



**Plan de mejoramiento: Estandarización y Documentación del proceso de
Conciliaciones para la empresa Holcim ABS.**

Autor:

Laura Alejandra Vélez Muñoz

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

Asesores

Paulo Cesar Patiño Vélez

Juan Esteban Rodríguez Gómez

Universidad Autónoma Latinoamericana.

Facultad de Administración de Empresas.

Administración de Empresas.

Medellín, Antioquia, Colombia

2023

Resumen

Este trabajo tiene como propósito presentar un plan de mejoramiento para la empresa Holcim ABS en su proceso de Conciliaciones para Estados Unidos. Esto se hace con el fin de mejorar el uso de la información interna ya que actualmente los manuales de procedimientos que tiene este proceso están desactualizados y desorganizados y, además, hay muchas funciones dentro del proceso que no están documentadas. Mediante la metodología del ciclo PHVA se plantea un plan de acción para implementar esta propuesta de mejora y solucionar el problema presente.

Introducción

Hoy en día, las empresas contienen muchos procesos organizacionales, los cuales son usados para cumplir los objetivos organizacionales que tengan las compañías. Esto ha ocasionado que surja la necesidad de tenerlos documentados y estandarizados para así, estar preparados ante cualquier cambio o fluctuación que la empresa presente. Este plan de mejoramiento se propone de acuerdo con una situación presente en la empresa Holcim ABS en su proceso de conciliaciones. En este, se ha identificado una falencia con el manejo de la información interna, es decir, actualmente dicho proceso no se encuentra documentado y estandarizado, además, sus manuales de procedimientos están desorganizados y desactualizados.

Este trabajo presenta la siguiente estructura, inicialmente se plantea el problema, posteriormente se postulan unos objetivos y así mismo una justificación, seguidamente se plantea un marco teórico donde se indica los conceptos y teorías que le dan soporte a este plan de mejoramiento. Se sigue con la metodología donde se utilizará el ciclo PHVA y, finalmente se presentan los resultados donde, a partir de tres momentos (primero el diagnóstico de los manuales de procedimientos, segundo la caracterización del proceso de Conciliaciones y tercero un plan de acción) se muestra el proceso del plan de mejoramiento.

Índice

Contenido

1. Problematicación.....	5
2. Justificación	8
3. Objetivos	9
3.1. General.....	9
3.2. Específicos.....	9
4. Alcance	10
5. Marco de Referencia	10
5.1. Referente Teórico – Conceptual.....	10
6. Metodología:.....	16
6.1. Proceso	17
6.2. Técnicas de recolección	18
6.3. Consideraciones éticas	20
7. Resultados.....	21
7.1. Diagnóstico.....	21
7.2. Caracterización del proceso de conciliaciones.....	26
7.3. Plan De Acción.....	35
8. Recomendaciones	41
9. Conclusiones.....	42
10. Referencias.....	44

1. Problematicación

La documentación de procesos es concebida dentro de las organizaciones como una de las herramientas más eficientes para los procesos empresariales. Según Medina, et al. (2020) los procesos ayudan a lograr la estrategia, misión y objetivos de la compañía, siempre y cuando estén bien alineados con lo que la empresa quiere lograr. Es por esta razón que diseñar, estructurar y estandarizarlos es tan útil para contribuir de forma sostenida a los resultados empresariales.

Tener procesos documentados y estandarizados dentro de cualquier organización brinda la posibilidad de reaccionar oportunamente a cualquier cambio o fluctuación que se pueda presentar. La estandarización es la base para definir los procesos que son parte de la organización o sus departamentos, documentarlos es la clave esencial para tener un sistema de retroalimentación y de seguimiento a lo que se hace en la organización (Arreola, 2019).

La documentación de procesos se lleva a cabo a través de manuales, los cuales son herramientas que permiten a cualquier organización garantizar orden de la información y mejorar la calidad de los servicios. A través de estos, se busca la estandarización de los mismos, permitiendo cumplir los objetivos de las compañías. Es así, porque los manuales brindan la posibilidad de determinar los niveles de responsabilidad de cada colaborador dentro de la organización, facilitando el seguimiento y control de los procesos (Vivanco, 2018).

Actualmente en Holcim ABS, los colaboradores realizan funciones específicas de acuerdo con el cargo que desempeñan, las cuales deben ser registradas en un documento llamado Working Instructions (WI), en otras palabras, en un manual de procedimientos. Esto significa que cada actividad llevada a cabo por las personas dentro de la empresa debe tener un paso a paso consolidado en este documento, es decir, que ese conjunto de actividades quede estandarizado en este WI. Esto se debe hacer con el fin de que cualquier colaborador, pueda leer este WI y entienda qué es lo que

debe hacer en su cargo o conozca qué es lo que hacen sus compañeros o las personas dentro de la organización, en caso de que desee ocupar un nuevo puesto. También se debe hacer con el fin de que ninguna persona se lleve información importante del puesto de trabajo una vez decida retirarse de la compañía.

Esta situación es la esperada por la organización, que haya manuales consolidados y actualizados. Sin embargo, esto es algo que no está pasando, especialmente con el proceso de conciliaciones de cemento para Estados Unidos, que es en el cual se enfocará esta propuesta de mejora. La mayoría de los manuales que se tienen están desactualizados o no existen. Aparte de esto, no hay normas que exijan a cada trabajador registrar la información que surge cada día de los procesos en los WI. En consecuencia, hay muchos colaboradores que tienen información del cargo que solo es conocida por ellos dentro de la empresa, y tal cuestión presenta un riesgo muy grande, ya que el día que los colaboradores salgan de la empresa, se llevarán estos datos que son fundamentales para el funcionamiento de los procesos, perjudicando posiblemente el futuro de la compañía. Esto es, por ejemplo, si el trabajador fue despedido de la compañía y salió en malos términos con la empresa, esta persona no le va a entregar información al nuevo trabajador que lo reemplazará, sino que simplemente sale de la empresa, se lleva información importante sobre ese cargo, y no habrá quien sepa del funcionamiento de los procesos en ese puesto.

Aparte de lo anterior, cuando se menciona que los WI que existen hoy en día dentro del proceso están desorganizados y desactualizados, significa que no hay una guía que aclare por cuál paso se inicia o para qué tipo de región específica se puede aplicar este manual.

Al hablar de región, es relevante mencionar que los procesos de disputas o conciliaciones que se manejan en Canadá y EEUU, están divididos por regiones. Cada analista está a cargo de una región específica del país para el cual trabaja y debe conocer todo su funcionamiento, pero, al tener

los WI desorganizados, lo que está sucediendo es que la analista sea la única persona que entiende el día a día de su región.

Como consecuencia del desorden de estos manuales lo que sucederá es que el día que una analista ascienda dentro de la empresa, ocupe un cargo superior o se traslade para otro departamento, tendrá que invertir mucho tiempo explicándole a la persona que la reemplazará cómo se manejan todos los temas dentro de su región, es decir, hay un desperdicio de tiempo que retrasa la eficiencia de esta persona en su nuevo cargo, mientras que, si se tienen los procesos bien documentados, simplemente se le dan instrucciones breves al que ocupará el nuevo cargo, y en caso de que él o ella tenga una duda, sea simplemente leer los manuales y ahí estarán todos los pasos bien explicados de lo que se debe hacer en ese puesto.

También, es importante mencionar que cuando una persona nueva llega a ocupar un cargo en el proceso de conciliaciones, no hay un orden establecido sobre cuál es la información que se le debe entregar a esa persona para que entienda lo que debe hacer. Ya es decisión de cada entrenador (colaborador que le enseña al nuevo trabajador todo lo del puesto que va a ocupar) escoger qué le menciona sobre el puesto y qué no. Muchas veces hay documentos muy importantes para el aprendizaje de esa nueva persona que no son enseñados, de hecho, frecuentemente a ese nuevo trabajador se le envía tanta información que esta persona no sabe ni cómo utilizarla ni por qué razones se la enviaron, sino que es algo que hacen siguiendo un protocolo ya obsoleto para los procesos de hoy en día.

En síntesis, la organización Holcim ABS en su área de disputas o conciliaciones, no tiene sus procesos estandarizados ni documentados. Actualmente en la compañía no se está implementado la transferencia de conocimiento, lo que reduce la eficiencia y obstaculiza el flujo de la información. Entonces, si un trabajador se va de la empresa y se lleva todo el conocimiento de su puesto, lo que

tendría que hacer la compañía es volver a empezar de cero en ese cargo, experimentar cómo funciona, qué tipo de actividades se deben o no realizar en ese puesto, la nueva persona que llega a la compañía tendrá que inventarse el proceso asumiendo un riesgo porque no sabrá si la nueva manera en que decide trabajar es la más conveniente para el futuro de la compañía. Esto es ocasionado porque no hay un manual de procedimiento actualizado o simplemente porque no existe ningún manual que documente el que hacer de ese cargo.

2. Justificación

Actualmente, las organizaciones llevan a cabo su día a día a través de procesos, utilizando una gran cantidad de información según la actividad que hagan. Es por esta razón, que surge la necesidad de controlar cada uno de estos con el objetivo de que se desarrollen eficientemente y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales mediante la estandarización y documentación de estos.

Para la empresa Holcim ABS, especialmente para el área de Conciliaciones, es pertinente estandarizar y documentar los procesos a través de manuales de procedimientos porque de esta manera se generarán ventajas, especialmente para sus colaboradores, porque les permitirá a estos cumplir con los objetivos individuales y utilizar eficientemente los procesos de la organización contribuyendo así a los objetivos organizacionales.

Lo que obtendrá Holcim ABS al organizar su información, será tener procesos más eficientes, lo que se traduce en un ahorro de tiempo y un aumento de ganancias económicas, porque será más fácil que el trabajador se acomode a su nuevo puesto, leyendo detalladamente los documentos que describen las actividades que debe hacer. Así se tiene la oportunidad de que le agregue valor a los procesos productivos de una manera más ágil, disminuyendo el tiempo que se invierte en el entrenamiento de los nuevos trabajadores.

En otras palabras, tener la información estandarizada a través de manuales de procedimientos será oportuno para brindar un apoyo a la organización a través de la mejora continua de los procesos, ayudará a eludir la implantación de procedimientos incorrectos, eliminar confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones y ante todo, servirá de base para capacitar eficientemente al personal de nuevo ingreso, algo que necesita bastante la compañía, especialmente el área de Conciliaciones para Estados Unidos.

3. Objetivos

3.1. General

Proponer un plan de mejoramiento en la organización Holcim ABS que permita estandarizar y documentar el proceso de cuentas por cobrar.

3.2. Específicos

- Diagnosticar el estado actual del proceso de Conciliaciones de la empresa Holcim ABS en torno a la estandarización y documentación de este proceso.
- Caracterizar el proceso de Conciliaciones de la empresa Holcim ABS.
- Diseñar un plan de acción para mejorar el uso de la información en el proceso de Conciliaciones a través de la estandarización y documentación del proceso de conciliaciones.

4. Alcance

Este trabajo llegará hasta proponer un plan de mejoramiento a la organización Holcim ABS acerca de cómo deberían implementar los manuales de procedimientos en el proceso de Conciliaciones enfocado principalmente en el país de Estados Unidos.

5. Marco de Referencia

5.1. Referente Teórico – Conceptual

Con el fin de tener una base teórica que sustente la viabilidad de este plan de mejoramiento para la empresa Holcim ABS sobre una propuesta de estandarización y documentación del proceso de Conciliaciones es pertinente hablar sobre la gestión del conocimiento o transferencia del conocimiento.

Según Davenport (como se citó en Valhondo, 2004), el conocimiento se convierte en algo difícil de gestionar dado a que es una mezcla entre experiencias, información contextual, valores y apreciaciones de expertos que brindan un marco para crear nuevas referencias y otra información. En el ámbito empresarial, el conocimiento se concibe en documentos, en base de datos y también se puede encontrar en el día a día organizacional, se obtiene de los individuos y son estos los que transfieren su conocimiento a través de libros, documentos o mediante contacto entre personas.

Adicionando a lo anterior, Valhondo (2004) menciona que la gestión del conocimiento no es un tema de técnica, es un término que comienza a partir de los objetivos empresariales, de los procesos que surjan dentro de las organizaciones y a partir de la necesidad existente de distribuir información.

Galindo (2018) agrega que, los trabajadores son un factor muy importante en la recepción de datos, de información y, por ende, de conocimiento. Si este último concepto no es procesado y gestionado, se pierde un valor significativo en los procesos, las personas y en sí para la empresa en general. Gestionar el conocimiento requiere de un proceso estratégico de manera que se pueda crear valor agregado en cualquier empresa que decida gerenciar este concepto.

El conocimiento permite mejorar los procesos y resultados de las empresas, siempre y cuando sea aprovechado de manera explícita y táctica. Aquí es importante enfatizar que, la transferencia de conocimiento, el registro en documentos de lo que se aprende día a día en la organización. Es lo que facilitará el logro de los objetivos empresariales y la correcta gestión del conocimiento (Galindo, 2018).

La tabla 1 muestra las etapas del conocimiento y las actividades de gestión que se deben implementar, así, se aprovecharía al máximo los beneficios que trae este concepto para las organizaciones.

Tabla 1

Etapas del proceso de conocimiento y actividades de gestión.

Proceso del conocimiento: Etapas	Gestión del conocimiento Actividades
Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del conocimiento valioso. • Selección de estrategias de Adquisición: compra, alquiler o creación.
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Filtrado. • Codificación. • Clasificación. • Ubicación.
Transformación	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de nivel de conocimiento. • Reciclado. • Actualización. • Adaptación.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Compartición.

	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia. • Aprendizaje.
Utilización	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos. • Innovación y mejora de procesos. • Toma de decisiones.

Fuente: Galindo (2018).

Dentro de esta teoría aparecen conceptos que son relevantes mencionar ya que ayudan a reforzar la teoría de este plan. Entre estos se tiene el concepto Estandarización, el cual hace referencia a lograr que un proceso tenga las mismas condiciones, a través de la estandarización se busca que un proceso produzca los mismos resultados. Además, este término busca establecer un acuerdo acerca de la mejor forma de hacer algo o de llevar a cabo una tarea (Ramos & Giraldo, 2017).

Por su parte, según Diez y Abreu (2009) la estandarización del trabajo consiste en implementar una misma manera de ejecutar un trabajo o proceso. Cada que se pueda mejorar este, se debe modificar el estándar, además es importante incluirlo en el proceso y documentar la nueva forma de implementación en el proceso (Ramos & Giraldo, 2017).

Según Ramos y Giraldo (2017) para que las empresas puedan lograr los resultados que esperan, requieren estandarizar los siguientes aspectos: materiales, maquinarias y equipo, funciones de trabajadores, métodos y procedimientos, conocimiento y habilidad de las personas. Además, para llevar a cabo una estandarización se debe tener presente las condiciones de la organización y sus necesidades, así, se podrá adaptar los estándares de acuerdo con lo que requiere la empresa.

Entre los beneficios principales que se obtienen al realizar una estandarización se tiene que es un método que ayuda a elevar la eficiencia de los procesos, proporciona instrucciones claras y concisas para desarrollar las tareas y, por último, permite implementar la secuencia más

lógica para ejecutar las actividades, con el objetivo de desarrollarlas de la forma más sencilla posible. La estandarización debe incluir información de quien la elaboró, quien la aprobó, fecha, versión de la estandarización, entre otros aspectos. La estandarización dentro de las empresas se lleva a cabo a través de manuales de control interno (Ramos & Giraldo, 2017).

Tipos de manuales de control interno

Manual de control interno organizacional. Este tipo de manual es utilizado en las empresas para llevar a cabo un resumen sobre cómo se lleva a cabo el manejo organizacional, es decir, en este manual se implementa la estructura que tiene la organización y las funciones y roles que se cumplen en cada área (Vivanco, 2017).

Manual de control interno departamental. Con este, lo que se busca es implementar o legislar el modo en que obligatoriamente se deben llevar a cabo las actividades que desempeñan los trabajadores. No se busca definir de manera general lo que deben hacer estos, sino que, se establecen las normas específicas que tienen que cumplir los empleados según el departamento o área organizacional a la que pertenecen (Vivanco, 2017).

Manual de control interno múltiple. Estos manuales se implementan para documentar distintas cuestiones organizacionales, por ejemplo, se puede documentar las normas empresariales, explicar la organización de la empresa de manera detallada, entre otras (Vivanco, 2017).

Manual de control interno de procedimientos. Con este, se busca determinar y detallar cada uno de los pasos que deben llevarse a cabo para realizar actividades de un proceso organizacional de manera correcta. Sirven de apoyo para mejorar de manera continua los

procesos, para apoyar a los trabajadores de la organización, ya que, en estos, se encuentra de manera detallada como ejecutar las tareas diarias realizadas por los empleados (Vivanco, 2017).

Manual de control interno de puestos. Son utilizados específicamente para describir de manera detallada las características y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Es decir, se detalla, qué se debe hacer en ese puesto, a quién le debe responder la persona que ocupe este, hasta donde van las funciones de este, etc (Vivanco, 2017).

Objetivos de los manuales de procedimientos

Según Vivanco (2017) los manuales de procedimientos tienen como objetivo fijar políticas, definir funciones, determinar y delimitar responsabilidades, permitir ahorro de tiempo, evitar desperdicios, reducir los costos, facilitar la selección del personal, servir como base de adiestramiento, facilitar la supervisión del trabajo y evitar los pasos innecesarios dentro de los procesos.

Los manuales de procedimientos se complementan con diagramas de flujo y/o formularios, estos deben contener la información necesaria para detallar cada una de las actividades que se llevan a cabo en la organización, esto significa que estos documentos deben tener un paso a paso de lo que se debe realizar en la compañía y quien es la persona encargada de ejecutar cada tarea (Vivanco, 2017)

Los principales pasos para realizar un manual de procedimientos

Según Tenorio et al. (2019), estos son los principales pasos para llevar a cabo la elaboración de un Manual de Procedimientos:

1. Todo manual debe tener incluido información básica de cualquier documento, por ejemplo, tener una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, logotipo de la empresa, índice y una introducción.

2. Debe tener definido claramente el objetivo del procedimiento que se detallará.
3. Toda tarea debe tener definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar.
4. Describir las actividades, es decir, es necesario explicar el procedimiento.
5. Llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, etcétera. Esto es, para cada una de las acciones completar un formato, enviar un correo electrónico, elaborar un oficio, en fin, documentos que sustentan el que las acciones se hayan llevado a cabo, así que el manual debe contener los formatos de cada uno de esos documentos que se utilizarán.

Automatización de procesos

La teoría de la automatización de procesos, también conocida como Robotic Process automation (RPA) consiste en que un robot o bot, el cual funciona a través de la nube o mediante un software descargable, podrá automatizar las acciones humanas en el lugar de trabajo, generalmente es algo muy utilizado para atacar los famosos cuellos de botellas, que son esas actividades que retrasan el proceso, haciéndolo menos eficiente; también es útil para algunas de las funciones administrativas (Taulli, 2020).

Un RPA permite realizar tareas específicas, las más comunes son cortar y pegar información desde una aplicación a otra, abrir un sitio web, iniciar sesión de manera automatizada, abrir correos y archivos adjuntos, leer o escribir base de datos, extraer contenido de documentos y, por último, el RPA será útil para el uso de cálculos y flujos de trabajo (Taulli, 2020).

Bermúdez (2020) menciona que, los robots se asocian con máquinas electromecánicas, pero el RPA no es como tal un robot físico. Se trata de un software que se configura para que pueda llevar a cabo tareas repetitivas y desarrolladas por humanos. Estos RPA interactúan con los

sistemas de la empresa tal cual como lo haría un trabajador, escribiendo, navegando por internet, copiando y pegando archivos de un programa a otro, etc. La única limitación que presenta el RPA es que no puede realizar tareas o actividades que requieran de un juicio específico.

Es importante enfatizar que, un RPA se enfoca principalmente en aquellas tareas que son realmente una pérdida de tiempo para los colaboradores. La idea de implementar un Bot es lograr ahorrar tiempo, teniendo procesos más eficientes, donde se permita a los trabajadores concentrarse en actividades realmente importantes, que un robot no pueda ejecutar (Taulli, 2020).

Los Bots pueden aprender, es decir, la persona encargada dentro de la organización de implementar este robot puede observar cómo está trabajando en cierto momento y ajustar su ejecución si es necesario. La automatización robótica de procesos permite a las compañías crear fuerzas de trabajo que le apuestan a la agilidad empresarial. En síntesis, un RPA tiene como objetivo automatizar procesos, optimizar el tiempo en que se ejecutan y minimizar los errores (Taulli, 2020).

6. Metodología:

El plan de mejoramiento se llevará a cabo mediante la metodología de trabajo PHVA. El ciclo PHVA ha sido tenido en cuenta siempre que se quiera mejorar procesos dentro de las organizaciones, es por esta razón que se considera una herramienta útil para gestionar proyectos empresariales (Moyano & Villamil, 2021).

El ciclo PHVA o Deming está integrado por cuatro conceptos claves, estos son planear, hacer, verificar y actuar, los cuales debe establecer la organización en cada uno de los procesos. Este ciclo se enfoca principalmente en solucionar problemas y en establecer un mejoramiento continuo en los procesos organizacionales, esto lo hace mediante un diagnóstico de la situación inicial, acá se identifican las fallas o problemas que deben ser mejorados; después, se debe

analizar el resultado no deseado que está arrojando estos problemas y, por último, se replantean un nuevo diseño de medidas que permitan eliminar esas fallas o problemas, así, las organizaciones obtienen el resultado esperado (Castillo, 2019).

De acuerdo con Moyano y Villamil (2021) esta herramienta busca orientar la calidad en los procesos organizacionales y a su vez, ayuda a la toma de decisiones en cuanto a la gestión de recursos, el cronograma y en sí, en el desarrollo de diferentes clases de proyectos.

Es pertinente definir cada uno de los conceptos o fases que conforman el ciclo PHVA. Castillo (2019) comenta que en este ciclo se empieza con la *planeación*, una fase donde se concretan los planes y la visión que tiene la organización de lo que quiere lograr a futuro. Es en esta parte donde se realiza el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa o las áreas en que se ve la necesidad de mejorar, posterior a esto se establece un plan de trabajo para lograr una posible solución.

La fase *Hacer* es la que continúa este ciclo y es en esta donde se desarrolla todo el plan de trabajo establecido en la fase anterior. Luego, se procede con la *verificación*, la tercera fase donde se comparan los resultados obtenidos con lo que se había planeado anteriormente. Por último, se tiene el concepto *Actuar*, una etapa que depende de los resultados obtenidos en la fase anterior, ya que, si al hacer la verificación se logró lo planeado, simplemente se sistematiza y documenta el proceso; si, al contrario, no se está logrando lo planeado en el proceso u organización en general, se debe corregir lo planeado y repetir nuevamente el ciclo (Castillo, 2019).

6.1. Proceso

El proceso de este plan de mejora primero tendrá un diagnóstico de cómo funciona actualmente el proceso de Conciliaciones, luego se continúa explorando algunas alternativas de

solución ante el problema que posee este proceso y por último se presentará un paso a paso de cómo estandarizar y documentar este proceso.

6.2. Técnicas de recolección

Para el desarrollo de este plan de mejora se utilizan algunas técnicas de recolección de la información, las cuales han sido útiles para diagnosticar el estado actual del proceso de conciliaciones.

La primera técnica utilizada fue una revisión documental. Se utilizó esta técnica para conocer el estado actual de los documentos del proceso de Conciliaciones (US-11). Estos documentos describen las funciones que llevan a cabo las analistas en las regiones de Estados Unidos.

A través de esta técnica se revisaron los siguientes documentos:

Tabla 2

Documentos del proceso de Conciliaciones.

Tipo de documento	Fecha de creación
Working Instruction North Central Region CEM US-11.	Noviembre del 2020
Working Instruction Southern Region US11.	Noviembre del 2020
Working Instruction Northeast Region CEM US-11.	Noviembre del 2020
Working Instruction TX/OK/MNT Region	Noviembre del 2020
Midwest Region Processes- US11.	Noviembre del 2020
Working Instruction US CEM Mass Training Session	Este documento no tiene la fecha en que fue elaborado.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de Holcim (2020).

La segunda técnica de recolección de la información utilizada fue la entrevista semiestructurada. Con esta entrevista no hay un guion prefijado sino una serie de temas con posibles cuestiones que pueden plantearse a la persona entrevistada. Así, dependiendo hacia donde vaya la entrevista, la persona entrevistadora deberá hacer uso de los diferentes temas trabajados. Las respuestas son abiertas y sin categorías de respuesta establecidas a priori (Folgueiras, 2016).

Las entrevistas se hicieron a todas las analistas del proceso de Conciliaciones (cinco analistas) con el fin de obtener información de cómo realizan algunas tareas dentro del proceso, tareas que eran desconocidas por la persona que está proponiendo este plan. Se hicieron el 21 de marzo del 2023, y se pidió a las analistas hablar sobre el procedimiento que hacen ellas una vez reciben las investigaciones hechas por los auxiliares. También se pidió a los analistas del proceso de aplicación de pagos, que relataran cómo funciona el proceso de ellos, es decir, de qué manera ingresan los pagos a la compañía y cómo los aplican a las cuentas de los clientes, esta entrevista se hizo con el fin de conocer cómo llegan las disputas al proceso de Conciliaciones una vez el pago esta aplicado en las cuentas de los clientes.

Por último, se utilizaron las encuestas como técnica de recolección de la información. Esto se hizo con el fin de conocer qué tanto sabían los trabajadores del proceso de Conciliaciones (US11) sobre los working instructions que estaban actualmente dentro del proceso. Las preguntas de la encuesta eran las siguientes:

- A. ¿Tiene conocimiento de los working instructions que hay en el proceso de Conciliaciones? SI-NO
- B. ¿Cuándo fue la última vez que los leyó?

1. Solo me los mostraron el primer día al entrar a la organización o el primer día en que ocupe mi puesto actual.
2. Constantemente leo los working instructions para estar al día con mis funciones y estar actualizando la información con respecto a mi región.
3. No tengo idea de lo que son los working instructions. Nunca me han hablado de este tema.
4. Otro. ¿Cuándo?

Esta encuesta se llevó a cabo el 8 de mayo de 2023. Se le envió ésta a 17 miembros del proceso de Conciliaciones (el total de trabajadores) de los cuales, 5 son auxiliares y 12 son analistas de dicho proceso. Estas personas tuvieron una semana para responder las anteriores preguntas.

6.3. Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas que se tendrán en cuenta para la elaboración de este plan de mejora será el anonimato y la confidencialidad.

El anonimato hace referencia a las situaciones en donde otras personas no saben quién eres o cuál es tu nombre, es el secreto de un autor o actor que oculta su nombre. “Para lograr la anonimización, la ubicación de los individuos, lugares e instituciones deben estar protegidos tanto en los resultados publicados como en la forma en que se recolecta y archiva el material empírico” (Gómez, 2010, p.13).

Por otra parte, la confidencialidad es un término que enfatiza a una situación en donde existe la confianza que cierta persona no dirá un secreto o divulgará una información privada a otra persona o institución, es un concepto que está asociado a la privacidad, el cual, se funda en

la creencia de que todos los individuos tienen el derecho a mantener sus asuntos de manera privada (Gómez, 2010).

7. Resultados

Con el fin último de presentar un plan de mejoramiento para la empresa Holcim ABS, se presentará a continuación el desarrollo de cada uno de los objetivos establecidos en el inicio de esta propuesta. Objetivos relacionados con un diagnóstico del proceso actual de Conciliaciones, se continúa con una exploración de alternativas ante el problema descrito a lo largo de este documento y, por último, un plan de acción.

7.1. Diagnóstico

La Tabla 3 mencionan los Working instructions que se revisaron, los cuales pertenecen al proceso de conciliaciones para Cemento Estados Unidos.

Tabla 3

Documentos del proceso de Conciliaciones.

Tipo de documento	Fecha de creación	Estado actual
Working Instruction North Central Region CEM US-11: describe las actividades que se realizan en la región North Central de Estados Unidos.	Noviembre del 2020	Desde el año en que se creó no se ha hecho ninguna actualización al documento.
Working Instruction Southern Region US11: describe las actividades que se realizan en la región Southern de Estados Unidos.	Noviembre del 2020	Desde el año en que se creó no se ha hecho ninguna actualización al documento. Además, fue elaborado por una analista que ya no trabaja en la compañía.

Working Instruction Northeast Region CEM US-11: describe las actividades que se realizan en la región Northeast de Estados Unidos.	Noviembre del 2020	Desde el año en que se creó no se ha hecho ninguna actualización al documento. Además, fue elaborado por una analista que ya se desempeña como supervisora del proceso de conciliaciones.
Working Instruction TX/OK/MNT Region: describe las actividades que se realizan en las regiones de Texas, Oklahoma y Mountain de Estados Unidos.	Noviembre del 2020	Desde el año en que se creó no se ha hecho ninguna actualización al documento. Además, fue elaborado por una analista que ya no trabaja en la compañía.
Midwest Region Processes-US11: describe las actividades que se realizan en la región Midwest de Estados Unidos.	Noviembre del 2020	Desde el año en que se creó no se ha hecho ninguna actualización al documento.
Working Instruction US CEM Mass Training Session: describe las actividades masivas que se llevan a cabo en el proceso de conciliaciones.	Este documento no tiene la fecha en que fue elaborado.	No dice por quien fue redactado. Fue aprobado por un supervisor que ya no está ocupando este cargo.

Fuente: elaboración propia a partir de información de Holcim (2020).

Estos documentos pertenecen al proceso que hace cada analista, sin embargo, como se pudo comprobar, están desactualizados. Por ejemplos WI como Working Instruction Southern Region US11, Working Instruction Northeast Region CEM US-11, Working Instruction TX/OK/MNT Region fueron redactados por personas que ya no se encuentran en la organización o que ya ocupan otros puestos dentro de la empresa y después de tanto tiempo el proceso no funciona igual, por esta razón, se observa la necesidad de complementar la información.

Agregando a lo anterior, las funciones que llevan a cabo los auxiliares del proceso de Conciliaciones no están documentadas, es decir, no hay una transferencia de conocimiento, lo cual evidencia el riesgo de que en algún momento en que decidan irse de la compañía se lleven

información valiosa del proceso o que el día que ascienda de cargo deban invertir mucho tiempo explicándole a los nuevos auxiliares cómo funciona todo.

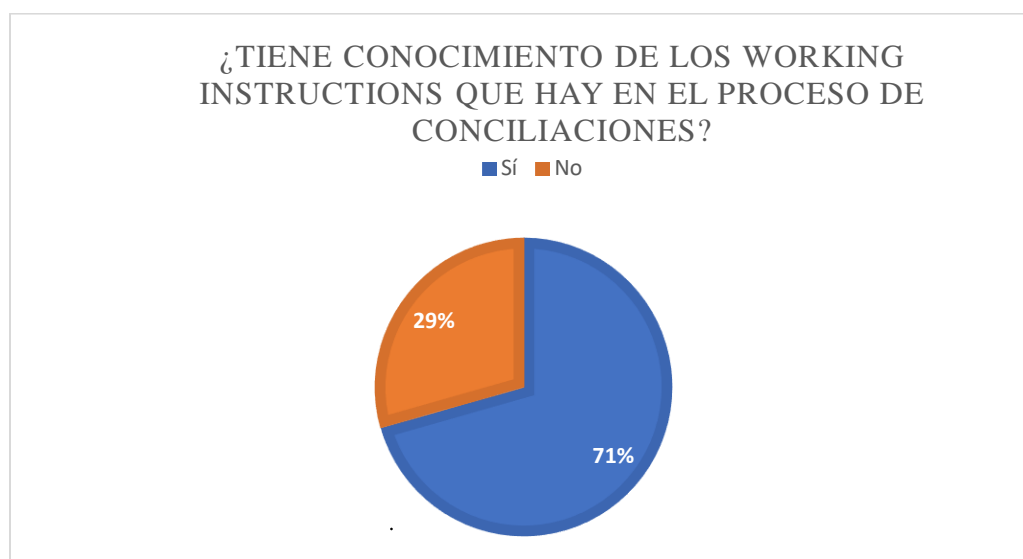
Además, para conocer qué tanto sabían los trabajadores de conciliaciones sobre los manuales de procedimientos (working instructions) que hay actualmente en la compañía, se realizó una encuesta a los 17 trabajadores. Se les hizo las preguntas mencionadas en la parte metodológica.

Los resultados de esta encuesta arrojaron que, de 17 personas encuestadas, 12 personas conocían los working instructions, equivalente al 71% del total de trabajadores. Por el contrario, 5 personas no tenían conocimiento de estos documentos (el 29% del total de encuestados) ya que nunca se los han enseñado ni les han hablado de estos.

El siguiente gráfico muestra las respuestas de la primera pregunta de la encuesta, donde se sintetiza lo anteriormente explicado.

Figura 1

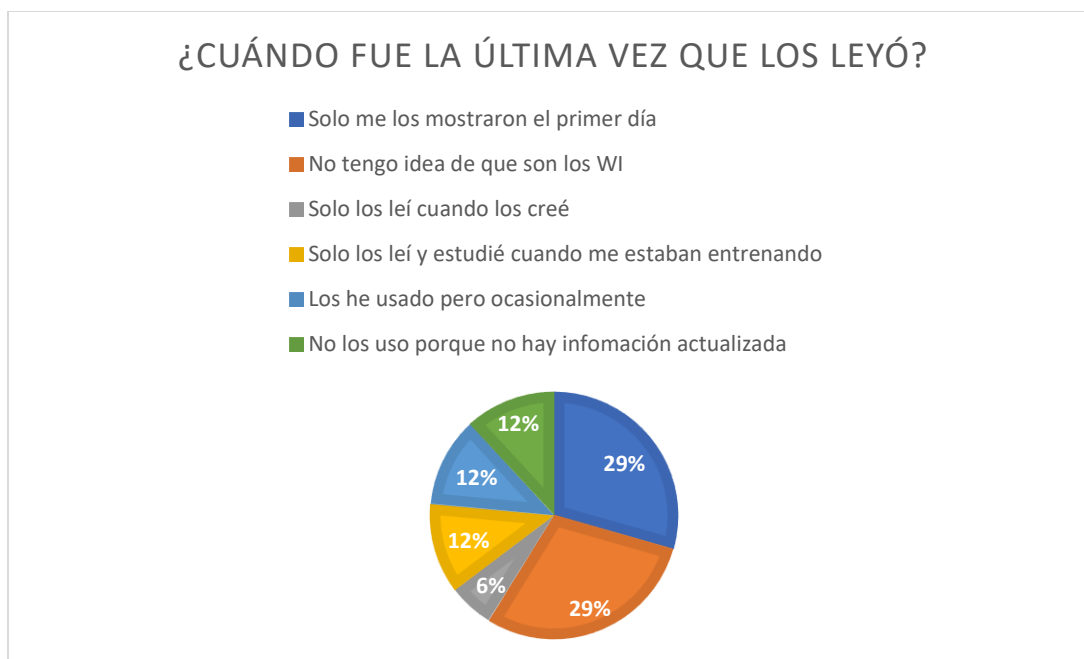
Conocimiento de los working instructions por parte de los trabajadores de Conciliaciones.



Sin embargo, como se puede ver en la Figura 2, de esas 12 personas que conocen los WI, a 5 de ellas solo se los habían enseñado el primer día que entraron a la organización o el primer día en que ocuparon su puesto actual, pero nunca los ha utilizado o estudiado. 1 trabajador respondió en esta encuesta que sí tenía conocimiento de estos documentos, pero solo los leyó o utilizó en el momento en que creó el working instructions de su región y, como se observó anteriormente, estos documentos fueron creados en noviembre del 2020, es decir, desde esta fecha esta persona no ha vuelto a utilizar y a actualizar estos manuales. 2 trabajadores encuestados respondieron que solo leyeron y estudiaron los documentos en el momento en que fueron entrenados para sus puestos actuales, teniendo en cuenta que los años en que pasó estos entrenamientos fueron en el 2019 y 2020 respectivamente. Solo 2 trabajadores respondieron que los han usado, pero ocasionalmente, es decir, dos o tres veces en el último año y, por último, 2 personas dijeron que saben que existen los WI pero que no los usan porque no encuentran información actualizada.

Figura 2

Última lectura de los working instructions.



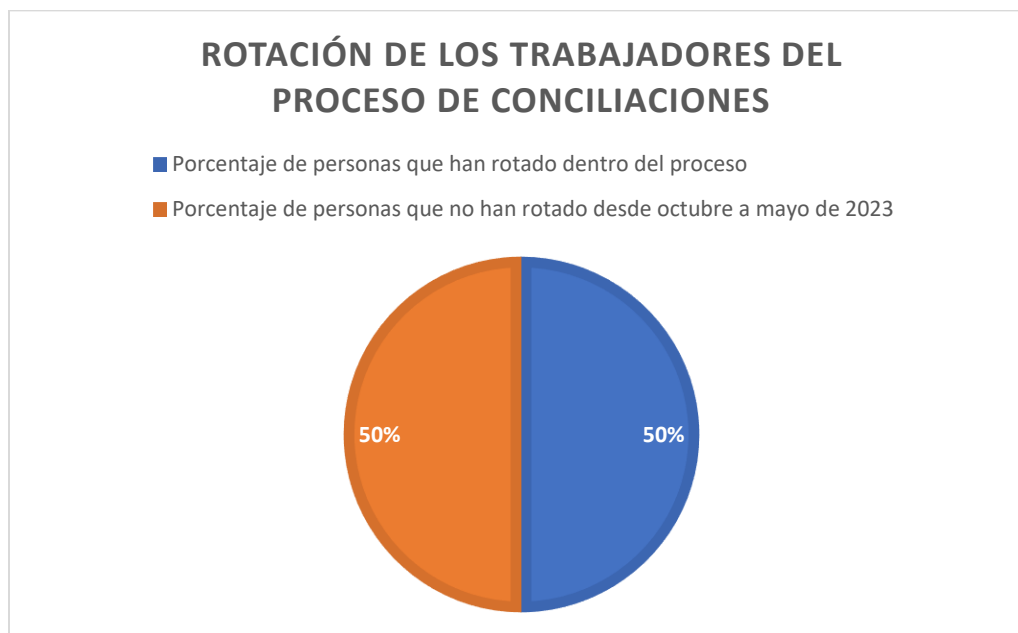
En conclusión, con este diagnóstico se puede ver reflejado el problema relacionado con la transferencia de conocimiento, ya que en ningún documento de la organización está la información actualizada de cómo funciona día a día cada región del proceso de conciliaciones. Aparte de lo anterior, se demuestra que no solamente los WI están desactualizados, sino que, además, hay actividades dentro del proceso que no están descritas en ninguna parte, como es el caso de las funciones de los auxiliares, solo son ellos los que conocen cómo se lleva a cabo un día siendo auxiliar.

Esto es algo que se debe mejorar y más en una organización como Holcim ABS, especialmente en el proceso de Conciliaciones, donde la rotación del personal es elevada. Dentro de esta empresa existe la posibilidad de postularse a un nuevo puesto siempre y cuando el trabajador cumpla un año en su puesto actual. De acuerdo con esto, las personas constantemente van creciendo dentro de la empresa o simplemente, algunos trabajadores renuncian y salen de la compañía. Por ejemplo, desde octubre de 2022 a mayo de 2023, ha habido 22 trabajadores en el

proceso de Conciliaciones, de los cuales, 11 de estos ya no están ocupando el mismo cargo, lo que significa una rotación del 50% dentro del proceso (visualizar la Figura 3).

Figura 3

Rotación de personal del proceso de Conciliaciones.



Además, como se demostró a través de la encuesta, hay muchos trabajadores que no conocen la existencia de los working instructions, especialmente los auxiliares ya que ninguna de sus funciones está documentada; por otra parte, aunque hay muchos trabajadores que conocen estos documentos, la mayoría solo vieron estos al momento de entrar a la organización u ocupar su puesto actual, pero en este momento son documentos que no son tenidos en cuenta en el día a día organizacional. Aparte de eso, este diagnóstico demuestra que, en este momento, las personas se tienen que dedicar 100% a entrenar a los nuevos trabajadores, porque los documentos que respaldan esas funciones están siendo olvidados o no los usan porque no encuentran información actualizada, tal cual como lo expresaron algunos trabajadores.

7.2. Caracterización del proceso de conciliaciones

Lo primero que se debe hacer para estandarizar y documentar un proceso es realizar una caracterización de cómo funciona en ese momento dicho proceso, esto se hace con el objetivo de analizar que posibles mejoras puede tener este antes de ser documentado.

Actualmente, el proceso de Conciliaciones surge de dos maneras:

7.2.1. Cuando cash app aplica un pago que no coincide con la cantidad facturada.

Una vez el equipo de Aplicación de Pagos (para la empresa equipo de Cash App) haya aplicado el pago o remittance a la cuenta del cliente se puede abrir o no una disputa o una nueva cuenta por conciliar, todo depende si el valor pagado por el cliente coincide con el valor facturado.

Entonces una vez el pago se aplica a la cuenta del cliente, lo primero que hace el sistema es verificar si este coincide o no con el valor facturado. Si la cantidad es exacta y el cliente pagó según lo mencionado en la factura simplemente se limpia el documento pagado y no se abre ninguna disputa. Si los valores no coinciden, se generará una disputa ya que el documento pagado no podrá ser limpiado porque las cantidades no son iguales. Entonces, esta factura, crédito o débito quedará abierta en SAP (en los open ítems de la transacción FBL5N) porque hay algo que no coincide. Una vez el documento queda abierto en SAP, llega esta disputa a Get Paid, donde se encuentra de manera resumida que hay algo que no coincide en la cuenta del cliente. En este momento, es donde empieza el trabajo de las personas que están en el proceso de Conciliaciones.

Vale la pena mencionar que actualmente, a cada persona del equipo de conciliaciones se le asignan unas cuentas o clientes, por ejemplo, supongamos que la compañía tiene 100 clientes, entonces, de esta cantidad, 20 cuentas se le asignarán al trabajador X, 30 clientes al trabajador Z y 50 cuentas para el trabajador Y. Entonces una vez la disputa se ha abierto en Get Paid, llegará

al indicador del equipo de conciliaciones, la cual, dependiendo de quién sea el dueño de esa cuenta, se asignará debajo de la persona encargada de conciliar las cuentas del cliente en disputa.

A continuación, se muestra como aparece la disputa en el indicador de Conciliaciones.

Imagen 1

Indicador de Conciliaciones.

	A	B	C	D	E	F
1						
2	<i>COUNTA of Disputed</i>	<i>Key Account Owner</i>				
3	<i>DAYS NAME</i>	Alejandra Velez	Alejandro Marin	Carolina Torres	Katherin Escobar	Linda Agudelo
4	+7 to 10					
5	6					
6	5				1	
7	4	2			2	1
8	3	1	2	2	3	2
9	2	4	3	1	2	3
10	Grand Total	7	5	3	8	6

Fuente: Holcim (2023)

Como se observa en la imagen 1, debajo del nombre de cada trabajador, aparecerán las disputas de los clientes que están asignadas a este. La columna A nos indica los días en que lleva esa disputa en el sistema sin ser gestionada, es decir, de 7 casos que tiene Alejandra, 4 disputas llevan dos días sin ser investigadas, 1 lleva tres días y tiene 2 disputas en 4 días sin gestionar. Actualmente, los trabajadores del proceso de conciliaciones tienen en promedio 5 días para investigar una disputa, si se supera este tiempo, esos casos podrían afectar el SLA del equipo (la medición de la calidad del servicio que llevamos a cabo). Esto significa que, esas dos disputas que tiene Alejandra en 4 días deben ser investigadas lo más pronto posible con el fin de evitar sobrepasar los 5 días estipulados. En mejores palabras, los 5 días que se tiene para saber la razón exacta de una disputa se podría considerar como un requisito que debo cumplir, lo ideal es no

superar estos días estipulados, es una manera de controlar el proceso y de obtener una mejor calidad en el servicio.

Una vez llega la disputa al indicador, el trabajador encargado de esa cuenta empezará a investigar por qué razón el valor pagado no coincide con el facturado. Lo primero que se hace será tomar el número del cliente (un número establecido internamente para identificar a cada cliente) y lo llevamos para SAP a la transacción FBL5N, esta nos muestra cómo se encuentra la cuenta del cliente actualmente, lo que nos ayuda a identificar cuál es el documento en disputa.

La clave está en revisar el remittance (soporte de pago: puede ser cheque, transferencia, o un pago enviado por el portal de la empresa) para verificar que Cash App si haya aplicado el pago correctamente. Si el pago fue mal aplicado (ya sea porque aplicaron un valor diferente al que el cliente puso en el remittance o porque aplicaron un pago en una cuenta que no era) se debe redactar un correo, enviarlo a Cash App a través de Zendesk para que corrijan su error, además, se debe clasificar esta disputa en Get Paid, mencionando cuál fue la causa de esta, en este caso sería: Error de Cash App o Error de Batchman (una máquina que tiene Cash App, la cual aplica pagos de manera automática). También debo agregar la redacción del correo que envié por Zendesk a las notas de Get Paid.

Si el pago no fue mal aplicado debo seguir investigando para encontrar la razón de esa incoherencia en la cuenta. Se verifica si la disputa ha sido por un short payment (el cliente pagó un valor menor al facturado) o por un POA (payment on account: el cliente paga un valor superior al facturado).

Si la disputa es por un short payment, se debe abrir el remittance para comprobar si el cliente escribió o no la razón por la que pagó un precio inferior. Los shorts payments se pueden dar por las siguientes razones:

- El cliente paga a un precio inferior al facturado.
- El cliente se tomó descuentos fuera de los términos acordados.
- El cliente envía un pago parcial, es decir, si la factura tiene dos cargas, el cliente envía primero el pago de una carga y después enviará el pago de la otra.
- Se aplica dos veces un descuento.
- Tiene un crédito abierto en la cuenta y simplemente se lo descontó en ese pago que envió.
- El cliente no paga impuestos.
- El cliente no paga Fuel.
- El cliente se toma un débito como un crédito.
- Se puede dar el caso en que, por más que el trabajador investigue no encuentra la razón del short payment. Esto se presenta porque tal vez el BU (Business Unit, las personas que tienen contacto directo con el cliente) haya hecho acuerdos con el cliente que los trabajadores de disputas desconocen.

Si la disputa es por un POA, se debe abrir el remittance para comprobar si el cliente escribió o no la razón por la que pagó un precio superior. Los POA se pueden dar por las siguientes razones:

- El cliente paga dos veces la misma factura: duplicate payment.
- El cliente referencia en el remittance una factura o documento que no se encuentra en la cuenta.
- El cliente envía dinero, pero no menciona sobre qué se debe aplicar: missing details.
- Paga un crédito como si fuera un débito.

- Paga una factura cancelada.
- Pagan un BOL con precio superior.
- Envía el pago de una factura que aún no está en el sistema: prepayment.
- Key Punch Error. Se puede dar porque el cliente comete un error al escribir: en vez de pagar \$3,851.00 dólares, envía un pago por \$3,857.00, cometiendo el error de escribir un 7 en vez de un 1. También puede darse la situación que el cliente escriba el número de la factura que quiere pagar, pero omite un número o escribe uno de manera errónea. Es decir, supongamos que el número de la factura que quiere pagar el cliente sea #717548658, sin embargo, el cliente en el cheque envía el número #71754865 (olvidando escribir el 8) o envía el número de factura así: #717548958 (En vez de escribir un 6, escribió un 9).
- Se puede dar el caso en que, por más que el trabajador investigue no encuentra la razón del POA. Esto se presenta porque tal vez el BU (Business Unit, las personas que tienen contacto directo con el cliente) haya hecho acuerdos con el cliente que los trabajadores de disputas desconocen.

Una vez se identifique la causa de la disputa, el trabajador de conciliaciones debe buscar en Get Paid el SD de ese cliente (es un número con el cual el trabajador va a identificar a qué personas del Business Unit se le debe enviar la investigación). Una vez se tiene el SD, el trabajador redacta un correo a las personas del BU, explicando la causa de esa disputa. Una vez se redacte esta investigación, se debe enviar el correo a las personas indicadas a través de Zendesk. Una vez envíe el correo, Zendesk me va a arrojar un número (número de ticket) el cual debo guardar para hacer seguimiento al correo. El Business Unit tiene 15 días para decir que solución se le va a dar a esa disputa, si en este plazo el BU no me ha respondido el correo, debo

hacer un seguimiento con el número de ticket. Es obligación de cada trabajador hacer seguimiento de los correos que redacta en Zendesk cada 15 días, de esta manera, está pendiente de solucionar o conciliar eficientemente una cuenta. Cuando se recibe respuesta del BU sobre cómo solucionar una disputa, el auxiliar de conciliaciones o la analista debe proceder con la solución y de esta manera cerramos ese caso.

Como anexo se encuentra el flujograma del proceso de Conciliaciones.

Anexo A. Flujograma del Proceso de Conciliaciones.

7.2.2. Cuando el cliente contacta directamente a los trabajadores del proceso de conciliaciones.

El cliente también puede contactar al personal de conciliaciones a través de Zendesk. Esto lo hace porque se da cuenta que hay algo en su cuenta o en sus facturas que está mal. El cliente entonces escribe o llama al equipo de Customer Service, planteando la inquietud que presenta o el error que tienen sus documentos. El equipo de Customer Service hace llegar esa petición al equipo de Conciliaciones (a través de Zendesk) explicando lo que el cliente quiere.

Una vez llega esta petición al proceso de Disputas, los trabajadores deben investigar si el cliente tiene razón o no, es decir, deben comprobar que los documentos si tengan un error. Si el colaborador no encuentra algo que demuestre que el cliente está en lo correcto, debe enviar esta petición (con los documentos correspondientes) al Business Unit para que ellos se encarguen de verificar la información que está dando el cliente. Cuando el BU compruebe o no que el cliente está en lo cierto, tiene dos opciones, la primera es enviar al equipo de disputas un correo con una respuesta a esa petición para que los trabajadores le den respuesta al cliente; o el BU puede contactar directamente al cliente y darle una solución.

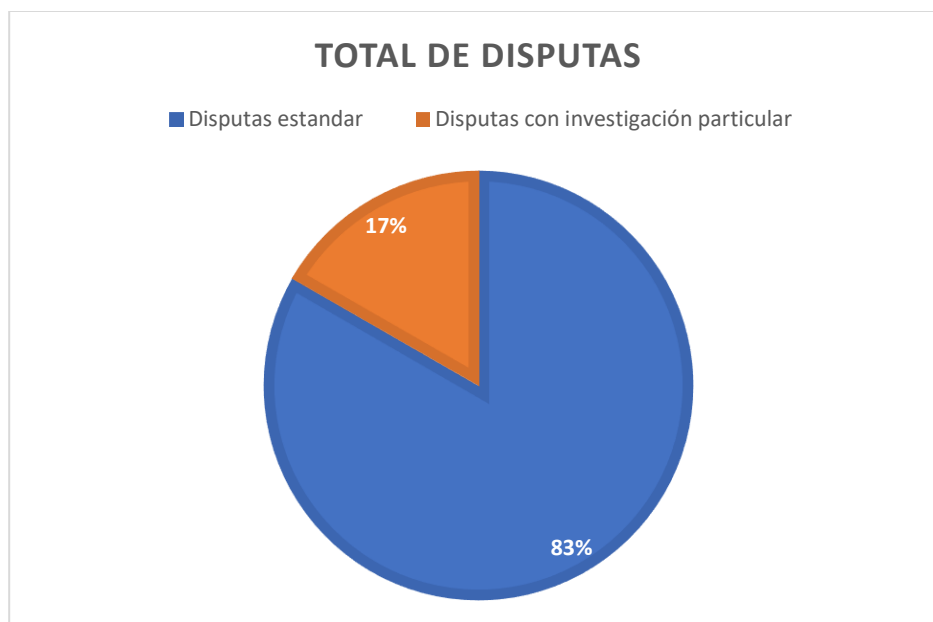
Una vez se hace el diagnóstico sobre cómo está actualmente o como opera en la actualidad este proceso, se deben identificar qué mejoras puede tener el proceso con el fin de implementar una metodología enfocadas en 0 defectos. En el momento en que se definen las mejoras a implementar, se procede con la estandarización y documentación de procesos. De esta manera se trabajan las restricciones del proceso y se logra llegar al ciclo de mejora continua, el cual busca estar mejorando constantemente cada una de las fases del proceso.

De acuerdo con el párrafo anterior y teniendo como base el flujograma del proceso (Anexo A), se considera que el proceso de conciliaciones puede tener una oportunidad de mejora antes de ser documentado, especialmente en la actividad donde los trabajadores, redactan y envían los correos al BU. Para comprobar si esta mejora era pertinente o no, se tomaron todas las disputas que se habían investigado desde el 2 de enero de 2023 hasta el 10 de mayo de 2023 para comprobar que tan viable era esta mejora.

De un total de 123 disputas, es importante mencionar que 33 de estas no generaron data, es decir, no hubo necesidad de enviarle algo al BU sino que solo fueron clasificadas en Get Paid. Por esta razón, las disputas que se analizaron fueron 90 (las que generaron data), de las cuales 75 (lo que equivale a un 83,33%) se podían considerar “Disputas Estándar”, lo que significa que son investigaciones repetitivas. Las otras 15 disputas, fueron investigaciones particulares, nunca se habían investigado casos como estas o simplemente tienen una característica específica que tiene que ser exactamente el trabajador el que envíe el correo.

Figura 4

Total de disputas analizadas.



Este análisis lleva a concluir que, actualmente sí se encuentra presente una oportunidad de mejora en esta parte del proceso, ya que, como se pudo comprobar más del 80% de las disputas investigadas son consideradas disputas estándar, lo que representa una cantidad significativa para proceder a automatizar esta tarea y así ahorrar tiempo o tener un proceso mucho más eficiente. Por esta razón se propone implementar una automatización de esta parte del proceso, es decir, que no sean los colaboradores quien redacte y envíen los correos de estas disputas, sino que, al ser estándares, sea un Bot quien se encargue de redactar y enviar estos correos a los destinatarios de esta información. De esta manera, se puede optimizar el proceso y asignar la capacidad instalada o las horas hombre liberadas, en la investigación de un volumen más elevado de disputas, permitiendo aumentar la productividad del proceso.

Es importante mencionar que cada que se vaya a documentar y estandarizar un proceso, lo fundamental es hacer un diagnóstico de cómo se desarrolla el proceso actual e identificar las oportunidades de mejora, para que la estandarización y documentación se implemente de manera exitosa, de esta forma, se podrá construir un modelo de excelencia operacional, es decir, se

implementará dentro del proceso de Conciliaciones mejoras constantes, permitiendo así disminuir la mayor cantidad de desperdicios.

Por otra parte, después de conocer los diferentes manuales de control interno que existen para documentar y estandarizar toda la información que se maneja dentro de las organizaciones (establecidos en el referente teórico), se puede decir que, de acuerdo con la caracterización realizada previamente del proceso de Conciliaciones y conociendo a detalle el problema que presenta este proceso, la mejor opción para esta organización es implementar los manuales de control interno de procedimientos, ya que, como se evidenció en el diagnóstico de los WI actuales, lo que hace falta es documentar el paso a paso de las tareas que se desarrollan en el día a día del proceso de Conciliaciones. No es pertinente utilizar los demás porque el problema de este plan de mejora no está relacionado con información organizacional a nivel general, sino que se centra específicamente en la descripción (detallar las actividades o tareas) de un proceso.

La manera en que la organización Holcim ABS (especialmente su proceso de Conciliaciones) debe implementar o llevar a cabo este manual de control interno de procedimientos será detallada en el plan de acción, descrito más adelante.

7.3. Plan De Acción.

7.3.1. Definición de objetivos de acuerdo con el diagnóstico realizado:

El primer paso de este plan es que la organización deberá trazar el marco de actuación que tendrá esa documentación, es decir, se debe dejar claro con qué fin se está desarrollando esa documentación y estandarización del proceso. Además, se debe establecer los puntos que desarrollará o que se encontrará en esa estandarización del proceso. Este paso se debe implementar con el objetivo de saber hacia dónde irá esa documentación y hasta qué parte llegará.

Los responsables de desarrollar esta acción del plan serán cada uno de los trabajadores de la organización, quienes estarán a cargo de documentar cada fase del proceso según la función que desempeñen, por ende, sabrán los puntos que se desarrollarán o que se encontrarán en el futuro documento. Esta es una tarea que puede demorar una semana para llevarla a cabo y el recurso necesario para desarrollarla será el tiempo en qué tarden los trabajadores en definir hasta donde llegará la documentación.

7.3.2. Definir el lugar donde permanecerán los Working Instructions.

Es importante establecer un lugar donde serán guardados los working instructions. Se recomienda utilizar un drive de Google, que sería el espacio para almacenar estos documentos. Todos los trabajadores, junto con la supervisora del área deberán tener acceso a este drive para conocer, agregar o editar los WI.

El objetivo que tiene esta acción es lograr que todos los trabajadores tengan conocimiento de dónde están ubicados estos documentos, así, el día que requieran utilizarlos, ya sea para entrenar a un trabajador nuevo o para actualizar la información, se puedan dirigir a estos eficientemente.

El responsable de definir el espacio donde se guardarán los WI será la supervisora del proceso de Conciliaciones, quien a su vez tendrá el deber de informarle a los trabajadores el lugar que estableció.

Los recursos necesarios para llevar a cabo esta acción será el tiempo invertido para buscar el lugar donde se ubicarán los documentos, se necesitará un computador con acceso a internet y posiblemente, una cuenta de google para crear un drive si se decide guardar los WI en un espacio como este.

Es importante mencionar que esta acción no requiere de tiempo adicional para implementarse, ya que esta se puede establecer al mismo tiempo en que se está definiendo los objetivos de acuerdo al diagnóstico realizado (Acción #7.3.1.).

7.3.3. Estandarización y documentación del proceso de conciliaciones.

Una vez se establece el objetivo que tendrá esa estandarización y documentación, el siguiente paso será realizar esa estandarización y documentación del proceso. Con esta acción lo que se busca es que cada trabajador implemente la transferencia de conocimiento a través de la documentación. Por ejemplo, en esta parte cada analista debe actualizar la información que maneja en su región en los working instructions actuales, aparte de lo anterior, los auxiliares del proceso de Conciliaciones deben empezar a documentar las funciones que llevan a cabo.

Los responsables de esta acción serán todos los trabajadores del proceso de Conciliaciones, incluyendo el supervisor, ya que esta última persona deberá velar por la correcta transferencia de la información. Los recursos que se necesitan para desarrollar esta parte del plan de acción será el tiempo, aproximadamente dos semanas para documentar totalmente cada tarea, y también se necesitará un computador con acceso a internet.

7.3.4. Estandarizar y documentar el proceso de conciliaciones de manera disruptiva:

Con esta acción lo que se busca es que la estandarización y documentación del proceso de Conciliaciones no solo se haga con soporte escrito, sino que también se implemente soporte en video. Es decir, que cada trabajador además de transferir su conocimiento de manera escrita en los working instructions, también realice grabaciones de pantalla de cómo es su día a día organizacional. De esta manera, si llega alguien nuevo a la organización o si una persona asciende dentro de la empresa a ocupar un nuevo puesto, le será más fácil para esta persona leer los working instructions y a su vez poder ir viendo videos de lo que está escrito. También

servirá para que, dependiendo de la persona que llegue a la empresa, esta escoja como le es más fácil aprender, si a través de un soporte escrito o mediante un soporte audiovisual.

El objetivo que se tiene con esta acción es que se facilitará la transferencia de conocimiento, además, ayudará a que el proceso de entrenamiento o capacitación y reentrenamiento sea mucho más eficiente porque habrá varias herramientas de trabajo que permitan reducir el tiempo que se invierte a la hora de explicarle a un nuevo trabajador como se llevan a cabo las funciones dentro del proceso de Conciliaciones.

Se necesitará una semana adicional para hacer esta parte del plan de acción, es decir, dos semanas necesitarán los trabajadores para escribir todas las funciones que desarrolla dentro del proceso, luego, utilizarán otra semana para hacer las respectivas grabaciones. Lo ideal es guardar las grabaciones en el drive donde están los working instructions, de manera que toda la información quede organizada y se encuentre disponible (en su totalidad) en un mismo lugar.

Los recursos necesarios para esta acción del plan será un computador con acceso a internet, una aplicación que permita grabar la pantalla del computador y, se necesitará tiempo.

7.3.5. Entrenamiento y reentrenamiento en manejo eficaz del tiempo para aumentar el rendimiento productivo:

Se debe definir un plan de entrenamiento para los empleados, para que, a través de este, los trabajadores puedan conocer y tengan en cuenta los documentos que se crearán. En mejores palabras, lo que se busca con esta acción es que, a la hora de entrenar a una nueva persona, la cual llegará a ocupar un cargo dentro de la organización, se tenga muy presente los documentos estandarizados y actualizados que están próximos a crearse. Además, cada trabajador debe tener conocimiento acerca del lugar donde estarán los working instructions (acción 7.3.2.). Es decir, la idea es que se implementen estos documentos para reducir el tiempo de entrenamiento o

capacitación, de esta forma, evitaremos que las actualizaciones de la información se hagan en vano ya que siempre se usarán como medio de gestión del conocimiento.

El objetivo que tiene esta acción es que, ya cada entrenador no decidirá qué información le muestra al nuevo empleado y qué información omite, simplemente se debe regir por lo escrito en los working instructions o por los videos de cada puesto de trabajo, ya que la idea es que todas las actividades dentro del proceso de Conciliaciones queden redactadas en los respectivos documentos.

Además, es importante también implementar reentrenamientos con los trabajadores actuales del proceso de Conciliaciones sobre la importancia de actualizar los working instructions. El objetivo que se tiene con estos reentrenamientos es garantizar que la información del proceso siempre esté actualizada.

El supervisor, el entrenador (el trabajador que entrenará al nuevo empleado) y los trabajadores en general serán los encargados de llevar a cabo esta acción. El supervisor será quien esté al tanto de que el entrenador si esté haciendo uso de las herramientas, en este caso, si esté utilizando los working instructions para compartirle la información del proceso al nuevo trabajador, además supervisará que los manuales de procedimientos estén siendo actualizados por todos los empleados.

Los recursos que se necesitan para desempeñar esta acción son, en primera instancia los working instructions actualizados y con toda la transferencia de conocimiento documentada (es decir que toda la información que se maneja en el puesto de trabajo esté debidamente documentada), también se necesitará tiempo (el tiempo invertido en el entrenamiento y en hacer las actualizaciones: un aproximado de 15 días) y computadores con acceso a internet.

Imagen 2

Plan de acción para mejorar el uso de la información en el proceso de Conciliaciones.

Actividad	Descripción actividad	Objetivo	Responsables	Recursos	Tiempo invertido							
					Mes 1				Mes 2			
					Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	
Definición de objetivos de acuerdo al diagnóstico realizado.	Trazar el marco de actuación del trabajo, dejando claro los puntos a desarrollar.	Tener claro hacia donde irá la documentación.	Cada uno de los trabajadores de la organización.	Tiempo	X							
Definición del lugar donde permanecerán los Working Instructions.	Se debe establecer un espacio donde se almacenarán los documentos.	Tener claro la ubicación de los Working Instructions.	La supervisora del proceso de Conciliaciones	Tiempo, un computador con acceso a internet, opcional: cuenta de google.	X							
Estandarización y documentación del proceso de Conciliaciones.	Cada trabajador deberá implementar la transferencia de conocimiento a través de la documentación.	Tener todas las funciones llevadas a cabo dentro del proceso de Conciliaciones debidamente documentadas.	Cada uno de los trabajadores de la organización, incluyendo la supervisora.	Tiempo y computador con acceso a internet.		X	X					
Estandarización y documentación del proceso de Conciliaciones de manera disruptiva.	La estandarización y documentación del proceso de Conciliaciones se hará con soporte escrito y soporte en video.	Facilitar la transferencia de conocimiento.	Cada uno de los trabajadores de la organización	Tiempo, computador con acceso a internet y una aplicación que permita grabar pantalla.				X				
Entrenamiento en manejo eficaz del tiempo para aumentar el rendimiento productivo.	Definición de los planes de entrenamiento para los empleados.	Tener muy presente los WI a la hora de entrenar una nueva persona.	La supervisora del proceso, el entrenador y los trabajadores en general	WI actualizados, tiempo y un computador con acceso a internet.					X	X	X	

8. Recomendaciones

8.1. Implementar olas de actualización anual

Se le recomienda a la organización Holcim ABS que anualmente se lleve a cabo etapas de actualización de los working instructions o actualización de la información. Esto se debe implementar con el objetivo de tener estos documentos siempre vigentes y así se evitará que suceda nuevamente el problema que actualmente se tiene presente. Es importante que estas olas de actualización queden claras dentro de las actividades de planeación estratégica de cada año.

8.2. Definir la actualización de la información como parte de los objetivos de desempeño

Es importante que la actualización anual de la información se defina como parte de los objetivos de desempeño de cada trabajador, de esta manera cada empleado entenderá que sí o sí debe actualizar el working instructions correspondiente a su cargo dado que está establecido dentro de sus objetivos. Implementando esta recomendación se logrará que la transferencia de conocimiento siempre quede presente dentro de la organización y que los documentos siempre sean válidos al momento en que se quieran utilizar.

8.3. Promover la importancia de la transferencia de conocimiento

Se le recomienda a la organización Holcim ABS, especialmente en su proceso de conciliaciones, compartir con todos los trabajadores la importancia que tiene transferir el conocimiento. Al entender la importancia de documentar y estandarizar su día a día, sabrán porque razón se les exige escribir todas sus funciones en un documento, en este caso en los WI y con qué objetivo lo están haciendo.

9. Conclusiones.

9.1. Actualmente los working instructions que tiene el proceso de Conciliaciones en el país de Estados Unidos están desactualizados. Desde el año 2020 la información no se ha actualizado. Además, de seis manuales de procedimientos revisados, cuatro de estos fueron redactados por personas que ya no ocupan el cargo para el que se hizo la descripción. Por otra parte, se comprobó que las funciones que realizan los auxiliares de Conciliaciones no se encuentran documentadas, representando un riesgo de información, ya que son los auxiliares los únicos que conocen qué y cómo se desarrolla el día a día organizacional.

9.2. Para documentar y estandarizar un proceso, lo primero es hacer una caracterización de cómo se desarrolla el proceso actual e identificar las oportunidades de mejora. Al hacer la caracterización del proceso de Conciliaciones, se observó que actualmente se encuentra presente una oportunidad de mejora enfocada en la automatización de la redacción y envío de las disputas estándar que se manejan dentro del proceso.

9.3. El uso de la información en el proceso de Conciliaciones se mejorará implementando el siguiente plan de acción, primero se debe definir el objetivo con el que se hará la documentación; luego estandarizar y documentar el proceso de manera escrita y también a través de videos y por último, se debe definir un plan de entrenamiento para capacitar a las nuevas personas que ingresen al proceso de Conciliaciones, esto último se hace con el fin de que siempre los WI estén siendo utilizados y toda la información sea compartida al nuevo personal.

Lista De Anexos

Anexo A. Flujograma del Proceso de Conciliaciones.....	32
---	-----------

10. Referencias

- Asanza, M., Miranda, M., Ortiz, R. & Espín, J. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1–4.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.zip>
- Castillo, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*. <http://hdl.handle.net/10654/34875>.
- Bermúdez, C. (2020). RPA- Automatización Robótica de procesos: una revisión de la literatura. *Ingeniería, matemáticas y ciencias de la información*, 8(15), 111-122. DOI:
<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2021.v8.n15.a97>
- Diez, J. y Abreu, J. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 4(2) : 97-144. ISSN 1870-557X.
- Galindo, R. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento (gc) para el fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de una organización educativa en mosquera* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/2724784e-7f1f-4814-a2a2-f30e5ff55645/content>
- Gómez, L. (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. la experiencia internacional y el caso de la sociología en argentina. *Aposta: revista de ciencias sociales*. (44), 1-30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950240001>
- Moyano, F. y Villamil, D. (2021). Análisis del ciclo phva en la gestión de proyectos, una revisión documental: *Revista Politécnica*, 17(34), 55-69.
<https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>

- Pérez, J., & Lanza, E. (2014). Manuales De Procedimientos Y El Control Interno : Una Necesaria Interrelación. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 1696–8352, 5.
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>
- Ramos, L. y Giraldo, K. (2017). Documentación con fines de estandarización de procesos en la planta de lácteos del CAB. https://ciencia.lasalle.edu.co/ing_industrial/20
- Talli, T. (2020). *The Robotic Process Automation Handbook: a guide to implementing RPA systems*. Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5729-6>
- Tenorio, J., Tovar, G., & Almeida, O. (2019). Los manuales de procedimientos como base sólida de un emprendimiento. *FIPCAEC* 4(1), 194–210.
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.109>
- Valhondo, D. (2004). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos. <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecaansp/Doc?id=10069401&ppg=113>.
- Vivanco, M. (2017). Los Manuales De Procedimientos Como Herramientas De Control Interno De Una Organización. *Universidad y Sociedad*, 9, 247–252.
<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>