la certeza de que los logros se alcanzan con sacrificio, fe y mucho amor.

### **Agradecimientos**

Quiero agradecer a la Universidad Industrial de Santander, por brindarme una formación de alta calidad, por poner en mis manos los más altos estándares de la educación superior, por contar un ecosistema de aprendizaje que logra impactar no solamente en lo académico sino mucho más allá, soy orgullosamente estudiante UIS.

Quiero agradecer a los profesores de la escuela de estudios industriales y empresariales por darme los mejores estándares en la formación en ingeniería industrial y por su constante sacrificio y dedicación con la mejora continua de la escuela.

Doy gracias a MARVAL S.A.S por darme la oportunidad de hacer parte de una empresa tan importante en el país, en especial al área de cartera por darme la confianza, por siempre brindarme todas las herramientas necesarias para desarrollar mi proyecto de grado y labores dentro de la compañía, gracias a mi jefe Andrea Yepes, Silvia Ardila, Wilson García, Jency Vega, Kelly Capacho, Karina García por siempre estar pendiente de mí y hacer de mi estancia en la compañía una gran experiencia de formación profesional y personal.

A mi directora de proyecto Ana Mireya Cuadros Rojas, le doy gracias, por el sacrificio, el acompañamiento y la paciencia que tuvo conmigo, para que yo pudiese llevar este proyecto a feliz término.

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	14
1. Planteamiento del problema.....	15
1.1 Generalidades de la empresa.....	15
1.2 Descripción del problema .....	16
2. Objetivos.....	17
2.1 Objetivo general.....	17
2.2 Objetivos específicos .....	17
3. Marco de referencia .....	17
3.1 Marco de antecedentes.....	17
3.2 Marco teórico.....	20
3.2.1 Gestión por procesos.....	20
3.2.2 Manuales de procedimientos e instructivos .....	20
3.2.3 Gestión del conocimiento .....	21
3.2.4 Ciclo de la calidad PHVA.....	22
3.2.5 Capacitación organizacional .....	23
4. Metodología .....	23
4.1 Enfoque metodológico .....	23
4.2 Etapas del proyecto .....	25
4.2.1 Diagnóstico inicial del estado actual de la problemática empresarial .....	25
4.2.2 Diseño del plan de mejora.....	25

4.2.3 Socialización del plan de mejora .....	26
4.2.4 Seguimiento y socialización del proceso .....	26
5. Diagnóstico inicial .....	27
5.1 Metodología .....	27
5.1.1 Observación y participación en la problemática empresarial .....	27
5.1.2 Entrevista a directivos del área .....	28
5.1.3 Análisis de encuestas a colaboradores del área.....	29
5.2 Conclusión del diagnóstico inicial .....	38
6. Formulación y diseño del plan de mejora .....	42
6.1 Fundamentación de la propuesta.....	42
6.2 Alcance del plan de mejora.....	44
6.3 Identificación de procesos a intervenir .....	46
6.4 Diseño de los instructivos operativos .....	47
6.5 Estructura estándar de los instructivos.....	51
6.6 Integración con el ciclo PHVA .....	53
6.7 Validación de la propuesta.....	55
7. Implementación y resultados del plan de mejora.....	57
7.1 Implementación del plan de mejora .....	57
7.2 Diseño del plan de seguimiento y actualización .....	61
7.2.1 Tiempo promedio de inducción .....	62
7.2.2 Nivel de uso de instructivos.....	62
7.2.3 Nivel de dependencia entre colaboradores .....	63
7.2.4 Numero de errores operativos.....	63

7.2.5 Nivel de actualización de instructivos .....	64
7.3 Socialización y apropiación de los instructivos .....	64
7.4 Resultados obtenidos e impacto del plan de mejora .....	66
8. Conclusiones .....	68
9. Recomendaciones .....	70
Referencias bibliográficas.....	72

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Diagrama de los 5 porques o 5W.....	39
Tabla 2. Instructivos a realizar .....	47
Tabla 3. Cronograma de actividades del plan de mejora .....	50
Tabla 4. Indicador tiempo promedio de induccion .....	62
Tabla 5. Indicador nivel de uso de instructivos .....	62
Tabla 6. Indicador nivel de dependencia entre colaboradores .....	63
Tabla 7. Indicador numero de errores operativos .....	63
Tabla 8. Indicador nivel de actualizacion de instructivos .....	64

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Despliegue del ciclo PHVA .....	22
Figura 2. Antigüedad en el área de los colaboradores de cartera.....	30
Figura 3. Claridad de la inducción brindada al colaborador.....	31
Figura 4. Percepción del acompañamiento brindado hacia el colaborador nuevo.....	32
Figura 5. Presencia de material de apoyo durante la inducción de nuevos colaboradores.....	32
Figura 6. Tiempo requerido por los colaboradores para hacer las tareas de su cargo con autonomía.....	33
Figura 7. Frecuencia en que los colaboradores deberían acudir a otros durante el proceso de inducción.....	33
Figura 8. Percepción de los colaboradores respecto a los instructivos de procesos.....	34
Figura 9. Uso actual de instructivos de procesos por parte de los colaboradores.....	35
Figura 10. Percepción del impacto de los instructivos en el aprendizaje de los colaboradores.....	35
Figura 11. Percepción de la relación de la ausencia de instructivos y la dependencia de los colaboradores con otros compañeros con más experiencia.....	36
Figura 12. Percepción de los colaboradores respecto a actualizar los instructivos del área.....	36
Figura 13. Los instructivos actualizados mejorarían la eficiencia del área.....	37
Figura 14. Diagrama de Ishikawa.....	38

Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de diseño y actualización de manuales de procesos.....	48
Figura 16. Seguimiento de los instructivos de procesos por parte de la directora nacional de cartera y analista de datos de cartera.....	56
Figura 17. Publicación de un instructivo por parte de documentación interna de calidad para la organización.....	61
Figura 18. Jornadas de socialización de instructivos a colaboradores del área de cartera mediante la plataforma Google Teams.....	66
Figura 19. Reuniones de socialización de los instructivos realizada mediante la plataforma Google Teams.....	66

### **Lista de Apéndices**

*Los apéndices están disponibles en el Repositorio Institucional.*

Apéndice A. Formato de entrevista realizada a los directivos del área de cartera

Apéndice B. Excel de las encuestas

Apéndice C. Formato de la encuesta

Apéndice D. Plantilla base de los manuales

Apéndice E. Manual de usuario radicacion de desistimientos en fiduciaria bogota

Apéndice F. Manual de usuario desistimientos fidudavivienda

Apéndice G. Manual de usuario recuperacion sancion

Apéndice H. Manual procedimiento endoso CDT-CDAT

Apéndice I. Manual de usuario uso de aplicativo dyalogo para supervisor

Apéndice J. Guia envio de mensajes outbound por CRM

## Resumen

**Título:** Diseño y actualización de instructivos de procesos para el área de Cartera en Marval S.A.S., como herramienta de estandarización y transferencia de conocimiento\*

**Autor:** Santiago Andrés Harker Rey\*\*

**Palabras Clave:** gestión por procesos, instructivos operativos, estandarización, gestión del conocimiento, capacitación organizacional

**Descripción:** El presente trabajo de grado tiene como objetivo actualizar y diseñar instructivos operativos para los procesos del área de Cartera de Marval S.A.S., con el fin de estandarizar las actividades, optimizar la ejecución de tareas y facilitar la capacitación de nuevos colaboradores. La investigación surge a partir de la identificación de deficiencias en la documentación de los procesos, evidenciadas mediante un diagnóstico que incluyó observación directa, entrevistas a directivos y encuestas a colaboradores.

Los resultados del diagnóstico permitieron evidenciar que, a pesar de contar con un adecuado acompañamiento durante la inducción, existe una baja disponibilidad de material de apoyo actualizado, lo que genera una dependencia del conocimiento empírico, tiempos prolongados de aprendizaje y riesgos de errores operativos. A partir de estos hallazgos, se formuló un plan de mejora basado en el diseño y actualización de instructivos operativos estructurados bajo una plantilla institucional.

La metodología empleada tuvo un enfoque mixto, permitiendo integrar análisis cualitativos y cuantitativos para comprender la problemática y proponer soluciones viables. Como resultado, se diseñaron instructivos operativos que documentan de manera clara y secuencial las actividades, responsables y herramientas utilizadas en los procesos del área.

Finalmente, el proyecto contribuye a fortalecer la gestión del conocimiento, mejorar la eficiencia operativa y establecer una base para la capacitación estructurada de nuevos colaboradores, generando un impacto positivo en la estandarización de los procesos y en la sostenibilidad de la operación del área de Cartera.

---

\* Diseño y actualización de instructivos de procesos para el área de Cartera en Marval S.A.S., como herramienta de estandarización y transferencia de conocimiento

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Magister en Administración de Empresas.

## Abstract

**Title:** Design and update of operational process instructions for the accounts receivable area at Marval S.A.S. as a tool for process standardization and knowledge transfer\*

**Author:** Santiago Andrés Harker Rey\*\*

**Key Words:** process management, operational instructions, standardization, knowledge management, organizational training

**Description:** This undergraduate project aims to update and design operational instructions for the processes of the Accounts Receivable area at Marval S.A.S., in order to standardize activities, optimize task execution, and facilitate the training of new employees. The research arises from the identification of deficiencies in process documentation, evidenced through a diagnostic phase that included direct observation, interviews with managers, and surveys conducted with employees.

The diagnostic results revealed that, despite adequate support during the onboarding process, there is limited availability of updated supporting materials. This situation leads to a strong reliance on tacit knowledge, extended learning curves, and a higher risk of operational errors. Based on these findings, an improvement plan was formulated, focused on the design and updating of structured operational instructions using an institutional template.

The methodology adopted a mixed approach, integrating qualitative and quantitative analyses to understand the problem and propose feasible solutions. As a result, operational instructions were developed, clearly documenting activities, responsibilities, and tools involved in the processes.

Ultimately, this project contributes to strengthening knowledge management, improving operational efficiency, and establishing a structured basis for employee training, generating a positive impact on process standardization and the sustainability of operations within the Accounts Receivable area.

---

\* Design and update of operational process instructions for the accounts receivable area at Marval S.A.S. as a tool for process standardization and knowledge transfer

\*\*Faculty of Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies, Industrial Engineering Program. Advisor: Ana Mireya Cuadros Rojas, Master of Business Administration.

## Introducción

La gestión eficiente de los procesos organizacionales constituye un factor clave para el desempeño y competitividad de las empresas en entornos dinámicos y en constante cambio. En este contexto, la documentación y estandarización de los procesos operativos se convierten en herramientas fundamentales para garantizar la calidad en la ejecución de las actividades, facilitar la transferencia del conocimiento y reducir la variabilidad en los resultados.

En el caso del área de Cartera de Marval S.A.S., se ha evidenciado que los procesos operativos han experimentado cambios significativos en los últimos años, impulsados por la implementación de herramientas tecnológicas, ajustes normativos y nuevas políticas organizacionales. Sin embargo, estos cambios no han sido acompañados de una actualización sistemática de los instructivos operativos, generando una brecha entre la documentación existente y la operación real del área.

Esta situación ha ocasionado que el conocimiento necesario para la ejecución de las actividades permanezca de manera tácita en los colaboradores con mayor experiencia, siendo transmitido principalmente de forma verbal. Como consecuencia, se presentan tiempos prolongados en los procesos de inducción, dependencia del apoyo de otros colaboradores, dificultades en el aprendizaje autónomo y un mayor riesgo de errores operativos.

Con base en lo anterior, el propósito de este proyecto es actualizar y diseñar instructivos operativos que permitan documentar de manera clara, estructurada y accesible los procesos del área, facilitando su comprensión y aplicación por parte de los colaboradores. Esta propuesta se

fundamenta en los principios de la gestión por procesos, la gestión del conocimiento y el ciclo de mejora continua PHVA, los cuales permiten estructurar soluciones orientadas a la optimización de la operación y la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

La justificación del proyecto radica en la necesidad de fortalecer la eficiencia operativa del área de Cartera, mediante la estandarización de las actividades y la formalización del conocimiento organizacional. Los resultados de esta investigación benefician directamente a los colaboradores del área, al proporcionarles herramientas de consulta que facilitan el aprendizaje y la ejecución de sus funciones, así como a la organización en general, al contribuir a la reducción de errores, la optimización de los tiempos de inducción y la mejora en la calidad de los procesos.

Finalmente, para el desarrollo del proyecto se empleó un enfoque metodológico mixto, que permitió integrar técnicas cualitativas y cuantitativas para el diagnóstico de la problemática y la formulación de la solución. Este enfoque incluyó la observación directa, entrevistas a directivos y encuestas a colaboradores, proporcionando una visión integral que permitió diseñar una propuesta alineada con las necesidades reales del área.

## **1. Planteamiento del problema**

### **1.1 Generalidades de la empresa**

MARVAL S.A.S. es una empresa constructora colombiana con más de 45 años de experiencia en el sector, dedicada al desarrollo de proyectos de vivienda, infraestructura y urbanismo a nivel nacional. Su propósito es generar bienestar y desarrollo sostenible a través de proyectos de alta calidad y de una gestión empresarial eficiente (Marval S.A.S, 2025). Dentro de

su estructura organizacional, el área de Cartera desempeña un papel esencial en la gestión financiera, al encargarse del control de recaudos, seguimiento a la cartera vencida, conciliaciones y soporte a la liquidez de la organización.

## **1.2 Descripción del problema**

Durante los últimos años, en el área de cartera de MARVAL S.A.S, se ha venido experimentando cambios y renovaciones en sus procesos operativos, dada la implementación de las herramientas digitales como el CRM, ajustes normativos y nuevas políticas internas de la empresa. Estos cambios, han permitido mejorar la gestión operativa de los procesos mismos del área, sin embargo, también han generado la necesidad de actualizar y documentar de manera formal los procedimientos que guían el trabajo diario de los colaboradores.

Si bien, se cuenta actualmente con manuales de instrucciones para los procesos, estos no se encuentran actualizados en relación con los procesos que se han renovado. Esta desactualización limita su utilidad como herramienta de consulta y dificulta que los nuevos colaboradores puedan capacitarse de manera eficiente, prolongando la curva de aprendizaje y generando el riesgo de errores y retrabajos en la ejecución de las tareas.

Por tanto, se hace necesario el diseño y actualización de instructivos operativos que documenten los procesos renovados del área de Cartera, asegurando que sean claros, accesibles y aplicables. Estos instructivos permitirán que los colaboradores cuenten con una herramienta de consulta permanente para capacitarse de manera autónoma, reduciendo el tiempo de inducción, estandarizando la ejecución de tareas y garantizando la continuidad del conocimiento en el área.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Actualizar y diseñar instructivos operativos para los procesos del área de Cartera en Marval S.A.S, con el fin de estandarizar actividades, optimizar la ejecución de tareas y facilitar la capacitación de nuevos colaboradores y practicantes.

### **2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar el estado actual de los procesos operativos del área de Cartera de Marval S.A.S., con el fin de identificar brechas, actividades críticas y oportunidades de mejora en la documentación existente.

Diseñar y estructurar los instructivos operativos para los procesos del área que lo requieran, integrando flujogramas, actividades, responsables, herramientas asociadas y criterios de ejecución.

Realizar la socialización de los instructivos operativos a las diferentes áreas, garantizando su divulgación y fomentando la puesta en práctica de los mismos.

Elaborar una propuesta de lineamientos para la implementación y capacitación utilizando los instructivos, con el fin de facilitar su uso por parte de nuevos colaboradores y practicantes.

## **3. Marco de referencia**

### **3.1 Marco de antecedentes**

Para el marco de antecedentes del proyecto, se hizo una revisión y posterior análisis de tres proyectos de grado que abordan problemáticas similares en relación al diseño y actualización de

manuales de procesos. Estos trabajos son: Caicedo Sepúlveda (2021), Osorio Betancur (2023), Rodríguez Gómez y Tobo Bernal (2024). A partir de este análisis, se identificaron elementos clave que enriquecen y justifican el planteamiento del proyecto para el diseño y actualización de manuales de procesos en el área de cartera de MARVAL S.A.S, específicamente en cuanto a la trazabilidad documental y resultados obtenidos.

El trabajo de Caicedo Sepúlveda (2021) se centró en la caracterización, descripción y estandarización de los procesos de facturación del área de mantenimiento de una empresa de retail. La estandarización permitió optimizar tiempos, reducir errores operativos, mejorar la comprensión de actividades y fortalecer la gestión del conocimiento en el área de mantenimiento. El trabajo destaca por su diagnóstico, utilizando como técnicas de recolección de información la observación participante, entrevistas semiestructuradas y revisión documental. Siendo posible identificar que los procesos no estaban formalmente documentados, existía deficiencia en la comunicación interna y no se contaba con una estandarización clara de actividades.

Por otro lado, Osorio Betancur (2023) propuso la actualización integral del manual de procesos y procedimientos de la Alcaldía del Municipio de La Unión, el cual se encontraba desactualizado desde el año 2009. La problemática identificada estaba relacionada a la ineficiencia operativa, deficiencias en la comunicación interna y riesgos de sanciones por incumplimiento normativo. Este trabajo se llevó a cabo mediante entrevistas estructuradas y semiestructuradas, revisión documental y comparación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Como resultado se logró la actualización de 93 procedimientos institucionales, los cuales fueron

alineados con las siete dimensiones del MIPG. Asimismo, se construyó un manual consolidado, estructurado bajo criterios normativos, técnicos y operativos, asegurando su aplicabilidad.

Finalmente, Rodríguez Gómez y Tobo Bernal (2024) en su trabajo llevaron a cabo el diseño de los manuales de procedimientos y funciones del personal administrativo de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) de la UIS. Bajo la problemática de que los procedimientos institucionales se encontraban de una forma muy general y no daba detalle de los responsables ni de las actividades específicas de cada cargo. En este trabajo es posible identificar que la implementación de manuales de procedimientos mejora la eficiencia administrativa, estandariza la ejecución de las tareas y fortalece la gestión interna de la unidad académica.

El análisis de estos trabajos como marco de antecedentes permite dar evidencia de como la documentación, estandarización y actualización de procesos mediante manuales e instructivos es una necesidad transversal tanto en entidades públicas como privadas. Todos los estudios coinciden en que la ausencia de documentación actualizada genera reprocesos, dependencia del conocimiento empírico, debilidades en la capacitación de nuevo personal y afectaciones directas en la eficiencia organizacional. Estos trabajos permiten brindar una base metodológica sólida para el desarrollo del presente proyecto en el área de Cartera de Marval S.A.S., ya que muestran la aplicabilidad de herramientas como el diagnóstico por observación, entrevistas, levantamiento de procesos, caracterización de actividades, validación con los responsables y socialización de los documentos finales.

### **3.2 Marco teórico**

En el marco teórico se proporcionan las bases conceptuales del proyecto, mediante definiciones y referencias clave que facilitan la comprensión del problema abordado en el presente proyecto. Esta base teórica permite analizar la problemática empresarial y guiar el diseño de las mejoras en base a buenas prácticas organizacionales.

#### ***3.2.1 Gestión por procesos***

Se define la gestión por procesos como la forma de gestionar a toda la organización, basándose en los procesos. Comprendiendo a estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que de la misma manera satisfaga o cumpla con los requerimientos de un cliente (Angel Maldonado, J. 2011). La gestión por procesos permite determinar que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y da contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

#### ***3.2.2 Manuales de procedimientos e instructivos***

Los manuales de procedimientos son documentos que forman parte del sistema de control interno de una organización, elaborado con el propósito de recopilar de forma clara, ordenada, sistemática e integral la información relacionada con las políticas, funciones, responsabilidades, sistemas y procedimientos que rigen las actividades y operaciones que se desarrollan dentro de una empresa. (Vivanco Vergara, M. E. 2017). De acuerdo con la definición mencionada, los manuales de procedimientos son documentos de apoyo para el personal de una entidad. Los procedimientos describen y desarrollan de manera específica cada proceso, estableciendo un

conjunto organizado de actividades u operaciones que se ejecutan de forma secuencial. Estas actividades se encuentran asociadas a los responsables de su realización, quienes deben cumplir con las políticas y normas establecidas por la organización, indicando además los tiempos de ejecución y el flujo de los documentos involucrados. Ejemplos de ello son los procedimientos para el pago de nómina, el cobro de cuentas, entre otros. (Vivanco Vergara, M. E. 2017). La implementación de los manuales de procedimientos aporta múltiples beneficios tanto a la institución o unidad administrativa como a los empleados, ya que les permite cumplir de manera más eficiente con sus objetivos individuales, optimizar el uso de los recursos disponibles y contribuir de forma efectiva al logro de los objetivos institucionales.

### ***3.2.3 Gestión del conocimiento***

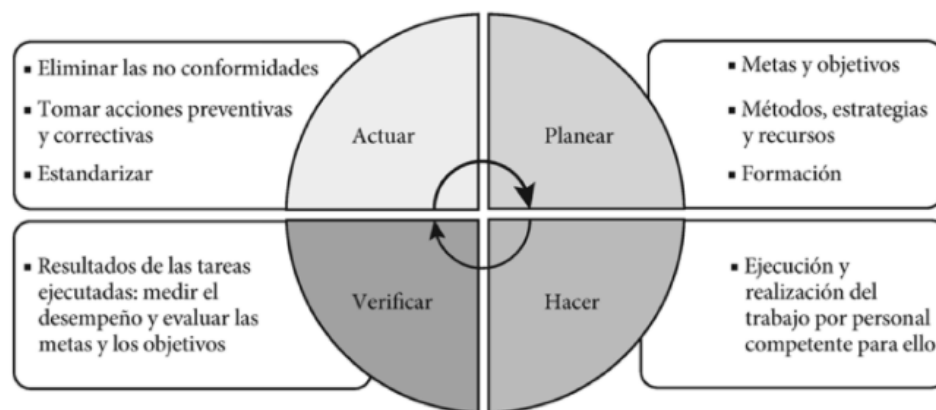
La gestión del conocimiento, haciendo una revisión de literatura, IBM la define como el proceso sistemático en las organizaciones para capturar, retener, desarrollar, compartir, y utilizar de una manera eficaz el conocimiento. Este proceso, garantiza que la información y los conocimientos vitales y de valor sean accesibles para las personas correctas en el momento correcto, mejorando la eficiencia, innovación, y la toma de decisiones dentro de la organización. La gestión del conocimiento tiene que ver con la experiencia humana, la cultura de la organización, el aprendizaje, y la gestión de recursos humanos (Andreu, R., & Baiget, J. 2016). La gestión del conocimiento finalmente tiene como objeto, promover el desarrollo de conocimiento propio, para ponerlo en manos de los procesos clave de una organización como base para su competitividad.

### 3.2.4 Ciclo de la calidad PHVA

El PHVA, por sus iniciales: planificar (*Plan*), hacer (*Do*), verificar (*Check*) y actuar (*Act*). También conocido como ciclo de la calidad, contribuye a la ejecución de los procesos de una manera organizada y a la comprensión de la urgencia de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; su uso en las organizaciones permite la ejecución eficaz de las actividades (Zapata Gómez, A. 2015). Para la fase de planear, corresponde a la fijación de objetivos y procesos requeridos para alcanzar los resultados esperados, marca un énfasis en que se debe hacer y cómo se debe hacer. El hacer tiene como propósito la implementación de acuerdo con todo lo planificado. En el verificar se realiza el monitoreo, de los procesos y se realiza un seguimiento para dar certeza que las actividades y procesos se hayan ejecutado según lo planificado. Finalmente, en el actuar se toman las acciones correspondientes para el mejoramiento continuo y se establecen compromisos de como seguir mejorando.

#### Figura 1.

Despliegue del ciclo PHVA tomado de *Ciclo de la calidad PHVA* (p. 14) por Zapata Gómez, A. (2015). Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.



### ***3.2.5 Capacitación organizacional***

La capacitación del personal constituye un factor esencial para las organizaciones y su correcto funcionamiento, las medidas de capacitación inciden de modo positivo en cualquier organización, siempre y cuando se organice de forma participativa. Los integrantes de la organización deben estar motivados por mejorar las prácticas profesionales y labores en pro de la calidad (Palladino, E., & Palladino, L. E. 1998). Tradicionalmente, en las organizaciones la planificación del desarrollo y la capacitación del personal estaba a cargo del departamento de recursos humanos, y las decisiones eran tomadas únicamente por los directivos. Este enfoque no favorece la participación de los colaboradores. Para que los procesos de capacitación sean verdaderamente efectivos, es fundamental que los trabajadores se involucren y se comprometan con los planes establecidos. En organizaciones de gran tamaño esto puede resultar más complejo; sin embargo, es posible conformar equipos representativos de las diferentes áreas, que expresen las necesidades de cada sector y los conocimientos requeridos para mejorar las prácticas laborales.

## **4. Metodología**

### **4.1 Enfoque metodológico**

El desarrollo del presente proyecto se llevó a cabo bajo un enfoque metodológico mixto, el cual integra técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de obtener una comprensión integral de la problemática identificada en el área de Cartera de Marval S.A.S. Este enfoque permite analizar tanto las percepciones y experiencias de los colaboradores, como los datos medibles relacionados con los procesos operativos, facilitando la formulación de una propuesta de mejora sólida y sustentada.

Desde el enfoque cualitativo, se emplearon herramientas como la observación directa y la realización de entrevistas a directivos del área, con el fin de comprender en profundidad la dinámica de los procesos, identificar las principales dificultades en la ejecución de las actividades y analizar la forma en que se transmite el conocimiento dentro del equipo de trabajo. Estas técnicas permitieron obtener información detallada sobre la operación real del área y las necesidades específicas de mejora.

Por otra parte, desde el enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas estructuradas a los colaboradores del área de Cartera, con el objetivo de recolectar información medible relacionada con aspectos como los tiempos de inducción, el nivel de uso de instructivos, la dependencia entre colaboradores y la percepción sobre la documentación existente. El análisis de estos datos permitió identificar patrones, medir la magnitud de la problemática y validar los hallazgos obtenidos en el análisis cualitativo.

El enfoque metodológico adoptado se orienta a la solución de una problemática específica dentro de un contexto organizacional real, mediante el diseño e implementación de una propuesta de mejora. Asimismo, el proyecto permite caracterizar la situación actual del área de Cartera y propone acciones concretas para optimizar los procesos mediante la actualización y diseño de instructivos operativos.

Finalmente, la integración de estos enfoques permitió estructurar una metodología coherente con los objetivos del proyecto, garantizando que la solución propuesta se base en

evidencia, sea aplicable en el contexto organizacional y contribuya a la mejora continua de los procesos del área.

## **4.2 Etapas del proyecto**

### ***4.2.1 Diagnóstico inicial del estado actual de la problemática empresarial***

Esta fase se enfoca en realizar un diagnóstico inicial de la problemática empresarial del área de cartera en MARVAL S.A.S. Para realizar el diagnóstico, se utilizarán fuentes primarias y secundarias, y se llevara a cabo con las siguientes actividades:

**Actividad 1.** Formar parte de una participación directa en la problemática empresarial, con el objetivo de poder realizar un análisis inicial, familiarizarse con las actividades diarias del área e identificar los flujos de trabajo.

**Actividad 2.** Organizar y realizar reuniones con el personal directivo del área de cartera con el propósito de analizar la problemática, identificar necesidades y de esta manera proponer una solución adecuada.

**Actividad 3.** Identificar los aspectos a mejorar mediante datos recolectados de encuestas a los colaboradores del área de cartera, mediante un análisis de estos.

### ***4.2.2 Diseño del plan de mejora***

En esta fase del proyecto se llevará a cabo el diseño del plan de mejora a la problemática empresarial en el área de cartera de MARVAL S.A.S a partir del diseño de una estrategia y del diagnóstico realizado previamente.

**Actividad 4.** Diseñar el flujo del proceso, teniendo en cuenta que la propuesta de este mismo de solución a las problemáticas previamente identificables.

**Actividad 5.** Elaborar el cronograma de las actividades a realizar para la fase de implementación, asignar responsables para cada actividad y definir el tiempo destinado para cada fase.

**Actividad 6.** A partir de las dos fases anteriores, se dará a lugar la actualización y diseño de manuales de procesos según lo identificado anteriormente.

#### ***4.2.3 Socialización del plan de mejora***

En esta fase se llevará a cabo la socialización del diseño y actualización de los manuales de procesos para el área de cartera.

**Actividad 7.** Se llevará a cabo la socialización de los manuales realizados con los colaboradores del área, mediante reuniones en las cuales estos puedan ser partícipes.

**Actividad 8.** Se realizarán los ajustes pertinentes, identificados en la revisión de los manuales nuevos y actualizados, según verificación del proceso, para ser luego entregados a documentación interna de calidad para posterior publicación.

#### ***4.2.4 Seguimiento y socialización del proceso***

En esta fase se realizará la socialización de lo implementado anteriormente para asegurar que se encuentre a toda la disposición de los colaboradores del área. También a su vez un plan de contingencia para garantizar la actualización de los manuales de procesos mismos del área.

**Actividad 9.** Diseñar un plan de acción para garantizar la actualización constante de los manuales de procesos según necesidad del área.

**Actividad 10.** Realizar reuniones de apropiación de los instructivos, para explicar a los colaboradores las modificaciones que se le hicieron a los manuales de procesos, compartir los ajustes hechos y resolver inquietudes, esto con el fin de garantizar la comprensión por parte de los colaboradores del área.

## **5. Diagnóstico inicial**

### **5.1 Metodología**

En esta fase del proyecto, se llevó a cabo el diagnóstico inicial del estado de los manuales de procesos, con el fin de tener una visión clara de lo que se tiene, de lo que se necesita hacer y de esta forma evaluar la hoja de ruta para dar solución al problema que presenta la organización.

#### ***5.1.1 Observación y participación en la problemática empresarial***

En esta fase se realizó una observación detallada y se participó directamente en la problemática de la empresa respecto al diseño y actualización de manuales de procesos y actividades, con el fin de analizar detalladamente las etapas que componen el proceso, desde que se solicita la actualización o diseño del manual para un proceso, hasta que se hace envío para la publicación de un manual al área de documentación interna de calidad. Esta actividad, permitió documentar con un mayor grado de detalle las actividades claves del proceso a realizar, con el objetivo de identificar aspectos que realizando un análisis teórico no podrían ser identificables, lo cual permite una mejor comprensión del proceso e identificar las dificultades que presenta la problemática empresarial.

### ***5.1.2 Entrevista a directivos del área***

Se llevaron a cabo tres entrevistas estructuradas cualitativas con los directivos del área de cartera que tienen una visión general y conocimiento de los procesos y actividades que se realizan en el área y que se ven en el día a día de todos los colaboradores del área. Estas entrevistas fueron realizadas de manera personal en la sucursal Bucaramanga, ver Apéndice A. Las personas entrevistadas fueron la coordinadora de cartera sucursal Bucaramanga, la coordinadora nacional de cartera y la directora nacional de cartera.

El enfoque que se le dio a la entrevista fue flexible, pero de manera guiada siguiendo el orden de las preguntas, de forma que las preguntas permitieran obtener una información más profunda a partir de sus experiencias. Las preguntas formuladas incluyeron entre otras, las siguientes:

- ¿Qué cambios relevantes han tenido los procesos de Cartera en los últimos años?
- ¿Qué procesos del área considera prioritarios para ser documentados o actualizados mediante instructivos?
- ¿Qué nivel de participación debería tener el personal del área en la validación de los instructivos?
- ¿Qué beneficios espera obtener con el diseño y actualización de los instructivos operativos?

De esta forma, las respuestas obtenidas permitieron identificar las necesidades y puntos de acción de la problemática empresarial, entre ellas:

- La necesidad de actualización de manuales de procesos debido a la evolución de los procesos gracias a cambios tecnológicos, actualizaciones en normativas de la empresa, entre otros cambios que han tenido los procesos con el paso de los años.
- La importancia de crear manuales claros y concisos que permitan que los colaboradores puedan comprenderlos y puedan usarlos como herramientas para el desarrollo de sus actividades.
- Permitir que las tareas y actividades se realicen de igual manera de parte de todos los colaboradores evitando variabilidad en la ejecución de las tareas del área.

Fue posible identificar que los directivos del área coinciden en las necesidades de mejora que tiene el área, todos son enfáticos en la necesidad de actualizar, diseñar en caso de no haber, los manuales de procesos del área, con el fin de mejorar la transferencia de conocimiento por parte de los colaboradores y prevenir errores por desconocimiento de las actividades.

### ***5.1.3 Análisis de encuestas a colaboradores del área***

Durante esta fase, se les realizó una encuesta a los colaboradores del área de cartera, excluyendo a los cargos directivos del área, los cuales se entrevistaron anteriormente, las preguntas realizadas estaban relacionadas con los procesos de inducción, estandarización y uso de instructivos operativos, con el fin de validar la problemática e identificar la necesidad de diseñar y actualizar los manuales de procesos del área de cartera. La aplicación de esta encuesta permitió recolectar información cuantitativa y cualitativa, facilitando el análisis completo de la problemática identificada.

La encuesta constaba de 16 preguntas, distribuidas en preguntas abiertas, cerradas de selección múltiple y escalas de valoración de 1 a 5. Esta combinación de preguntas tuvo el propósito de estimar tiempos de inducción, medir percepciones de los colaboradores y reunir opiniones y recomendaciones del cliente interno del área de cartera de la compañía. La encuesta se dividió en siete secciones, en donde fue posible en base a los resultados analizar diversos factores.

En la primera sección tenemos los datos generales, esta función tenía como propósito caracterizar a los colaboradores del área de cartera en función de su cargo y antigüedad en el cargo, esto con el propósito de dar contexto a las respuestas obtenidas. En base a los resultados podemos encontrar que la mayoría de los colaboradores del área cuentan con una antigüedad entre uno y dos años en el cargo, seguida por un grupo de entre dos y cinco años, y finalmente un menor grupo con más de cinco años de experiencia en el cargo. De esta distribución es posible inferir que existe una rotación moderada del personal del área de cartera, y que con cierta frecuencia llegan nuevos colaboradores al área de cartera que requieren procesos de inducción.

**Figura 2.**

Antigüedad en el área de los colaboradores de cartera.

## 2. Antigüedad en el área:



En la segunda sección de la encuesta tenemos las preguntas orientadas a medir la calidad de la inducción recibida por los colaboradores, en donde en términos generales se pudo medir la claridad de la inducción y el acompañamiento durante esta etapa obtuvieron una valoración en promedio cercanas a 4 puntos sobre 5, lo que nos muestra una valoración positiva del apoyo brindado por la persona encargada de hacer el acompañamiento al colaborador recién ingresado. Sin embargo, las preguntas relacionadas a la disponibilidad de material de apoyo, instructivos, manuales y guías, obtuvo una calificación inferior, estas respuestas nos sugieren, que el acompañamiento durante el proceso de inducción del colaborador es realizado principalmente mediante explicaciones verbales y acompañamiento directo, pues no se cuentan con herramientas documentales que puedan respaldar el proceso de formación. Por ende, el aprendizaje durante el proceso de inducción depende del conocimiento de los colaboradores con mayor experiencia en el área o que ya fueron capacitados anteriormente, esto limita la autonomía del nuevo colaborador y dificulta la estandarización de las actividades.

**Figura 3.**

Claridad de la inducción brindada al colaborador.

3. La inducción inicial fue clara y suficiente para comprender mis funciones.



**Figura 4.**

Percepción del acompañamiento brindado hacia el colaborador nuevo.

5. El acompañamiento recibido durante la inducción fue adecuado y me preparo correctamente para ejecutar mis actividades



**Figura 5.**

Presencia de material de apoyo durante la inducción de nuevos colaboradores.

4. Conté con material de apoyo (manuales, instructivos, guías) durante mi inducción.



En la sección tres las preguntas realizadas a los encuestados tenían como propósito medir el tiempo requerido por los colaboradores del área para desempeñar sus funciones con seguridad y autonomía, en donde los resultados arrojan como resultado que un grupo significativo requiere más de dos meses, e incluso en algunos casos llega a superar los tres meses, los resultados permiten analizar que los tiempos muestran una curva de aprendizaje más bien prolongada para un área operativa, lo que puede generar altos impactos en la carga laboral del equipo. También, fue posible evidenciar que, durante la etapa de inducción del personal, estos deben recurrir constantemente al apoyo de otros colaboradores para resolver dudas respecto a sus tareas y procesos, lo cual confirma la dependencia en el conocimiento informal de los colaboradores.

### Figura 6.

Tiempo requerido por los colaboradores para hacer las tareas de su cargo con autonomía.

6. ¿Cuánto tiempo tardó en desempeñar sus funciones con seguridad y autonomía?



### Figura 7.

Frecuencia en que los colaboradores deberían acudir a otros durante el proceso de inducción.

7. Durante su etapa de aprendizaje, ¿con qué frecuencia debía preguntar a otros compañeros?



En la sección cuatro, se hicieron preguntas en relación al uso de instructivos y documentación en el área, con el objetivo de evaluar la existencia, actualización, y frecuencia del uso de instructivos en el área de cartera, en base a estas preguntas fue posible inferir que aunque de base para algunos cargos no existen manuales ni documentación de los procesos, para algunos cargo bien existen manuales y documentación mas no reflejan los procesos actuales y demuestran cierto grado de desactualización, las valoraciones en las preguntas intermedias y bajas reflejan la brecha entre la documentación existente y la operación diaria del área. En complemento a este fenómeno es posible evidenciar que el uso de instructivos no es constante, lo cual sugiere que, en caso de existir documentación, no es pertinente a las operaciones actuales del área, por lo cual los colaboradores no la consideran una herramienta principal de consulta y prefieren recurrir a consultar a sus compañeros.

### Figura 8.

Percepción de los colaboradores respecto a los instructivos de procesos.

9. Los instructivos actuales reflejan los procesos reales del área.



**Figura 9.**

Uso actual de instructivos de procesos por parte de los colaboradores.

10. Uso con frecuencia los instructivos para realizar mis actividades



En la sección cinco se buscaba evaluar el impacto y consecuencias de la desactualización documental en el área en el día a día laboral, los resultados arrojados en la encuesta muestran que la mayoría de los colaboradores concuerdan en que la ausencia de instructivos de procesos o instructivos desactualizados dificultan el proceso de aprendizaje, incrementa el riesgo de cometer errores al ejecutar tareas y aumenta la dependencia en otros colaboradores con mayor experiencia.

**Figura 10.**

Percepción del impacto de los instructivos en el aprendizaje de los colaboradores.

11. La falta de instructivos actualizados dificulta el proceso de aprendizaje y genera errores en la ejecución de las tareas



**Figura 11.**

Percepción de la relación de la ausencia de instructivos y la dependencia de los colaboradores con otros compañeros con más experiencia.

12. La falta de instructivos incrementa la dependencia del apoyo de compañeros.



Para la última sección cuantitativa, se conoció la percepción de los colaboradores frente al diseño y actualización de instructivos como estrategia de mejora, en donde los resultados demostraron un alto nivel de aceptación de la propuesta, teniendo en cuenta que la mayoría de los encuestados considera necesaria la actualización documental y están de acuerdo en que contar con estos instructivos reduciría tiempos de inducción y mejoraría la eficiencia en el área.

**Figura 12.**

Percepción de los colaboradores respecto a actualizar los instructivos del área.

13. Considero necesario actualizar los instructivos del área de Cartera.



**Figura 13.**

Los instructivos actualizados mejorarían la eficiencia del área.

14. Instructivos actualizados reducirían el tiempo de inducción de nuevos colaboradores y mejoraría la eficiencia del área.



Para finalizar las encuestas, se realizaron dos preguntas abiertas de orden cualitativo con el fin de profundizar la experiencia del colaborador, en donde se encuentran dificultades mencionadas como aprendizaje a ensayo y error, información dispersa, falta de guías, y necesidad constante de preguntar a compañeros, por otro lado se preguntó por sugerencias en los instructivos en donde se mencionaron descripciones detalladas de las actividades, ejemplos prácticos, pantallazos e imágenes, y asignación de responsables de cada proceso.

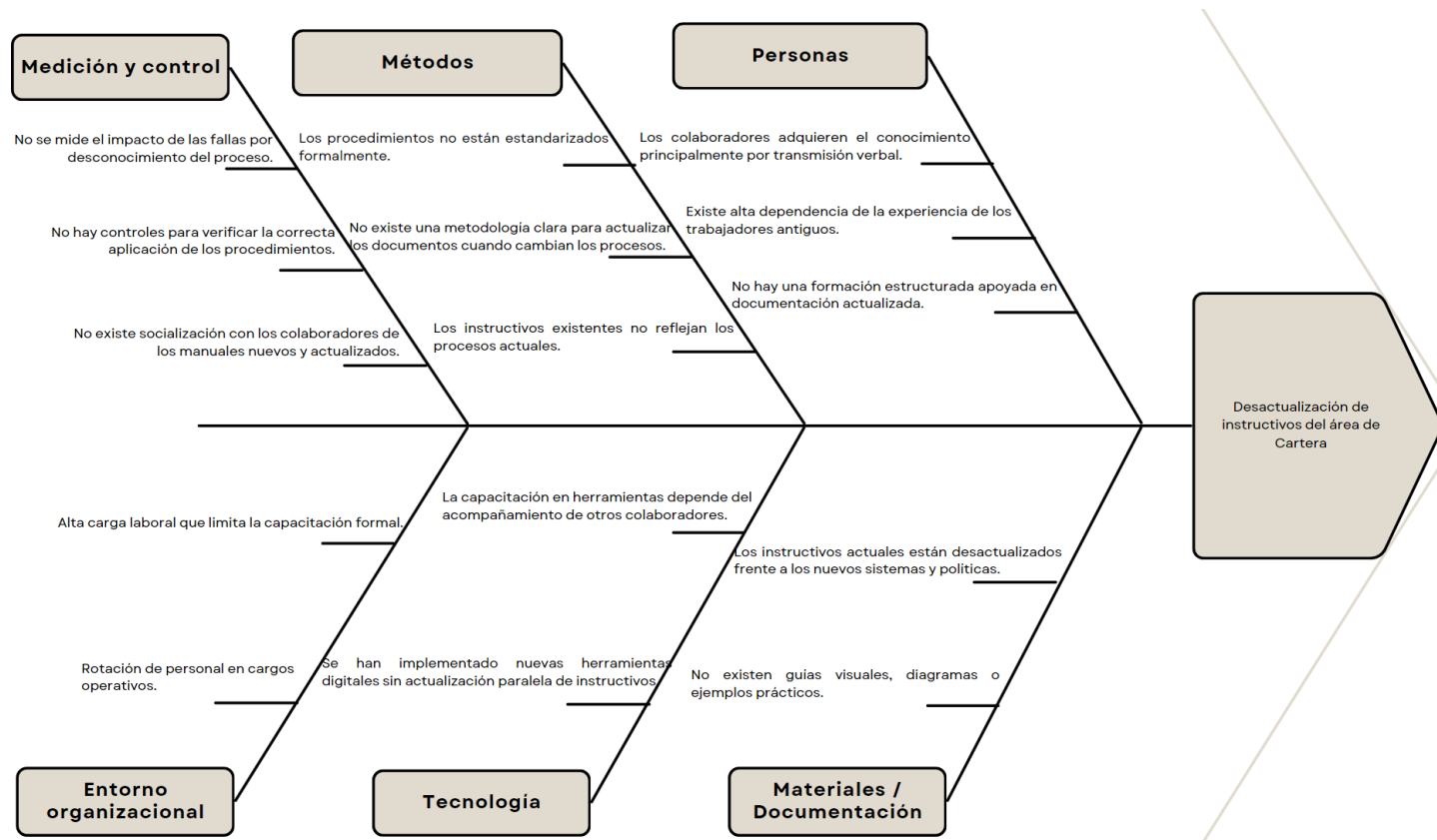
En síntesis, es posible evidenciar que, aunque en el área de cartera presenta un acompañamiento humano adecuado durante las inducciones, presenta debilidades sensibles en la documentación y estandarización de los procesos. Prolongando la curva de aprendizaje, aumentando la dependencia en conocimiento empírico y afectando la eficiencia operativa del área.

## **5.2 Conclusión del diagnóstico inicial**

En base a la información recolectada en la observación inicial, las entrevistas a directivos del área y la aplicación de encuestas, se construyó un diagrama de Ishikawa (ver figura 13.) y un análisis de los 5 porques (ver tabla 1.) Esto con el fin de determinar las principales causas de la problemática empresarial.

### **Figura 14.**

Diagrama de Ishikawa.



**Tabla 1.**

Diagrama de los 5 porqués o 5W

Nivel	¿Por qué?	Evidencia de la encuesta	Causa identificada
Problema	—	46% tarda más de 2 meses en adaptarse al cargo	Tiempos prolongados de inducción y baja estandarización en el área de Cartera
¿Por qué 1?	¿Por qué los colaboradores tardan más tiempo en adaptarse?	Promedio 4.32: “La falta de instructivos dificulta el aprendizaje y genera errores”	Dificultades para aprender los procesos correctamente
¿Por qué 2?	¿Por qué existen dificultades de aprendizaje?	Promedio 4.41: “Incrementa la dependencia del apoyo de compañeros”	Dependencia del conocimiento verbal/empírico
¿Por qué 3?	¿Por qué dependen del conocimiento verbal?	Promedio 2.73: baja disponibilidad de material de apoyo	No existen guías o documentos suficientes para consulta autónoma

¿Por qué 4?	¿Por qué no existen guías suficientes o útiles?	Promedio 2.95: “Los instructivos no reflejan los procesos reales”	Instructivos desactualizados o desalineados con la operación
¿Por qué 5?	¿Por qué los instructivos están desactualizados?	Respuestas abiertas: “no se actualizan”, “información dispersa”, “no hay responsables”	No hay sistema formal de actualización y mantenimiento documental
<b>Causa raíz</b>	—	—	<b>Ausencia de gestión y actualización sistemática de instructivos operativos</b>

En base al análisis integral de la problemática empresarial a partir del diagnóstico realizado es posible obtener una visión integral, en base a la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas, teniendo en cuenta la observación directa, la participación en las actividades del área de cartera, entrevistas a los directivos del área y encuestas a los colaboradores. La utilización de todas estas fuentes para la obtención de información permitió la identificación objetiva de las brechas, necesidades y oportunidades de mejora en relación con la estandarización y transferencia de conocimiento.

Mediante la observación y participación directa en las operaciones diarias, fue posible evidenciar que los procesos del área han evolucionado gracias a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, ajustes normativos, y cambios en las practicas operativas. Sin embargo, esta evolución no ha sido acompañada de una actualización sistemática y diseño de la documentación. Esta situación ha generado que el conocimiento permanezca de forma tácita en

los colaboradores de mayor experiencia en el área y se han compartido mediante el voz a voz, limitando la formalización y estandarización en la forma de llevar a cabo tareas y actividades.

Las entrevistas realizadas a los directivos del área de cartera permitieron confirmar la necesidad de contar con instructivos claros, actualizados y accesibles. Que permitan asegurar una uniformidad en la ejecución de las tareas, facilitar la capacitación de nuevos colaboradores y disminuir el riesgo de cometer errores operativos. Asimismo, los directivos coincidieron en que la documentación de procesos constituye un elemento estratégico para mejorar la eficiencia y garantizarían de la continuidad del conocimiento organizacional.

Por otro lado, el resultado de las encuestas aplicadas a los colaboradores del área, evidenciaron que, aunque se presenta una percepción adecuada del acompañamiento durante la inducción, existe una baja disponibilidad de material de apoyo y una limitada utilización de estos, principalmente debida a su desactualización o poca alineación con la operación real actual del área. Además, se identificó que los colaboradores para realizar con autonomía sus respectivas actividades, dependen con frecuencia del apoyo de colaboradores con más antigüedad en el área, lo que evidencia una curva de aprendizaje prolongada y una dependencia del conocimiento verbal.

Finalmente, el análisis posterior por medio del diagrama de Ishikawa (ver figura 13.) y la técnica de los 5 porques o 5W, permitió profundizar en las causas de la problemática empresarial, determinando que las deficiencias en los tiempos de inducción, estandarización y ejecución de los procesos, no radica en la capacitación del personal, sino más bien en la ausencia de ordenar y crear un proceso de gestión, actualización y mantenimiento de los instructivos de procesos dentro del

área de cartera, esta falencia impide que los procesos se mantengan actualizados y no se estén documentando de manera oportuna y limita su utilidad como herramientas de consulta y aprendizaje.

En base al diagnóstico realizado demuestra la falencia que presenta el área de cartera y demuestra la necesidad del desarrollo del proyecto, orientado en la mejora, impactar en los colaboradores del área y impactar en la eficiencia operativa del área.

## **6. Formulación y diseño del plan de mejora**

### **6.1 Fundamentación de la propuesta**

El plan de mejora propuesto se fundamenta en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico inicial del área de Cartera de Marval S.A.S., en el cual se evidenciaron deficiencias relacionadas con la estandarización de los procesos, tiempos prolongados de inducción y una alta dependencia del conocimiento empírico para la ejecución de las actividades. Estas condiciones generan variabilidad en la forma de realizar las tareas, incrementan la probabilidad de errores operativos y afectan la eficiencia del área.

A partir de la información recolectada mediante la observación directa, entrevistas a directivos y encuestas a los colaboradores, se identificó que, si bien el acompañamiento durante la inducción es adecuado, existe una baja disponibilidad de material de apoyo estructurado y actualizado. Adicionalmente, se evidenció que una proporción significativa de los colaboradores requiere más de dos meses para desempeñar sus funciones con autonomía, lo cual refleja una curva de aprendizaje prolongada. Esta situación se ve reforzada por la necesidad frecuente de recurrir al

apoyo de compañeros con mayor experiencia, evidenciando una dependencia del conocimiento tácito.

El análisis causal realizado mediante el diagrama de Ishikawa y la técnica de los cinco porqués permitió determinar que la causa raíz de la problemática no radica exclusivamente en la capacitación del personal, sino en la ausencia de un sistema formal de gestión, actualización y mantenimiento de instructivos operativos. La desactualización de la documentación existente y la falta de alineación con los procesos actuales limitan su utilidad como herramienta de consulta, dificultando la transferencia del conocimiento y la estandarización de las actividades.

En este contexto, se plantea como solución el diseño y actualización de instructivos operativos para los procesos del área de Cartera, concebidos como una herramienta de apoyo que permita documentar de manera clara, estructurada y accesible las actividades, responsabilidades, herramientas y flujos de trabajo. Esta solución busca transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, facilitando su consulta y aplicación por parte de los colaboradores.

Desde una perspectiva teórica, la propuesta se sustenta en los principios de la gestión por procesos, la cual promueve la estandarización de actividades para garantizar resultados consistentes, así como en la gestión del conocimiento, que plantea la importancia de capturar, organizar y compartir la información dentro de la organización. Asimismo, se integra el enfoque del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), en donde la fase de planificación corresponde al diseño de los instructivos, la ejecución a su implementación, la verificación a su validación con los colaboradores y la actuación a la mejora continua de la documentación.

De igual manera, la estandarización de procesos mediante instructivos operativos permite reducir la variabilidad en la ejecución de las tareas, mejorar la eficiencia operativa y facilitar la capacitación de nuevos colaboradores, contribuyendo a una disminución en los tiempos de inducción y en la dependencia del acompañamiento constante. En este sentido, los instructivos no solo cumplen una función documental, sino que se convierten en una herramienta estratégica para fortalecer la gestión interna del área.

En consecuencia, la propuesta de diseño y actualización de instructivos operativos se presenta como una solución coherente y alineada con las necesidades identificadas en el diagnóstico, permitiendo abordar la causa raíz del problema y generando un impacto positivo en la estandarización, eficiencia y transferencia del conocimiento en el área de Cartera de Marval S.A.S.

## **6.2 Alcance del plan de mejora**

El plan de mejora propuesto se enfoca en el diseño y actualización de instructivos operativos para los procesos del área de Cartera de Marval S.A.S., con el propósito de estandarizar la ejecución de las actividades, facilitar la transferencia del conocimiento y optimizar el proceso de capacitación de los colaboradores. Este alcance se centra en la gestión documental de los procesos operativos, abordando las deficiencias identificadas en el diagnóstico inicial relacionadas con la desactualización y ausencia de instructivos.

En este sentido, el plan contempla la identificación de los procesos críticos del área que requieren intervención, priorizados con base en su frecuencia de ejecución, impacto en la

operación y nivel de desactualización documental. Para cada uno de estos procesos, se desarrollarán instructivos operativos estructurados que incluyan la descripción detallada de las actividades, responsables, herramientas tecnológicas utilizadas, criterios de ejecución y representación gráfica mediante pantallazos del paso a paso de los procesos, permitiendo así una comprensión integral y amplia del proceso.

Asimismo, el alcance del plan de mejora incluye la validación de los instructivos diseñados mediante la participación de los colaboradores y directivos del área, con el fin de asegurar que la documentación elaborada refleje fielmente la operación real y sea aplicable en el contexto organizacional. De igual manera, se contempla la socialización de los instructivos con los diferentes actores involucrados, garantizando su divulgación y promoviendo su uso como herramienta de apoyo en la ejecución de las tareas.

Es importante señalar que el plan de mejora no contempla la modificación de sistemas tecnológicos, automatización de procesos ni cambios estructurales en la organización, sino que se enfoca en la optimización de los procesos desde una perspectiva documental y de gestión del conocimiento. En este sentido, su implementación se orienta a fortalecer las prácticas existentes, reducir la variabilidad operativa y mejorar la eficiencia mediante la estandarización de las actividades.

Finalmente, el alcance del plan incluye la formulación de lineamientos para el seguimiento y actualización continua de los instructivos operativos, con el fin de garantizar su vigencia en el tiempo y su adaptación a futuros cambios en los procesos del área. De esta manera, se busca no

solo resolver la problemática actual, sino también establecer una base para la mejora continua y la sostenibilidad de la solución propuesta.

### **6.3 Identificación de procesos a intervenir**

Para la identificación de los procesos a intervenir, mediante reuniones con la directora nacional de cartera y la analista de datos de cartera, se establecieron los procesos a intervenir en el área. Estos procesos se escogieron basados en las necesidades del área, evidenciadas principalmente por la directora nacional de cartera con el fin de poder enfocar los esfuerzos en aquellos procesos que inciden directamente en la eficiencia operativa y en la calidad de la ejecución de las tareas.

De acuerdo con lo anterior, se determinaron como procesos prioritarios aquellos que forman parte de la operación diaria del área de Cartera y que requieren un alto nivel de precisión en su ejecución, debido a su impacto en la gestión financiera y en la confiabilidad de la información. En estos procesos se evidenció una mayor necesidad de estandarización, así como una mayor dependencia del acompañamiento de colaboradores con experiencia, lo cual refuerza la importancia de contar con instructivos claros y actualizados.

Asimismo, se consideraron aquellos procesos que presentan variabilidad en su ejecución entre colaboradores, lo que genera inconsistencias y posibles reprocesos. Esta situación se asocia directamente con la ausencia de documentación estandarizada, lo que limita la uniformidad en la realización de las actividades y dificulta la transferencia del conocimiento dentro del área. Ver

**Tabla 2.**

**Tabla 2.**

Instructivos a realizar

<b>INSTRUCTIVO A REALIZAR</b>
MANUAL DE USUARIO RADICACION DE DESISTIMIENTOS EN FIDUCIARIA BOGOTA
MANUAL DE USUARIO DESISTIMIENTOS FIDUDAVIVIENDA
MANUAL DE USUARIO RECUPERACION SANCION
MANUAL PROCEDIMIENTO ENDOSO CDT-CDAT
MANUAL DE USUARIO USO DE APLICATIVO DIALOGO PARA SUPERVISOR
GUÍA ENVÍO DE MENSAJES OUTBOUND POR CRM

En este sentido, la identificación de los procesos a intervenir permitió definir el alcance específico del diseño de instructivos operativos, orientando el desarrollo del plan de mejora hacia aquellas actividades que requieren mayor nivel de estandarización y documentación. De esta manera, se asegura que la propuesta tenga un impacto directo en la optimización de los procesos, la reducción de errores operativos y el fortalecimiento de la gestión del conocimiento en el área de Cartera.

#### **6.4 Diseño de los instructivos operativos**

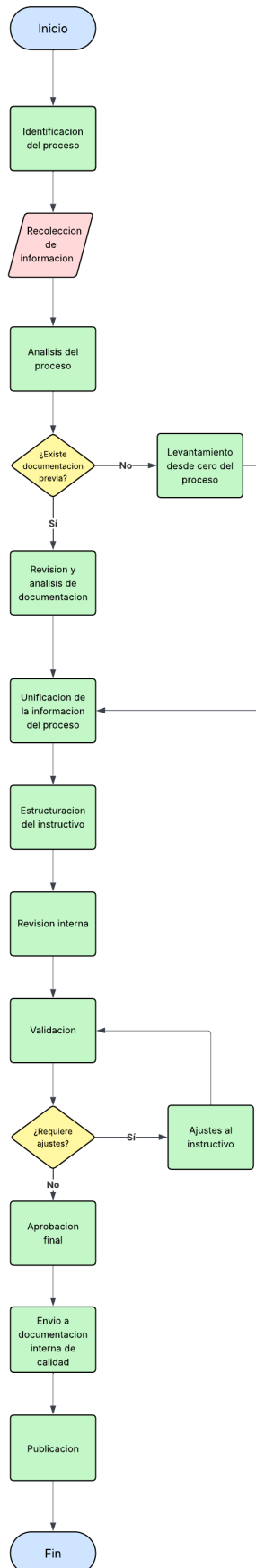
El diseño de los instructivos operativos para el área de Cartera de Marval S.A.S. se desarrolló a partir de las actividades definidas en la fase de diseño del plan de mejora de la

metodología del proyecto, en donde se llevaron a cabo actividades como la estructuración del flujo del proceso, la planificación de la implementación y la elaboración de la documentación operativa. Estas actividades permitieron consolidar una propuesta estructurada orientada a la estandarización de los procesos identificados y a la mejora en la ejecución de las tareas de estas.

En primer lugar, se llevó a cabo el diseño del flujo del proceso. Ver **Figura 15**, con el propósito de representar de manera clara y secuencial las actividades que se deben llevar a cabo. Esta etapa permitió identificar la lógica operativa, los puntos críticos, los responsables involucrados y la interacción entre actividades, constituyéndose como la base para la construcción de los instructivos. La elaboración de estos flujogramas facilitó la comprensión integral del proceso y permitió estructurar de manera robusta para una actualización continua de los instructivos de procesos.

**Figura 15.**

Diagrama de flujo del proceso de diseño y actualización de manuales de procesos



Posteriormente, se realizó la planificación del proceso de implementación mediante la elaboración de un cronograma de actividades. Ver **Tabla 3**, en el cual se definieron las actividades necesarias para el diseño, validación y socialización de los instructivos, así como los responsables de cada etapa. Esta planificación permitió organizar de manera eficiente el desarrollo del proyecto, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos y garantizando la trazabilidad de las actividades realizadas.

**Tabla 3.**

Cronograma de actividades del plan de mejora

Actividad	Responsable	Entregable
Identificación de procesos a documentar	Practicante de Cartera/Dirección Nacional de Cartera	Listado de procesos priorizados
Recolección de información (observación, entrevistas, revisión documental)	Practicante de Cartera / Colaboradores del área	Información levantada de los procesos
Análisis de procesos y levantamiento de actividades	Practicante de Cartera	N/A
Estructuración de instructivos operativos	Practicante de Cartera	Borradores de instructivos
Integración de herramientas (pantallazos, formatos, sistemas)	Practicante de Cartera	Instructivos con soporte visual
Revisión interna de instructivos	Practicante de Cartera / Supervisor encargado del manual	Instructivos revisados
Validación con colaboradores y directivos	Practicante de Cartera / Directivos del área	Retroalimentación documentada
Ajustes finales a instructivos	Practicante de Cartera	Instructivos ajustados
Socialización de instructivos	Practicante de Cartera / Colaboradores del área	Registro de socialización
Entrega y publicación en sistema documental	Practicante de Cartera / Documentación Interna de Calidad/ Analista de Datos de Cartera	Instructivos publicados

Finalmente, se llevó a cabo la elaboración de los instructivos operativos, tomando como base la información obtenida en el diagnóstico y los flujos de proceso previamente diseñados. Cada instructivo fue estructurado de manera clara y secuencial, incluyendo la descripción detallada de las actividades, los responsables, las herramientas tecnológicas utilizadas y los criterios de ejecución. Asimismo, se incorporaron soportes gráficos que facilitan la comprensión de los procesos.

De esta manera, el diseño de los instructivos operativos no solo permitió documentar los procesos del área de Cartera, sino también establecer una herramienta estandarizada que contribuye a la reducción de la variabilidad en la ejecución de las tareas y la facilitación del proceso de capacitación de nuevos colaboradores.

### **6.5 Estructura estándar de los instructivos**

Con el fin de garantizar la estandarización y uniformidad en la documentación de los procesos del área de Cartera de Marval S.A.S., se adoptó la plantilla institucional para la elaboración de los instructivos operativos. Esta plantilla establece una estructura clara, organizada y alineada con los lineamientos del sistema de gestión documental de la compañía, permitiendo que los documentos sean comprensibles, trazables y fácilmente actualizables. Todo esto bajo los parámetros establecidos por el área de gestión interna de calidad, que garantiza toda la gestión documental de la organización.

La estructura definida para los instructivos operativos está compuesta por varios apartados que permiten describir de manera integral cada proceso, asegurando que la información contenida sea clara, completa y útil para los colaboradores. En primer lugar, se incluye el objetivo, el cual describe de manera concisa el propósito del instructivo, especificando la finalidad de las actividades a desarrollar. Seguidamente, se define el alcance, en donde se delimita la aplicabilidad del documento en términos de áreas, procesos o actividades específicas dentro de la organización.

Posteriormente, se incorpora la sección de definiciones, en la cual se establecen los términos técnicos o propios del área que requieren claridad conceptual para facilitar la comprensión del documento. Esta sección contribuye a la estandarización del lenguaje y evita interpretaciones erróneas en la ejecución de las actividades.

Adicionalmente, se incluye el apartado de documentos de referencia, en donde se relacionan aquellos documentos internos o externos que sirven como soporte o base para la elaboración del instructivo. Esto permite garantizar la coherencia con otros lineamientos organizacionales y facilita la trazabilidad de la información.

La sección de consideraciones generales reúne los lineamientos, recomendaciones y aspectos relevantes que deben tenerse en cuenta durante la ejecución del proceso, proporcionando contexto adicional que complementa la descripción de las actividades.

El componente central del instructivo corresponde al contenido, en donde se describen de manera detallada, ordenada y secuencial las actividades que componen el proceso. Esta sección

incluye la identificación de responsables, el uso de herramientas tecnológicas, la secuencia de pasos y, cuando aplica, el apoyo de elementos visuales como evidencias que facilitan la comprensión del proceso.

Finalmente, se incluye el apartado de control de cambios, el cual permite registrar las modificaciones realizadas al instructivo a lo largo del tiempo, garantizando la actualización continua del documento y su alineación con los cambios en los procesos del área.

De esta manera, la adopción de esta estructura no solo permite estandarizar la documentación de los procesos, sino también asegurar la calidad, claridad y sostenibilidad de los instructivos operativos, facilitando su uso como herramienta de apoyo en la ejecución de las actividades y en la capacitación de los colaboradores.

Para ver la plantilla institucional de los instructivos y su respectiva estructura, en el **Apéndice A. Plantilla institucional de los manuales.**

## **6.6 Integración con el ciclo PHVA**

El plan de mejora realizado para el área se encuentra alineado con el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual permite estructurar de manera sistemática las actividades orientadas a la optimización de los procesos y a la sostenibilidad de la solución en el tiempo.

En la fase de planear, se llevó a cabo el diagnóstico inicial del área, mediante la aplicación de herramientas como la observación directa, entrevistas a directivos y encuestas a colaboradores, lo cual permitió identificar las principales problemáticas relacionadas con la desactualización de instructivos y la dependencia del conocimiento empírico. A partir de estos hallazgos, se definió la necesidad de diseñar y actualizar instructivos operativos como estrategia de mejora.

En cuanto a la fase de hacer corresponde a la ejecución del plan de mejora, en la cual se desarrolló el diseño de los instructivos operativos. En esta etapa se incluyó el levantamiento de información de los procesos, la estructuración de los documentos bajo una plantilla estandarizada, la elaboración de flujogramas y la integración de elementos visuales que facilitan la comprensión de las actividades. Esta fase materializa la solución planteada en el proyecto.

Para la fase de verificar, se llevó a cabo la validación de los instructivos operativos con los colaboradores y directivos del área de Cartera, con el propósito de evaluar su claridad, pertinencia y aplicabilidad en el contexto real de la operación. Esta etapa permitió identificar ajustes necesarios y garantizar que los documentos reflejen fielmente los procesos ejecutados, contribuyendo a su efectividad como herramienta de apoyo.

Finalmente, la fase de actuar se orienta a la implementación de acciones de mejora continua, mediante la formulación de lineamientos para la actualización periódica de los instructivos y su integración dentro del sistema de gestión documental de la organización. Esta fase busca asegurar la sostenibilidad de la solución en el tiempo, permitiendo que los instructivos se mantengan alineados con los cambios en los procesos y continúen aportando valor al área.

### **6.7 Validación de la propuesta**

Con el fin de garantizar la pertinencia, aplicabilidad y calidad de los instructivos operativos diseñados, se llevó a cabo un proceso de validación con los colaboradores y directivos del área de Cartera de Marval S.A.S. Esta etapa permitió verificar que la documentación elaborada reflejara de manera fiel la operación real de los procesos y cumpliera con las necesidades identificadas en el diagnóstico inicial.

La validación se realizó mediante sesiones de revisión en las cuales se presentaron los instructivos operativos a los colaboradores responsables de cada proceso, quienes aportaron retroalimentación basada en su experiencia y conocimiento de las actividades. Durante estas sesiones se evaluaron aspectos como la claridad de la información, la secuencia lógica de las actividades, la identificación de los responsables, el uso de herramientas tecnológicas y la coherencia con la ejecución real de los procesos.

Asimismo, se contó con la participación de la directora nacional de cartera, junto con la analista de datos de cartera, quienes realizaron una revisión desde una perspectiva estratégica, validando la alineación de los instructivos con los lineamientos organizacionales, la estandarización de los procesos y su contribución a la mejora de la eficiencia operativa.

#### **Figura 16.**

Seguimiento de los instructivos de procesos por parte de la directora nacional de cartera y analista de datos de cartera.

miércoles, 5 noviembre 2025

5/11/2025 4:30 p.m. Reunión iniciada:

Fireflies.ai Notetaker Andrea (No comprobado) fue invitado a la reunión.

read.ai meeting notes (No comprobado) fue invitado a la reunión.

Fireflies.ai Notetaker Andrea (No comprobado) 5/11/2025 4:31 p.m. Traducir

FA Andrea Catalina invited Fireflies.ai here to record & take notes. View Security & Privacy info: <https://fireflies.ai/policy>

Type:  
/# leave - Remove Fireflies

View Realtime notes here: [https://app.fireflies.ai/live/01K95ZBDJ82HKV9R8MMFT16RMY?ref=live\\_chat](https://app.fireflies.ai/live/01K95ZBDJ82HKV9R8MMFT16RMY?ref=live_chat)

read.ai meeting notes (No comprobado) abandonó el chat.

5/11/2025 4:42 p.m. Reunión finalizada: 16m 22s

Fireflies.ai Notetaker Andrea (No comprobado) abandonó el chat.

Andrea Catalina Yepes Lopez 5/11/2025 4:45 p.m.

AL Buenas tardes

como vamos con la publicación de manuales ?

se cumplieron los compromisos

???

viernes, 7 noviembre 2025

MJ Maria Paula Vesga Jimenez 7/11/2025 4:54 p.m.

jefe hoy se enviaron estos manuales para publicar:

MANUAL	RESPONSABLE	ESTADO
MANUAL DE DESISTIMIENTO EN JDE	Yeimy Katherine Quintero Ortiz	ENVIADO A DOCUMENTOS 7/11/25
RADICACIÓN DE DESISTIMIENTOS FIDUBOGOTÁ	Yeimy Katherine Quintero Ortiz	ENVIADO A DOCUMENTOS 7/11/25
SOBREGIROS GMF POR CY	Angie Lisbeth Rojas Martinez	ENVIADO A DOCUMENTOS 7/11/25
REVISIÓN DE CAJAS GENERALES	Angie Lisbeth Rojas Martinez	ENVIADO A DOCUMENTOS 7/11/25

y ya tenemos 11 más para revisar y enviar

Escribe un mensaje

Como resultado de este proceso, se identificaron oportunidades de ajuste en la redacción, estructura y contenido de algunos instructivos, las cuales fueron incorporadas con el fin de optimizar su comprensión y aplicabilidad. Esta retroalimentación permitió fortalecer la calidad de los documentos y asegurar que estos puedan ser utilizados como una herramienta efectiva para la ejecución de las actividades y la capacitación de nuevos colaboradores.

Finalmente, una vez realizados los ajustes correspondientes, los instructivos fueron aprobados para su posterior socialización e implementación, garantizando que cumplen con los requerimientos del área y que aportan valor a la estandarización de los procesos y a la gestión del

conocimiento. De esta manera, la validación de la propuesta asegura que la solución planteada no solo es técnicamente adecuada, sino también viable y pertinente en el contexto organizacional.

## **7. Implementación y resultados del plan de mejora**

### **7.1 Implementación del plan de mejora**

El proceso de implementación del plan de mejora en el área de Cartera de Marval S.A.S. se desarrolló de manera estructurada, con base en los lineamientos definidos en la fase metodológica y en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico inicial. Esta etapa se enfocó en materializar la solución propuesta mediante el diseño, validación e integración de instructivos operativos, orientados a reducir las brechas identificadas en la estandarización de los procesos, la transferencia del conocimiento y la eficiencia operativa del área.

En primera instancia, la implementación inició con el levantamiento detallado de la información de los procesos priorizados, actividad que se realizó mediante la observación directa de las tareas, la participación activa en la operación y la interacción con los colaboradores responsables de cada proceso. Este ejercicio permitió comprender la ejecución real de las actividades, identificar variaciones en la forma de trabajo entre colaboradores, reconocer puntos críticos del proceso y detectar oportunidades de mejora en la secuencia y claridad de las tareas. Asimismo, se llevó a cabo la revisión de la documentación existente, evidenciando inconsistencias, desactualización y falta de alineación con los procesos actuales.

A partir de esta información, se procedió a la estructuración de los instructivos operativos, los cuales fueron desarrollados bajo la plantilla institucional definida por la organización. Cada instructivo fue diseñado con un enfoque práctico y operativo, incorporando elementos como el objetivo, alcance, definiciones, consideraciones generales y el desarrollo detallado del proceso. Este último incluyó la descripción secuencial de las actividades, la identificación de los responsables, los criterios de ejecución y el uso de herramientas tecnológicas. Adicionalmente, se integraron elementos visuales, tales como capturas de pantalla de los sistemas utilizados (CRM, plataformas fiduciarias y aplicativos internos), con el fin de facilitar la comprensión de los procesos y mejorar la experiencia del usuario al momento de consultar la documentación.

En relación con los instructivos específicos desarrollados, se evidencian aportes significativos en cada uno de ellos. En los procesos asociados a la radicación de desistimientos en entidades fiduciarias, como Fiduciaria Bogotá y Fidudavivienda, se logró documentar de manera clara y estructurada el flujo completo de las actividades, incluyendo los requisitos, validaciones y uso de las plataformas. Previamente, estos procesos dependían en gran medida del conocimiento empírico y del acompañamiento de colaboradores con mayor experiencia, lo que generaba incertidumbre y aumentaba el riesgo de errores. Con la implementación de los instructivos, se estableció una guía estandarizada que permite ejecutar estas actividades de manera autónoma, reduciendo la variabilidad en su ejecución.

Por otra parte, en el instructivo de recuperación de sanción y en el procedimiento de endoso de CDT-CDAT, se identificaron mejoras en la claridad de los pasos críticos del proceso, especialmente en lo relacionado con la validación de la información y la secuencia de las

actividades. Estos procesos, al involucrar información sensible y validaciones específicas, requieren un alto nivel de precisión, por lo que la estandarización lograda mediante los instructivos contribuye directamente a la reducción de errores operativos y reprocesos.

Asimismo, los instructivos relacionados con el uso de herramientas tecnológicas, como el aplicativo Dyálogo para supervisores y la guía de envío de mensajes outbound por CRM, permitieron estructurar de manera detallada la interacción con los sistemas, incluyendo rutas de navegación, configuración de parámetros y ejecución de acciones específicas. Este aspecto resulta especialmente relevante, ya que se identificó que una parte importante de los errores operativos se originaba en el uso inadecuado de las plataformas. En este sentido, los instructivos desarrollados contribuyen a mejorar la precisión en la ejecución de las tareas y a optimizar el uso de las herramientas tecnológicas disponibles.

Una vez elaborados los instructivos, se llevó a cabo la fase de validación, en la cual los documentos fueron revisados por los colaboradores responsables de cada proceso y por la directora nacional de cartera. Este proceso permitió hacer un contraste de la información documentada con la operación real, garantizando la pertinencia y aplicabilidad de los instructivos. Como resultado de esta validación, se realizaron ajustes significativos en la redacción, secuencia de actividades y nivel de detalle de los documentos. Entre las principales mejoras incorporadas se destacan la inclusión de ejemplos prácticos, la aclaración de pasos críticos, la incorporación de validaciones adicionales y la optimización de la organización visual de la información, lo que fortaleció la claridad y usabilidad de los instructivos.

Posteriormente, los instructivos fueron preparados para su implementación formal mediante su entrega al área de documentación interna de calidad, con el fin de ser publicados en el sistema de gestión documental de la organización. Este proceso garantiza la disponibilidad de los instructivos para todos los colaboradores, su control de versiones y la posibilidad de realizar actualizaciones futuras de manera estructurada, asegurando su vigencia en el tiempo.

### Figura 17.

Publicación de un instructivo por parte de documentación interna de calidad para la organización.

PRIMERA VERSIÓN DEL MANUAL DE USUARIO RECUPERACIÓN DE SANCIÓN Resumir

Documentación Interna Calidad Responder Responder a todos Reenviar ...

Para: Yuly P. Abril Forero; William Felipe Acevedo Aparicio; Cristian Orlando Acevedo Carmona; Laura Acevedo Rodríguez; **y 371 más**

CC: Alejandra M. Romero Ramirez; Documentación Interna Calidad Mié 10/12/2025 14:28




GESTIÓN DEL RIESGO

**Estimados Equipo de Recaudo y Cartera/ Áreas Interesadas:**

Me permito informar que se encuentra disponible para su consulta, la primera versión del siguiente documento:

Tipo de Documento	Nombre del Documento	Código	Versión	Descripción
MANUAL DE USUARIO	RECUPERACIÓN DE SANCIÓN	MU-GFI-CAR-051	001	Emisión de la primera versión del documento

NOTA: Los documentos actualizados se pueden consultar y descargar en la página de calidad (Aconex) ingresando a <https://us1.aconex.com/Logon> con su usuario y contraseña. En caso no contar con estas credenciales, por favor solicitar por SOTEC el respectivo acceso.

Es importante recordar que, a partir de la fecha, los documentos entran en vigencia por lo anterior, agradecemos hacer extensiva la información a sus equipos de trabajo u otros interesados.

De manera complementaria, la implementación incluyó actividades de socialización dirigidas a los colaboradores del área, en las cuales se presentaron los instructivos elaborados, se

explicó su estructura y se orientó su uso como herramienta de apoyo en la ejecución de las tareas. Estas sesiones permitieron resolver inquietudes, recoger retroalimentación adicional y promover la apropiación de los documentos por parte del equipo de trabajo.

En términos de impacto, la implementación del plan de mejora permitió transformar el conocimiento tácito presente en los colaboradores en conocimiento explícito, accesible y estandarizado, facilitando la transferencia del conocimiento y reduciendo la dependencia del acompañamiento constante. Asimismo, se establecieron bases sólidas para la reducción de los tiempos de inducción, la disminución de errores operativos y la mejora en la eficiencia del área.

Finalmente, es importante resaltar que la implementación del plan de mejora no solo se limita a la generación de documentación, sino que constituye un avance significativo hacia la consolidación de una cultura organizacional orientada a la estandarización de procesos, la gestión del conocimiento y la mejora continua, aportando valor tanto a los colaboradores como a la organización en su conjunto.

## **7.2 Diseño del plan de seguimiento y actualización**

Con el fin de garantizar la sostenibilidad y efectividad del plan de mejora implementado en el área de Cartera de Marval S.A.S., se diseñó un plan de seguimiento y actualización orientado a evaluar el uso, impacto y vigencia de los instructivos operativos desarrollados. Este plan permite asegurar que la documentación se mantenga alineada con los procesos reales del área y continúe aportando valor a la operación.

El plan de seguimiento contempla la definición de indicadores de desempeño que permiten medir el impacto de los instructivos en aspectos clave como la eficiencia operativa, la reducción de errores, la autonomía de los colaboradores y la mejora en los tiempos de inducción. Dado que la implementación del proyecto se encuentra en una fase inicial, estos indicadores se plantean como una base para el monitoreo futuro, permitiendo evaluar progresivamente los resultados obtenidos.

En ese orden de ideas, se plantean los siguientes indicadores para su seguimiento y monitoreo:

### 7.2.1 Tiempo promedio de inducción

**Tabla 4.**

Indicador tiempo promedio de inducción

<b>Indicador</b>	Tiempo promedio de inducción
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo que tarda un colaborador en desempeñar sus funciones con autonomía
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\sum$ tiempo de adaptación / número de colaboradores nuevos
<b>Meta</b>	Reducir en 20% – 30% el tiempo de inducción
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Nota</b>	Seguimiento a nuevos colaboradores
<b>Facilitador</b>	Área de Talento Humano / Área de Cartera
<b>Responsable</b>	Dirección nacional de cartera y analista de datos de cartera

### 7.2.2 Nivel de uso de instructivos

**Tabla 5.**

Indicador nivel de uso de instructivos

<b>Indicador</b>	Nivel de uso de instructivos
------------------	------------------------------

<b>Descripción</b>	Evalúa la frecuencia con la que los colaboradores utilizan los instructivos como herramienta de consulta
<b>Fórmula de cálculo</b>	Encuesta interna (escala de 1 a 5)
<b>Meta</b>	Alcanzar un nivel $\geq 4$
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral
<b>Nota</b>	Encuestas internas
<b>Facilitador</b>	Analista de datos / Área de Cartera
<b>Responsable</b>	Analista de datos de cartera

### 7.2.3 Nivel de dependencia entre colaboradores

**Tabla 6.**

Indicador nivel de dependencia entre colaboradores

<b>Indicador</b>	Nivel de dependencia entre colaboradores
<b>Descripción</b>	Mide la necesidad de apoyo entre colaboradores para ejecutar tareas
<b>Fórmula de cálculo</b>	Encuesta interna (escala de 1 a 5)
<b>Meta</b>	Reducir a $\leq 3$
<b>Frecuencia de medición</b>	Semestral
<b>Nota</b>	Encuestas internas
<b>Facilitador</b>	Área de Cartera
<b>Responsable</b>	Analista de datos de cartera

### 7.2.4 Numero de errores operativos

**Tabla 7.**

Indicador número de errores operativos

<b>Indicador</b>	Número de errores operativos
<b>Descripción</b>	Mide la cantidad de errores en la ejecución de procesos del área
<b>Fórmula de cálculo</b>	Número de errores reportados por periodo
<b>Meta</b>	Reducir en 15% - 25%
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Nota</b>	Reportes internos del área
<b>Facilitador</b>	Área de Cartera
<b>Responsable</b>	Dirección nacional de cartera

### 7.2.5 Nivel de actualización de instructivos

**Tabla 8.**

Indicador nivel de actualización de instructivos

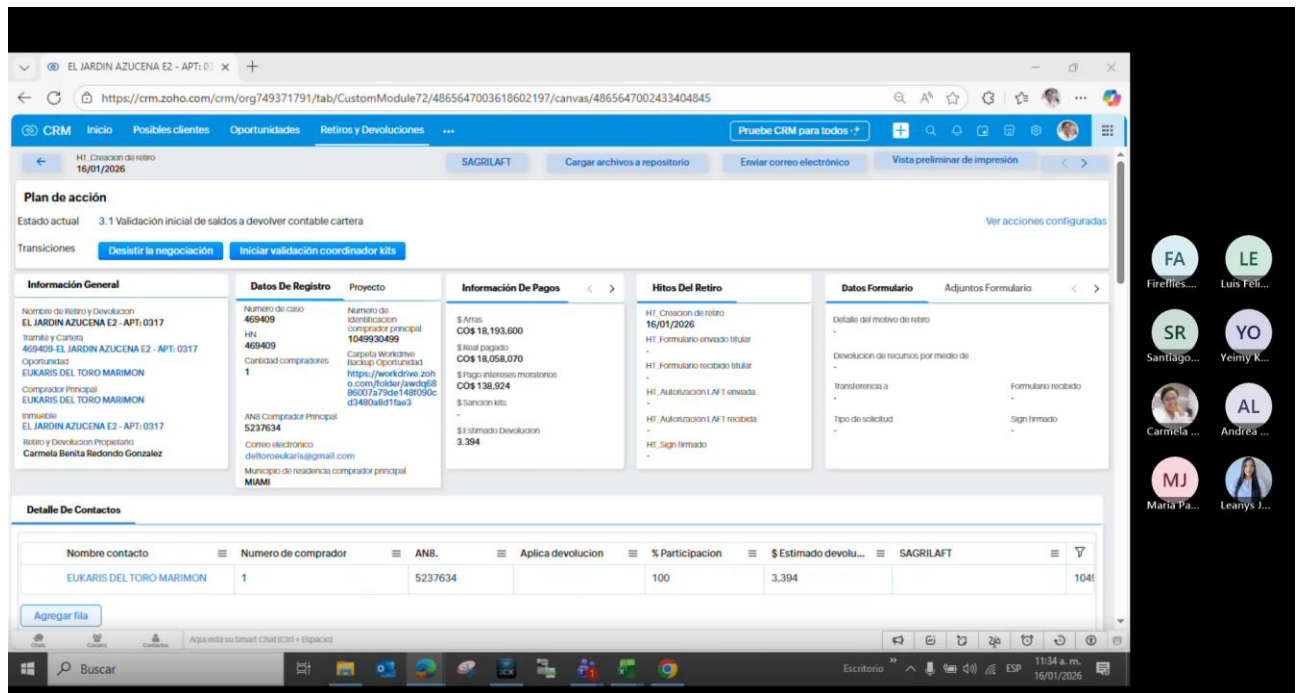
<b>Indicador</b>	Nivel de actualización de instructivos
<b>Descripción</b>	Evalúa el porcentaje de instructivos actualizados frente al total existente
<b>Fórmula de cálculo</b>	$(\text{Número de instructivos actualizados} / \text{total de instructivos}) \times 100$
<b>Meta</b>	Mantener $\geq 90\%$ actualizados
<b>Frecuencia de medición</b>	Anual
<b>Nota</b>	Sistema de gestión documental
<b>Facilitador</b>	Documentación interna de calidad
<b>Responsable</b>	Área de Cartera / Documentación interna de calidad

### 7.3 Socialización y apropiación de los instructivos

La socialización se realizó mediante reuniones virtuales dirigidas a los colaboradores del área, en las cuales se presentaron los instructivos elaborados, explicando su estructura, contenido y la forma en que deben ser utilizados como herramienta de apoyo en la ejecución de las actividades. Durante estas sesiones, se hizo énfasis en los cambios incorporados en los procesos, la estandarización de las actividades y la importancia de consultar los instructivos como fuente principal de información.

**Figura 18.**

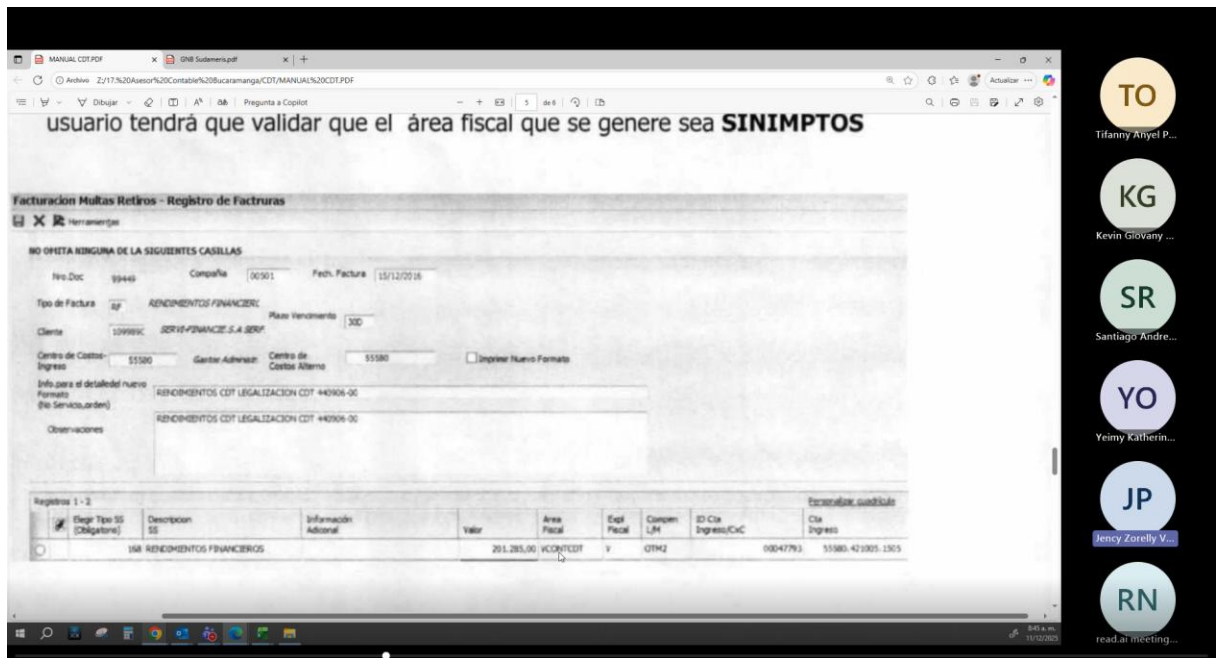
Jornadas de socialización de instructivos a colaboradores del área de cartera mediante la plataforma Google Teams.



Asimismo, se generaron espacios de participación en los cuales los colaboradores pudieron expresar sus inquietudes y realizar observaciones. Este enfoque permitió fortalecer la comprensión de los documentos y facilitar su apropiación dentro del equipo de trabajo, promoviendo una cultura orientada al uso de herramientas documentales para la gestión del conocimiento. Adicionalmente, durante la socialización se resaltó la importancia de los instructivos como apoyo en los procesos de inducción de nuevos colaboradores, destacando su utilidad para reducir la curva de aprendizaje y disminuir la dependencia del acompañamiento constante por parte de compañeros con mayor experiencia.

### Figura 19.

Reuniones de socialización de los instructivos realizada mediante la plataforma Google Teams.



Como resultado de este proceso, se evidenció una percepción positiva por parte de los colaboradores frente a los instructivos diseñados, reconociéndolos como una herramienta útil para mejorar la claridad en la ejecución de las tareas y fortalecer la autonomía en el desarrollo de sus funciones. De esta manera, la socialización permitió no solo la difusión de los documentos, sino también su integración dentro de la dinámica operativa del área.

#### 7.4 Resultados obtenidos e impacto del plan de mejora

Como resultado de la implementación del plan de mejora propuesto, uno de los principales impactos identificados se relaciona con la mejora en la disponibilidad de información para los colaboradores. A diferencia de la situación inicial evidenciada en el diagnóstico, donde predominaba el conocimiento empírico y la transmisión verbal de las actividades, la implementación de los instructivos permite contar con una fuente formal, clara y accesible de

consulta, facilitando la comprensión de los procesos y fortaleciendo la gestión del conocimiento dentro del área.

Asimismo, se espera una reducción progresiva en los tiempos de inducción de nuevos colaboradores, dado que los instructivos operativos permiten estructurar el proceso de aprendizaje y brindar una guía detallada para la ejecución de las tareas. En este sentido, la documentación desarrollada contribuye a disminuir la dependencia del acompañamiento constante por parte de colaboradores con mayor experiencia, promoviendo una mayor autonomía en el desarrollo de las funciones.

En términos de eficiencia operativa, la estandarización de los procesos mediante instructivos operativos permite disminuir la probabilidad de errores y reprocesos, al establecer de manera clara las actividades, responsables y criterios de ejecución. Esto se traduce en una mejora en la calidad de las actividades realizadas y en una mayor confiabilidad de la información gestionada por el área de Cartera.

Por otra parte, la socialización de los instructivos generó una percepción positiva por parte de los colaboradores, quienes reconocen la utilidad de estos documentos como herramienta de apoyo en su trabajo diario. Este aspecto es fundamental, ya que favorece la apropiación de la solución y facilita su integración dentro de la dinámica operativa del área.

Adicionalmente, el diseño del plan de seguimiento e indicadores permite establecer una base para la medición del impacto del proyecto en el tiempo, facilitando el monitoreo de variables

como el tiempo de inducción, el uso de los instructivos, la reducción de errores y la actualización de la documentación. Esto asegura que la mejora implementada no sea un esfuerzo puntual, sino un proceso continuo de optimización.

En este sentido, el impacto del plan de mejora no solo se evidencia en la solución de la problemática identificada, sino también en la generación de una cultura orientada a la estandarización, la documentación y la mejora continua de los procesos. De esta manera, el proyecto contribuye al fortalecimiento de la eficiencia operativa, la transferencia del conocimiento y la sostenibilidad de las prácticas del área de Cartera de Marval S.A.S.

## **8. Conclusiones**

El desarrollo del presente proyecto permitió evidenciar que la problemática del área de Cartera de Marval S.A.S. no se originaba en deficiencias del talento humano, sino en la ausencia de un sistema estructurado de documentación, actualización y gestión de instructivos operativos. A partir del diagnóstico realizado, se identificó que la desactualización de los instructivos y la dependencia del conocimiento empírico generaban tiempos prolongados de inducción, variabilidad en la ejecución de las tareas y un mayor riesgo de errores operativos.

En este sentido, el diseño y actualización de los instructivos operativos permitió transformar el conocimiento empírico presente en los colaboradores en conocimiento explícito, accesible y estandarizado, facilitando la comprensión de los procesos y fortaleciendo la gestión del conocimiento dentro del área. Esta transformación constituye un aporte significativo para la

organización, ya que contribuye a la sostenibilidad del conocimiento y a la continuidad operativa en la ejecución de las tareas del área.

Asimismo, la estructuración de los instructivos bajo una plantilla institucional permitió garantizar la uniformidad, claridad y trazabilidad de la documentación, alineándola con los lineamientos del sistema de gestión documental de la compañía. Esto asegura que los instructivos no solo cumplan una función operativa, sino también un rol estratégico dentro de la organización.

El proceso de socialización y validación de los instructivos con los colaboradores y directivos del área fue un elemento clave para garantizar la pertinencia y aplicabilidad de la solución, así como para fomentar su apropiación. La participación del equipo de trabajo permitió fortalecer la calidad de los documentos y promover una cultura orientada al uso de herramientas documentales en la ejecución de las actividades.

Por otra parte, la definición de indicadores y lineamientos de seguimiento permitió establecer una base para la medición del impacto del proyecto en el tiempo, orientando la organización hacia un enfoque de mejora continua. Estos mecanismos aseguran que los instructivos se mantengan actualizados y alineados con los cambios en los procesos, garantizando la sostenibilidad de la solución.

Finalmente, el proyecto cumplió con el objetivo general de actualizar y diseñar instructivos operativos para el área de Cartera, contribuyendo a la estandarización de las actividades, la optimización en la ejecución de tareas y la facilitación del proceso de capacitación de nuevos

colaboradores. De esta manera, se genera un impacto positivo en la eficiencia operativa del área y se sientan las bases para una gestión más estructurada y eficiente del conocimiento organizacional.

## **9. Recomendaciones**

En base a los resultados obtenidos en este proyecto, se recomienda establecer un proceso formal de actualización periódica de los instructivos operativos, definiendo responsables claros dentro del área para su revisión y mantenimiento. Este proceso debe activarse especialmente cuando se presenten cambios en los procesos, herramientas tecnológicas o lineamientos organizacionales, con el fin de asegurar que la documentación se mantenga vigente y alineada con la operación real.

Asimismo, se sugiere integrar los instructivos operativos dentro del proceso de inducción y capacitación de nuevos colaboradores, utilizándolos como herramienta principal de formación. Esto permitirá reducir la curva de aprendizaje, promover la autonomía en la ejecución de las tareas y disminuir la dependencia del acompañamiento constante por parte de colaboradores con mayor experiencia.

Adicionalmente, se recomienda fomentar una cultura organizacional orientada al uso de la documentación como herramienta de consulta permanente, incentivando a los colaboradores a utilizar los instructivos en su día a día. Para ello, es importante realizar jornadas periódicas de refuerzo y socialización, así como promover espacios de retroalimentación que permitan identificar oportunidades de mejora en los documentos.

Por otra parte, se recomienda extender la metodología desarrollada en este proyecto a otras áreas de la organización que presenten problemáticas similares en términos de documentación y estandarización de procesos, con el fin de replicar los beneficios obtenidos y fortalecer la gestión del conocimiento a nivel organizacional.

Finalmente, se sugiere evaluar en el mediano plazo la posibilidad de complementar los instructivos operativos con herramientas tecnológicas, como plataformas digitales interactivas o sistemas de gestión del conocimiento, que permitan mejorar la accesibilidad, actualización y uso de la información dentro de la organización.

### Referencias bibliográficas

Angel Maldonado, J. (2012). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*: ( ed.). B - EUMED. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/lc/uis/titulos/51718>

Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad*: ( ed.). EUNSA. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/lc/uis/titulos/47285>

Caicedo Sepúlveda, E. (2021). *Estandarización de los procesos y procedimientos del área de mantenimiento de la empresa Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.* [Trabajo de grado, Universidad del Valle].

IBM. (s. f.). *¿Qué es la gestión del conocimiento?* IBM Think. <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/knowledge-management>

Osorio Betancur, A. L. (2023). *Actualización del manual de procesos y procedimientos de la Alcaldía del Municipio de La Unión, Antioquia* [Trabajo de grado, Universidad de Antioquia].

Palladino, E. & E. Palladino, L. (1998). *Administración organizacional: calidad-capacitación-evaluación*: (ed.). Espacio Editorial. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/lc/uis/titulos/66902>

Rodríguez Gómez, M. G., & Tobo Bernal, D. N. (2024). *Diseño de manuales de procedimientos y funciones del personal administrativo de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander* [Trabajo de grado, Universidad Industrial de Santander].

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Zapata Gómez, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA: ( ed.)*. Editorial Universidad Nacional de Colombia. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/lc/uis/titulos/129837>

