

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH

Plan de mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la empresa R&A Smart
Health

Valentina Solano Corredor

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniera industrial

Director

Ana mireya cuadros Rojas

Magíster en administración de empresas

Tutor

Jessica Yamile Zamora Vargas

tecnóloga en gestión de talento humano

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Agradecimientos

A Dios por ser luz en mi vida, porque siempre está a mi lado guiándome y dándome la fortaleza para seguir por el camino correcto y tomar las mejores decisiones.

A mis padres y hermano que me apoyaron en este proceso de formación y que con su amor y esfuerzo me dieron la oportunidad de cumplir esta meta; cada paso que doy es por ellos y para ellos.

A mi pareja por su amor y porque siempre ha estado a mi lado apoyándome en todas las decisiones siempre motivándome a ser mejor día a día.

A mi directora por su paciencia, acompañamiento, consejos, guía y disposición para atender todas mis dudas.

A R&A Smart Health por el apoyo brindado y la confianza depositada y permitir el desarrollo de este proyecto.

A mi tutora por su paciencia, tiempo y enseñanzas a lo largo de este camino.

Tabla de contenido

Introducción	16
Cumplimiento de Objetivos	18
1. Generalidades del proyecto	20
1.1 Identificación de la empresa	20
<i>1.1.1 Misión</i>	<i>21</i>
<i>1.1.2 Visión</i>	<i>21</i>
<i>1.1.3 Mapa de procesos</i>	<i>21</i>
1.2 Planteamiento del problema	22
1.3 Objetivos	23
<i>1.3.1 Objetivo general</i>	<i>23</i>
<i>1.3.2 Objetivo específico</i>	<i>23</i>
1.4 Metodología del proyecto	24
<i>1.4.1 Fase 1: Diagnóstico y análisis del problema.</i>	<i>24</i>
<i>1.4.2 Fase 2: Generar plan de acción</i>	<i>25</i>
<i>1.4.3 Fase 3: Implementar plan de acción</i>	<i>25</i>
<i>1.4.4 Fase 4: Herramientas ofimáticas</i>	<i>25</i>
<i>1.4.5 Fase 5: Indicadores de gestión</i>	<i>26</i>
<i>1.4.6 Fase 6: Socialización</i>	<i>26</i>

2. Marco de referencias	26
2.1 Marco de antecedentes	26
2.2 Marco teórico	28
2.2.1 Proceso	28
2.2.2 Enfoque de procesos	28
2.2.3 Procedimiento	28
2.2.4 Actividad	29
2.2.5 Mejoramiento de procesos	29
2.2.6 Manual de procesos y procedimientos	30
2.2.7 Indicadores de gestión	30
2.2.8 Análisis DOFA	31
2.2.9 Diagrama Causa – Efecto	32
2.2.10 Diagrama de flujo	33
3. Diagnóstico inicial	35
3.1 Recolección de la información	35
3.1.1 Revisión de documentos.	35
3.1.2 Encuesta a los empleados.	36
3.2 Descripción de la organización	38
3.3 Diagnostico a partir de los procesos	39
3.3.1 Procesos misionales	39

3.3.2	<i>Procesos de apoyo:</i>	41
3.4	Entrevista a la Dirección de la empresa	44
3.5	Análisis DOFA	45
3.6	Análisis de causalidad	46
3.7	Análisis norma ISO 9001: 2015	49
3.8	Análisis del diagnóstico.	50
4.	Plan de acción con las propuestas a ejecutar	58
4.1	Propuesta 1. Herramientas para el control documental	58
4.1.1	Problema que se pretende atender.	58
4.1.2	Descripción de la propuesta:	59
4.1.3	Plan de acción	61
4.2	Propuesta 2. Elaboración y Actualización de documentos	62
4.2.1.	Problema que se pretende atender:	62
4.2.2.	Descripción de la propuesta	62
4.2.3.	Plan de acción	64
4.3	Propuesta 3. Elaboración de un sistema de indicadores de gestión	64
4.3.1	Problema que se pueda atender.	64
4.3.2	Descripción de la propuesta	65
4.3.3	Plan de acción	65

4.4	Propuesta 4. Crear capacitaciones para el uso de herramientas ofimáticas (Wrike y Drive).....	66
4.4.1	Problema que se pretende atender	66
4.4.2	Descripción de la propuesta.....	67
4.4.3	Plan de acción	67
4.5	Propuesta 5. Plan de trabajo de bienestar laboral para fortalecer la cultura de servicio	68
4.5.1	Problema que se pretende atender	68
4.5.2	Descripción de la propuesta.....	68
4.5.3	Plan de acción	69
5.	Implementación del plan de acción	70
5.1	Herramientas para control de documentos	70
5.1.1	Resultado en la implementación de las herramientas de control de documentos.....	74
5.2	Actualización y elaboración de documentos	75
5.2.1	Resultado en la actualización y elaboración de documentos	78
5.3	Elaborar un sistema de indicadores de gestión.....	79
5.3.1	<i>Resultado en la implementación de indicadores</i>	<i>82</i>
5.4	. Crear capacitaciones para el uso de herramientas ofimáticas (Wrike, Drive y LinkedIn)	83

5.4.1	<i>Resultado en la implementación de capacitación para el uso de herramientas ofimáticas (Wrike, Drive y LinkedIn)</i>	86
5.5	Implementación de Plan de trabajo de bienestar laboral para fortalecer la cultura de servicio	87
5.5.1	<i>Resultados de implementación del plan de trabajo de para el bienestar laboral</i> 89	
6.	Evaluación de implementación de las propuestas	96
7.	Conclusiones	106
8.	Recomendaciones	108
	Referencias Bibliográficas	110

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos	18
Tabla 2. Cantidad de personas por proceso 2023	42
Tabla 3. Criterios de Clasificación.....	53
Tabla 4. Análisis de Prioridad de Problemas	54
Tabla 5. Matriz de GUT ordenada por priorización.....	56
Tabla 6. Plan de acción propuesta 1	61
Tabla 7. Plan de acción propuesta 2.....	64
Tabla 8. Plan de acción propuesta 3.....	65
Tabla 9. Plan de acción propuesta 4.....	67
Tabla 10. Plan de acción propuesta 5	69
Tabla 11. Aprobación de ideas a realizar	88
Tabla 12. Resultados de la matriz de GUT.....	103

Lista de Figuras

Figura 1. Grupo de trabajadores de la empresa R&A Smart Health. Adaptado del archivo fotográfico de R&A	20
Figura 2. Mapa de procesos de R&A Smart Health. Adaptado del Direccionamiento estratégico (2024)	21
Figura 3. Formato de diagrama Ishikawa.....	32
Figura 4. Símbolos estándares para el diagrama de flujo. Adaptado de (Harrington, 1993, págs. 106-109)	34
Figura 5. Resultados de encuesta de comunicación.....	36
Figura 6. Liderazgo	37
Figura 7. Análisis DOFA	45
Figura 8. Análisis de Causa y Efecto	46
Figura 9. Análisis del SGC	49
Figura 10. Documento maestro R&A Smart Health	72
Figura 11. Solicitud de aprobación, modificación y anulación de documentos	73
Figura 12. Actualización de organigrama 2024.....	75
Figura 13. Manuales de funciones	76
Figura 14. Perfiles de Cargos	77
Figura 15. Caracterización de los procesos	78
Figura 16. Formato de ficha técnica de indicadores	79
Figura 17. Diseño de indicadores	80
Figura 18. Objetivos y Metas R&A Smart Health	81
Figura 19. Capacitación en Edpuzzle.....	83

Figura 20. Capacitación presencial.....	84
Figura 21. Capacitación Dones y Talentos	90
Figura 22. Enlace de certificación de Diplomado	92
Figura 23. Equipo número 1	93
Figura 24. Equipo Número 2	94
Figura 25. Equipo número 3	95
Figura 26. Estructura torre ganadora	96
Figura 27. Comparativo de la satisfacción general.....	97
Figura 28. Comparativo de encuestas en el área de comunicación	97
Figura 29. Actualización de análisis de causa y efecto	98
Figura 30. Actualización de la tabla ISO 9001	100

Lista de Apéndices

Apéndice 1. Encuesta inicial a empleados

Apéndice 2. Análisis DOFA

Apéndice 3. Análisis inicial ISO 9001

Apéndice 4. Análisis matriz de GUT

Apéndice 5. Manual de gestión documental

Apéndice 6. Procedimiento de aprobación de documentos

Apéndice 7. Política de retención de documentos

Apéndice 8. Formato de aprobación, solicitud y anulación de documentos

Apéndice 9. Organigrama anterior

Apéndice 10. Organigrama Actualizado

Apéndice 11. CONS-MA- 002 Gerente de consultoría

Apéndice 12. CONS-MA-001 Manual de asistente de proyectos

Apéndice 13. DIRE-MA-002 Manual de funciones asistente de gerencia

Apéndice 14. GAFI-MA-003 Coordinadora administrativa

Apéndice 15. GCOM-MA-001 Consultor comerciales

Apéndice 16. GCOM-MA-002- Asistente comercial

Apéndice 17. MECO-MA- 002 Relaciones corporativas

Apéndice 18. TAHU-MA-001- Asistente de talento humano

Apéndice 19. MECO-MA-001 Manual de cargo y descripción de funciones de coordinador comunicaciones

Apéndice 20. MECO-ME-003 Asistente base de datos

Apéndice 21. CONS -CA-001 Caracterización de proceso consultoría

Apéndice 22. GAFI -CA-001 Caracterización de proceso a y f

Apéndice 23. GCOM -CA-001 Caracterización de proceso comercial

Apéndice 24. INVA-CA-001 Caracterización de proceso i.v

Apéndice 25. MECO-CA-001 Caracterización de procesos m y c

Apéndice 26. SEME -CA-001 Formato de caracterización de procesos

Apéndice 27. SEME -CA-002 Caracterización de proceso s y m

Apéndice 28. TAHU-CA-001 Caracterización de proceso t.h

Apéndice 29. Formato de ficha técnica de indicadores

Apéndice 30. Manual de direccionamiento estratégico

Apéndice 31.Indicadores - CONS

Apéndice 32. Indicadores - GAFI

Apéndice 33. Indicadores - GCOM

Apéndice 34.Indicadores - INVA

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH

Apéndice 35. Indicadores - MECO

Apéndice 36. Indicadores - SEME

Apéndice 37. Indicadores - TAHU

Apéndice 38. Agenda de convención primer semestre de R&A

Apéndice 39. Firma de asistencia a capacitación de Wrike, Drive y LinkedIn.

Apéndice 40. Infografía de Comunicación asertiva

Apéndice 41. Encuesta final de Diagnostico a empleados

Apéndice 42. Check list sgc iso 9001- 2015 r&a actualizado

Apéndice 43. Análisis final de la Matriz de GUT

Resumen

Título: Plan de mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la empresa R&A Smart Health

Autor: Solano Corredor, Valentina Solano

Palabras Clave: Procesos, Análisis DOFA, Trabajo de grado, Diagnóstico inicial.

Descripción:

El desarrollo del presente trabajo de grado se lleva a cabo en calidad de práctica empresarial en la empresa R&A Smart Health, una organización especializada en consultoría y eventos en el sector salud. El objetivo primordial de este proyecto de grado consiste en mejorar los procesos misionales y de apoyo, con el propósito de dirigir a la organización hacia un proceso de mejora continua que garantice la eficiencia y efectividad de dichos procesos.

Inicialmente, se realiza un diagnóstico para entender el estado actual de los procesos. Este diagnóstico se lleva a cabo mediante entrevistas con los colaboradores, revisión documental y la aplicación de herramientas propias de la ingeniería industrial, como un análisis DOFA, un análisis de causalidad entre otras, con el fin de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre el estado de los procesos. A partir de este análisis, se plantean cinco propuestas de mejora que posteriormente se presentan ante la dirección ejecutiva para su evaluación y aprobación. Una vez aprobadas, se procede con la implementación de dichas propuestas.

Finalmente, se ejecutan y analizan las propuestas de mejora, verificando el cumplimiento de los objetivos establecidos. Con base en estos resultados, se elaboran conclusiones y recomendaciones pertinentes para la organización. Este proceso integral busca no solo optimizar la eficiencia operativa de la empresa, sino también fomentar una cultura de mejora continua en todas sus áreas.

***Trabajo de Grado**

****Facultad de ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Ana Mireya Cuadros Rojas . Mestría en Administración de Empresas**

Abstract

Title: Improvement Plan for Mission and Support Processes at R&A Smart Health

Author: Solano Corredor, Valentina Solano

Keywords: Processes, SWOT Analysis, Thesis, Initial Diagnosis

Description:

The development of this thesis project is carried out as part of an internship at R&A Smart Health, an organization specialized in consultancy and events in the healthcare sector. The main objective of this thesis project is to improve mission and support processes, aiming to lead the organization towards a continuous improvement process that ensures the efficiency and effectiveness of these processes.

Initially, a diagnosis is conducted to understand the current state of the processes. This diagnosis is carried out through interviews with employees, document review, and the application of tools typical of industrial engineering, such as a SWOT analysis, a causal analysis, among others, in order to gather as much information as possible about the state of the processes. Based on this analysis, five improvement proposals are formulated, which are then presented to the executive management for evaluation and approval. Once approved, the implementation of these proposals is undertaken.

Finally, the improvement proposals are executed and analyzed, verifying the achievement of the established objectives. Based on these results, relevant conclusions and recommendations are developed for the organization. This comprehensive process aims not only to optimize the operational efficiency of the company but also to promote a culture of continuous improvement across all its areas.

***Undergraduate Project**

****Faculty of Physical and Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering. Principal: Ana Mireya Cuadros Rojas , Magister Business Administration**

Introducción

La empresa R&A Smart Health es una entidad privada especializada en el ámbito de la salud, con dos procesos misionales: interacciones de valor y consultoría. El primer proceso se centra en la organización de eventos en el área de la salud, como simposios, talleres y congresos. En el proceso de consultoría, se ofrecen proyectos especializados sobre temas específicos del sector salud, relacionados con la resolución 1477 de 2016 para instituciones que desean habilitarse como unidades funcionales de cáncer (UFCAs) y con la resolución 651 de 2018 para centros de referencia en enfermedades huérfanas. Estos proyectos o consultorías especializadas están dirigidos a clínicas, hospitales y farmacéuticas.

Además, la empresa cuenta con cuatro procesos de apoyo: talento humano, gestión comercial, gestión administrativa y financiera, y mercadeo y comunicaciones. En el capítulo 3.2 del presente documento, se ampliará la descripción de la organización.

En este documento, se presentan inicialmente, en el capítulo 1, las generalidades del proyecto, incluyendo la identificación de la empresa, el planteamiento del problema, así como los objetivos y la metodología planteada.

Posteriormente, en el capítulo 2, se detalla el marco de referencias. El capítulo 3 expone el diagnóstico inicial encontrado en la empresa, mientras que el capítulo 4 presenta el plan de acción propuesto a R&A Smart Health. En el capítulo 5, se muestra la implementación del plan de acción para cada una de las propuestas, junto con las conclusiones correspondientes. El capítulo 6 evalúa la implementación de las propuestas y además el capítulo 7 recoge las conclusiones y resultados obtenidos durante los seis meses

de práctica. Finalmente, el capítulo 8 ofrece recomendaciones y sugerencias para la empresa. Al final del documento, se presentan las referencias bibliográficas.

Cumplimiento de Objetivos*Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos*

Objetivo	Cumplimiento	Página
Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos misionales y de apoyo en la empresa R&A Smart Health	Capítulo 3: Diagnóstico del estado actual de los procesos	33 a 56
Formular un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.	Capítulo 4: Formulación de plan de mejoramiento	56 a 67
Implementar las mejoras aprobadas por la gerencia para el mejoramiento los procesos misionales y de apoyo	Capítulo 5: Implementación de las propuestas de mejora	67 a 94
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen los procesos misionales y de apoyo	Capítulo 4.4: Formulación de plan de mejoramiento Capítulo 5.4: Implementación de las propuestas de mejora	64 a 65 81 a 85
Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar las mejoras propuestas y el desempeño en el área en estudio para llevar	Capítulo 5.3: Implementación de las propuestas de mejora	76 a 81

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH

un seguimiento de los procesos misionales y de apoyo.		
Socializar con los líderes las mejoras implementadas y sus resultados.	Capítulo 8: Recomendaciones	105 a 106

1. Generalidades del proyecto

1.1 Identificación de la empresa

Razón social: R&A Smart Health SAS

NIT: 900611227-1

Dirección: Calle 209#77-92 Bogota

Teléfono: 3208184930

Correo electrónico: Sandra.rozo@ra-smarthealth.com

Representante Legal: Sandra Inés Rozo Bolaños

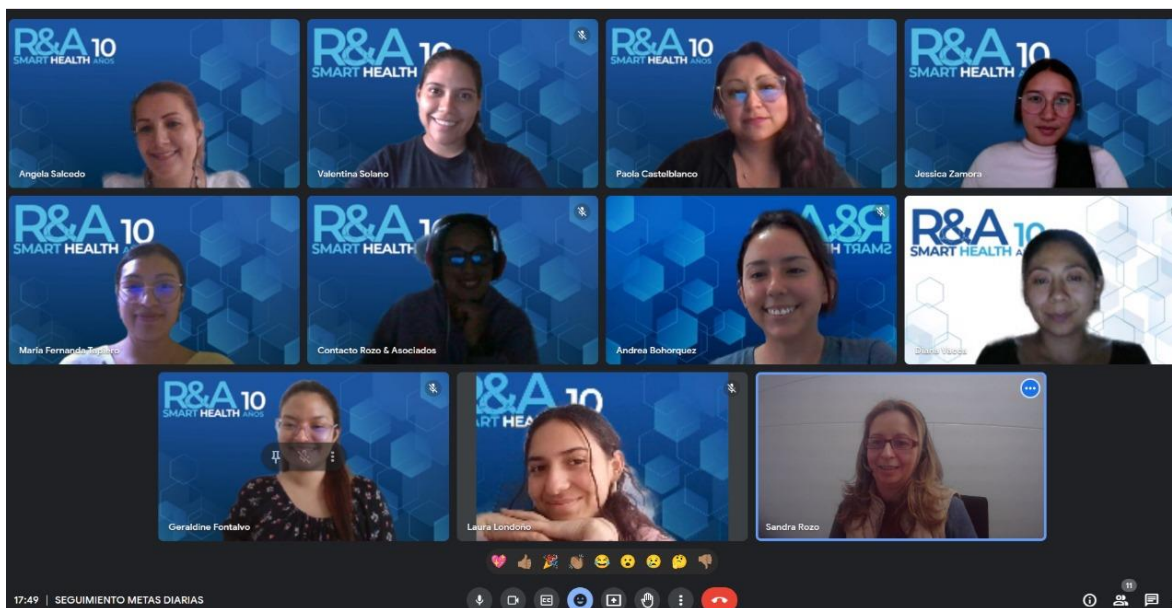


Figura 1. Grupo de trabajadores de la empresa R&A Smart Health. Adaptado del archivo fotográfico de R&A

1.1.1 Misión

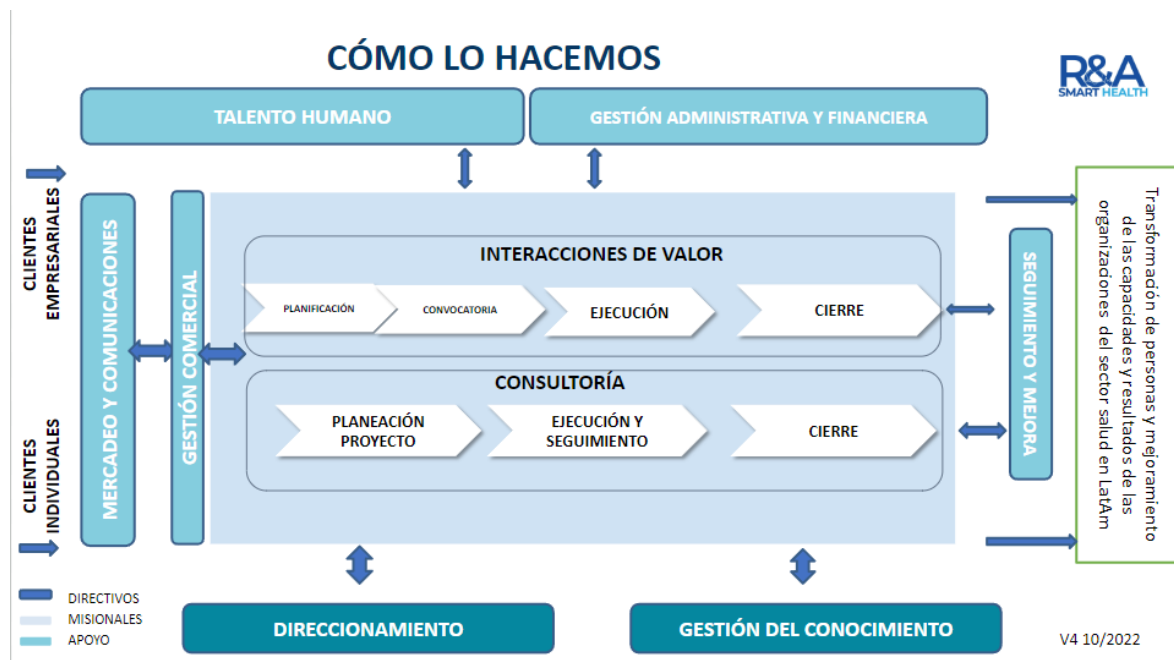
Gestionar y transferir conocimiento, de forma responsable y práctica, para transformar personas, potenciar las capacidades y los resultados de las organizaciones, y aportar a la mejor salud de los individuos.

1.1.2 Visión

Posicionarnos como la organización referente que promueve la innovación en la gestión de organizaciones de salud en Colombia y América Latina, siendo reconocidos por los resultados en los clientes y el aporte de conocimiento y contenido de valor a la comunidad del sector salud.

1.1.3 Mapa de procesos

Figura 2. Mapa de procesos de R&A Smart Health. Adaptado del Direccionamiento estratégico (2024)



1.2 Planteamiento del problema

En el contexto empresarial actual, las empresas deben alinearse con las tendencias del mercado. La resistencia al cambio obstaculiza la mejora continua de los procesos, que deben adaptarse a la dinámica y flexibilidad necesarias para satisfacer las cambiantes demandas de los clientes. La empresa R&A Smart Health reconoce esta necesidad imperante y busca mejorar sus procesos para aumentar su eficiencia y brindar un servicio excepcional a sus clientes, además de agilizar la gestión del personal en misión.

R&A Smart Health, una empresa de servicios en salud se dedica a mejorar la calidad, gestión, modelos de atención, dirección y uso de las TIC en organizaciones y personas. En este contexto, los procesos de mercadeo y comunicaciones promocionan y visibilizan la empresa ante los clientes, mientras que la gestión comercial establece relaciones con las empresas cliente y satisface sus necesidades. Por otro lado, el área administrativa y financiera se encarga de gestionar las finanzas, informes, control de gastos y cumplimiento legal. Es así como estos tres procesos de apoyo son fundamentales para el proceso misional de consultoría, quien es la fuente de ingresos de la empresa, generando más del 60% de las ganancias de la empresa. Estos procesos son claves en el cumplimiento del objetivo misional de la organización y es por ello por lo que son los que determinan el alcance del presente proyecto.

Desde R&A Smarth Health se hace referencia a algunos problemas con la eficiencia de los procesos que les impide en ocasiones cumplir de la mejor manera con las peticiones hechas por sus clientes; A través de varias visitas efectuadas a la corporación se pudo evidenciar que la entidad posee dificultades con el orden y la claridad de los procesos que debe ejecutar cada cargo, así como la dispersión de la información, el déficit de la

documentación y estandarización de los procesos, lo que dificulta, retrasa y entorpece el abordaje efectivo de las actividades que realizan. así que se hace ineludible realizar un diagnóstico de la situación actual y diseñar un plan para poder cumplir con los objetivos de mejoramiento.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo en la empresa R&A Smart Health

1.3.2 Objetivo específico

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos misionales y de apoyo en la empresa R&A Smart Health
2. Formular un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.
3. Implementar las mejoras aprobadas por la gerencia para el mejoramiento los procesos misionales y de apoyo
4. Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen los procesos misionales y de apoyo
5. Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar las mejoras propuestas y el desempeño en el área en estudio para llevar un seguimiento de los procesos misionales y de apoyo
6. Socializar con los líderes las mejoras implementadas y sus resultados.

1.4 Metodología del proyecto

1.4.1 Fase 1: Diagnóstico y análisis del problema.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos misionales y de apoyo en la empresa R&A Smart Health

A continuación, se detallan las actividades llevadas a cabo durante esta fase:

- Se efectuó la recopilación de información mediante la revisión de la documentación interna y la realización de una encuesta dirigida a los empleados.
- Se llevó a cabo la búsqueda y análisis de la descripción de la organización.
- Se realizó un análisis de los procesos, extrayendo conclusiones tras revisar tanto los dos procesos misionales (Interacciones de valor y consultoría) como los cuatro procesos de apoyo (Talento humano, gestión administrativa y financiera, mercadeo y comunicaciones, y gestión comercial)
- Se llevó a cabo una entrevista con la alta dirección para obtener una visión general de las necesidades que la CEO identifica en cada proceso.
- Se efectuó un diagnóstico a partir de un análisis (DOFA).
- Se realizó un diagnóstico utilizando el análisis de causalidad, complementado con representaciones visuales para facilitar la comprensión.
- Se llevó a cabo un análisis cuantitativo basado en el diagnóstico de la normativa ISO 9001:2015.
- Finalmente, se realizó el análisis de los resultados diagnósticos, generando una lista de conclusiones. Se aplicó la matriz GUT para la priorización de temas.

1.4.2 Fase 2: Generar plan de acción

Formular un plan de mejoramiento para los procesos misionales y de apoyo a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial.

A continuación, se detallan las actividades llevadas a cabo durante esta fase:

- Se realizó un plan de acción para las 11 problemáticas encontradas en el diagnóstico inicial, cada plan de acción tiene una propuesta, la problemática que atiende y los objetivos de la propuesta, además un plan de acción con las actividades a realizar y el tiempo estimado
- El plan de acción es presentado a la alta gerencia donde se toma la decisión de si se realiza o no las propuestas
- Efectuar los cambios propuestos por la gerencia en el plan de acción propuesto

1.4.3 Fase 3: Implementar plan de acción

Implementar las mejoras aprobadas por la gerencia para el mejoramiento los procesos misionales y de apoyo

A continuación, se detallan las actividades llevadas a cabo durante esta fase:

- Se implementa las propuestas, según el cronograma de ejecución
- Documentar los resultados de la implementación de las propuestas

1.4.4 Fase 4: Herramientas ofimáticas

Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen los procesos misionales y de apoyo

A continuación, se detallan las actividades llevadas a cabo durante esta fase:

- Se implementa las propuestas, según el cronograma de ejecución
- Documentar los resultados de la implementación de las propuestas

1.4.5 Fase 5: Indicadores de gestión

Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar las mejoras propuestas y el desempeño en el área en estudio para llevar un seguimiento de los procesos misionales y de apoyo

A continuación, se detallan las actividades llevadas a cabo durante esta fase:

- Se implementa las propuestas, según el cronograma de ejecución
- Documentar los resultados de la implementación de las propuestas

1.4.6 Fase 6: Socialización

Socializar con los líderes las mejoras implementadas y sus resultados.

A continuación, se detallan las actividades llevadas a cabo durante esta fase:

- Se presentan a la alta gerencia los resultados de las propuestas implementadas
- Se generan conclusiones
- Se generan recomendaciones a futuro

2. Marco de referencias

2.1 Marco de antecedentes

Para el presente proyecto, se tomaron en consideración tres trabajos de grado vinculados al mejoramiento de procesos en distintas entidades prestadoras de servicios.

El primer proyecto de grado lleva por título "Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de CORPOADASES", realizado por Daniela Arce Ochoa y María Alejandra Acevedo Caballero en el año 2021. En esta investigación, se diseñó un plan de mejora para la empresa. Inicialmente, se realizó un diagnóstico que identificó problemas en la documentación y estandarización de la empresa. Por este motivo, se implementó una metodología que proponía la creación de procedimientos y formatos, logrando así una mejora sustancial en la eficiencia de la empresa.

El segundo proyecto de grado se titula "Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la asociación para el desarrollo y servicio social PROTEGER", realizado por Gina Alexandra Alza Avila y Angie Daniela Bernal Rodríguez. En la fase inicial, se llevó a cabo un diagnóstico que reveló la falta de estandarización y el desconocimiento por parte de los empleados de formatos, procedimientos y protocolos de la empresa. El proyecto resultó en un fortalecimiento en la gestión documental, con la creación de manuales de funciones, caracterizaciones, instructivos y protocolos, ofreciendo un sólido respaldo para la operación de la empresa.

El tercer proyecto lleva el título "Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la asociación crecer y vivir", realizado por Jhoan Andrés Pérez Sierra y Juan Sebastián Ardila Ardila. A pesar de contar con 400 trabajadores, la asociación carecía de una estructura documental, no tenía procesos ni procedimientos establecidos. En este caso, se llevaron a cabo indicadores de gestión y se elaboraron manuales con el objetivo de facilitar la comprensión y mejorar los procesos de la organización.

2.2 Marco teórico

A continuación, se presentan los conceptos claves utilizados en este documento y los que conllevarán a la finalización del proyecto.

2.2.1 Proceso

Harrington (1993) proporciona una definición de procesos como toda acción o conjunto de acciones que reciben una entrada, añaden valor y entregan un resultado a un cliente, ya sea interno o externo.

De acuerdo con la norma ISO 9001, un proceso se caracteriza como un conjunto de actividades interconectadas que operan con el propósito de convertir elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden participar tanto componentes internos como externos.

2.2.2 Enfoque de procesos

Involucra la sistematización de la definición y administración de los procesos y sus interrelaciones, con el propósito de lograr los resultados planificados en consonancia con la política de calidad y la dirección estratégica de la entidad. La gestión de los procesos se puede lograr mediante la aplicación del ciclo PHVA, orientado a capitalizar las oportunidades y prevenir resultados no deseados, según señala (ICONTEC en 2015)

2.2.3 Procedimiento

Un procedimiento se define como la descripción específica para la realización de una actividad (SRE, 2009) lo define como “Sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan, de manera sistemática, la forma de realizar una función o un

aspecto de ella. Todo procedimiento involucra actividades, el personal que las realiza y, en su caso, los formatos requeridos”

Según la Norma ISO 9001, un procedimiento es una forma específica de realizar una actividad o proceso. Esto significa que una vez que se ha establecido un proceso y se ha establecido el orden de los pasos para producir un resultado, se le llama procedimiento.

2.2.4 Actividad

Consiste en la combinación de diversas tareas generalmente organizadas en un procedimiento con el fin de simplificar su administración. La secuencia organizada de estas actividades conduce a la formación de un subproceso o un proceso. (Arias Coello, 2008)

2.2.5 Mejoramiento de procesos

Se trata de una actividad dirigida a mejorar las operaciones de la empresa con el fin de lograr un funcionamiento óptimo. Su objetivo es identificar fallos e ineficiencias en las actividades de la organización para luego implementar mejoras que incrementen la eficiencia. (Zarate, 2021).

La mejora de procesos es una metodología que tiene como objetivo posibilitar que las organizaciones realicen ajustes en sus procesos para mantenerse actualizadas frente a los cambios o desafíos tecnológicos y de mercado.

Según Harrington, (1993) “Los objetivos más relevantes del mejoramiento de procesos son:

Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.

Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.

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

2.2.6 Manual de procesos y procedimientos

Es una herramienta de gestión que posibilita la normalización de las operaciones de una organización. En el manual de procedimientos se registran de manera sistemática tanto las acciones como las operaciones necesarias para llevar a cabo las funciones generales del proceso. Sus beneficios principales incluyen el apoyo en el entrenamiento y capacitación del personal, la orientación en la inducción a los puestos, la facilitación de la interacción entre las áreas de la empresa, y la posibilidad de una coordinación eficiente de actividades mediante un flujo óptimo de información. Es crucial definir el contenido de un manual de procedimientos, abarcando elementos como la portada, hoja de identificación, contenido, introducción, marco jurídico, objetivo, lineamientos, diagrama de flujo, hoja de visto bueno, anexos y glosario. (Chiapas, gobierno del estado, 2011). La información se puede recopilar mediante entrevistas, investigación documental u observación directa.

Se trata de un elemento del sistema de control interno diseñado para suministrar información detallada, organizada de manera estructurada y completa, que abarca todas las directrices, responsabilidades e información referente a políticas, actividades, funciones, sistemas y procedimientos relacionados con las diversas actividades llevadas a cabo en una organización. (Gómez, 2020)

2.2.7 Indicadores de gestión

Se trata de información o un grupo de datos destinados a evaluar el desarrollo de una actividad o un proceso, constituyendo una manifestación cuantitativa que es observable y

comprobable. Esta expresión cuantitativa posibilita la descripción de características, comportamientos o fenómenos de la realidad, lográndose mediante la medición de una variable o la relación entre variables. (DNP, 2018)

Los indicadores desempeñan un papel fundamental en la evaluación de cada una de las tareas delineadas en un proceso particular dentro de la organización. Su función principal es asistir a la Dirección en la evaluación de la efectividad y eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos. Se pueden clasificar en distintos tipos, entre los que se incluyen indicadores de cumplimiento, desempeño, eficiencia, eficacia y resultados.

Según (DANE, pág. 29) Es necesario elaborar la ficha técnica del indicador de manera que se maximice la utilización y aprovechamiento de la información disponible por parte de los usuarios. Los componentes que integran una ficha técnica se detallan a continuación: denominación del indicador, propósito, fórmula, unidad de medida, variables involucradas, frecuencia de medición, fecha de disponibilidad de la información y persona responsable.

“Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se deriven del desarrollo normal de las actividades”. (Mora, 2008, Pág. 15)

2.2.8 *Análisis DOFA*

El análisis DOFA se presenta como una herramienta de diagnóstico y evaluación que facilita la generación creativa de estrategias potenciales a través de la identificación de los factores internos y externos que afectan a la organización en su situación y entorno actual. Se destacan las áreas y actividades con un considerable potencial para desarrollo y mejora, permitiendo así mitigar los impactos adversos del entorno. El término DOFA es un acrónimo

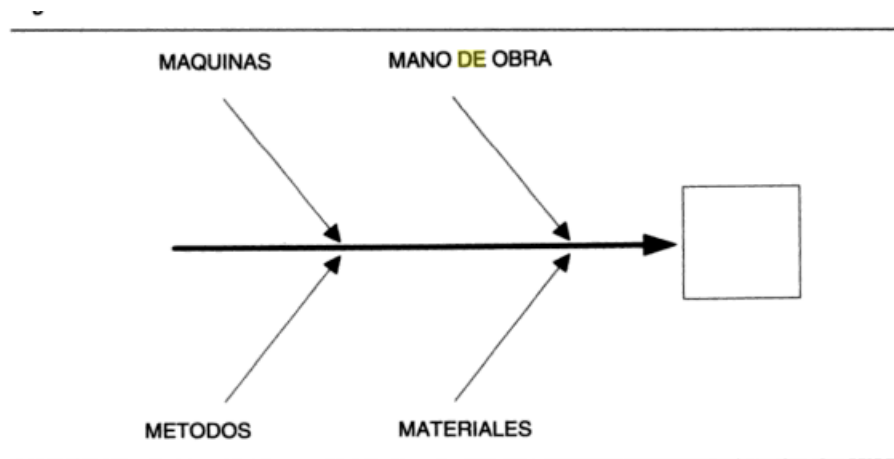
que engloba las iniciales de los factores bajo análisis: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Ballén, 2012).

Ballén (2012), Sostiene que constituye una herramienta altamente beneficiosa para la orientación estratégica de las empresas, ya que, más allá de simplemente reconocer, proporciona un punto inicial que facilita la potenciación de las fortalezas, la reducción de las debilidades, EL aprovechamiento de las oportunidades y la anticipación de las amenazas y sus posibles repercusiones.

2.2.9 Diagrama Causa – Efecto

La incorrecta identificación o diagnóstico de los problemas en las empresas puede tener consecuencias significativas para la gestión. Es crucial que las decisiones se basen en datos obtenidos a través de un análisis objetivo de los hechos, y aún más importante es abordar los problemas desde su origen. Por esta razón, se han creado herramientas de identificación y análisis, como el diagrama causa-efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa en honor a su creador Kaoru Ishikawa. También se le conoce como "Fishbone" debido a su similitud con la forma de una espina de pescado. Su objetivo principal es analizar las causas fundamentales de un problema. “La variación en los resultados del proceso y otros problemas de calidad pueden ocurrir por muchas razones, como el material, las máquinas, los métodos, las personas y la medición”. (Evans & Lindsay, 2008)

Figura 3. Formato de diagrama Ishikawa



Nota. Galgano, 1995, Pág 37

Ishikawa dice que “al organizar dichas ideas se tendrá una mejor idea del conjunto de causas potenciales y que pueden ser clasificadas en seis categorías conocidas como las seis M: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra y medio ambiente” (Delgado, 2011, pág. 181).

2.2.10 Diagrama de flujo

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos, etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso, para producir un cierto resultado, que puede ser un producto material, una información, un servicio o una combinación de los tres. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos. Se utiliza en el proceso de mejora continua, sobre todo en definición de proyectos, diagnóstico, diseño, implementación de soluciones y mantenimiento de las mejoras. El diagrama de permite manejar fácilmente un lenguaje común y hacer referencia rápidamente a algún punto del proceso, proporciona una excelente forma de documentar un

proceso y a menudo son útiles cuando se examina como varios pasos en un proceso trabajan juntos”. (Hoyos, 2010, Pág. 78)

Los diagramas de flujo desempeñan un papel crucial en la optimización de los procesos empresariales. Su elaboración tiene como objetivo estructurar nuestra forma de pensar. Al contrastar el diagrama de flujo con las actividades del proceso real, se destacan las áreas en las cuales las normas o políticas no están definidas de manera clara o están siendo infringidas. (Harrington, 1993, pág. 97).

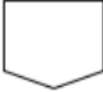
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o término. Indica el principio o fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para identificar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Espera. Representa cuando un ítem o persona debe esperar.
	Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones

Figura 4. Símbolos estándares para el diagrama de flujo. Adaptado de (Harrington, 1993, págs. 106-109)

3. Diagnóstico inicial

3.1 Recolección de la información

Se propuso dos enfoques destinados a facilitar la recopilación de información desde diversas perspectivas. Dichos métodos abarcan la revisión de la documentación, posibilitando el examen de los procesos empresariales desde una perspectiva técnica, y la realización de entrevistas con los colaboradores, proporcionando una visión desde la perspectiva de los trabajadores.

3.1.1 Revisión de documentos.

Se llevó a cabo una revisión de la documentación almacenada en la base de datos, la cual está consolidada en un documento maestro denominado "SEME-RE-003 MAESTRO DOCUMENTOS R&A". Este maestro contiene 27 documentos debidamente registrados, cada uno con su correspondiente código y enlace. No obstante, durante las conversaciones con los directivos, se manifestó que existe una falta de completitud en la documentación y que existen más documentos en uso que no están debidamente registrados.

Al indagar sobre las causas subyacentes, se identificó que una de las razones fundamentales radica en el desconocimiento acerca de cómo realizar la documentación adecuada. En la empresa, no hay claridad respecto a la necesidad de codificar los documentos, desconociendo igualmente los diferentes tipos de documentos existentes y el procedimiento para llevar a cabo su codificación. Es relevante señalar que no existe un procedimiento formal para la codificación de documentos.

Adicionalmente, se observa la ausencia de un manual de gestión documental que describa de manera clara el proceso de archivo de documentos, los tipos de documentos

presentes en la organización y su respectiva codificación. Esta carencia de información y procedimientos está generando dificultades en la correcta organización y gestión de la documentación empresarial.

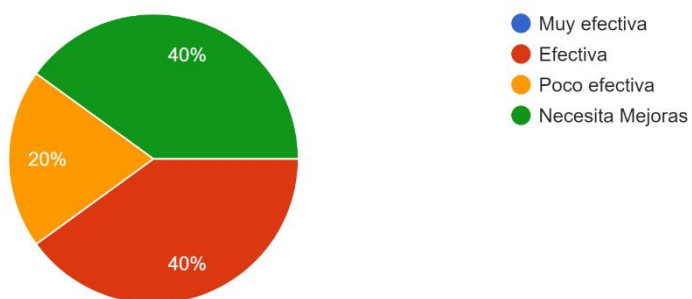
3.1.2 Encuesta a los empleados.

Se realizó una encuesta de satisfacción a los empleados de la empresa, evaluando cinco aspectos importantes: el ambiente laboral, la comunicación, las oportunidades de desarrollo, la gestión y liderazgo, así como los recursos y herramientas disponibles. Los resultados revelaron una satisfacción general muy positiva, no obstante, se identificó que el principal desafío de la empresa radica en el ámbito de la comunicación. Muchos empleados reportaron vacíos en la comunicación de procesos y tratos entre compañeros, lo que ha generado problemas de entendimiento, muchos de estos problemas enfocados a que no se tiene claridad en las funciones de cada persona y por lo tanto no se sabe de quien es la labor a realizar.

Figura 5. Resultados de encuesta de comunicación

Comunicación: ¿Cómo evalúa la comunicación interna en la empresa?

10 respuestas



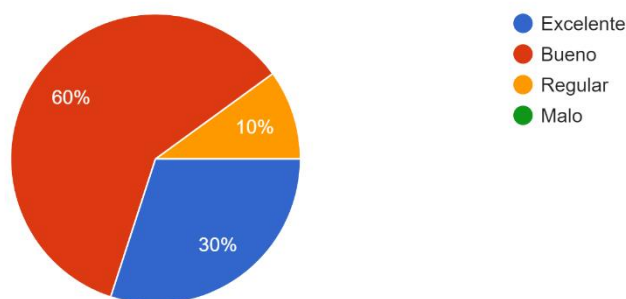
Nota. Imagen sacada de encuesta inicial a los empleados

En cuanto al liderazgo, la mayoría percibe un buen desempeño, excepto en el área comercial, donde se han detectado dificultades en el liderazgo efectivo durante los procesos.

Figura 6. Liderazgo

Gestión y Liderazgo: ¿Cómo calificaría la gestión y liderazgo en la empresa?

10 respuestas



Nota. Imagen sacada de encuesta inicial a los empleados

Las respuestas completas se encuentran en el Apéndice 1.

3.2 Descripción de la organización

R&A SMART HEALTH es una empresa especializada en el ámbito de la salud, cuya función principal es gestionar y transferir conocimientos de manera responsable y práctica. Su objetivo es transformar a las personas, mejorar las capacidades y resultados de las organizaciones, y contribuir al bienestar general. La empresa se dedica a llevar a cabo estas metas mediante diversas actividades, destacando las interacciones de valor.

En las interacciones de valor, R&A SMART HEALTH se centra en crear espacios académicos que fortalezcan las interacciones entre pacientes, médicos, clínicas, hospitales y los principales proveedores del sector. Estas interacciones son diseñadas para facilitar la transmisión de información importante y fomentar la colaboración entre diversas empresas de salud, ya sean del ámbito público o privado.

Por otro lado, la empresa también ofrece consultorías especializadas que brindan apoyo estratégico y táctico en áreas clave como modelos de atención en salud, gestión y

acceso al mercado. En este contexto, R&A SMART HEALTH se involucra directamente en proyectos con empresas, proporcionando asesorías personalizadas. Durante estas consultorías, se enfocan en garantizar el cumplimiento oportuno de los proyectos contratados, asegurándose de alcanzar los objetivos establecidos y entregar los resultados previstos. Entre los proyectos abordados en consultoría se encuentran iniciativas como UFCAS (Unidades Funcionales de Cáncer) o CE (Central de Referencia), entre otros. Además, las soluciones TIC de la empresa están orientadas a respaldar la gestión de riesgos dirigida a pacientes, prestadores y aseguradores en el ámbito de la salud.

3.3 Diagnostico a partir de los procesos

Para llevar a cabo el análisis de los procesos, se inició con la revisión del mapa de procesos existente en R&A. No obstante, se observó que dicho mapa no proporcionaba una visión completa de la diversidad de modalidades de los programas. Para abordar esta limitación, se llevó a cabo un proceso de profundización en cada uno de los procesos en colaboración con los diversos coordinadores y responsables. Este enfoque permitió una descripción y análisis más detallado de cada proceso, superando las limitaciones iniciales del mapa existente.

3.3.1 Procesos misionales

Interacciones de valor. Se llevan a cabo eventos cuyo propósito es crear espacios de interacción para diversas entidades del sector salud. En este proceso, la gestión logística desempeña un papel fundamental, ya que implica la contratación de espacios, servicios de movilidad, coordinación de horarios, y otros aspectos esenciales para la realización de estos

eventos. Entre las modalidades de encuentros planificados se encuentran congresos, convenciones, conferencias, simposios, seminarios, entre otros.

Estos eventos, que congregan a un número significativo de participantes, oscilan entre 80 y 200 personas, reflejando una considerable dinámica. A lo largo del año, se planifican y ejecutan más de 20 eventos de gran magnitud. En este contexto, se establece contacto con posibles patrocinadores, a quienes se les ofrece exposición de marca como reconocimiento por su respaldo o inversión económica.

Este proceso se integra de manera estrecha con las operaciones de mercadeo y comunicaciones, así como con las actividades comerciales, creando una sinergia que potencia la efectividad y el impacto de cada evento planificado.

Sin embargo, se destacó la falta de un proceso o procedimiento en la toma de decisiones de proveedores, la decisión no se toma a partir de criterios, se toma dependiendo de lo que ofrezca el proveedor y lo que la persona encargada crea correcto.

Consultoría. Se lleva a cabo una consultoría especializada adaptada a cada proyecto, ofreciendo asesoramiento tanto para Unidades Funcionales de Cáncer (UFCA) como para Centros de Referencia (CE), así como la elaboración de notas técnicas, entre otros servicios. El proceso se inicia con la firma del contrato y la orden de compra, seguido de una reunión inicial de autoevaluación en la que se evalúa el estado actual de la empresa antes de la consultoría.

En aproximadamente el 80% de los proyectos, se llevan a cabo reuniones semanales a lo largo de la duración estimada del proyecto con el objetivo de avanzar de manera colaborativa. Existiendo dos modalidades de contrato: la primera se basa en horas ejecutadas,

donde el cliente paga por las horas exactas a un valor específico facturado mensualmente; la segunda se centra en entregables, con un tiempo específico y condiciones contractuales vinculadas a los documentos que la empresa se compromete a entregar o colaborar en su ejecución a lo largo de la consultoría.

Al culminar el proyecto, se realiza nuevamente una autoevaluación para revisar el progreso y mejoras logradas en la situación de la empresa.

3.3.2 Procesos de apoyo:

Talento humano. La gestión de este proceso recae en la auxiliar de Talento Humano, quien ostenta la responsabilidad de llevar a cabo la contratación de personal y la planificación de actividades. No obstante, la decisión definitiva corresponde a la CEO de la empresa.

Las actividades primordiales de este procedimiento abarcan la contratación, la gestión de la nómina, la inducción del nuevo personal y la impartición de capacitaciones. En lo que respecta a la contratación, carece de un proceso de reclutamiento y selección bien definido. Se procede a publicar la vacante, se realizan entrevistas con el departamento de Talento Humano y, una vez concluidas, la gerente selecciona a dos o máximo tres candidatos. Estos finalistas son sometidos a una entrevista con la CEO, quien toma la decisión final respecto a la contratación.

En cuanto a la inducción del nuevo personal, la auxiliar coordina las actividades y reuniones pertinentes, supervisando de cerca el progreso del nuevo empleado durante el primer mes con seguimientos semanales. A pesar de tener la información organizada, no se evidencia un procedimiento claro para la inducción y reintegración.

El proceso de pago de la nómina se lleva a cabo en colaboración con un tercero, una contadora, quien aprueba y asesora a la empresa en cuestiones relacionadas con la nómina.

Tabla 2. Cantidad de personas por proceso 2023

PROCESO	# DE PERSONAS
Interacciones de valor	4
Consultoría	4
Gestión Comercial	2
Talento Humano	1
Administración y Financiero	1
Mercadeo y comunicaciones	3

Su principal dificultad encontrada fue la rotación de personal constante en los procesos, ya que en el proceso comercial en el último mes se cambió 3 veces al mismo personal.

Gestión administrativa y financiera. El proceso administrativo es supervisado por la coordinadora administrativa; sin embargo, las decisiones financieras son responsabilidad del CEO. Al término de cada año, se elabora un presupuesto de caja y gastos. Tras su aprobación, la coordinadora asume la responsabilidad de cumplir con dichos presupuestos. Además, se encarga de realizar las adquisiciones necesarias para la empresa, gestionar el cobro de cartera,

administrar el flujo de efectivo y llevar un registro detallado de las transacciones facturadas mensualmente, así como de la procedencia de los ingresos y egresos.

Mercadeo y comunicaciones. El proceso se compone de dos subprocesos, siendo el primero el de comunicaciones, liderado por un profesional especializado en redes sociales, gestión de información y estrategias de marketing para la empresa. Este líder de comunicaciones colabora con un diseñador contratado externamente para la creación de contenido visual. En paralelo, se encuentra el subproceso de convocatoria, dirigido por un asistente de bases de datos encargado de coordinar la participación en eventos. Este individuo se encarga de enviar invitaciones y realizar llamadas para invitar a los participantes.

Ambas líneas de acción están supervisadas por una gerente de mercadeo y relaciones corporativas, quien toma decisiones clave en el proceso y se encarga del establecimiento de relaciones significativas con personas y empresas relevantes. Este proceso representa la puerta de entrada a las demás fases operativas de la organización.

Gestión comercial. La estructura organizativa incluye una consultora comercial que desempeña un papel fundamental en el establecimiento de relaciones interpersonales con los clientes. Esta profesional se encarga de la identificación y captación de nuevos clientes, así como de presentarles los servicios ofrecidos, con el objetivo de concretar ventas. Hasta el momento, ella es la única persona que presenta un indicador claro, aunque este indicador no está formalmente estructurado; se trata más bien de una meta mensual que se espera cumplir. Para el año 2023, la meta establecida es de 240 millones mensuales.

Este proceso se revela crucial para la consecución de contratos en los procesos misionales de la empresa, los cuales se centran en interacciones de valor y servicios de consultoría.

Este proceso se encuentra muy enfocado en las personas, no hay documentación relacionada en el proceso comercial.

3.4 Entrevista a la Dirección de la empresa

En la reunión con la dirección, se exploraron las necesidades de la empresa, con la participación activa de la CEO, la señora Sandra Rozo. Durante este análisis, se destacó como recomendación principal la estandarización de procesos, la creación de procedimientos claros y la ampliación de la documentación empresarial. Estas acciones son fundamentales para proporcionar una guía clara a todas las personas dentro de la organización sobre lo que se espera de ellas y cómo deben llevar a cabo sus tareas.

La estandarización y documentación en una empresa son cruciales por varias razones. En primer lugar, garantizan consistencia en las operaciones al asegurar que las tareas se realicen de la misma manera en toda la organización, lo que conduce a resultados más consistentes y predecibles. Además, promueven la eficiencia al identificar y eliminar redundancias, así como optimizar los flujos de trabajo, lo que resulta en una mayor eficiencia operativa y una reducción de los tiempos de ejecución.

Asimismo, la estandarización y documentación facilitan el control de calidad al establecer procesos claros que permiten implementar controles de calidad más efectivos para garantizar que los productos o servicios cumplan con los estándares deseados. También son

esenciales para la capacitación y desarrollo del personal, ya que proporcionan un recurso de referencia fácilmente accesible para aprender y mejorar.

Por otro lado, la documentación clara de los procedimientos facilita la adaptabilidad de la empresa, permitiendo identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario para adaptarse a cambios en el mercado o en el entorno empresarial. Además, fomenta la transparencia dentro de la empresa al definir claramente las responsabilidades de cada individuo, lo que contribuye a una cultura organizativa más sólida y orientada a resultados. En resumen, la estandarización y documentación son pilares fundamentales para el éxito y la eficacia de cualquier empresa.

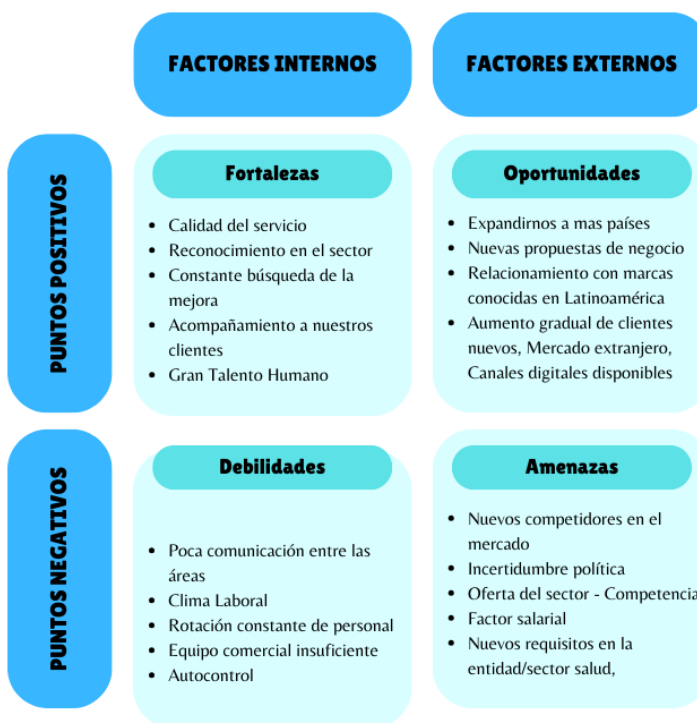
3.5 Análisis DOFA

Con el objetivo de profundizar en la información, se llevó a cabo un análisis DOFA que abordó las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas presentes en la empresa. Para llevar a cabo este análisis, se distribuyó una encuesta entre todos los empleados de la organización. Se proporcionaron orientaciones a través de la encuesta y mediante videos cortos, que detallaban el proceso de cumplimentación.

La encuesta recibió respuestas del 100%, lo que equivalió a la participación de todos los empleados presentes en la empresa en ese momento, totalizando 10 personas Apéndice 2.

Los resultados del análisis DOFA revelaron cinco fortalezas, cuatro oportunidades, cinco debilidades y cinco amenazas. Estos hallazgos se encuentran detallados en la Figura 4

Figura 7. Análisis DOFA

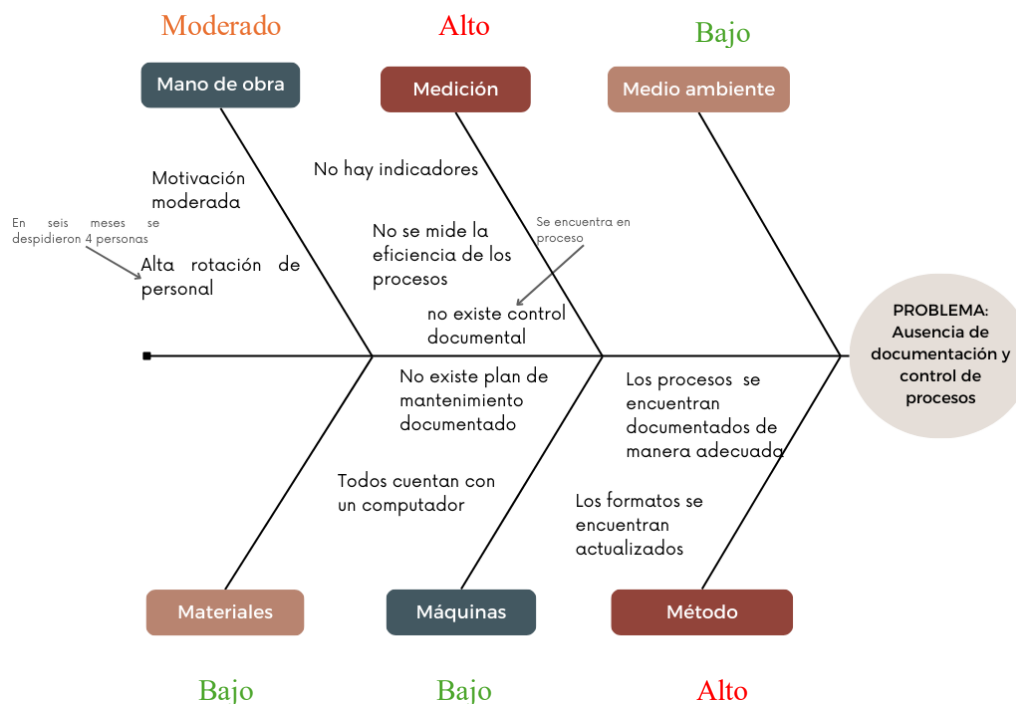


Nota. El grafico representa el análisis DOFA . Elaboración propia. 2023

3.6 Análisis de causalidad

En la Figura 5, se exhibe de manera gráfica y organizada la información recopilada durante las visitas realizadas a R&A Smart Health, que incluyeron charlas y entrevistas con colaboradores y gerentes. La representación visual abarca diversas categorías, como mano de obra, maquinaria, medio ambiente, medición, materiales y método.

Figura 8. Análisis de Causa y Efecto



Nota. Resultado del análisis de causa y efecto. Elaboración propia. 2024

En cuanto a la mano de obra, se observó que la motivación es moderada, lo cual se evidenció en la encuesta sobre el clima laboral de la empresa. Además, se identificó una alta rotación de personal, detectada durante un análisis detallado de los procesos, lo que representa un riesgo moderado para la empresa.

Respecto a la medición, se concluyó que no existen indicadores claros para evaluar la eficacia de los procesos, ni un control documental adecuado, lo que conlleva un alto riesgo en esta categoría. Esta situación fue evidenciada a través de la gestión documental, donde se constató la ausencia de documentos que midan la eficiencia de los procesos.

En la categoría de medio ambiente, se destacó que la empresa proporciona un auxilio de internet a todos sus trabajadores, lo cual se verificó tanto en la encuesta de clima laboral como en el análisis de procesos realizado por el área de talento humano. Además, se observó una buena adaptación de los puestos de trabajo, respaldada por la documentación relacionada con seguridad y salud en el trabajo, lo que indica un bajo riesgo en esta área.

En cuanto a los materiales, la empresa se esfuerza por suplir las necesidades de los procesos, como se constató mediante entrevistas y la encuesta de clima laboral, lo que resulta en un riesgo bajo. Sin embargo, en relación a las máquinas, no existe un plan de mantenimiento documentado. A pesar de esto, la mayoría de los equipos, incluidos los computadores, tienen menos de un año de uso, lo que brinda un margen de tiempo para implementar un plan de mantenimiento adecuado. La empresa proporciona estos equipos a todos sus empleados.

Finalmente, en la categoría de métodos, se observó que los procesos no están documentados de manera adecuada y están desactualizados. Esto se evidenció en la escasa documentación disponible, las encuestas, entrevistas y el análisis de procesos. La falta de actualización en los formatos es evidente, con solo 27 documentos codificados, mientras que el resto están desactualizados o no existen.

Como resultado, se pone de manifiesto uno de los problemas fundamentales en el ámbito de R&A: la carencia de documentación. La ausencia de indicadores de gestión, la inexistencia de un control documental debidamente establecido y la falta de procedimientos al respecto evidencian un desconocimiento generalizado de los diversos tipos de documentos existentes y de cómo llevar a cabo su codificación. En términos generales, es imperativo

abordar y mejorar este aspecto con el fin de lograr una estandarización efectiva del proceso y promover un mayor conocimiento dentro de la empresa en lo que respecta a la documentación.

3.7 Análisis norma ISO 9001: 2015

En esta fase, se procede a llevar a cabo la implementación de la evaluación que establece la normativa colombiana con respecto a los requisitos mínimos exigidos a las organizaciones para establecer un sistema de calidad. Se emplea esta herramienta específica debido a que proporciona un enfoque integral y guía la medición continua de la organización.

En virtud de no contar aún con un sistema de gestión de la calidad, la organización realiza una autoevaluación inicial. Esta autoevaluación se lleva a cabo en colaboración con la CEO, el responsable del área de calidad y el encargado de Talento Humano, dando como resultado:

Figura 9. Análisis del SGC

Avances ISO	
Inciso	% de avance
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	28,57%
5 LIDERAZGO	50,83%
6. PLANIFICACIÓN	40,00%
7. APOYO	33,68%
8. OPERACIÓN	10,28%
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	0,00%
10. MEJORA	0,00%
TOTAL	23,34%

Nota. Resultado de la evolución realizada a la gestión de calidad de la empresa. 2023

Para llevar a cabo la evaluación, se aplicaron tres criterios: "cumple", "cumple parcialmente" o "no cumple", a los cuales se les asignaron valores detallados en el Apéndice 4. En el proceso de revisión, se implementó una escala de colores: el rango del 0 al 50% se representó con el color rojo, del 50 al 74% con el color amarillo, y del 75% al 100% con el color verde.

Al analizar la norma ISO, se observó que la información presentaba desenfoque, ya que, aunque algunas acciones se llevaban a cabo, no estaban debidamente registradas. Se carecía de formatos, procedimientos, instructivos e indicadores, así como de un proceso de evaluación y mejora. Estas deficiencias condujeron a una calificación baja en el sistema de gestión de calidad.

Ver en el Apéndice 3.

3.8 Análisis del diagnóstico.

Con base en la información recopilada de los procesos tanto misionales como de apoyo, se han identificado acciones de mejora que contribuirán a la optimización de dichos procesos. En colaboración con la dirección y el talento humano de la empresa, se han resaltado los siguientes problemas que afectan el desempeño organizacional. Estos problemas han generado errores que impactan la eficiencia de los procesos y, en ocasiones, obstaculizan el cumplimiento de las tareas asignadas.

Se destaca, en particular, un déficit significativo en la documentación, con información dispersa, y la carencia de procedimientos o instructivos adecuados. Esta situación está ocasionando que la información este centralizada en las personas y no en la

empresa, por lo cual no hay gestión del conocimiento. En vista de lo anterior, se ha elaborado una lista detallada de los problemas identificados que requieren atención y solución en la empresa.

1. La inexistencia de un perfil de cargos genera errores de contratación.
2. La ausencia de indicadores de gestión dificulta la medición del desempeño de los procesos y el cumplimiento de objetivos.
3. La carencia de manuales de procedimientos genera incertidumbre en la ejecución de tareas.
4. La inexistencia de un manual de Gestión Documental afecta la organización y acceso a la información debido a la falta a de organización de los documentos y codificación de los mismos.
5. La desactualización del manual de funciones y responsabilidades genera confusiones en el ámbito laboral.
6. La falta de documentación y codificación adecuada de formatos, procedimientos e instructivos complica la ejecución eficiente de las operaciones.
7. La carencia de herramientas para el control de documentos internos dificulta la gestión documental de la organización.
8. La baja calidad en las matrices de caracterización de los procesos afecta la comprensión y gestión de los mismos.
9. La falta de utilización de herramientas como Wrike y la falta de conocimiento en el uso de Drive limitan la eficiencia en la colaboración y gestión de documentos.
10. La desactualización del organigrama de la empresa crea falta de claridad en la estructura organizacional.

11. La carencia de planes de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales afecta el ambiente laboral y la eficacia en la comunicación entre los miembros del equipo.

Después de identificar los problemas clave que afectan los procesos de la organización, se determina la necesidad de emplear una técnica de priorización conocida como "Matriz GUT". Esta metodología facilita la creación de un orden de prioridades para los problemas que requieren intervención, con el propósito de desarrollar acciones de mejora en los procesos vinculados al proyecto.

En cuanto a los criterios de evaluación utilizados en la "Matriz GUT":

La gravedad se refiere a la intensidad o impacto que podría tener un problema si no se resuelve. Problemas graves pueden resultar en daño a la imagen pública de la organización, pérdida de clientes importantes e incluso llevar a su quiebra.

La urgencia se relaciona con el plazo disponible para resolver una situación específica. Se consideran como problemas urgentes aquellos sujetos a plazos definidos por la ley o limitados por el tiempo de atención a los pacientes.

La tendencia representa el potencial de crecimiento del problema, es decir, la probabilidad de que se intensifique con el transcurso del tiempo.

La fórmula utilizada para determinar la prioridad de los problemas es: $\text{Prioridad} = \text{Gravedad} + \text{Urgencia} + \text{Tendencia}$. Este enfoque garantiza que se considere de manera integral la gravedad, urgencia y evolución potencial de cada problema al establecer la prioridad para su abordaje.

Con el objetivo de cuantificar los criterios, se establece la siguiente puntuación:

Tabla 3. Criterios de Clasificación

Criterios de Clasificación	Definición	Puntuación
Gravedad	Sin gravedad	1
	Poco grave	2
	Grave	3
	Muy grave	4
	Extremadamente grave	5
Urgencia	Puede esperar	1
	Poco urgente	2
	Urgente, merece atención a corto plazo	3
	Muy urgente	4
	Necesidad de acción inmediata	5
Tendencia	No cambiará	1
	Empeorará a largo plazo	2
	Empeorará a medio plazo	3
	Empeorará a corto plazo	4
	Empeorará rápidamente	5

En la tabla 4 se ha asignado la puntuación correspondiente a los criterios de clasificación para cada uno de los problemas previamente identificados y evaluados por el equipo de R&A Smart Health. En este proceso de clasificación, se empleó un enfoque ponderado basado en tres perspectivas: la tutora del proyecto (Talento humano), se determinó la prioridad de cada problema detectado Apéndice 4.

Tabla 4. Análisis de Prioridad de Problemas

Nº	Problema	Gravedad	Urgencia	Tendencia	Prioridad
1	La inexistencia de un perfil de cargos genera errores de contratación.	4	5	4	13
2	La ausencia de indicadores de gestión dificulta la medición del desempeño de los procesos y el cumplimiento de objetivos.	3	3	2	8
3	La carencia de manuales de procedimientos genera incertidumbre en la ejecución de tareas.	4	4	4	12
4	La inexistencia de un manual de Gestión Documental afecta la	4	4	4	12

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH

	organización y acceso a la información.				
5	La desactualización del manual de funciones y responsabilidades genera confusiones en el ámbito laboral	3	3	3	9
6	La falta de documentación y codificación adecuada de formatos, procedimientos e instructivos complica la ejecución eficiente de las operaciones.	3	4	4	11
7	La carencia de herramientas para el control de documentos internos dificulta la gestión documental de la organización	3	3	3	9
8	La baja calidad en las matrices de caracterización de los procesos afecta la comprensión y gestión de los mismos	4	4	4	12
9	La falta de utilización de herramientas como Wrike y la falta de conocimiento en el uso de Drive	4	4	4	12

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH

	limitan la eficiencia en la colaboración y gestión de documentos.				
10	La desactualización del organigrama de la empresa crea falta de claridad en la estructura organizacional.	3	3	3	9
11	La carencia de planes de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales afecta el ambiente laboral y la eficacia en la comunicación entre los miembros del equipo.	4	4	4	12

Por lo cual tenemos que la matriz de priorización quedo así:

Tabla 5. Matriz de GUT ordenada por priorización

Problema	Gravedad	Urgencias	Tendencia	Prioridad
La inexistencia de un perfil de cargos genera errores de contratación.	4	5	4	13
La carencia de manuales de procedimientos genera incertidumbre en la ejecución de tareas.	4	4	4	12

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH

La inexistencia de un manual de Gestión Documental afecta la organización y acceso a la información.	4	4	4	12
La baja calidad en las matrices de caracterización de los procesos afecta la comprensión y gestión de los mismos	4	4	4	12
La falta de utilización de herramientas como Wrike y la falta de conocimiento en el uso de Drive limitan la eficiencia en la colaboración y gestión de documentos.	4	4	4	12
La carencia de planes de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales afecta el ambiente laboral y la eficacia en la comunicación entre los miembros del equipo.	4	4	4	12
La falta de documentación y codificación adecuada de formatos, procedimientos e instructivos complica la ejecución eficiente de las operaciones.	3	4	4	11
La desactualización del manual de funciones y responsabilidades genera confusiones en el ámbito laboral	3	3	3	9

La carencia de herramientas para el control de documentos internos dificulta la gestión documental de la organización	3	3	3	9
La desactualización del organigrama de la empresa crea falta de claridad en la estructura organizacional.	3	3	3	9
La ausencia de indicadores de gestión dificulta la medición del desempeño de los procesos y el cumplimiento de objetivos.	3	3	2	8

Por lo tanto, el problema que se debe atender con mayor prioridad es la inexistencia de un manual de perfil de cargos y el cual se debe tratar con menor prioridad es la ausencia de indicadores de gestión

4. Plan de acción con las propuestas a ejecutar

4.1 Propuesta 1. Herramientas para el control documental

4.1.1 Problema que se pretende atender.

Debido a la falta de implementación de un proceso estándar para el control de los documentos, se están presentando diversas situaciones que incluyen la acumulación de documentación obsoleta e innecesaria, la ausencia de un control adecuado, preocupaciones acerca de la forma en que se elaboran los documentos, retrasos en el proceso de aprobación y una carga administrativa excesiva. Además, los documentos

carecen de una codificación o referencia que los distinga, dificultando su identificación y localización.

Estos problemas resaltan la necesidad de establecer un proceso de gestión documental que cumpla con los requisitos establecidos en la Norma NTC-ISO 9001:2015. Esto permitirá facilitar la realización de actividades y garantizar un control estandarizado sobre los documentos internos de la organización.

4.1.2 Descripción de la propuesta:

Creación del manual de gestión documental

Para mejorar la gestión documental en la empresa, la primera herramienta clave es la elaboración de un manual. Este manual tiene como propósito orientar en la actualización y control de documentos. Como se mencionó previamente en el diagnóstico, la empresa enfrenta un problema con la gestión de su documentación, que se origina en la ausencia de un manual que guíe tanto a la persona responsable de la gestión documental como a la empresa en general sobre cómo realizar adecuadamente esta tarea.

El manual debería detallar los tipos de documentos, el marco normativo, el proceso de creación y captura de documentos, el acceso y recuperación de los mismos, así como la retención y actualización de la información.

De este manual surgirá la base con la cual se trabajarán las caracterizaciones, los procesos, los procedimientos y demás documentos que se deben actualizar en la institución. El manual proporcionará una base estandarizada para que todos los documentos mantengan una uniformidad y coherencia. Esta guía es esencial para

solucionar uno de los principales problemas de la empresa: la falta de estandarización y la ausencia de documentación adecuada.

Codificación de documentos

Es evidente que varios documentos en la empresa carecen de una codificación adecuada. Por esta razón, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de todos los documentos relacionados con los diferentes procesos. Identificar y codificar correctamente cada documento facilitará la documentación de la información y permitirá su fácil localización.

Se sugiere crear un listado maestro de documentos con el objetivo de recopilar, organizar y controlar la documentación de los procesos. Esto proporcionará varios beneficios, incluyendo:

- Agilizar el proceso de auditoría al permitir la rápida localización de los documentos solicitados durante la misma.
- Facilitar el acceso a los datos necesarios para analizar los indicadores de desempeño de los procesos.
- Establecer un orden en el archivo de la información, reduciendo la burocracia y el exceso de papeleo que generan desorden.

Creación de formato para solicitud, modificación y anulación de documentos

Se diseñará un formato específico para la solicitud, modificación y anulación de documentos, considerando las necesidades de los procesos. Este formato permitirá que los responsables de la gestión documental reciban solicitudes para la realización,

modificación o anulación de documentos. Así, se mantendrá un registro adecuado de los documentos y los responsables podrán gestionar los cambios de manera organizada.

4.1.3 Plan de acción

Tabla 6. Plan de acción propuesta 1

Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Recursos necesarios
Someter a aprobación las herramientas creadas para la elaboración y control de los documentos	Practicante	1 hora	Dirección ejecutiva
Realizar actualizaciones	Practicante	24 horas	Practicante y personal de la organización
Socialización de las actualizaciones	Practicante	1 hora	Practicante
Realizar seguimiento para verificar que el manejo de los documentos este acorde a lo establecido en la guía y ajustar cualquier error	Practicante	40 horas	Practicante y personal de la organización

4.2 Propuesta 2. Elaboración y Actualización de documentos

4.2.1. Problema que se pretende atender:

En la fase de diagnóstico se han identificado tres documentos esenciales que requieren actualización: el organigrama, los manuales de funciones y responsabilidades, y la caracterización de los procesos. Estos documentos son fundamentales para mejorar la comprensión de los empleados sobre sus roles y responsabilidades dentro de la empresa, así como para optimizar el funcionamiento de la misma.

4.2.2. Descripción de la propuesta

Actualización del organigrama. Se busca actualizar el organigrama para reflejar claramente los roles actuales en la institución, en vista de los cambios en R&A. Con el crecimiento del personal y la creación de nuevas posiciones, es imprescindible documentar estas actualizaciones en la estructura organizativa.

Actualización de manuales de funciones. A medida que la empresa crece y se asignan nuevos roles, resulta imperativo actualizar los manuales de funciones. Esto se debe a que algunos cargos han experimentado cambios en sus responsabilidades o han sido objeto de reestructuraciones. Es esencial actualizar todos los manuales de funciones para proporcionar una guía clara sobre las responsabilidades de cada empleado y definir claramente su ámbito de responsabilidad. Al actualizar esta información, se promueve una mayor cohesión entre los diferentes procesos y se reducen los reprocesos. De esta manera, cada individuo conoce claramente sus tareas y responsabilidades, evitando la dispersión de tareas o funciones sin asignar. Este proceso permite reorganizar eficientemente las funciones y tareas, asegurando que todo esté debidamente

documentado y transparente. Se sugiere revisar los manuales de funciones para asegurar su coherencia y precisión.

Actualización de las caracterizaciones de procesos. Una vez que se hayan actualizado el organigrama y los manuales, se debe proceder con la actualización de la caracterización de los procesos. Esta tarea recae en la responsabilidad de registrar el procedimiento de los procesos, todo ello con un enfoque de mejora continua (PHVA), donde se observan las etapas de planificación, ejecución, verificación y acción. Es necesario llevar a cabo esta actualización, dado que algunos procesos han modificado sus funciones, asumiendo más o menos responsabilidades, y además se ha alterado la forma en que se desarrolla este ciclo. Por consiguiente, es imperativo actualizar la documentación correspondiente para clarificar quién es responsable de cada proceso y cómo se lleva a cabo.

Elaboración de perfiles de Cargos. La carencia de perfiles de cargos, como se evidenció en el diagnóstico, ha generado un desequilibrio en la composición del personal de la empresa. El conocimiento se encuentra predominantemente en manos de los individuos, en lugar de estar integrado en la estructura organizativa. Esta situación ha dificultado significativamente el proceso de rotación de personal, ya que resulta arduo encontrar candidatos idóneos para ocupar los puestos vacantes. La implementación de perfiles de cargos proporcionará a la empresa una guía detallada tanto a nivel profesional como en habilidades interpersonales específicas. Estos perfiles facilitarán la selección de candidatos durante los procesos de contratación, al permitir una evaluación más precisa de las capacidades y características necesarias para desempeñar eficazmente cada puesto. Asimismo, contribuirán a garantizar una mayor coherencia en las actitudes y

competencias de los empleados, permitiendo una transición más fluida en caso de reemplazo. En consecuencia, la adopción de perfiles de cargos proporciona una mayor certeza y eficiencia en el proceso de contratación, fortaleciendo la capacidad de la empresa para mantener un equipo de trabajo cohesivo y altamente competente.

4.2.3. Plan de acción

Tabla 7. Plan de acción propuesta 2

Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Recursos necesarios
Someter a aprobación la propuesta por parte de la Dirección	Practicante	1 hora	Dirección ejecutiva
Realizar actualizaciones	Practicante	24 horas	Practicante y personal de la organización
Socialización de las actualizaciones	Practicante	1 hora	Practicante

4.3 Propuesta 3. Elaboración de un sistema de indicadores de gestión

4.3.1 Problema que se pueda atender.

La organización no cuenta con indicadores que permita medir el comportamiento y desempeño de las actividades de los procesos de gestión de talento humano,

documental, atención al usuario y bienes y servicios, por lo tanto, no se verifica si los objetivos se están cumpliendo, lo que impide realizar acciones de mejora.

4.3.2 Descripción de la propuesta

Crear un formato de ficha técnica

Crear un formato de ficha técnica de indicadores es una herramienta fundamental para garantizar la eficacia y la eficiencia en la gestión de indicadores, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Diseñar un sistema de indicadores

Diseñar un sistema de indicadores facilita la observación del comportamiento de los procesos y cómo se están ejecutando a lo largo del año en la empresa. Además, facilita la gestión y organización de la información relacionada con los indicadores, lo que agiliza su seguimiento, análisis y toma de decisiones.

4.3.3 Plan de acción

Tabla 8. Plan de acción propuesta 3

Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Recursos necesarios
Someter a aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva los indicadores de gestión	Practicante	1 hora	Dirección ejecutiva

Socialización de los indicadores	Practicante	1 hora	Practicante
Seguimiento a la medición de los indicadores cuando se requiere	Practicante	7 días	Practicante y personal de la organización

4.4 Propuesta 4. Crear capacitaciones para el uso de herramientas ofimáticas (Wrike y Drive)

4.4.1 Problema que se pretende atender

La empresa ya dispone del uso de herramientas ofimáticas, como Wrike, un sistema diseñado para gestionar actividades y su seguimiento. En Wrike, se establecen fechas de inicio y finalización para las tareas, y se monitorea el progreso con indicadores de porcentaje completado, actividades atrasadas y en curso. Además, el sistema envía recordatorios sobre tareas pendientes y próximas a vencer. Esta herramienta es fundamental para el control de todas las actividades de la empresa.

Adicionalmente, se cuenta con Google Drive para almacenar y compartir documentación. Permite la edición simultánea de documentos, facilitando la colaboración entre empleados. Sin embargo, debido a la falta de conocimiento sobre su uso por parte de los empleados, no se está aprovechando al máximo su potencial, lo que resulta en un gasto innecesario para la empresa.

4.4.2 Descripción de la propuesta

Se propone la realización de capacitaciones dirigidas a los empleados, que abarquen desde el uso básico hasta niveles más avanzados de las herramientas pertinentes. El objetivo es evaluar la absorción del conocimiento adquirido. Al finalizar las capacitaciones, se tiene previsto realizar evaluaciones con preguntas específicas sobre el contenido expuesto durante las sesiones. Se planea realizar dos sesiones sobre el uso de Wrike y una sobre el uso de Google Drive, ajustando el nivel de complejidad de acuerdo a las necesidades y habilidades de los participantes.

4.4.3 Plan de acción

Tabla 9. Plan de acción propuesta 4

Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Recursos necesarios
Diseño de las capacitaciones	Practicante	10 hora	Practicante
Someter a aprobación	Practicante	1 hora	Dirección ejecutiva
Medición del desempeño de las capacitaciones	Practicante	20 horas	Practicante y personal de la organización

4.5 Propuesta 5. Plan de trabajo de bienestar laboral para fortalecer la cultura de servicio

4.5.1 Problema que se pretende atender

Como iniciativa para mejorar la calidad de la empresa, se descubrió en el diagnóstico inicial hay poca comunicación entre los procesos y el servicio entre ellos se encuentra gravemente afectado, por lo cual se plantea realizar un programa de bienestar laboral, pero enfocado en el servicio donde los empleados aprender los beneficios de trabajar en equipo y los resultados que esto daría.

4.5.2 Descripción de la propuesta

Con el propósito de mejorar el clima laboral, estamos planteando una encuesta que nos permitirá diseñar un plan de trabajo con actividades clave. Estas actividades están dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia y la cultura de servicio, mediante el reconocimiento de logros tanto individuales como de equipo. Asimismo, buscamos mejorar la comunicación entre los procesos misionales y de apoyo. Además, nos enfocaremos en fortalecer el desarrollo y crecimiento tanto personal como laboral de nuestros colaboradores. Nuestro objetivo final es incrementar el porcentaje de satisfacción laboral en la organización.

Además, se tomaron en cuenta los componentes propuestos por Leebov (1993), utilizados por organizaciones del cuidado de la salud, que contribuyen a fortalecer una atención continua de calidad en toda la institución:

- Liderazgo: Se enfoca en el desarrollo de habilidades de liderazgo para motivar e influir en otros, mejorando la efectividad en las actividades.

- Administración de la calidad: Busca mejorar las habilidades del personal para administrar eficientemente los procesos de la organización, orientándolos hacia el mejoramiento continuo de la calidad.
- Solución de problemas: Se busca formar equipos para abordar los problemas, promoviendo la eficiencia y haciendo que la organización sea atractiva tanto para pacientes como para colaboradores.
- Desarrollo y entrenamiento del personal: Se crean programas de entrenamiento para contribuir al desempeño laboral y al desarrollo personal de los médicos.
- Comunicación y trabajo en equipo: Se enfoca en mejorar las comunicaciones y resaltar la importancia del trabajo en equipo.
- Reconocimiento e incentivos: Se busca reconocer e incentivar a los colaboradores destacados por su buen desempeño y por brindar un servicio de calidad a los pacientes.

4.5.3 Plan de acción

Tabla 10. Plan de acción propuesta 5

Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Recursos necesarios
Someter a aprobación de la Dirección Ejecutiva el programa de Bienestar Laboral.	Practicante	2 hora	Practicante

Desarrollo de las actividades del programa de bienestar laboral.	Practicante	4 meses	. Practicante y personal de la organización
Evaluación final de la satisfacción de las actividades del programa.	Practicante	5 horas	Practicante y personal de la organización

5. Implementación del plan de acción

5.1 Herramientas para control de documentos

Creación de manual de gestión documental. La primera medida de control adoptada consistió en la elaboración del manual de gestión documental. Dado que la empresa carecía de dicho manual, se decidió su creación. La estructura del documento fue discutida y acordada con la CEO, a partir de la cual se elaboró el índice del manual, que incluyó los siguientes apartados:

1. **Generalidades del documento:** En la sección de generalidades del documento, se incluyó una introducción sobre la gestión documental en la empresa, explicando su propósito dentro de la institución. Además, se establecieron los objetivos principales del manual
2. **Tipos de documentos a gestionar en la empresa:** Clasificar los diferentes documentos que se manejan en la empresa, lo que es crucial para garantizar que todos

los tipos de documentos sean identificados y tratados adecuadamente según su naturaleza y relevancia.

3. **Proceso de gestión documental:** se describe el proceso de gestión documental, donde se definen los criterios para la creación de documentos. En esta sección, se especifican claramente cómo deben ser los encabezados y los pies de página de los documentos, estableciendo un formato uniforme que facilite su identificación y organización.
4. **Codificación e indexación de documentos:** Proporciona un sistema estandarizado para nombrar y clasificar los documentos, lo que facilita su búsqueda, recuperación y manejo, mejorando así la eficiencia y el acceso a la información.
5. **Acceso y recuperación de documentos:** Define los procedimientos y políticas para garantizar el acceso seguro y eficiente a los documentos por parte del personal autorizado. Esto es fundamental para la seguridad de la información y la continuidad de las operaciones.
6. **Roles y responsabilidades:** Clarifica las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo en relación con la gestión documental, lo que ayuda a prevenir confusiones y a asegurar que cada proceso sea manejado adecuadamente.
7. **Capacitación y concienciación:** Incluye estrategias para formar y sensibilizar al personal sobre la importancia de la gestión documental.
8. **Revisión y actualizaciones:** Establece un procedimiento para la revisión periódica del manual y de los documentos de la empresa, asegurando que la información esté siempre actualizada y relevante.

Una vez completado el manual, fue presentado a la CEO, quien lo aprobó el 10 de abril de 2024. Posteriormente, en la reunión del comité general del mes de abril, celebrada el 29 de abril de 2024, se dio a conocer este documento junto con el procedimiento de aprobación de documentos, el cual detalla el proceso para la aprobación de nuevos documentos en la empresa. Además de este proceso, se creó una política de retención de documentos, cuyos detalles se encuentran en los Apéndices 5, 6 y 7, respectivamente

Codificación de documentos. Inicialmente, la empresa, con una trayectoria de diez años, disponía únicamente de 27 documentos codificados. Sin embargo, tras una exhaustiva revisión, se identificó la presencia de una variedad mayor de formatos para diversos documentos, aunque carecían de la codificación adecuada. En respuesta a esta situación, se puso en marcha una campaña de codificación de documentos.

En el marco de esta iniciativa, se llevaban a cabo reuniones con los responsables de cada proceso, durante sesiones que oscilaban entre dos y tres horas, según la complejidad. Durante estos encuentros, se revisaban minuciosamente todos los documentos empleados por el personal, evaluando si estaban debidamente codificados o no. Como resultado de este esfuerzo colaborativo, el número de documentos codificados aumentó significativamente, pasando de 27 a 94. Entre estos documentos se incluyen tanto aquellos recién creados, que se mencionarán a lo largo del informe, como aquellos que ya existían, pero carecían de una codificación adecuada.

Figura 10. Documento maestro R&A Smart Health

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH

PROCESO	TIPO DOCUMENTO	CODIGO	NOMBRE	VERSIÓN	FECHA	ESTADO	LINK
TAHU - Talento humano	Registro	TAHU-RE-006	Solicitud de ausentismo laboral	2	10/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-006 solicitud de permiso de ausentismo.docx
TAHU - Talento humano	Registro	TAHU-RE-007	Entrega de equipos y herramientas	1	10/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-007 Entrega de equipos y herramientas v1.docx
TAHU - Talento humano	Registro	TAHU-RE-008	Autorización de tratamiento de datos	1	10/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-008 Autorización de tratamiento de datos personales.docx
TAHU - Talento humano	Registro	TAHU-RE-009	CHECK LIST DOCUMENTOS DE INGRESO	1	10/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-009 CHECK LIST DOCUMENTOS DE INGRESO.docx
TAHU - Talento humano	Registro	TEHU-RE-010	Comparativo de candidatos	1	10/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-010 Formato comparativo de candidatos.docx
TAHU - Talento humano	Registro	TEHU-RE-011	concepto exámenes médicos	1	10/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-011 concepto exámenes médicos.docx
TAHU - Talento humano	Registro	TEHU-RE-012	Check list documentos de ingreso	1	10/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-012 Check list documentos de ingreso.docx
TAHU - Talento humano	Registro	TEHU-RE-013	Formato hoja de vida única R&A	1	10/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-013 Formato hoja de vida única R&A.docx
TAHU - Talento humano	Registro	TEHU-RE-014	Plan de capacitación	1	11/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-014 Plan de capacitación.xlsx
TAHU - Talento humano	Registro	TEHU-RE-015	Matriz inventario	1	11/04/2024	Aprobado	TAHU-RE-015 MATRIZ INVENTARIO.xlsx

Nota. Imagen sacada de los archivos internos de R&A Smart Health. 2024

Creación de formato de solicitud, modificación y anulación de documentos

Se ha desarrollado un formato mediante el cual los empleados pueden presentar de manera ordenada y formal sus solicitudes de necesidades al departamento de calidad. A través de este formato, el personal de calidad proporciona una estimación del tiempo necesario para la entrega del documento codificado y corregido, en caso de ser necesario. Este proceso se ilustra en la figura 8, ver en el Apéndice 8

Figura 11. Solicitud de aprobación, modificación y anulación de documentos

	REGISTRO		Codigo: SEME-RE-004	
	SOLICITUD DE APROBACIÓN, MODIFICACIÓN Y ANULACIÓN DE DOCUMENTOS		Versión: 1	
			Fecha: 18/03/2024	
			Pagina: 1	
Nombre del solicitante:			Fecha de solicitud:	
Cargo:		Proceso al que pertenece:		
Solicitud				
Tipo de solicitud:		Justificación de la solicitud		
Documento afectado				
En caso de que la solicitud, sera para modificación o anulación debes llenar estos recuadros, de caso contrario por favor dejar en blanco				
Nombre del documento:				
Código del documento:		Versión del documento:		
Aprobación de la solicitud				
Estado:		Fecha:		
Observaciones				N° de solicitud

Nota. Imagen tomada del resultado final del formato. Propio. 2024

5.1.1 Resultado en la implementación de las herramientas de control de documentos

- Se logró que los empleados comenzaran a utilizar los documentos codificados, lo cual ha mejorado significativamente la organización de la información y los procesos de la empresa, resultando en una mayor efectividad en la entrega de informes y datos.
- Además, se llevó a cabo la socialización del manual y los diferentes tipos de documentos, lo que ha generado que los empleados soliciten ahora la correcta codificación y elaboración de documentos mediante un formato establecido y siguiendo el procedimiento de aprobación correspondiente.

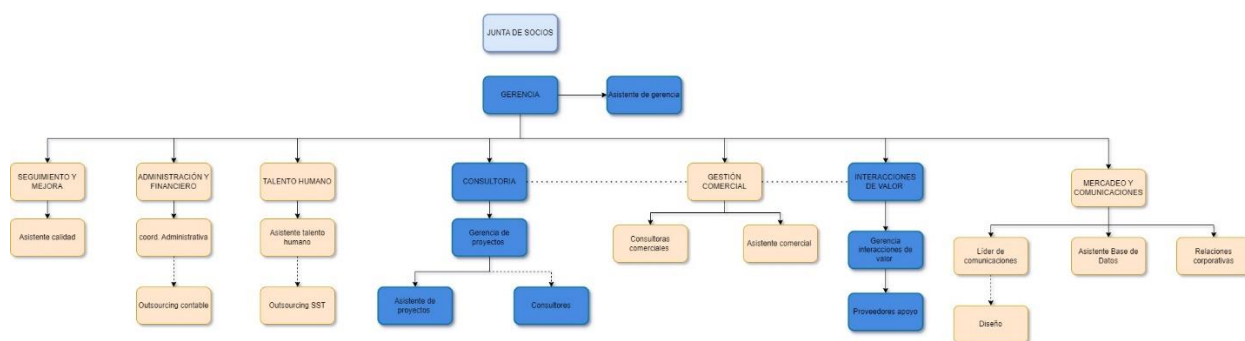
- Los empleados han comprendido la importancia de estandarizar los documentos, dado que esto facilita mantener orden y control sobre toda la información de la empresa, lo que se traduce en una mayor eficiencia en las actividades realizadas.

5.2 Actualización y elaboración de documentos

Actualizar organigrama. Cuando se llevó a cabo el diagnóstico, se constató que el organigrama de la institución se encontraba desactualizado debido a múltiples correcciones y movimientos realizados en la empresa en los últimos meses. Por ejemplo, se incorporó a una nueva persona que asumió el cargo de asistente de calidad, lo cual requirió su inclusión en el organigrama. Asimismo, se sumó un nuevo asistente de gerencia y un asistente comercial, lo que implicó ajustes adicionales en la estructura organizativa. Uno de los cambios más significativos fue la reconfiguración de la jerarquía en el proceso comercial; anteriormente, la gerente de mercadeo y relaciones corporativas supervisaba a la líder de comunicaciones y a la asistente de bases de datos, sin embargo, esta estructura se modificó y ya no existe la gerencia de mercadeo y comunicaciones.

Ver en el apéndice 9 y 10 respectivamente.

Figura 12. Actualización de organigrama 2024



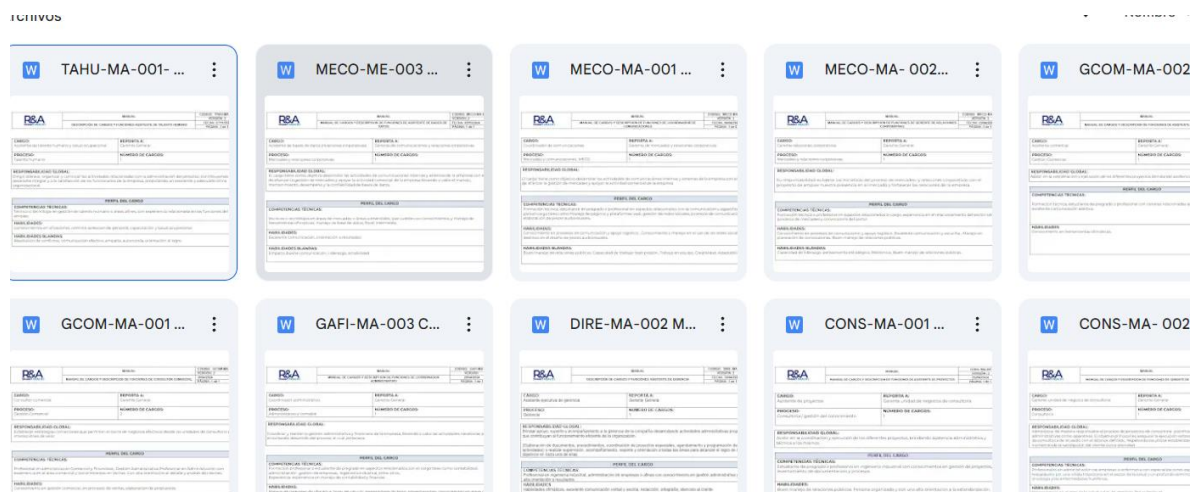
Nota. Imagen tomada del organigrama de la institución. Propio. 2024

Actualización de manuales de funciones y perfil de cargos. Los manuales de funciones requerían una actualización debido a los cambios experimentados por la empresa en los últimos años. Además, se identificó la necesidad de crear dos nuevos manuales de funciones: uno para el puesto de asistente de calidad y otro para el puesto de asistente comercial.

En el análisis realizado, se observó que la información crucial se encontraba centralizada en individuos específicos, lo que ha generado errores en los procesos de contratación y una notable rotación del personal. Por ende, además de la actualización de los manuales de funciones, se decidió incluir perfiles de cargos en dichos manuales. Esto permitirá que se tomen en consideración los requisitos específicos de cada puesto al momento de contratar nuevo personal.

Ver en el apéndice 11 al 20.

Figura 13. Manuales de funciones



Nota. Imagen tomada del archivo de manuales de funciones 2024 R&A

Figura 14. Perfiles de Cargos

	MANUAL		CONS- MA-001
	MANUAL DE CARGOS Y DESCRIPCION DE FUNCIONES DE ASISTENTE DE PROYECTOS		VERSIÓN: 2
			25/04/2024
		PÁGINA: 1 de 1	
CARGO: Asistente de proyectos		REPORTA A: Gerente unidad de negocios de consultoría	
PROCESO: Consultoría / gestión del conocimiento		NÚMERO DE CARGOS: 1	
RESPONSABILIDAD GLOBAL: Asistir en la coordinación y ejecución de los diferentes proyectos, brindando asistencia administrativa y técnica a los mismos.			
PERFIL DEL CARGO			
COMPETENCIAS TÉCNICAS: Estudiante de pregrado o profesional en ingeniería industrial con conocimientos en gestión de proyectos, levantamiento de documentación y procesos.			
HABILIDADES: Buen manejo de relaciones públicas. Persona organizada y con una alta orientación a la estandarización. Manejo de paquetes de ofimática, hojas de cálculo, procesadores de texto, presentaciones.			
HABILIDADES BLANDAS: Una persona empática, calmada, <u>amable</u> , gran disposición a ayudar			

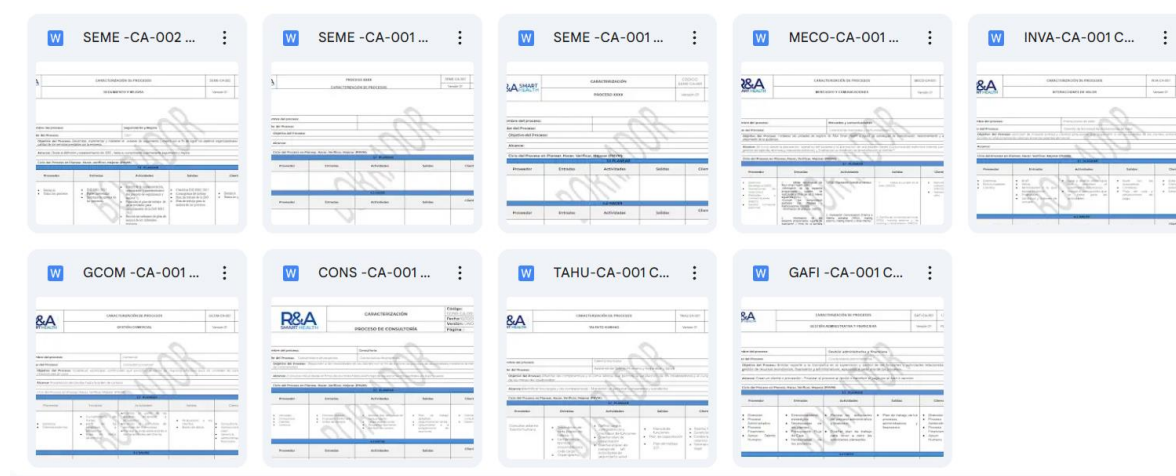
Nota. Imagen tomada del archivo de manuales de funciones 2024 R&A

Actualizar Caracterización de los procesos. Este documento representa tanto el objetivo como el alcance del proceso, así como las entradas, actividades y salidas, todo guiado por el ciclo PHVA. Por consiguiente, reviste una importancia crucial en cada etapa del proceso, al servir como la guía para llevar a cabo las actividades. En el contexto de R&A Smart Health, una empresa que ha experimentado cambios significativos en el último año y medio, se han incorporado nuevos roles y procesos. Esto ha requerido una revisión y rectificación exhaustivas de todas las caracterizaciones de los procesos. Además, durante su socialización con la CEO, se han agregado indicadores de gestión para cada proceso, reconociendo la importancia de integrarlos en las caracterizaciones. En total, se corrigieron siete caracterizaciones de procesos misionales y de apoyo, y se actualizaron seis de ellas

(Talento Humano, Consultoría, Interacciones de Valor, Mercadeo y Comunicaciones, Gestión Administrativa y Financiera, Gestión Comercial). Además, fue necesario elaborar desde cero una caracterización para el proceso de Seguimiento y Mejora (SEME-CA-002).

Ver en el Apéndice 21 al 28.

Figura 15. Caracterización de los procesos



Nota. Imagen tomada del archivo de caracterizaciones 2024 R&A

5.2.1 Resultado en la actualización y elaboración de documentos

- La actualización y elaboración de documentos garantizo que la información clave esté siempre al día y sea precisa, lo que mejora la eficiencia operativa y reduce la posibilidad de errores
- Fomenta la claridad y coherencia en las políticas, procedimientos y prácticas de la empresa, lo que facilita la comunicación interna y externa en los procesos

- Contribuyo a la estandarización de procesos, lo promovió la cohesión y la consistencia en todos los procesos de la organización
- La documentación actualizada sirvió como un recurso valioso para el entrenamiento de nuevos empleados, ayudándoles a comprender rápidamente los procedimientos y expectativas de la empresa

5.3 Elaborar un sistema de indicadores de gestión

Creación de formato de ficha técnica. Con el objetivo de estandarizar sus prácticas, se ha desarrollado un formato de ficha técnica para los indicadores en la empresa. Actualmente, la falta de un sistema de seguimiento de indicadores impide evaluar la eficacia de la empresa a lo largo del tiempo, tanto a nivel mensual como a lo largo de varios años. Por ende, se ha diseñado un formato específico para recopilar datos que eventualmente se transformen en información útil. Esto permitirá a la empresa tomar decisiones fundamentadas en hechos, en lugar de suposiciones.

La ficha técnica contiene toda la información esencial, incluyendo el proceso al que pertenece el indicador, su objetivo, el tipo de indicador y la frecuencia con la que se mide. Además, se detalla la descripción del indicador y el método utilizado para su medición. Cada indicador también cuenta con una meta de cumplimiento, lo que facilita la evaluación de si se está alcanzando o no.

Ver formato de indicador Apéndice 29.

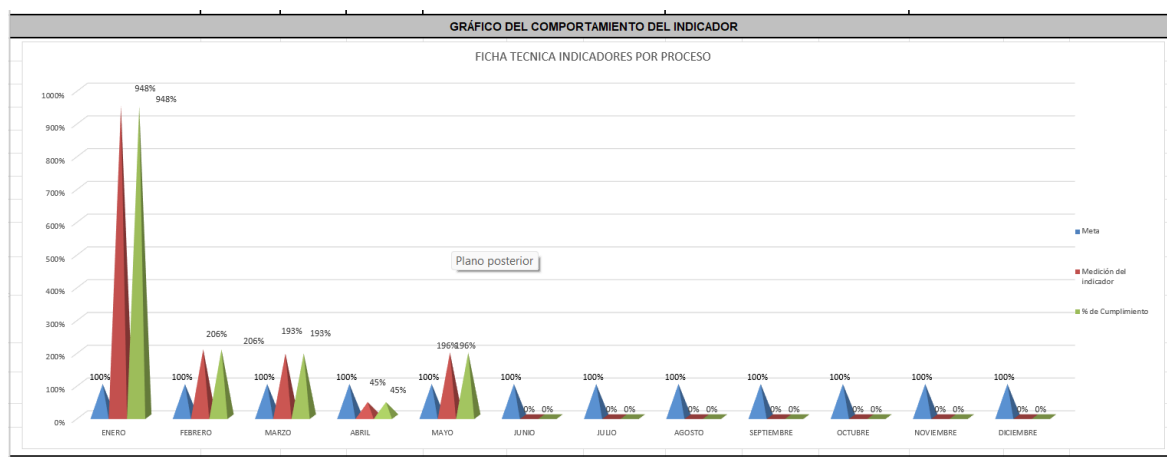
Figura 16. Formato de ficha técnica de indicadores

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH

	INDICADOR		CÓDIGO: SEME-RE -005									
			FECHA : 26/04/2024									
	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES POR PROCESO		VERSIÓN: 1									
			PÁGINA: 1									
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR												
Proceso:	Escribir el nombre al cual pertenece el proceso		Tipo de Indicador: EFICACIA									
Nombre del indicador	Escribir el nombre del indicador		Frecuencia de Medición: MENSUAL									
Objetivo del indicador	Qué se espera obtener del indicador? Cuál es su finalidad? Qué busca medir? Qué uso se espera dar?											
Unidad de medida	Porcentaje	Fórmula para su Cálculo	Defina la fórmula que se debe utilizar para la medición del indicador, teniendo en cuenta la definición de las variables, realizada en la parte superior.									
INFORMACIÓN OPERACIONAL												
DATOS / PERÍODO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
NÚMERADOR												
DENOMINADOR												

Nota. Imagen tomada del archivo de R&A

Figura 17. Diseño de indicadores



Nota. Imagen tomada del archivo de R&A

Diseño de indicadores. Una vez obtenido el formato del indicador, se procedió al diseño de cada uno de ellos, utilizando el manual de direccionamiento estratégico como referencia (véase apéndice 30), donde se detallaban los objetivos de la compañía y las metas establecidas para dicho año. Este enfoque se adoptó como punto de partida, dado que

anteriormente no se habían establecido metas anuales en la institución. A partir de estas metas, se diseñaron los indicadores para cada área de gestión, considerando a qué meta correspondía cada proceso. En consecuencia, algunos procesos contaron con más indicadores que otros, dependiendo de su relevancia en relación con las metas establecidas.

Figura 18. Objetivos y Metas R&A Smart Health



Nota. Imagen tomada del archivo de R&A

Como segundo método, luego de determinar los indicadores basados en las metas de la planificación operativa, se llevaron a cabo discusiones con la CEO de la empresa. Por ejemplo, en el caso de los procesos de mercadeo y comunicaciones, se añadieron varios indicadores que no estaban contemplados inicialmente. De manera similar, en el proceso de gestión comercial, se agregó otro indicador además del que ya estaba previsto. Esto condujo a la siguiente distribución de indicadores por proceso:

- Proceso de Seguimiento y Mejora: 3 indicadores.

- Proceso de Mercadeo y Comunicaciones: 6 indicadores.
- Proceso de Interacciones de Valor: 3 indicadores.
- Proceso de Gestión Comercial: 3 indicadores.
- Proceso de Consultoría: 2 indicadores.
- Proceso de Talento Humano: 2 indicadores.
- Proceso de Gestión Administrativa y Financiera: 2 indicadores.

En total, se diseñaron 21 indicadores de gestión en la empresa, manteniendo un mínimo de 2 indicadores por proceso.

Ver en el apéndice 31 a 37.

5.3.1 Resultado en la implementación de indicadores

A partir de los datos, se han tomado decisiones que han permitido a la CEO tener un mejor control del estado actual de la empresa. En enero de este año, todos los procesos comenzaron de manera óptima; sin embargo, en febrero, el proceso de Consultoría decayó mientras que el proceso de Interacciones de Valor mostró un aumento. Esta diferencia se hizo más evidente mes a mes. Al analizar los indicadores de apoyo de estos procesos misionales, se descubrió que en el área comercial no se estaban vendiendo consultorías, lo que dejó a la empresa por debajo del nivel esperado de facturación. Tras un análisis más profundo, se concluyó que la crisis en el sistema de salud ha llevado a las empresas a ser reticentes a invertir en nuevos proyectos de consultoría hasta que la situación actual se aclare. En consecuencia, se planea implementar medidas y estrategias basadas en estos resultados para la segunda mitad del año.

Otra decisión tomada por la CEO, basándose en los indicadores, fue reforzar el proceso de Talento Humano. La persona que anteriormente estaba a cargo de este proceso adquirió un nuevo cargo, y manejar ambas responsabilidades no le era posible. Por lo tanto, se planea fortalecer esta unidad para disminuir la carga laboral.

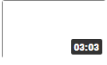
En cuanto a los demás procesos, se han ido tomando pequeñas decisiones mes a mes, dependiendo de las diferentes situaciones o adversidades que se presenten, siempre basándose en los datos y la información recopilada durante estos meses. Una medida adoptada ha sido establecer metas semanales basadas en estos indicadores, con un enfoque en su cumplimiento mensual. Al final de cada semana, la CEO revisa el progreso para asegurarse de que se están cumpliendo.

5.4 . Crear capacitaciones para el uso de herramientas ofimáticas (Wrike, Drive y LinkedIn)

Se presentó a la CEO y a la tutora la idea para la capacitación en herramientas ofimáticas, específicamente Wrike y Drive. La propuesta inicial utilizaba la plataforma Edpuzzle, donde se ofrecían videos tutoriales sobre las funciones básicas de Wrike y Drive. Durante los videos, se evaluaba a los participantes con preguntas relacionadas con el contenido. Se subtitularon cuatro videos de Wrike en inglés a través de la plataforma Clipchamp, y se añadieron preguntas en Edpuzzle. Para Drive, se utilizó un video en español con preguntas integradas.

Figura 19. Capacitación en Edpuzzle.

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH

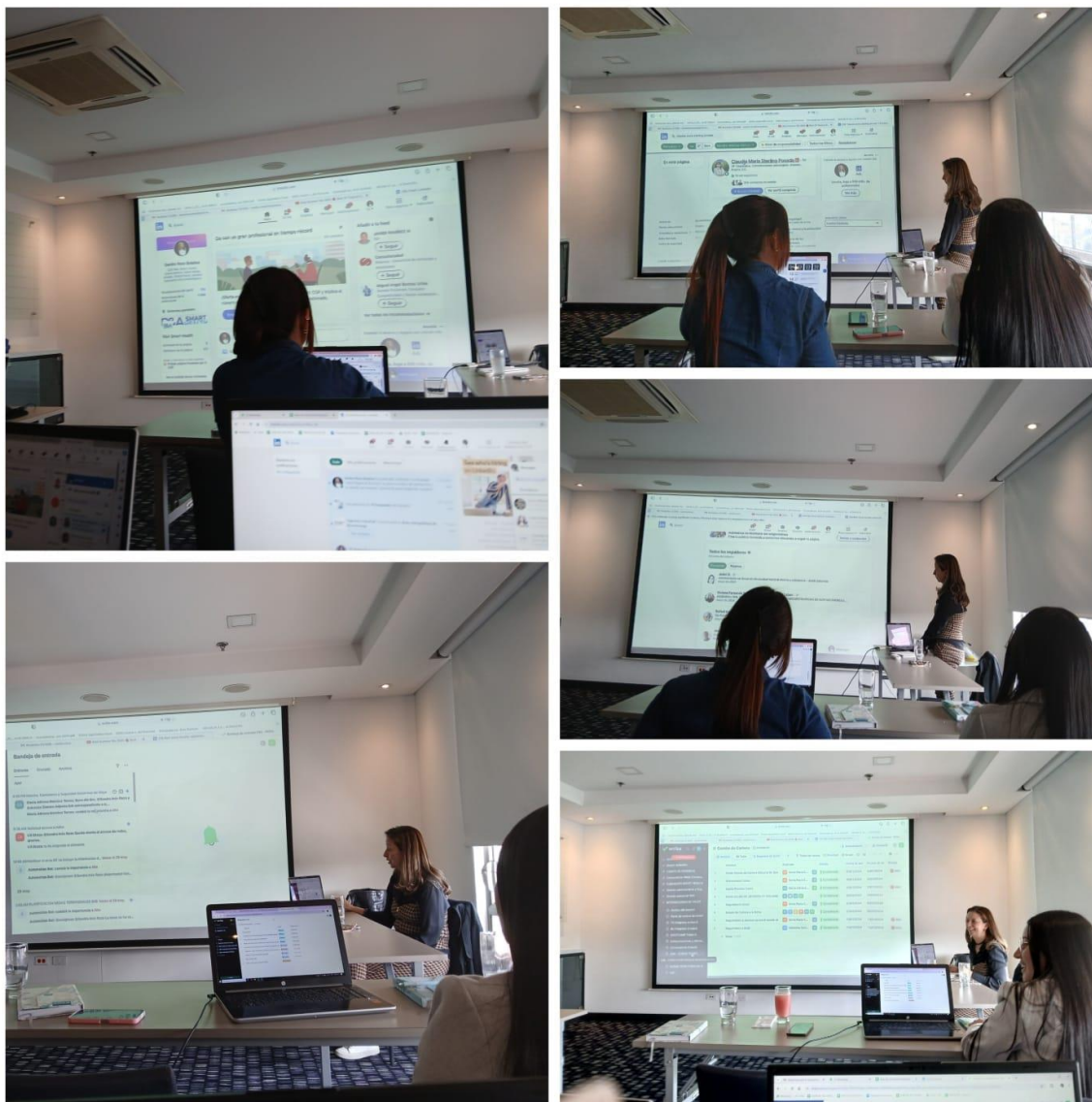
Assignment	Start date	Due date	Turned in
 Qué Es Google Drive y Cómo Funciona. Tutorial Como Usar Google Drive 2024	May 19th	No due date	0 of 3
 Wrike capacitación 4	April 19th	No due date	0 of 2
 capacitación wrike 3	April 19th	No due date	0 of 2
 capacitación wrike 2	April 19th	No due date	0 of 2

Nota. Imagen tomada de Edpluzze. 2024

Sin embargo, al presentar la propuesta, la CEO consideró que, aunque interesante, la metodología no era adecuada. Su preocupación era que los participantes se enfocaran en aprobar la capacitación sin realmente aprender. Por ello, se replanteó la estrategia conjuntamente. Del 27 al 31 de mayo, durante la reunión semestral de trabajadores en Bogotá, se propuso realizar la capacitación de manera presencial, sin evaluaciones, para asegurar un aprendizaje más efectivo. La programación de la agenda de la convención se detalla en el apéndice 38.

Figura 20. Capacitación presencial

PLAN DE MEJORAMIENTO R&A SMART HEALTH



Nota. Imagen tomada en Bogotá el 30 de mayo del 2024

En la imagen se muestra la participación presencial en las capacitaciones. Además, se añadió una sesión sobre LinkedIn, dada su relevancia para la empresa en la gestión y convocatoria de personal. La capacitación en Wrike tuvo una duración de una hora, la de Drive 50 minutos, y el taller de LinkedIn una hora y media. Como medio de verificación de la capacitación, se utilizó el registro de asistencia de los empleados.

Ver apéndice 39

5.4.1 Resultado en la implementación de capacitación para el uso de herramientas ofimáticas (Wrike, Drive y LinkedIn)

En la capacitación se abordaron varios temas importantes, desde lo básico hasta lo más avanzado de cada plataforma. Fue un taller práctico, donde los participantes realizaban tareas a medida que la doctora explicaba el proceso.

En la capacitación sobre Wrike, se destacaron dos enseñanzas principales:

1. **Asignación de Responsables y Fechas Límite:** Se enfatizó la importancia de asignar un responsable para cada tarea junto con una fecha límite de realización. Esto permite que el sistema advierta cuando una tarea está próxima a vencer.
2. **Automatización:** Ligada a la primera enseñanza, se explicó la función de automatización de Wrike. El sistema avisa cuando una tarea está próxima a vencer, y si una tarea ya se encuentra vencida, cambia su estado a retraso y envía avisos continuos al responsable. Este aspecto fue especialmente valorado por los participantes, ya que les ayuda a mantener al día todas sus tareas.

En la capacitación sobre Drive, la conclusión más importante fue la importancia del trabajo directo en esta plataforma. Al estar ligada a la nube, Drive permite tener control sobre las versiones y modificaciones de los documentos, evitando su pérdida y manteniendo un registro de los cambios realizados. Este aspecto fue destacado porque, al trabajar conjuntamente varios documentos, se evitaba la dispersión de la información que ocurría cuando cada uno manejaba sus propios documentos por separado.

Finalmente, la capacitación sobre LinkedIn fue la más extensa, con un doble propósito:

1. **Empresarial:** Se enseñó la utilidad de LinkedIn para convocatorias y eventos, destacando su importancia en el ámbito empresarial.
2. **Personal:** Se dedicó una parte significativa de la capacitación a cómo aprovechar LinkedIn para el desarrollo profesional futuro.

Una de las principales enseñanzas fue mantener el perfil actualizado y completo, con imágenes e información relevante, para aumentar la visibilidad y la eficacia del algoritmo de LinkedIn. Un perfil más completo genera mayor confianza al acercarse a posibles clientes.

En resumen, las capacitaciones sobre Wrike, Drive y LinkedIn fueron muy provechosas, abordando aspectos clave que mejoran la gestión de tareas, la colaboración en documentos y la presencia profesional en redes sociales.

5.5 Implementación de Plan de trabajo de bienestar laboral para fortalecer la cultura de servicio

El plan de trabajo fue sometido a aprobación el 12 de abril de 2024. La propuesta, presentada a la CEO y a la tutora del proyecto, se centraba en mejorar el clima laboral de la institución. Con este objetivo, se presentaron las siguientes ideas:

1. **Juego de los Seis Sombreros:** Durante la semana de trabajo presencial, se propuso realizar este juego, comúnmente utilizado en ingeniería industrial para explorar diferentes puntos de vista. Adaptado por la tutora, cada sombrero representaría un estilo de comunicación diferente. Por ejemplo, el sombrero rojo implicaría un lenguaje brusco y grosero, el sombrero azul una actitud amable y cordial, el sombrero

amarillo un tono extremadamente alegre y exagerado, y el sombrero verde un estilo aburrido. El objetivo era demostrar cómo la forma de hablar influye en la percepción y recepción de la información, destacando la importancia de una buena comunicación, identificada como el mayor problema de la empresa en una encuesta inicial.

2. Campaña en comunicación acertiva: Se propuso incentivar a los trabajadores mediante recompensas. Varias capacitaciones en línea gratuitas fueron seleccionadas, y se sugirió que los empleados recibieran tiempo libre proporcional a las horas de capacitación completadas.
3. Capacitaciones Individuales: Se planteó incluir capacitaciones personalizadas en el plan actual, enfocadas en las habilidades y la carrera de cada empleado, con el fin de potenciar sus capacidades.
4. Juego Colaborativo: Se propuso un ejercicio en el que equipos construirían una torre de vasos y papel. El equipo se dividiría en tres roles: un director, quien idearía la construcción; un asistente de dirección, quien indicaría cómo construir; y un constructor, con los ojos vendados, quien ejecutaría las instrucciones del asistente. El objetivo era resaltar la importancia de la comunicación efectiva y el buen liderazgo.

Tabla 11. Aprobación de ideas a realizar

Ideas	Aprobado / Desaprobado
1. Juego de comunicación	Desaprobado

2. Campaña de comunicación asertiva	Aprobado
3. Capacitaciones individuales	Aprobado
4. Juego de liderazgo	Aprobado

La CEO desaprobó el Juego de Comunicación, considerando que la prioridad debía ser el liderazgo. Se argumentó que un buen liderazgo naturalmente mejoraría la comunicación, por lo que el Juego de Liderazgo se esperaba que abordara ambos aspectos.

En cambio, se solicitó realizar una actividad denominada "Búsqueda de Talentos". El objetivo de esta actividad era identificar el talento principal de cada persona, interiorizar esta información y expresar cómo dichos talentos podían favorecer el área de trabajo. La intención era reconocer y potenciar las fortalezas individuales, destacando lo positivo en cada empleado. Esta propuesta, impulsada por la CEO, buscaba fomentar la motivación positiva y resaltar las cualidades valiosas que cada miembro del equipo aporta.

5.5.1 Resultados de implementación del plan de trabajo de para el bienestar laboral

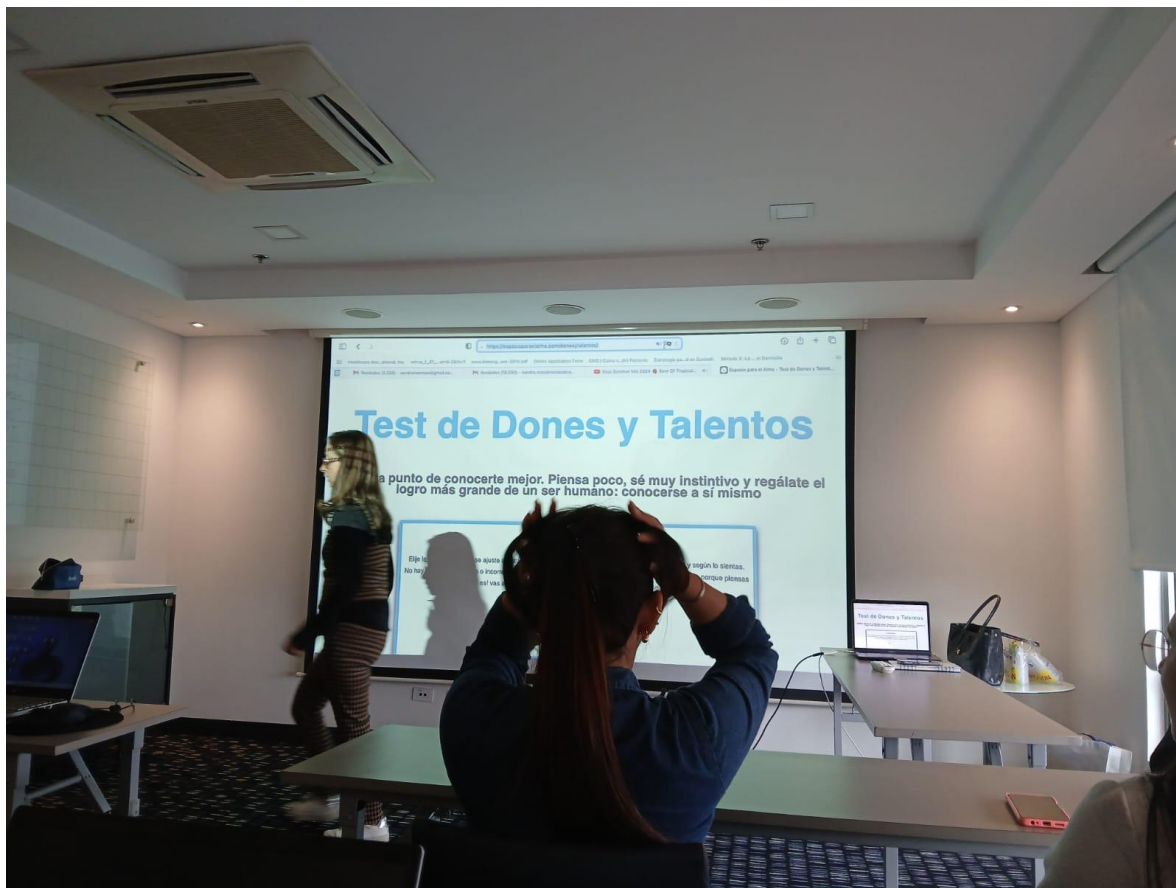
La primera actividad realizada fue la búsqueda de talentos. Se identificó un cuestionario en línea que permitía reconocer talentos relevantes para la empresa, tales como el talento para la administración, el talento para el servicio, entre otros. Inicialmente, se explicó qué es un talento y cuál es su utilidad. Luego, se compartió el enlace del cuestionario para identificar los talentos individuales.

Tras realizar la encuesta, se obtuvieron diversos talentos con diferentes puntuaciones. Posteriormente, se llevó a cabo una socialización donde cada participante presentó su talento más destacado y discutió cómo este talento era útil en su área de trabajo. Durante esta socialización, se evidenció que todos los talentos son importantes para todas las áreas de la empresa.

Por ejemplo, una persona con talento administrativo, aunque desempeñe el rol de asistente de proyectos, puede utilizar sus habilidades para gestionar eficientemente el tiempo, los horarios y la agenda, mejorando así la organización. De manera similar, una persona en el área de contabilidad que posee talento para el servicio o la empatía puede mejorar el acercamiento y la relación con los clientes.

En conclusión, no importa qué talento se tenga, sino cómo se desarrolla y aplica en el área de trabajo. Todos los talentos son valiosos y deben ser potenciados y practicados diariamente para contribuir al progreso del área y del proceso. Es fundamental mantener siempre la mejor actitud y colaboración hacia los compañeros de trabajo.

Figura 21. Capacitación Dones y Talentos



Nota. Foto tomada de la primera convención de R&A 2024

Luego, se llevó a cabo una campaña de sensibilización en cada proceso para promover la comunicación asertiva. El objetivo de esta actividad era fomentar la comunicación asertiva entre los empleados. Para ello, se envió a cada correo institucional un panfleto o infografía que contenía enlaces a diversas fuentes y cursos, algunos con diploma y otros sin diploma, diseñados para fortalecer las habilidades de comunicación asertiva. Cada curso ofrecía diferentes intensidades horarias y se propuso que la mitad del tiempo dedicado a estos cursos sería recompensado, con el fin de fortalecer las competencias tanto personales como laborales de los trabajadores, beneficiando así su futuro profesional.

Ver en el apéndice 40.

Aunque esta iniciativa fue bien recibida por los directivos de la empresa, no obtuvo la respuesta esperada. La capacitación y el acompañamiento en comunicación asertiva se dejaron como una opción participativa y no obligatoria, ya que se quería identificar a las personas interesadas en fortalecer estas competencias. Sin embargo, aunque muchos empleados comenzaron los cursos, pocos los completaron. Por lo tanto, es necesario proponer una nueva estrategia para fortalecer la comunicación asertiva dentro de la institución.

Las capacitaciones individuales fueron aprobadas y trabajadas en conjunto con el departamento de talento humano. Junto con este equipo, se revisaron las capacidades, procesos, puestos de trabajo y cargos de cada empleado para identificar las necesidades de capacitación.

Figura 22. Enlace de certificación de Diplomado



Si aprobaste el programa, el siguiente paso es realizar tu pago de la constancia en el siguiente enlace:

<https://payco.link/2117900>

y luego adjuntas el soporte de pago en este formulario:
(recuerda tu id de inscripción para este diplomado es:
INTERCONTINENTAL_94088
<https://app.smartsheet.com/b/form/b5579cc850b54081994479b94186e1f8>

mas información en matriculas@polinterco.edu.co

Nota. Tomado del correo de uno de los trabajadores quien finalizo el curso. 2024

Como resultado, se encontraron y comenzaron a ejecutar diversas capacitaciones individuales. Estas capacitaciones han llevado a mejoras en los aspectos específicos abordados. Además, todas las capacitaciones individuales fueron registradas en el plan de capacitación de seguridad y salud en el trabajo.

Por último, se llevó a cabo un juego de liderazgo en el que se dividió al grupo en tres equipos. En el primer equipo, se encontraron problemas porque no se siguieron las órdenes adecuadamente. El director y el asistente daban instrucciones contradictorias al constructor, quien no pudo construir la torre correctamente. Esto resultó en la torre más pequeña, concluyendo que es crucial seguir un liderazgo claro y coherente, sabiendo cuándo ser líder y cuándo seguir.

Figura 23. Equipo número 1



Nota. Foto tomada en la primera convención de R&A del 2024.

El segundo equipo siguió las reglas y la cadena de mando, pero su torre tampoco fue muy alta. El problema radicó en que el director creó un plan demasiado complejo y no escuchó las opiniones de su asistente. Aunque el asistente sugirió que la base fuera de cuatro vasos en lugar de seis, el director insistió en su idea original. A pesar de ver que otro equipo avanzaba más rápido con la estrategia sugerida por el asistente, el director no cambió su plan. La conclusión fue que liderar no solo implica tomar decisiones, sino también escuchar activamente a los colaboradores, ya que ellos también pueden tener buenas ideas.

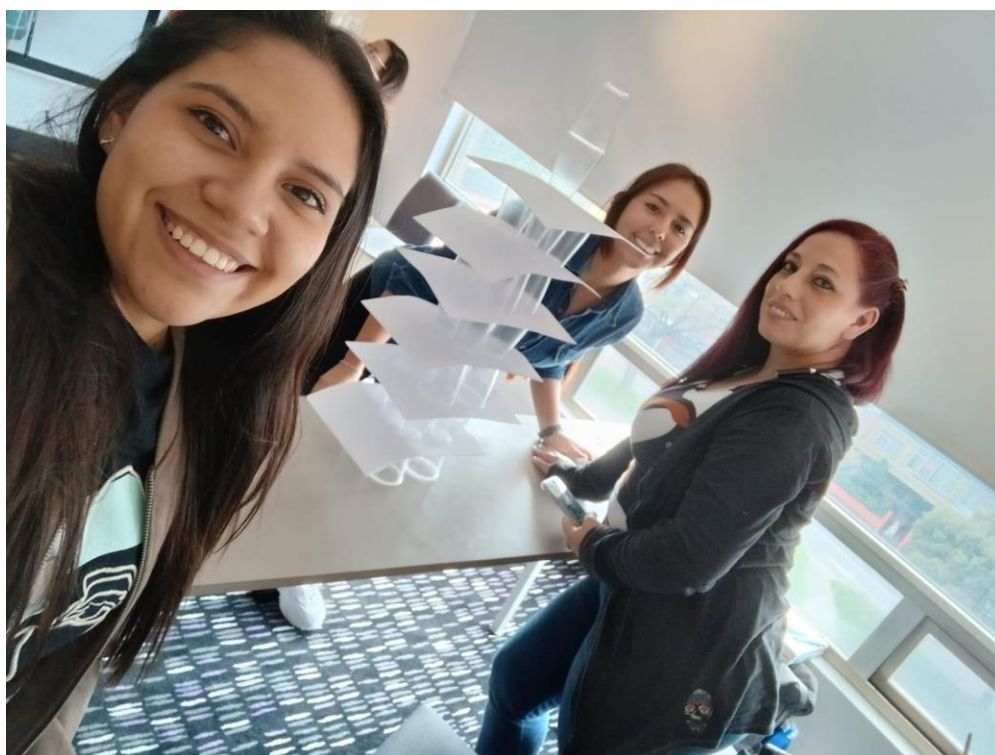
Figura 24. Equipo Número 2



Nota. Foto tomada en la primera convención de R&A del 2024.

Finalmente, el equipo ganador mostró una excelente división de tareas y una comunicación efectiva. El director creó una estrategia con una base de cuatro vasos alternando con hojas, y comunicó esta idea claramente a su asistente. A medida que avanzaba la construcción, el director se dio cuenta de que la estructura era débil con todos los vasos boca arriba, por lo que ordenó derribar la torre y reorganizar los vasos alternando boca arriba y boca abajo. Al ser preguntado, el director explicó que es importante reconocer e identificar errores y saber cuándo es necesario empezar de nuevo. Este equipo utilizó todos los vasos y hojas disponibles, construyendo la torre más alta gracias a una buena comunicación, liderazgo asertivo y la capacidad de escuchar y corregir errores a tiempo.

Figura 25. Equipo número 3



Nota. Foto tomada en la primera convención de R&A del 2024.

En resumen, el juego de liderazgo demostró la importancia de seguir instrucciones claras, escuchar activamente a los miembros del equipo y saber cuándo ajustar la estrategia. Estos elementos son esenciales para un liderazgo efectivo y para alcanzar los objetivos deseados.

Figura 26. Estructura torre ganadora



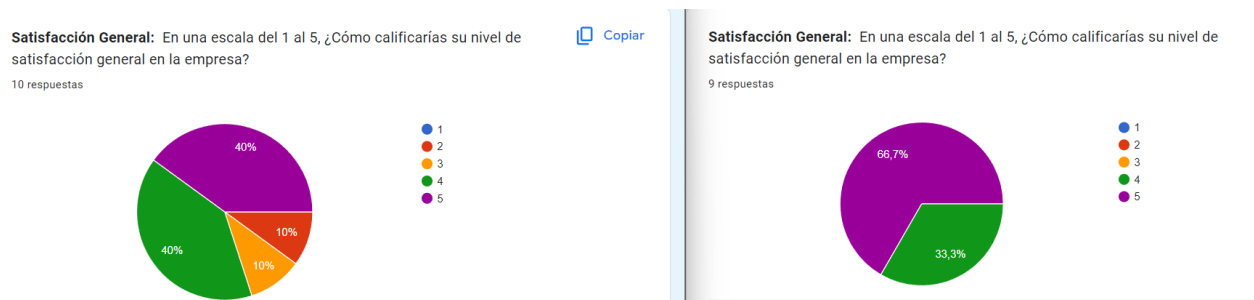
Nota. Foto tomada en la primera convención de R&A del 2024.

6. Evaluación de implementación de las propuestas

Con la finalidad de evaluar el impacto en la implementación de las propuestas , al final de este proyecto, se realizó una nueva encuesta a los empleados. La satisfacción general

de la empresa subió significativamente, lo cual se concluye que las mejoras realizadas en la empresa fueron efectivas.

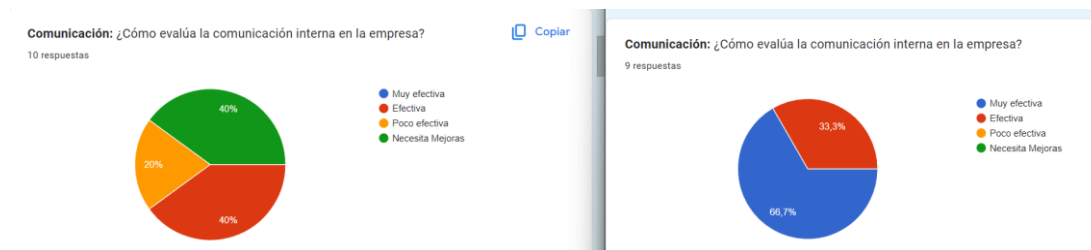
Figura 27. Comparativo de la satisfacción general



Nota. Imagen sacada de las encuestas de satisfacción de los empleados. 2024

En el diagnóstico, se identificó como principal dificultad la comunicación. Por ello, se trabajó en mejorar este aspecto. Adicionalmente, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, la CEO decidió realizar algunos cambios en la empresa. Se cambió al líder del área de comunicaciones, que presentaba más problemas en este aspecto, lo que resultó en una gran mejoría. Además, una de las personas del proceso de comunicaciones pasó a formar parte del proceso de interacciones de valor, específicamente en el subproceso de convocatoria que se encontraba en comunicaciones. Al cambiar este subproceso, mejoró la comunicación entre los procesos, y el cambio de líderes también tuvo un impacto positivo, mejorando las relaciones interpersonales.

Figura 28. Comparativo de encuestas en el área de comunicación



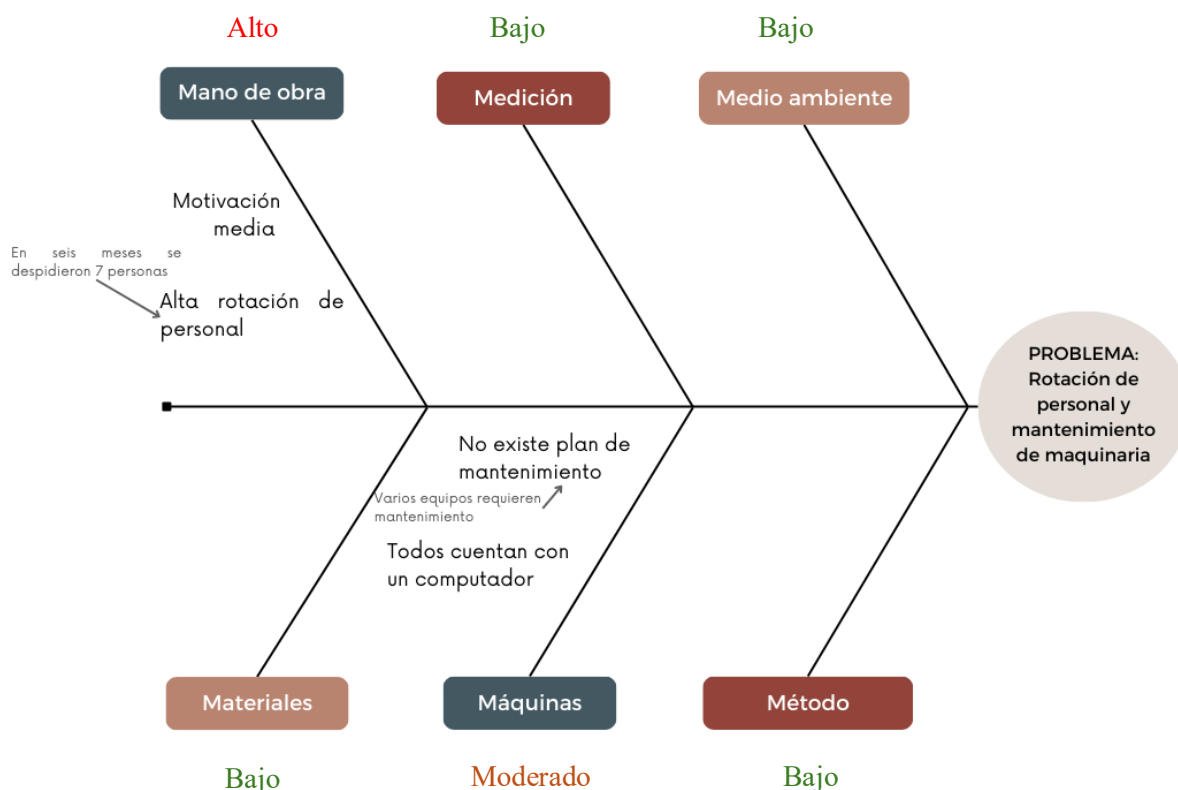
Nota. Imagen sacada de las encuestas de satisfacción de los empleados. 2024

En general todas la aéreas evaluadas inicialmente aumentaron su nivel, se pudo observar una gran mejoría, ver mejor en el Apéndice 41.

Se llevó a cabo un análisis de causalidad en el que se identificó que la mano de obra era un factor moderado debido a la alta rotación de personal. Este problema no pudo ser resuelto y, gracias a un nuevo indicador, se determinó que la rotación de personal se debe principalmente a cuestiones de facturación de la empresa, lo que ha llevado a despidos y nuevas contrataciones constantes.

El problema de la medición se solucionó, pasando de ser un riesgo alto a uno bajo, ya que se crearon indicadores de gestión para cada proceso. Estos indicadores permiten medir la eficiencia de los procesos en relación con las metas anuales de la empresa. Además, se estableció un control documental, conocido como cuadro maestro, que organiza todos los documentos.

Figura 29. Actualización de análisis de causa y efecto



Nota. Imagen de creación propia. 2024

Para mejorar la medición de riesgos, se implementaron indicadores y una tabla para registrar el progreso y las metas semanal y mensualmente. La ausencia de un control documental adecuado fue solucionada, reduciendo significativamente el riesgo. Otro riesgo alto identificado era el método, ya que los procesos no estaban debidamente documentados. Para resolver esto, se desarrollaron manuales de funciones y caracterizaciones, y se actualizaron y crearon formatos, aumentando de 27 a 94 los documentos correctamente documentados y actualizados. Ahora, el principal problema a atender en el análisis de causalidad es la rotación de personal y el mantenimiento de la maquinaria.

Al analizar el avance realizado de la ISO 9001, se observa que en el inciso cuatro se pasó de un 28.57% a un 94.29%. En el inciso cinco, relacionado con liderazgo, se avanzó de un 50.83% a un 96.67%. En el inciso seis, que aborda la planificación, el porcentaje se mantuvo en un 40%. En el inciso siete, correspondiente al apoyo, se incrementó del 33.68% al 73.68%. En el inciso ocho, referente a la operación, se pasó de un 10.28% a un 30.65%. Finalmente, en los incisos nueve y diez, que inicialmente estaban en un 0%, se alcanzaron un 44.21% y un 31.76% respectivamente.

Figura 30. Actualización de la tabla ISO 9001

Avances ISO	
Inciso	% de avance
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	94,29%
5 LIDERAZGO	96,67%
6. PLANIFICACIÓN	40,00%
7. APOYO	73,68%
8. OPERACION	30,65%
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	44,21%
10. MEJORA	31,76%
TOTAL	58,75%

Nota. Imagen tomada de la base de datos de R&A Smart Health. 2024

Al realizar el diagnóstico inicial, el avance total de la ISO que llevaba la empresa era del 23.34%. Con toda la documentación realizada, este porcentaje aumentó al 58.75%. En conclusión, los documentos y procesos ya existían en la empresa, pero no estaban debidamente codificados ni centralizados en un solo lugar accesible. Se les proporcionó un Excel donde pueden seguir haciendo el seguimiento, con cada inciso explicado, detallando qué documentos se necesitan y qué exige la norma específicamente.

Esto resalta la importancia de tener todos los documentos bien organizados y codificados. Sin este análisis inicial y la posterior codificación, no se habría descubierto que ya se tenía un gran avance documentado. El 58.75% representa un gran progreso en la norma ISO. Sin esta documentación, es posible que se hubieran producido retrocesos, lo que ocurre frecuentemente en las empresas debido a la falta de orden y documentación. Ver en el apéndice 42.

Se actualizo un documento maestro, SEME-RE- 003, donde se encuentra toda la base de datos organizada por proceso y tipo de documento, ya sea un formato, manual o procedimiento. Este documento incluye la fecha de creación, estado de aprobación y un enlace directo al formato original. Cualquier empleado puede solicitar el acceso al documento a través del área de calidad o directamente ingresar al enlace.

Esta organización ha permitido a la empresa gestionar mejor su información. Anteriormente, la gran cantidad de datos estaba dispersa en múltiples carpetas sin ningún orden. Ahora, con la estructura proporcionada, la información está centralizada y puede ser utilizada eficazmente.

Finalmente, se llevó a cabo un diagnóstico utilizando una matriz GUT, donde se evaluó la gravedad, la urgencia y la tendencia de cada problema identificado, permitiendo priorizarlos adecuadamente. De esta evaluación surgieron varios problemas clave:

En primer lugar, se identificó la inexistencia de un perfil de cargos, lo cual generaba errores en la contratación. Para resolverlo, se actualizó y generó un manual de funciones que incluye el perfil de los cargos.

Además, se notó la ausencia de indicadores de gestión, lo que dificultaba la medición del desempeño de los procesos y su cumplimiento. Se crearon entre 2 y 6 indicadores de gestión por proceso, según su necesidad.

Otro problema importante fue la carencia de manuales de procedimiento, que causaba incertidumbre en la ejecución de tareas. Se realizaron caracterizaciones de los procesos, actualizándolas y detallando adecuadamente cómo se ejecuta cada tarea, adicional de el registro de mas de 10 procedimientos nuevos en la institución.

Se detectó también la inexistencia de una gestión documental adecuada, afectando la organización y el acceso a la información. Se implementó una política de calidad para mejorar la gestión documental.

La desactualización de los manuales de funciones y responsabilidades generaba confusión y conflictos laborales, ya que las funciones de cada persona no estaban claras. Se actualizaron estos manuales y se compartieron con cada empleado, mejorando la comunicación y el ambiente laboral.

La falta de documentación y codificación complicaba la ejecución eficiente de las operaciones. Se documentaron y codificaron más de 60 documentos, mejorando la organización.

Asimismo, la carencia de herramientas para el control de documentos internos dificultaba la gestión documental de la organización. Se actualizó y funcionalizó el documento maestro, centralizando todos los documentos.

Se observó una baja calidad en las matrices de caracterización de los procesos, afectando la comprensión y gestión de los mismos. Se mejoraron las caracterizaciones,

alineándolas con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), facilitando la gestión de los procesos.

La falta de utilización de herramientas como Wrike y el conocimiento en el uso de Drive limitaban la eficiencia en la colaboración y gestión de documentos. Se realizaron capacitaciones, mejorando significativamente el conocimiento y la eficiencia del personal.

Se identificó también la desactualización del organigrama de la empresa, debido a la alta rotación de personal. Se actualizó el organigrama y se compartió con toda la institución, clarificando la estructura organizativa.

Finalmente, la carencia de planes de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales afectaba el ambiente laboral. Se desarrolló un plan de bienestar laboral para fortalecer la cultura del servicio, mejorando el liderazgo, la administración de calidad, la solución de problemas, el desarrollo del personal y el reconocimiento de incentivos.

Como resultado, la matriz GUT muestra una mejora significativa, reflejada en la tabla de actividades realizadas durante la práctica del estudiante. Ver apéndice 43

Tabla 12. Resultados de la matriz de GUT

Problema	Gravedad	Urgencias	Tendencia	Prioridad
La inexistencia de un perfil de cargos genera errores de contratación.	2	1	2	5
La carencia de manuales de procedimientos genera	1	1	2	4

incertidumbre en la ejecución de tareas.				
La inexistencia de un manual de Gestión Documental afecta la organización y acceso a la información.	1	1	2	4
La baja calidad en las matrices de caracterización de los procesos afecta la comprensión y gestión de los mismos	2	1	2	5
La falta de utilización de herramientas como Wrike y la falta de conocimiento en el uso de Drive limitan la eficiencia en la colaboración y gestión de documentos.	2	1	2	5
La carencia de planes de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales afecta el ambiente laboral y la eficacia en la comunicación	3	1	2	6

entre los miembros del equipo.				
La falta de documentación y codificación adecuada de formatos, procedimientos e instructivos complica la ejecución eficiente de las operaciones.	1	1	2	4
La desactualización del manual de funciones y responsabilidades genera confusiones en el ámbito laboral	1	1	1	3
La carencia de herramientas para el control de documentos internos dificulta la gestión documental de la organización	1	1	1	3
La desactualización del organigrama de la empresa crea falta de claridad en la estructura organizacional.	1	1	2	4

La ausencia de indicadores de gestión dificulta la medición del desempeño de los procesos y el cumplimiento de objetivos.	1	1	1	3
--	---	---	---	---

7. Conclusiones

El diagnóstico realizado utilizando herramientas de análisis de procesos, como entrevistas, encuestas, análisis DOFA, diagramas de causa-efecto, auditorías de calidad (ISO 9001:2015) y metodología de priorización, resultó ser de gran utilidad para identificar los problemas críticos que requerían intervención en R&A Smart Health. Entre estos problemas se encontraron deficiencias en la documentación, falta de indicadores de gestión, uso inadecuado de herramientas ofimáticas y un clima laboral poco favorable.

Se presentaron cinco propuestas. Las dos primeras se enfocaron en la elaboración y actualización de documentos con el fin de estandarizar los procesos, evitar reprocesos y asegurar que la información fuera clara para los empleados. La tercera propuesta se centró en la creación de indicadores de gestión, permitiendo a la empresa tomar decisiones basadas en datos convertidos en información. La cuarta propuesta se orientó hacia la capacitación en herramientas de control documental, esenciales tanto para el seguimiento operativo como para la administración y el archivo correcto de los documentos de la empresa. La quinta propuesta, un plan de bienestar laboral, buscaba fortalecer la cultura del servicio para mejorar

el clima laboral y la comunicación interna. Las tres primeras propuestas fueron aprobadas, mientras que las dos últimas recibieron algunas recomendaciones.

Los manuales de procedimientos y funciones elaborados durante este proyecto permitieron clarificar las actividades de los miembros de la empresa y ayudaron a estandarizar los procesos al eliminar actividades repetitivas, garantizando una prestación de servicios más eficiente y efectiva, alineada con la propuesta de valor organizacional.

La autoevaluación basada en la Norma NIT-ISO 9001:2015, realizada tras el proyecto, evidenció el impacto positivo de las mejoras implementadas, con un aumento del nivel de madurez de la organización del 23.34% al 58.75% en el sistema de gestión de calidad.

Además, las capacitaciones sobre Wrike, una herramienta de gestión documental enfocada en la organización, planeación y seguimiento operativo, y Drive, centrada en el almacenamiento de toda la información de la institución, subrayaron la importancia de mantener a los empleados actualizados en herramientas esenciales para la empresa. Esto contribuye a un uso óptimo de estas herramientas y, en consecuencia, a una mayor eficiencia institucional.

El sistema de indicadores propuesto se destacó como una herramienta clave para el mejoramiento continuo, permitiendo el control, medición y evaluación del desempeño de los procesos. Esto facilita la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos, la identificación del estado actual y la implementación de acciones de mejora basadas en los resultados obtenidos.

Durante la socialización de los documentos, se observó una gran satisfacción por parte de los asistentes al ver la cantidad de documentos actualizados y los procesos estandarizados. Al presentar el manual de gestión documental, así como las caracterizaciones y manuales de funciones para cada proceso, los empleados se mostraron receptivos y atentos. Esto les brindó una mayor claridad sobre sus actividades y las responsabilidades de cada proceso y empleado. Además, la CEO consideró muy funcionales los indicadores implementados, ya que proporcionaban datos e información valiosa para fundamentar sus decisiones.

Esta práctica empresarial en R&A Smart Health ha sido una experiencia valiosa para la formación como Ingeniera Industrial, permitiendo aplicar herramientas aprendidas durante la carrera en un contexto real del sector salud. Esto ha contribuido a mejorar tanto los procesos misionales como los de apoyo, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la dirección de la organización.

8. Recomendaciones

Es fundamental seguir documentando todos los procesos y procedimientos de la empresa. Una documentación detallada y precisa permite la estandarización de operaciones, lo que facilita la comprensión y ejecución de tareas, además de garantizar la coherencia en la calidad de los servicios ofrecidos.

Es crucial mantener los documentos actualizados según las necesidades y cambios en la empresa. La revisión y actualización periódica de los documentos codificados aseguran que la información refleje siempre la realidad actual de la organización, permitiendo adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades.

Una inducción adecuada al nuevo personal es esencial. Utilizar los documentos ya establecidos durante este proceso facilita una integración más rápida y efectiva de los nuevos empleados, asegurando que comprendan claramente sus roles y responsabilidades, así como los estándares y expectativas de la empresa.

Es importante continuar utilizando los indicadores de gestión para la toma de decisiones. Estos indicadores proporcionan datos e información valiosa que ayudan a evaluar el rendimiento y a identificar áreas de mejora. Si las necesidades de la empresa cambian, es recomendable implementar nuevos indicadores que se ajusten mejor a los objetivos estratégicos actuales.

Seguir realizando actividades que mejoren la cultura del servicio es clave para fortalecer la comunicación interna y las relaciones personales dentro de la empresa. Una cultura del servicio robusta no solo mejora la satisfacción del empleado, sino que también crea un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo, promoviendo un clima laboral saludable y productivo.

Referencias Bibliográficas

- Arias Coello, A. (2008). La Gestión de los Procesos. Obtenido de <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Ballén, X. R. (Julio de 2012). Direccionamiento institucional, Guía análisis DOFA. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf
- Chiapas, gobierno del estado. (abril de 2011). Guia para la formulación de los manuales de procedimientos administrativos. Obtenido de http://www.isstech.gob.mx/portal/pdf/marcoJuridico/Guia_para_Formular_Manuales_de_Procedimientos_Administrativos.pdf
- DANE. (s.f.). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf
- Delgado, H. C. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad (cuarta edición). México : McGraw Hill .
- DNP. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). Administración y control de la calidad. México D.F.: CENGAGE Learning.

Galgano, A. (1995). Los siete instrumentos de la calidad total. España: Díaz de Santos.

Gómez, G. (01 de Diciembre de 2020). Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y justificación frente al control interno. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>

Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de procesos de las empresas. Bogotá D.C.: McGrawHill.

Herrera, M. F., & Osorio, J. C. (30 de junio de 2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. Estudios Gerenciales, págs. 69-88.

Hoyos, W. (2010). Un libro de calidad. Bucaramanga

ICONTEC. (2015). Sistema de gestión de la calidad .

IngenioEmpresa. (s.f.). Ingenioempresa.com. Obtenido de Planificación táctica desde ISO 9001: Cómo caracterizar un proceso: https://www.ingenioempresa.com/planificaciontactica-caracterizar-proceso/#google_vignette

Leebov, W. (1993). Manual de los administradores de salud para mejoramiento continuo. Bogotá: Editora Guadalupe Ltda.

Mora García, L. (2008) Indicadores de la gestión logística. Bogotá D.C: Ecoe ediciones.

Secretaría de Relaciones Exteriores, SER. (2009). Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos. Recuperado de: <https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/dgpop/guias/guia01.pdf>

Zarate, D. (2021). Guía introductoria para la mejora de procesos organizacionales. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/mejora-procesos>