

**Informe de Práctica Profesional Mediante Sistematización de Experiencias,
Basado en el Apoyo Operativo y Estratégico del Soporte a Compras en ISA
INTERCOLOMBIA**

Autor

Jordan Eleazar Úsuga Úsuga

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesor

Carolina Herrera Cano

Universidad Autónoma Latinoamericana
Facultad de Administración de Empresas

Medellín

2022

Tabla de contenido

Resumen.....	4
1.Introducción.....	5
1.1 Características de la organización	5
1.2 Funciones centrales de la práctica y otras actividades	6
2. Contextualización.....	6
2.1 Contextualización del proceso organizacional en el cual participa el practicante ..	6
2.2 Contextualización teórica y/o conceptual del proceso	7
3. Ejecución.....	9
3.1 Actividades.....	9
3.1.1 Proceso de facturación XM.....	9
3.1.2 Gestión de tareas para soporte a compras.....	9
3.1.3 Lista de chequeo para el seguimiento de la acusación	10
3.1.4 Gestión y apoyo en procesos de endosos	10
3.1.5 Gestión y seguimiento de facturas.....	10
3.1.6 Diligenciamiento de formularios a terceros	11
3.1.7 Gestión de comunicados sobre evaluación a proveedores.....	11
3.2 Acciones del practicante con respecto a la estrategia o proceso en el cual participó.	12
4. Reflexiones	15
4.1 Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del proceso en el que usted participó.....	15
4.2 Reflexiones teóricas o conceptuales a partir del proceso en el que usted participó	17
4.3 Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del proceso en el que participó	19
5. Recomendaciones.....	22
5.1 Para lo estratégico y/o lo operativo	22

5.2 Para las prácticas 23

6. Referencias 25

Resumen

En este documento se presenta una sistematización de experiencias con la que se busca dar una interpretación de la experiencia vivida durante el proceso de práctica profesional, bajo el análisis de la lógica de las actividades, los factores que intervinieron en ellas y la forma en que se desarrollaron. Este proceso se llevó a cabo en la organización ISA INTERCOLOMBIA S.A E.S.P, la cual hace parte del sector servicios y es el mayor transportador de energía en Colombia con una cobertura nacional y multilateral.

El desarrollo de las prácticas se desarrolló en el área de aprovisionamiento desde el soporte a compras donde se gestiona principalmente la recepción de bienes y servicios. Durante esta etapa, se desarrollaron actividades como la asignación diaria de las tareas que ingresan para el equipo, la gestión de las facturas con incongruencias y el seguimiento al proceso de evaluación a proveedores. El área de Soporte a compras es un lugar ameno desde lo técnico y lo social para llevar a cabo el proceso de prácticas, aunque existen falencias en el tema de la inducción por el empalme del aprendiz con sus actividades, otros factores como el equipo de trabajo, la flexibilidad laboral y la libertad de opinión, hicieron que fuera una experiencia agradable para el participante esta actividad.

1.Introducción

1.1 Características de la organización

ISA INTERCOLOMBIA S.A es una empresa colombiana que presta servicios como la construcción de las líneas de transmisión de energía y subestaciones eléctricas, administración, operación y mantenimiento de los activos que conforman la conexión eléctrica del país. Es una empresa de economía mixta que fue constituida en el año 2013 como una sociedad anónima encargada de operar y mantener los activos eléctricos propiedad de INTERCONEXIÓN ELECTRICA S.A, que ahora es propiedad de ECOPETROL empresa que posee el 51,4% de los derechos. ISA INTERCOLOMBIA (ITCO) se dedica al transporte de energía eléctrica a alto voltaje en el país y surgió como resultado de una actualización estratégica que separó el trabajo operativo de un rol centrado en temas estratégicos y de carácter corporativo (ISA INTERCOLOMBIA, 2022b)

ISA INTERCOLOMBIA es el mayor transportador de energía en el país con cubrimiento nacional, las redes de transporte de energía que se extienden a través de la geografía han aportado al desarrollo y a la competitividad de los colombianos desde 2013, año en el cual nació esta filial de ISA. Así pues, ITCO se encargaría de desarrollar actividades inherentes al ejercicio de la ingeniería; prestación de servicios técnicos o no técnicos afines con su actividad económica, además de representar, administrar, operar y mantener los activos de uso y de conexión del Sistema de Transmisión Nacional –STN– de propiedad de otros transmisores de energía (ISA INTERCOLOMBIA, 2022b).

En cuanto a estructura organizacional, ISA INTERCOLOMBIA cuenta con un organigrama mixto que inicia desde la junta directiva, continúa en la gerencia general, donde está la dirección del talento organizacional, la dirección de aprovisionamiento, dirección de comunicaciones y secretaría general. De esta dependencia, además, se desprenden las unidades dependientes, entre las que se encuentran la gerencia de operación, gerencia de proyectos y gerencia centro de servicios (ISA INTERCOLOMBIA, 2022a).

Así mismo, para el desarrollo del negocio, ISA INTERCOLOMBIA cuenta con trabajadores altamente capacitados que permiten el buen desarrollo de las actividades propias del negocio y la optimización de los tiempos y recursos de la organización permitiéndole a esta maximizar sus resultados económicos. Actualmente la empresa cuenta con 654 trabajadores directos 188 mujeres y 466 hombres; 616 trabajadores a término indefinido 172 mujeres y 444 hombres; 38 trabajadores a término fijo 16 mujeres y 22 hombres y 30 trabajadores indirectos a término de obra o en misión en promedio mensual 14 mujeres y 16 hombres en Medellín (ISA INTERCOLOMBIA, 2022d)

El 100% de los trabajadores de la empresa desarrollan sus actividades en línea con el estricto cumplimiento del contrato de trabajo firmado con la empresa; dichas actividades se realizan de forma virtual o presencial en las instalaciones de la sede principal u otras

sedes, esto de acuerdo con la importancia que ISA INTERCOLOMBIA como organización le da a la transparencia y la ética empresarial (ISA INTERCOLOMBIA, 2022d).

La empresa cuenta con diferentes instalaciones. Está la sede principal de ISA INTERCOLOMBIA que se encuentra en Medellín y sus sedes que son; el centro de transmisión de energía (CTE) (en Bogotá), el CTE Oriente (en Florida Santander), el CTE Noroccidente (en Sabaneta) y el CTE Suroccidente (en Palmira, Valle del Cauca) (ISA INTERCOLOMBIA, 2022c).

La organización cuenta con certificaciones como: el sistema de gestión de calidad ISO 9001. Código SC687-1, sistema de gestión ambiental ISO 14001. Código SA294-1, sistema de gestión seguridad y salud en el Trabajo OHSAS 18001. Código OS216-1 y el sistema de Seguridad de la Información ISO 27001; estas certificaciones le proporcionan a la organización credibilidad y posicionamiento en el mercado, lo que le da un estatus en el sector y la hace atractiva para fines de inversión, ventas, compras, trabajo y alianzas comerciales.(ISA INTERCOLOMBIA, 2022c)

En la actualidad, ISA INTERCOLOMBIA cuenta con 11.636 kilómetros de circuito, 100 subestaciones y operación en 395 municipios a nivel nacional. Así mismo, la empresa es considerada uno de los mayores transportadores de energía eléctrica en Latinoamérica debido a su red de transmisión de 42.064 kilómetros de circuito en Colombia, Perú, Bolivia y Brasil, además de las conexiones internacionales entre Venezuela y Colombia, Colombia y Ecuador, Ecuador y Perú.(ISA INTERCOLOMBIA, 2022e)

1.2 Funciones centrales de la práctica y otras actividades

Dentro de las actividades realizadas durante el proceso de practica se encuentra:

- Apoyar el proceso de facturación de la filial de ISA; COMPAÑÍA DE EXPERTOS EN MERCADOS (XM,) encargada de gestionar sistemas en tiempo real.
- Gestión de las tareas para el área de soporte a compras.
- Diligenciar lista de chequeo para el seguimiento de la causación en proveedores de alto impacto,
- Gestionar y apoyar en procesos de endosos.
- Gestión y seguimiento de facturas
- Gestión y apoyo en el diligenciamiento de formularios a terceros.
- Gestión de comunicados sobre evaluación a proveedores.

2. Contextualización

2.1 Contextualización del proceso organizacional en el cual participa el practicante

Como practicante dentro de la organización ISA INTERCOLOMBIA desarrollé mis actividades en área de aprovisionamiento, específicamente en la subárea de soporte a

compras. El área se encarga de la gestión y direccionamiento de los procesos contractuales y de compras en la organización y la subárea de la cual hago parte, es la encargada de recibir los bienes y servicios, crear los documentos y obligaciones por pagar, modificar los documentos de compra, ingresar las evaluaciones a proveedores y crear las solicitudes de pedido; acciones que se integran en el marco contractual de los procesos de compra y aprovisionamiento de la empresa.

El área de soporte a compras es de suma importancia desde dos puntos de vista centrales. Como primero, los movimientos comerciales en cuanto a compra de bienes y servicios, los cuales son fundamentales para que la empresa pueda desarrollar su actividad económica y como segundo el relacionamiento directo con proveedores y usuarios lo que impulsa el desarrollo tanto estratégico como operativo de la organización y los sujetos que interactúan con ella.

Ahora bien, los procesos de atención a usuarios y proveedores desde el área de soporte a compras en ISA INTERCOLOMBIA siempre estuvieron acompañados de un estímulo en temas de automatización de tareas. Este estímulo se ve reflejado en el interés que emana la empresa al momento de entregar todas las herramientas necesarias al practicante, entre ellas acompañamiento de un equipo de automatización, aplicativos, cursos y charlas, con el fin de impulsar el desarrollo de nuevos aprendizajes y la contribución a procesos ya existentes con su creatividad, aportando ideas y propuestas de mejora en pro de la eficiencia y la productividad del área.

2.2 Contextualización teórica y/o conceptual del proceso

En la actualidad las organizaciones ya no son vistas como un ente único e independiente que se encuentra aislado de su entorno y que sus partes internas y externas funcionan de forma única y bajo un objetivo propio. Por el contrario, las exigencias de un mundo cada vez más global han obligado a las empresas a reorganizarse, pues cada una de sus partes debe trabajar en línea con la demás en la consecución de un único objetivo. Incluso deben funcionar de forma sincrónica con el entorno y los fenómenos que rodean e impactan de forma directa el desarrollo de su actividad económica (Ramio, 1999).

Las organizaciones se han convertido en sistemas que pertenecen a sistemas más grandes, que a su vez dependen de subsistemas más pequeños. Para efectos de este ejercicio, podemos traer a colación la teoría de sistemas de la administración de empresas. Esta teoría propone que las organizaciones no pueden ser vistas ni determinadas por sus elementos de forma separada, sino de forma sistémica y global, incorporando pilares como: la importancia del aprovisionamiento y las compras para el buen funcionamiento de la organización, la concepción de los usuarios como eje fundamental del proceso haciendo hincapié en la buena gestión y atención de los requerimientos que estos puedan tener y la influencia de la automatización y sistematización de los procesos en pro de la eficiencia operativa (Ramio, 1999)

Así pues, la gestión de compras y suministros ha pasado de ser una función operativa a una función de carácter estratégico en muchas organizaciones, gracias a la proporción de valor que agrega a la cadena de aprovisionamiento. Esta ya no puede limitarse al mero ahorro de costes, si no que deben permitir a la compañía alcanzar una ventaja competitiva sostenible, o por lo menos temporal. La decisión de hacer o comprar un bien o servicio conlleva tres posibilidades; integración vertical (hacer), cuasi integración (asociarse) y acudir al mercado (comprar) (Peña et al., 2021).

De la misma manera, el proceso de compras desde una mirada más estratégica que operativa, debe ir acompañado de una excelente gestión y atención de los usuarios y proveedores pues de ellos depende las raíces y los copos de la empresa, debido a que si no hay materia prima o servicios complementarios no se puede producir y si no hay quien los use pues no se podrá vender. En ese orden de ideas es pertinente tener en cuenta tres criterios; el servicio como producto de la empresa, el servicio como valor agregado y el servicio al cliente (Peña et al., 2021b)

El servicio puede tener múltiples finalidades o formas de materializarse dentro de las organizaciones; si este es visto como un producto propio de la empresa se pueden traer a colación aquellas organizaciones que tienen incorporada esa cultura de servicio hasta el punto de que este pasa desapercibido. No obstante, si se analiza como un modelo netamente inspirado en generar valor, se puede referenciar a aquellas organizaciones donde no existe esa cultura, pero está determinada la forma en que se ofrecen los servicios a cada usuario con el fin de hacerlo sentir importante con el trato preferencial para diferenciarse de la competencia (García, 2016).

En este sentido, el servicio al cliente se puede entender como el funcionamiento simultáneo del servicio como producto o valor agregado de las empresas, puesto que incorpora el valor agregado como proceso inmaterial. Este proceso influye de manera determinante en la lealtad de cliente y en la reiteración de compra, debido a que busca ofrecerle el producto al usuario en el momento y lugar apropiado, teniendo en cuenta sus necesidades y gustos lo que hace que la empresa gane posicionamiento (García, 2016).

Ahora bien, la buena gestión de los procesos, productos, servicios, proveedores y usuarios debe ir acompañada de la optimización de tiempos y movimientos enmarcados en el concepto de eficiencia operativa. Este concepto toma cada vez más fuerza en un mundo digitalizado y global donde el manejo de la información prima sobre el manejo de lo tangible. Cada vez es más necesario analizar grandes cantidades de datos para extraer patrones de comportamiento, operatividad y agilidad, lo que permite a las organizaciones mejorar de forma continua sus procesos, con la creación de aplicativos o herramientas capaces de desarrollar actividades que el ser humano no puede; lo que otorga autonomía y flexibilidad a los procesos productivos que a su vez se refleja en la disminución de costos y el aumento de los resultados (Irreño, 2020).

Es claro que el aprovisionamiento de las organizaciones como proceso y como área ejerce un papel fundamental en la cadena de producción de bienes y servicios, al tiempo que se enlaza con la atención al cliente como proceso cultural y estratégico para el alcance de los objetivos y la sistematización de los procesos como método de eficiencia y posicionamiento corporativo.

3. Ejecución.

3.1 Actividades

Las funciones desarrolladas en la organización ISA INTERCOLOMBIA S.A durante el proceso de practica se enuncian y describen a continuación.

3.1.1 Proceso de facturación XM

Para el desarrollo de esta actividad se debe tener acceso a diferentes plataformas corporativas y bandejas de entrada de Outlook para descargar un informe de facturación desde el día uno del mes hasta el día en que se está realizando el proceso, esto de forma consecutiva diariamente. Luego de descargar dicho informe, se debe ubicar la última factura ingresada para posteriormente registrar la información de cada una de las facturas que hacen falta en una base de datos ubicada en Google Drive, esto al tiempo que se crea una carpeta para cada factura donde se guardará esta y el archivo XML que la acompaña.

3.1.2 Gestión de tareas para soporte a compras

Este proceso se lleva a cabo bajo el manejo del software Service Now (SN) como plataforma para el tratamiento de las tareas y SAP como producto informático de gestión empresarial, para el desarrollo de esta actividad se debe identificar desde el SN cada tarea asignada dependiendo de su tipo, características, complejidad, filial entre otras. Luego se visualizan desde SAP quién es el responsable administrativo de ese contrato u orden de entrega dentro del grupo de soporte a compras. Después de identificar quién es el responsable o a qué filial pertenece, se le asigna a esa persona quien se encargará del resto del proceso con ese requerimiento.

Trazabilidad del proceso (Elaboración propia)



Recorrido que desarrolla cada una de las tareas que ingresas al equipo de soporte a compras

3.1.3 Lista de chequeo para el seguimiento de la acusación

Esta actividad es desarrollada desde una base de datos ya existente en una carpeta compartida en el almacenamiento del equipo. En esta instancia, es necesario manipular el Service Now (SN) como plataforma para la asignación de tareas y SAP para la visualización de los contratos y sus órdenes de entrega. Por lo tanto, se visualiza en el SN las tareas cerradas completas, que sean “ingresar bien o servicio en SAP y elaborar constancia de cumplimiento” y asignadas a cada uno de los miembros del equipo de soporte a compras. Posteriormente, se registra toda la información de cada una de las tareas por cada uno de los miembros del equipo en la base de datos; allí se hace seguimiento y registro de la última tarea ingresada para no perder el orden de las faltantes; teniendo en cuenta que este proceso se hace diariamente.

3.1.4 Gestión y apoyo en procesos de endosos

Esta tarea se lleva a cabo mediante la remisión de una carta o comunicado donde se informa al proveedor que la empresa aceptó la factura a título de pagador. Al buzón ingresa una factura con su respectiva constancia de cumplimiento para luego crear la carta de endoso con los datos del proveedor, la empresa que acepto a título de pagador y los datos de la factura. Finalmente, se procede con el flujo de firmas mediante la plataforma “Docusing” la cual se hace posible firmar documentos de forma electrónica para poder finiquitar el proceso.

3.1.5 Gestión y seguimiento de facturas

Para el desarrollo de esta actividad es necesario estar muy atento al correo; allí ingresa una solicitud de parte del coordinador donde pide informar si la factura adjunta pertenece a algún contrato o si fue pagada por caja menor o informar al proveedor que no ingresó

los documentos requeridos. Para el primer caso el proceso a seguir se basa en identificar desde la trazabilidad de la factura en SAP quién es el responsable del contrato y redirigirle el correo y para el segundo caso se debe ingresar al correo original identificar el contacto del proveedor y solicitarle los documentos requeridos ya sea la factura, la constancia de cumplimiento o el archivo XML; información que posteriormente debe ser enviada a DIGITALIZACIÓN como primer solicitante.

Figura 1 Circulación de facturas (Elaboración propia)



Recorrido de las facturas que ingresan con irregularidades y no pueden ser radicadas por el centro verificador.

3.1.6 Diligenciamiento de formularios a terceros

Esta actividad se basa en identificar cuando un compañero de equipo o proveedor solicite el diligenciamiento de un formulario que puede ser una actualización de datos, una vinculación, un ingreso entre otros. Para esto, es necesario crear una carpeta con el nombre del proveedor guardar le archivo, diligenciarlo con la información disponible y consultar la información que no se tenga. Posteriormente, se identifica cuáles documentos solicitan adjuntar con el archivo; se gestiona la consecución de esos documentos y se pasa el archivo terminado a secretaria general para ser revisado y aprobado, para que luego sea firmado y remitido a los solicitantes.

3.1.7 Gestión de comunicados sobre evaluación a proveedores

Esta tarea consta de cuatro pasos: primero, se identifica el comunicado que llega al correo donde se informa el número del contrato y numero de requerimiento de la evaluación. Luego, se busca el requerimiento en la plataforma (Service Now) se descarga y se guarda en una carpeta compartida para luego identificar en SAP los puntajes. Después, se crea la carta donde se incluyen los datos de la empresa, el proveedor, el objeto del contrato y los puntajes para pasarla a flujo de firmas por parte

de los responsables teniendo en cuenta que dependiendo del puntaje se incluye o no un plan de mejoramiento. Finalmente, se descarga la evaluación firmada del Docusing y se carga en la lista de anexos del contrato en SAP.

3.2 Acciones del practicante con respecto a la estrategia o proceso en el cual participó.

Ahora bien, mediante el desarrollo de las actividades mencionadas anteriormente de forma específica, como practicante aporté de forma positiva con mi trabajo a diferentes ámbitos y desarrollos corporativos, debido a que dichas actividades interpretan un papel fundamental en el desarrollo de las operaciones diarias del área de compras, aprovisionamiento y su vez de forma general en la organización.

Las actividades desarrolladas fueron pieza calve para la organización debido a que como encargado de registrar y gestionar las facturas recibidas de parte de los proveedores, además de agrupar y solicitar los certificados que por normatividad deben acompañados de estas; debía tomar la factura de un origen único y ubicarla en otro de donde sería tomada para proceder con el pago. Este proceso de no ser realizado de forma acertada provocaría la retención de facturas para ser pagadas lo que a su vez genera inconformidad por parte los proveedores e inconvenientes para la organización a la hora de obtener las materias primas, bines y servicios para desarrollar su actividad.

Así mismo, como responsabilidad del practicante estuvo la asignación efectiva y correcta de las solicitudes que ingresan por parte de los usuarios a cada uno de los integrantes del grupo de compras; al tiempo que se hace necesaria la interacción constante con los clientes para solucionar las inquietudes que surgen frente a diversas situaciones que pueden ocurrir al momento de ingresar un requerimiento. En consecuencia, de no realizarse correctamente la actividad implicaría más que dejar de asignar tareas, parar el funcionamiento de todo un equipo de trabajo o disminuir las expectativas de satisfacción de cara al usuario.

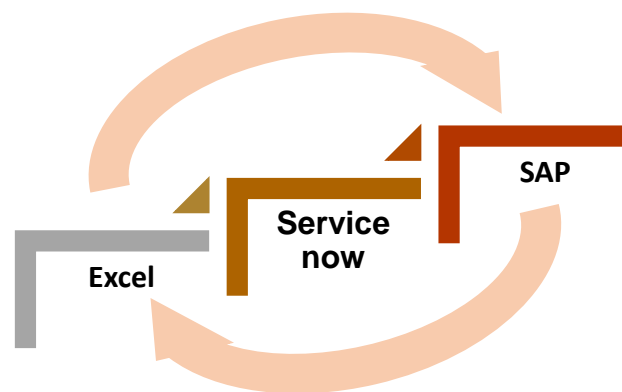
En este orden de idas, en un equipo de trabajo como el de soporte a compras cada individuo equivale a un engranaje fundamental que se mueve de forma sincrónica con los demás para alcanzar un fin. Bajo esta premisa, una actividad transversal en el proceso es la comunicación oficial de parte de la empresa para los proveedores; indicando de forma detallada los puntajes obtenidos según su desempeño en la celebración del contrato. Este proceso a cargo del practicante garantiza la sostenibilidad de la relación contractual, permitiendo de forma directa informar y felicitar al proveedor por su buen desempeño, o por el contrario destinarle un plan de mejoramiento para mantener los estándares de calidad y eficiencia operativa establecidos por la organización.

Cabe resaltar que por exigencia de la empresa el practicante debe presentar un proyecto enfocado en la mejora de la eficiencia operativa, esta mejora podrá enfocarse en la

creación de un nuevo proceso o la modificación de uno ya existente. En este sentido, como practicante una de las responsabilidades es alimentar diariamente la “Lista de chequeo” base datos bajo la cual se hace el seguimiento a la causación en proveedores de alto impacto y se registra para cada uno de los integrantes del equipo todos los datos de la tarea con mayor volumen de recurrencia de solicitudes, siendo esta “Ingresar bien o servicio en SAP y elaborar constancia de cumplimiento”.

Es decir, esta tarea registra el ingreso de todos los bienes y servicios que la organización demanda del mercado y mediante la base de datos en mención se hace un seguimiento diario de esos movimientos, para determinar mes a mes cómo está la organización en cuanto a la recepción de esos bienes o servicios que son fijos. Esta tarea le tomaba al practicante entre 2 y 3 horas diariamente; debido a que era un proceso manual casi en su totalidad, donde el encargado debía trasladar y transcribir toda la información mencionada en la tabla datos, trayéndola de diferentes fuentes como SERVICE NOW, SAP y TEAMS.

Proceso #1 tradicional (Elaboración propia)



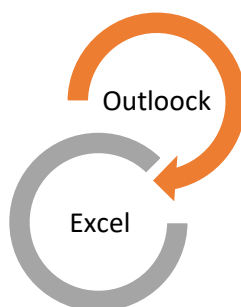
Proceso preestablecido para el seguimiento a causación de clientes potenciales de forma tradicional.

Teniendo en cuenta el desgaste físico y el uso ineficiente del tiempo, se optó por crear una base de datos en Excel formulada en un 90%, la cual se alimenta de otras dos bases de datos extraídas de forma automática de servidores como SAP y SN. La primera base de datos llamada “tabla de contratos” se extrae por medio de una macro conectando diferentes transacciones de SAP, que permiten traer información como, el número del contrato, la vigencia, el estado del contrato, la moneda, el valor, los responsables técnicos y administrativos, el numero de la orden de entrega, el proveedor, el objeto del contrato, entre otros.

La segunda base de datos llamada “Informe SC” (seguimiento a causación), es una compilación de datos obtenidos del SN (página oficial para la recepción de solicitudes o requerimientos); allí lo que se hace, es programar un informe con tareas, columnas, y personas en específico, segmentado por los integrantes del equipo, la filial, el proveedor, los días entre la solicitud y la recepción de los bienes, el número del requerimiento, el código de la tarea y los contratos. Posteriormente se programa el envío de toda la información de forma periódica en un documento Xls al correo corporativo para que sea usada.

Con esta información se lleva a cabo una reunión mes a mes el día 16, donde el practicante informa a los directores de las áreas implicadas y a los resolutores que solicitudes de bienes o servicios fijos, ya se encuentran decepcionadas a la fecha y cuales aún faltan, esto con el fin de determinar cómo se está desarrollando el cierre de mes para el área de soporte a compras.

Proceso #2 Propuesto (Elaboración propia)



Flujo propuesto y adoptado para el seguimiento a causación de clientes potenciales bajo el uso eficiente del tiempo.

El proceso fue acogido y aceptado para incorporarse como una nueva alternativa en la obtención de un informe completo subsanando la necesidad original. Pues ya no era necesario transcribir miles de datos manualmente, si no que solo cambiando los vínculos de la base datos (Informe SC – Tabla de contratos) por los que se actualizan cada mes y pegando en la base de datos los números de requerimiento (Código con que se registra cada solicitud) podría alcanzarse el objetivo. En consecuencia, se redujo el tiempo de operación aproximado de 12 horas por semana a 30 minutos al mes. Además, ya no fue necesario volver a hacer la reunión periódica de 30 minutos que se hacía antes, ahora solo se le envía a los implicados en las fechas preestablecidas una tabla de Excel con la información necesaria para que ellos sepan el estado de las causaciones. Esto reflejó

una mejora significativa en la presentación de los datos y la eficiencia operativa del equipo en pro de la buena utilización del tiempo como recurso fundamental de la empresa.

4. Reflexiones

4.1 Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del proceso en el que usted participó

El área de soporte a compras de la organización ISA INTERCOLOMBIA S.A E.S.P posee una organización y gestión de recursos estricta, factor que se evidencia en el seguimiento que se hace de los insumos y el abastecimiento de materias primas o servicio para la compañía, además de la comunicación directa y constante que existe con los usuarios y proveedores. Esto muestra un nivel de gestión administrativa de los recursos bien estructurada y establecida que permite mantener los índices de calidad y crecimiento bien posicionados.

La gestión administrativa a nivel externo por parte del soporte a compras como subárea del área de aprovisionamiento es óptima aspecto que se materializa en los puntajes que obtiene en las encuestas de satisfacción que se realizan de forma periódica. Es importante mencionar también que los puntajes que obtiene el área en las encuestas de clima organizacional son altos, lo que denota que la convivencia allí es buena y que las relaciones interpersonales entre trabajadores se desenvuelven bien, un tema muy importante al momento de determinar qué tan productiva puede llegar a ser un área.

Ahora bien, desde la gestión interna de los procesos, soporte a compras tiene algunas falencias que denotan incertidumbre al momento de ejecutar las actividades que allí se desarrollan. Aunque el área posee herramientas sofisticadas para llevar a cabo la actividad productiva, no existen o no están proporcionadas de forma efectiva las formas de transmitir el conocimiento para usar dichas herramientas, lo que provoca una ampliación en la curva de aprendizaje para los trabajadores nuevos, que su vez se traduce posiblemente en un aumento en el flujo de personal y los costos de producción.

El área de soporte a compras la impregna también un fenómeno negativo que se deriva de aprovisionamiento, pues existe un problema de gestión de responsabilidades producto de una mala comunicación. Aquí se abarcan dos fenómenos primero la confusión en cuanto determinar quien o quienes son los responsables de un proceso, esto debido a la acogida de tareas adicionales por la incorporación de nuevas empresas para la prestación de servicios. Segundo el tema de los reemplazos laborales, haciendo referencia a quien sustituye a un compañero cuando se incapacita o tiene vacaciones, pues no todos conocen los procesos de forma general, lo que supone altos índices de ineficiencia operativa cuando alguien no está, afectando de directamente los cierres contables.

De cara al practicante, las labores que este desarrolla dentro de la empresa ya están predeterminadas, no obstante, además de las actividades que me asignaron como responsabilidad, existieron otras actividades de una alta demanda de tiempo y esfuerzo. Esto debido a que al momento de mi ingreso fui incorporado a un equipo de automatización, donde se desarrollan diferentes proyectos para el área y como participante debía desarrollar actividades que me eran asignadas para la terminación y entrega de cada proyecto. Además, debía hacer por mi cuenta un proyecto para el área donde desarrollé mis prácticas, el cual debía ir enfocado en la creación o mejora de un proceso interno.

Cabe resaltar también que, en cuanto a la estructura del proceso aparte de la exigencia de trabajo y el alto desempeño que exige el área, el proceso de empalme con el practicante que va de salida es ineficiente. En mi caso, yo ingresaba un día 12 y el practicante anterior se fue el día 11 del mismo mes, en ese orden de ideas mi inducción al proceso o empalme fueron unos videos en la plataforma Teams. Este fue un inicio muy retador teniendo en cuenta que a la semana siguiente de mi ingreso sería el cierre de mes, tiempo durante el cual todos los integrantes del equipo están sumamente ocupados y la carga laboral se triplica.

Eso significa que por más disposición que se tenga de conocer e interactuar con el equipo y ellos de conocerte y ayudarte a incorporar los procesos, es muy difícil que se den estos acercamientos; pues el nivel de ocupación a final de mes es tan alto que nadie tiene tiempo de atender algo diferente a los requerimientos que tiene a cargo. Esto es un poco frustrante, pues estás en un entorno totalmente nuevo, con gente y procesos nuevos, aparte un aproximadamente un 70% del tiempo toda la comunicación e interacción con el equipo de trabajo es vía Teams, debido a que a la sede solo se van dos días por semana; lo que dificulta aún más las relaciones interpersonales con el equipo.

También es un proceso bastante agradable, pues se tienen presentes las opiniones que se dan; se siente que son escuchadas y tenidas en cuenta las apreciaciones que expones frente a las actividades que realizas o algún proceso en específico. Esto es de suma importancia desde dos perspectivas; la comodidad para opinar o expresar el punto de vista personal en pro de una comunicación asertiva y un desarrollo eficiente de las tareas a cargo en línea con el alcance de los objetivos de la práctica.

En ese orden de ideas, es importante mencionar que mi líder (coordinadora) asumió un rol muy importante durante mi recorrido por la organización como practicante, pues, aunque estricta, fue de una escucha muy activa, lo que permitió que el proceso pudiera desarrollarse de una forma más amena y acertada por diferentes razones. Por ejemplo, siempre estuvo pendiente de mis acciones o movimientos durante el tiempo que estuve allí, del avance de mi relación con el equipo de trabajo, del cumplimiento de los objetivos de la práctica entre otros factores, sin dejar de lado que se mostró flexible al momento de extender o modificar plazos para la recepción y entrega de actividades o trabajos.

El proceso se desarrolló siempre bajo una relación basada en la igualdad, mi líder construyó una relación de amistad y compañerismo basada en la confianza y no en el poder o la jerarquía que pudiese haber. Esto permitió entre muchas otras cosas generar un ambiente de confianza donde sentía siempre la libertad de expresar mi opinión o sentimientos en cuanto al proceso, solicitar algún permiso de ser necesario o preguntar cada cosa que no tenía totalmente clara.

Así pues, además de un excelente líder, tuve la suerte de encontrarme con un gran equipo de trabajo, por diferentes factores entre ellos su calidad humana, compañerismo, sentido de pertenencia, experiencia, capacidad de cambio y su disposición para transferir el conocimiento. Esto facilitó, en gran medida, dos factores fundamentales, primero: la adopción del proceso, pues como soy una persona que indaga y pregunta todo lo que desconoce hasta entenderlo y mi equipo tuvo la disposición de explicarme cada cosa las veces que fuese necesario, adopté el proceso muy rápido lo que hizo que se facilitara el trabajo de todos. Segundo: la comodidad laboral, ese gusto por levantarse e ir a trabajar en compañía de los demás integrantes de tu equipo.

Es importante sentirse bien con tu trabajo y con tu equipo de trabajo, pero también es de suma importancia contar con las herramientas técnicas y sociales para desarrollar la actividad productiva. En ese sentido no habría motivo para quejarme, la organización, mi líder y mi equipo de trabajo siempre proporcionaron las herramientas necesarias para que yo pudiera desarrollar mis actividades. Por ejemplo tuve un equipo de cómputo poco eficiente y me lo cambiaron para que pudiera desarrollar mi proceso de la mejor manera, necesité herramientas de automatización, como Power BI, UI Path, Power apps o licencias y me las proporcionaron, necesité de la experiencia de mis compañeros para afianzar el proceso y me la brindaron y necesité cursos para mi aprendizaje continuo y obtuve una licencia de LinkedIn LearNin. Durante mi proceso tuve las herramientas necesarias para que este, aun siendo muy retador, pudiese finiquitarse de la mejor manera.

El proceso de prácticas dentro de la organización ISA INTERCOLOMBIA S.A E.S.P fue un proceso ameno y muy enriquecedor para mí, pues aportó de forma determinante en mi crecimiento personal y profesional. La organización en su interés por hacer al aprendizaje parte esencial del proceso e incentivar su crecimiento profesional, dio la oportunidad de opinar y aportar nuevas ideas sobre los procesos, mostrándose abierta a las posibilidades de mejora y la adopción o aprovechamiento de las capacidades potenciales del aprendiz.

4.2 Reflexiones teóricas o conceptuales a partir del proceso en el que usted participó

Teniendo en cuenta que la organización donde desarrollé mis prácticas es una empresa multilatinas, su estructura y estrategia mercantil está muy bien desarrollada, teniendo

como base o referencia la teoría de sistemas de la administración empresas. Pues en organizaciones tan grandes toma gran importancia el tema de la segmentación y división de áreas y tareas como si de un sistema se tratase, comprendiendo la organización como un gran sistema que engloba otros sistemas en fusión de un solo objetivo. (Ramio, 1999)

En este sentido, podemos afirmar que existe un alto nivel de convergencia entre lo que se expone en la teoría de sistemas y lo que se vive diariamente dentro de la organización. Hice parte de un subsistema del sistema global como empresa y dentro de ese subsistema pude identificar muchos otros sistemas que interactuaban entre sí para dar funcionamiento al soporte a compras y este a su vez pudiera aportar al funcionamiento del sistema mayor ISA INTERCOLOMBIA.

Como se mencionó anteriormente, la teoría de sistemas se puede materializar en tres pilares fundamentales para una organización, la importancia de su aprovisionamiento, la atención al cliente y la automatización de los procesos. En ISA INTERCOLOMBIA podemos observar la materialización de estos desde diferentes puntos de vista como se explica a continuación.

Ahora bien, en cuanto al aprovisionamiento, la teoría nos indica que esta actividad dentro de las organizaciones pasó de ser un proceso operativo a ser un proceso netamente estratégico que se encarga de quitar o agregar valor a la organización frente a sus proveedores (García, 2016b). En este orden de ideas ISA INTERCOLOMBIA ha entendido y adoptado el concepto, debido a que maneja políticas que permiten usar de forma estratégica los suministros, puesto que los ingresos, salidas, usos y abastecimiento de sus materias primas o servicios son controlados mediante sistemas como SAP, que permiten hacer un seguimiento efectivo de estos procesos.

Así mismo, la empresa gestiona de una forma efectiva su relación con los proveedores, pues con SAP ejercen un control estricto del estado y los movimientos de los contratos con cada uno de los proveedores. Además, maneja una política de evaluación a proveedores lo que le permite mantener contratos con proveedores que tienen altos índices de desempleo, lo que garantiza el buen estado de las materias primas o servicios que recibe para el desarrollo de sus actividades.

En este orden de ideas si hacemos referencia al segundo pilar es decir la atención al cliente, la teoría plantea que esto puede ser visto de formas diferentes; como un producto propio de la empresa o como un modelo inspirado en generar valor. Si es visto como un producto propio de la empresa, se plantea que este está tan incorporado en la cultura organizacional hasta el punto de que pasa desapercibido. No obstante, si por el contrario es visto como un modelo generador de valor se verá determinada la forma con que se ofrecen los servicios a cada uno de los usuarios, con el fin de que se sienta importante con un trato preferencial para que quiera seguir usando el bien que adquirió o servicio que se le presto.

En cuanto a la organización ISA INTERCOLOMBIA, se evidenció que tiene incorporadas ambas perspectivas de la prestación del servicio, esto teniendo en cuenta la diversidad cultural de sus trabajadores y entendiendo que no todos tienen incorporada la cultura de prestación de servicios. No obstante, esta organización se inclina más hacia una prestación del servicio bajo la mirada de un modelo generador de valor, puesto que se interesan por darle un trato preferencial a cada uno de sus clientes en la buena atención que se les da y la solución oportuna de sus requerimientos o solicitudes, lo que demuestra para cada uno de ellos un trato presencial y la reiteración de la compra de bienes o servicios proporcionados por la organización.

Ahora bien, si hablamos del tercer pilar haciendo referencia a la automatización o sistematización de los procesos, la teoría nos plantea que la buena gestión de los procesos, productos, servicios, proveedores y usuarios debe ir acompañada de la optimización de tiempos, todo esto enmarcado en un concepto llamado eficiencia operativa, debido a que a medida que pasa el tiempo los datos como activo intangible, necesitan ser procesados de forma eficiente para mejorar continuamente cada uno de los procesos de la organización.

En cuanto ISA INTERCOLOMBIA este concepto está muy marcado y se toman muy en serio el tema del procesamiento de datos como proceso fundamental dentro de lo intangible, en esta organización cuentan con un gran número de herramientas que permiten automatizar proceso, tratar y analizar datos entre ellas y una de las más reconocidas a nivel mundial es SAP. Personalmente tuve la oportunidad de pertenecer al equipo de automatización de aprovisionamiento, un equipo que se dedica única y exclusivamente a automatizar procesos, esto mediante el tratamiento de datos y el uso de herramientas que proporciona la empresa para dicha finalidad. Cada que se termina un proyecto y se entrega, este equipo adopta otro proyecto y así sucesivamente en pro de la eficiencia operativa y la sistematización de los procesos para reducir costos producción.

4.3 Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del proceso en el que participó

Yo como persona soy muy demandante de conocimiento y un poco apresurado también al momento de adquirirlo, pues quisiera aprender todo en el menor tiempo posible; quisiera hacer rápido todo lo que me asignan y tener todo listo el mismo día que me fue asignado. Durante el proceso de práctica teniendo en cuenta que fue mi primera experiencia laboral con una exigencia de ese nivel, aprendí en gran medida a manejar mis tiempos y los tiempos de los demás, pues en la mayoría de los casos mi trabajo y el avance que pudiera tener dependía de otras personas cosa que no podía controlar. Además, entendí en la mayoría de los casos la exigencia me la pongo yo mismo en mi afán por terminar, por hacer, por querer más y ese tipo de cosas que hacen que sea muy eficiente pero también hacen que el nivel de exigencia se multiplique.

Así pues, frente a las prácticas y el tiempo que disfruté de este proceso en la organización siempre tuve una actitud muy positiva, siempre manifesté mis ganas de aprender y de hacer incluso más cosas de las que por motivos contractuales debía hacer; hasta el punto de que decidí por voluntad propia adquirir otras responsabilidades y otras labores que vi que podía desarrollar. Por mi personalidad y manera sobrellevar el nivel de exigencia personal me gusta mucho asumir retos y entre más difícil lo vea más me atrae; fue por esa razón que me acoplé tan bien en el área donde desarrollé mis prácticas, pues además de ser un área de una alta exigencia laboral, me daba la oportunidad de exigirme aún más y aprender muchas cosas para enriquecer mi crecimiento personal y profesional.

En este sentido, teniendo en cuenta mis ganas de aprender y mi capacidad para preguntar cada detalle, las posibilidades de acciones que tenía cada día eran muchas y amplias. Pues con la líder siempre tuve una comunicación directa, además hubo algunos elementos dentro del grupo con una experiencia basta el área con los cuales también cree relaciones muy cercanas; lo que me permitió desarrollar cada una de las actividades con el acompañamiento físico o virtual de cada uno de ellos.

No obstante, durante este proceso hubo muchas posibilidades de aprender nuevas cosas por no llamarlo "limitantes"; pues el área donde desarrollé mis actividades tiene un alto contenido tecnológico, en cuanto a las herramientas que se utilizan en el funcionamiento diario. Cuando ingresé me encontré con plataformas y herramientas que nunca había visto; además de las que creía conocer, pero en realidad solo las manipulaba, lo que fue un gran reto para mí al momento de enfrentarme a esa nueva responsabilidad estaba asumiendo.

Al momento de ingresar me encontré con herramientas como Docusing, Service now, SAP, Power Automate, Planner, Uipath, Visual basic, Macros de Excel entre otros, que realmente algunos de ellos ni siquiera los había escuchado mencionar y para poder desarrollar las actividades que mediante el contrato se me habían asignado debía utilizar diariamente la mayoría de estas. Reitero que fue un gran reto y una gran oportunidad también porque aprendí no a dominarlas, pero si a utilizarlas, algo que agradezco mucho debido a que considero que el conocimiento es poder y que nunca terminamos de aprender; toda lo que aprendemos para algo nos sirve y lo que muchos consideran obstáculos o limitantes yo lo veo como una oportunidad de aprender algo que no sabía y que más adelante poder aplicar o utilizar.

Personalmente considero que aporté muchas cosas buenas al proceso entre ellas la fluidez por dos razones principales, como primera, el proyecto que presenté de practica permitió que se redujera la carga laboral, lo que me abrió de posibilidad de adoptar nuevas responsabilidades aliviando la carga de algunos de los compañeros y como segunda la disminución del margen de error de asignación de requerimientos y con ello la disminución de reprocesos optimización del tiempo.

Esto debido a que como yo era el encargado de asignar cada uno de los requerimientos que ingresaban por soporte a compras y cada uno de estos tenía condiciones específicas que determinan quien debía resolverlo, que yo me equivocara en la asignación implicaba que el requerimiento diera muchas vueltas hasta llegar a donde el verdadero encargado resolutor, no obstante como adopté de forma efectiva esta tarea disminuyeron gradualmente estos errores con relación a periodos anteriores, lo que trajo como efecto una mejora en la fluidez del proceso en general.

Además, aporté de una forma significativa en la corrección de reprocesos del área, debido a mi completa disposición para explicar a los usuarios el correcto proceder de cada uno de los procesos. Es decir, para que los requerimientos lleguen al equipo deben ser ingresados por los usuarios en el Service Now, pero como por ahí también ingresan los requerimientos para otras áreas, los usuarios se equivocan al momento de cargarlos. Así pues, yo debía cerrarles el requerimiento, pero además los contactaba y les explicaba en tiempo real la ruta y manera adecuada de hacer el proceso. Lo que redujo a corto plazo el número de requerimientos cerrados por haber ingresado mal, impactando de forma directa en la eficiencia operativa del área.

En este mismo sentido el aporte en la fluidez del proceso se vio desde diferentes aristas, una de ellas se dio gracias al proyecto que presenté, puesto que anteriormente se hacía mes a mes una reunión con los directores de los CTE'S para hacer un seguimiento de cómo iba el proceso de cierre mensual. No obstante, después de que presente mi proyecto como nueva alternativa, ya no fue necesario volver a hacer la reunión, ahora solo les debía enviar en la fecha estipulada el archivo para que visualizaran de una forma interactiva en qué estado de cierre se encontraban, lo que permitió que tanto ellos como nosotros pudiésemos usar ese tiempo en otras tareas.

Fueron muchas las cosas que le aporté a la organización y al proceso, como también fueron muchas las cosas que aprendí de ellos, puesto que considero que unas de mis más grandes fortalezas son la resiliencia y las ganas de aprender, porque si soy capaz de adoptar el cambio y además tengo ganas de hacerlo, puedo interiorizar el proceso o los procesos que me sean asignados en mi lugar de trabajo u otro ambiente. No obstante, en ocasiones mi mayor fortaleza se convierte en mi mayor debilidad, pues en mi apetito de conocimiento tiendo a ser apresurado y a querer digerir todo en el menor tiempo posible, lo que en ocasiones se refleja en ansiedad, estrés o sentimiento de agobio, procesos o estados que no son sanos para el ser.

Bien, cabe aclarar que a estos espacios de estrés solo les doy lugar en mi jornada o tiempo de trabajo, considero que no es sano transportar ese agobio a la vida personal o social, he visto a personas hacerlo y me asombro del daño que esto le causa al ser y a sus relaciones fuera del trabajo. Eso sería algo que nunca haría y en un ambiente como en el que desarrollé mis practicas era casi necesario sacrificar tiempo, familiar o social para cumplir con los objetivos, pero nunca lo puse en tela de juicio y nunca lo hice, puesto

que considero que el trabajo no puede convertirse en eso y que en la vida hay que darle un lugar a cada cosa, no podemos convertirnos en esclavos o máquinas de producción, aunque eso implique una muy buena compensación monetaria.

Todo mi proceso desde el inicio fue un gran reto y un camino a través del cual aprendí muchas cosas, no podría determinar en qué momentos aprendí más o en que momentos lo hice en menor porcentaje, literalmente desde el primer día que hice parte de la organización el nivel de exigencia fue arduo lo que me obligó a aprender y adoptar conocimientos desde ese primer acercamiento y de esa manera día tras día mientras me entregaban más procesos o salían nuevos proyectos para el equipo de automatización.

No obstante, si tuviera que determinar en qué momento de mi práctica obtuve más aprendizajes no dudaría en apuntar a mis 3 primeras semanas dentro de la organización, esto debido a diferentes factores que se alinearon para que así fuera. Ahora bien, La primera semana que ingresé no tuve un par o persona que me empalmara en el proceso por que ya se había ido; todo era nueva para mí lo que me obligó a absorber un montón de conceptos y procesos que no conocía en poco tiempo.

La segunda semana empezaba el cierre de mes proceso que yo no sabía ni que significaba y como todos estaban ocupados, con todos los que hablaba para programar alguna reunión para que me explicaran los procesos no podían; una vez más me toco prácticamente solo resolver como entender algunos de los procesos y la tercera semana se fue el otro practicante que había en el área de soporte a compras por lo que además de las actividades que hacia el practicante que yo reemplacé, asumí las actividades que desarrollaba el practicante que iba de salida; por esta razón una vez más debía absorber un montón de conocimiento frente a actividades nuevas, es por esas razones que las tres primeras semanas fueron determinantes en mi proceso de empalme y aprendizaje dentro de la empresa.

5. Recomendaciones

5.1 Para lo estratégico y/o lo operativo

- Desarrollar un modelo de gestión de reemplazos por ausencia o incapacidad basado en un sistema de conocimientos genéricos y específicos, es decir clasificar dentro del equipo las actividades genéricas que pueden ser de conocimiento grupal y los casos puntuales que deben ser de gestión selectiva. De esta manera, cuando alguien no esté, las actividades genéricas pueden ser apoyadas por todo el equipo y para las específicas se debe destinar y capacitar para cada trabajador una pareja o par laboral, de tal forma que ambos conozcan sus procesos completamente y puedan complementarse en las ausencias.
- dependiendo de las ordenes de entrega que posean, la moneda, el tipo de imputación, el monto, el lugar de ejecución y las pólizas que se incluyan. Esto con

el fin de distribuir de forma equitativa las responsabilidades dentro del equipo de trabajo, priorizar la atención de requerimientos según su complejidad y mejorar la gestión del tiempo en los reemplazos por ausencia o incapacidad.

- Incentivar de forma ascendente (desde los gestores hasta la gerencia) la creación de un mapa de responsabilidades que incluya la asignación de estas desde las áreas y los administradores técnicos de los contratos, hasta los resolutores o el personal que tiene comunicación directa con el proveedor o usuario.
- Desplegar un programa de acompañamiento para el personal recién ingresado, mediante un plan padrino, donde una persona lucida en los procesos que se emplean en el área haga toda la transferencia de conocimiento al nuevo trabajador de forma efectiva. Esto con el fin de aplanar la curva de aprendizaje y minimizar los costos de producción.

5.2 Para las prácticas

- Reforzar el proceso de inducción mediante el acompañamiento continuo e incorporación del aprendiz al núcleo de trabajo, esto mínimo durante las primeras 3 semanas del practicante dentro de la organización. El empalme puede llevarse a cabo a través de reuniones programadas con antelación por el coordinador con los integrantes del equipo o un par laboral que haga acompañamiento continuo del proceso, resuelva preguntas y haga una transferencia de conocimiento adecuada y efectiva.
- Proporcionar de forma asertiva las herramientas necesarias para que el aprendiz desarrolle sus actividades; que no sea responsabilidad del practicante gestionar la solicitud de permisos, credenciales o aplicativos para poder trabajar. Por el contrario, este proceso debería llevarse a cabo con antelación por parte del coordinador, pues teniendo en cuenta que el contrato es por actividades específicas, al momento de ingreso ya debería estar establecida toda la logística necesaria para que el nuevo trabajador pueda finiquitar su responsabilidad.
- Entregar la carga laboral de forma progresiva a medida que el practicante en compañía de su par laboral o equipo de trabajo manipule las herramientas que le fueron proporcionadas para llevar a cabo las actividades; al tiempo que este vaya incorporando, el lenguaje que se maneja en el área, los procesos que se desarrollan, la cultura organizacional, el ambiente laboral, los tiempos y ritmos de trabajo.

- Mantener y potencializar las relaciones interpersonales entre los trabajadores del área, esto mediante actividades de socialización periódicas. El área cuenta con un clima laboral muy bueno, que se debe sostener y transmitir para materializarse a través de la convivencia y la atención a usuarios para afianzar el sentido de pertenencia y mejorar los índices de producción.

6. Referencias

- García, A. (2016a). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 18(3), 381–398.
- García, A. (2016b). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 18(3), 381–398.
- Irreño, C. A. B. (2020). RPA-Automatización robótica de procesos. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de La Información*, 8, 122. <https://doi.org/10.21017/rimci.2021.v8.n15.a97>
- ISA INTERCOLOMBIA. (2022a). *Estructura organizacional*. <https://www.isaintercolombia.com/Paginas/19/estructura-organizacional>
- ISA INTERCOLOMBIA. (2022b). *Nosotros*. <https://www.isaintercolombia.com/Paginas/2/nosotros>
- ISA INTERCOLOMBIA. (2022c). *Nuestras sedes*. <https://www.isaintercolombia.com/Paginas/61/nuestras-sedes>
- ISA INTERCOLOMBIA. (2022d). *Nuestros trabajadores*. <https://www.isaintercolombia.com/Paginas/18/nuestros-trabajadores>
- ISA INTERCOLOMBIA. (2022e). *Red en operación*. <https://www.isaintercolombia.com/Proyectos/Red-en-operacion>
- Peña, J. P., Villamizar, Y. A., Suárez, M., & Serrano. (2021a). Reflexiones en torno a la logística de aprovisionamiento. Antecedentes y tendencias. *Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 27(2), 17043. <https://doi.org/10.14483/23448393.17043>
- Peña, J. P., Villamizar, Y. A., Suárez, M., & Serrano. (2021b). Reflexiones en torno a la logística de aprovisionamiento. Antecedentes y tendencias. *Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 27(2), 17043. <https://doi.org/10.14483/23448393.17043>
- Ramio, C. (1999). TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. En Tecnos (Ed.), *TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA* (1a ed., pp. 4–33).