

Sistematización de experiencia
Propuesta de sistema de
gestión por procesos para UGA
de la organización ONE LINK

Estudiantes

Alberto Rivas Giraldo

Santiago Villa Góez



Asesor metodológico

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2021

Tabla de Contenido

1. Introducción	4
1.1. Características generales de la empresa	4
1.2. Presentación general de la experiencia	5
2. Desarrollo	7
2.1. Ejes de problematización a partir de la experiencia	7
2.2. Contexto teórico	11
2.3. Técnicas de investigación para la recolección de información	14
2.4. Niveles de análisis	32
3. Conclusiones	36
3.1. Reflexiones finales	36
3.2. Propuestas para la organización	37
4. Referencias	39

Lista de figuras

Figura 1: Valores corporativos One Link	7
Figura 2: Estructura jerárquica One Link.....	8
Figura 3: Línea de tiempo según hitos de la práctica	14
Figura 4: Reporte de Novedad Mensual 2020-2 UGA	24
Figura 5: Reporte de Novedad Mensual 2021-1 UGA	25
Figura 6: Reporte de Novedad Mensual 2020-2 & 2021-1 UGA	26
Figura 7: Estado de Novedades reportadas entre 2020-2 & 2021-1.....	27
Figura 8: Causales de rechazo novedades reportadas a UGA	28
Figura 9: Proceso metodológico para normalización de la operación	39

Lista de tablas

Tabla 1: Tipología de novedades o incidencias en el turno del asesor.....	13
Tabla 2: Duración de la práctica laboral.....	14
Tabla 3: Casos de la operación que se convierten en reprocesos	22
Tabla 4: Tiempo registro de novedades y ajuste de novedades rechazadas.....	30
Tabla 5: Línea de tiempo reporte de novedad inicial con corrección	31
Tabla 6: Procesos y áreas que inciden directamente en nómina	32
Tabla 7: Línea de tiempo proceso sin novedad y con corrección de novedades	35
Tabla 8: Tiempo registro de novedad inicial, ajuste rechazadas y cierre final ADH	35
Tabla 9: Calendario actualización del insumo de adherencias junio & julio 2021	43
Tabla 10: Calendario actualización del insumo de adherencias agos & sep 2021	44
Tabla 11: Calendario actualización del insumo de adherencias oct & nov 2021.....	45
Tabla 12: Calendario actualización del insumo de adherencias diciembre 2021	46

Resumen

El presente trabajo de grado pretende la sistematización de la experiencia vivida por parte de los practicantes de Administración de Empresas de la universidad Autónoma Latinoamericana en la organización ONE LINK específicamente en el área denominada Unidad de Gestión Administrativa (UGA), dicha sistematización se desarrolló en los meses de diciembre de 2020 a junio de 2021.

Para el desarrollo de este trabajo, fue necesaria la aplicación de diferentes técnicas de investigación y recolección de información, con el fin de obtener un panorama más amplio sobre los acontecimientos que provocan malestar dentro de la organización y poder contar con una orientación al momento de realizar la propuesta de mejoramiento.

Una vez comprendido el problema sobre el cual estará alineado el presente trabajo, fue necesario identificar y definir los conceptos a abordar durante la sistematización de la experiencia. De manera que, a fin de dar cumplimiento a la problemática detectada dentro de la organización, se propone la implementación de un sistema de gestión por procesos que ayude a normalizar la operación en cuanto a las inconsistencias que generan malestar tanto en el cliente interno como externo.

El proyecto de grado tiene como objeto contribuir a la normalización de la operación frente a las afectaciones que se presentan con una propuesta que oriente a las diferentes áreas involucradas a definir su rol frente al aprovechamiento de sus capacidades, funciones e insumos disponibles que permitan realizar la operación de manera eficaz.

Terminando este trabajo de grado con el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación realizada se ha llegado a una serie de conclusiones y recomendaciones encaminadas a la solución y mejoramiento de la organización donde fue posible la realización de las prácticas y de la creación de este proyecto.

Palabras clave:

Operación, servicio, procesos, reproceso, novedad, adherencia, reporte, gestión por procesos, comunicación, insumo, nómina, inconsistencia, normalización.

Abstract

This degree work consists of the systematization of the experience lived in the ONE LINK organization, specifically in the area called Administrative Management Unit (UGA), such systematization was developed in the months of December 2020 to June 2021.

For the development of this work, it was necessary the application of different research techniques and information gathering, in order to obtain a broader picture of the events that cause discomfort within the organization and to be able to have an orientation at the time of making the improvement proposal.

Once the problem on which the present work will be aligned was understood, it was necessary to identify and define the concepts to be addressed during the systematization of the experience. Thus, in order to comply with the problems detected within the organization, it is proposed the implementation of a process management system that helps to standardize the operation in terms of inconsistencies that generate discomfort in both internal and external customers.

The purpose of the degree project is to contribute to the normalization of the operation with a proposal that guides the different areas involved to define their role in the use of their capabilities, functions and available inputs that allow the operation to be carried out efficiently.

Finishing this degree work with the respective analysis and interpretation of the results obtained from the research carried out, we have reached a series of conclusions and recommendations aimed at the solution and improvement of the organization where it was possible to carry out the practices and the creation of this project.

Keywords:

Operation, service, processes, reprocessing, novelty, adherence, reporting, process management, communication, input, payroll, inconsistency, standardization.

1. Introducción

1.1. Características generales (delimitación contextual)

- **Características de la organización:**

El presente trabajo se desarrolló bajo el recurso de la sistematización de la experiencia vivida por parte de los practicantes del programa de Administración de Empresas de la universidad Autónoma Latinoamericana en la organización ONE LINK. Dicho lo anterior, la sistematización de experiencias es un proceso permanente y acumulativo que permite la creación de conocimientos a partir de las experiencias que se obtienen en la intervención de una realidad social.

En este sentido, la sistematización como recurso sustantivo permite a los practicantes la indagación y la construcción en la interpretación crítica de la experiencia vivida en dicha organización. De este modo, se descubre bajo el proceso vivido los factores o variables que interpelan un proceso o actividad, generando evidencias y nuevos conocimientos que pueden contribuir al mejoramiento de la empresa. Esta construcción de experiencia permite a los practicantes y empresa ordenar, agrupar, categorizar, inferir y socializar elementos prácticos desde otras teorías y buscar penetrar en el interior de la dinámica de la experiencia para así contribuir al proceso interno de la organización.

Ahora bien, ONE LINK BPO es una organización que pertenece al sector servicios (Contact Center), se dedica a la gestión de las comunicaciones y relación con sus clientes a través del proceso Business Process Outsourcing (BPO), brindando soluciones enfocadas a las necesidades de cada uno de ellos.

Esta compañía cuenta con más de veinte (20) años de trayectoria en el mercado de Contact Center, generando servicio de tercerización de procesos de contacto de llamadas en diferentes lugares del mundo, brindando de esta manera un auxilio oportuno a sus clientes en áreas como soporte técnico, ventas, atención al cliente, servicios tecnológicos y financieros, asistiendo a sus clientes en idiomas; alemán, español, inglés, francés y portugués.

ONE LINK, a través de los servicios ofrecidos busca la satisfacción del cliente, procurando mejorar su actividad económica por medio de la aplicación de su propósito el cual es: *“Revolucionar la industria BPO a través de la innovación, el espíritu emprendedor y la cultura de la felicidad; generando valor para sus clientes, asociados y comunidad”*, (BPO, One Link, 2013). Así mismo, ONE LINK espera convertirse para el año 2025 en la empresa líder en Contact Center y en la industria del BPO brindando soluciones innovadoras y una mejor experiencia a sus clientes.

ONE LINK, actualmente cuenta con tres (3) sedes en la región de Antioquia; Centro Comercial Aventura, Itagüí y Niquia donde ha logrado posicionarse consolidando sus operaciones en la región prestando servicios a Avianca, Bancolombia, Burguer Kings, Claro, Centurylink, Colmédica, Compensar, Fitbit, Frito Lay, Homi, Lift, Mercado Libre, OLX, Puntos Colombia, PepsiCo, Rappi, Supercell, Viajes Éxito entre otras.

Figura 1

Valores corporativos One Link



Fuente: Tomado del sitio web de la organización

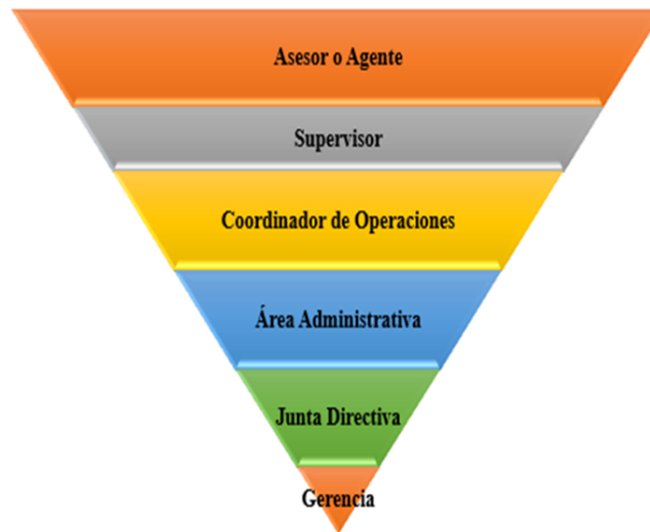
ONE LINK, cuenta con seis (6) valores corporativos que rigen principalmente a la organización convirtiéndose en el hogar de los “Increibles”, siendo esta “Cultura Increible” una responsabilidad con la generación “Y” aplicando una dinámica comprometida a la industria a través de los valores que se evidencian en la figura 1 anterior.

- **Felicidad:** ONE LINK, busca que las personas dentro de la organización sientan bienestar y realización, por lo que, se esfuerza para hacer feliz a sus colaboradores los “Increybles”, ya que, cuando la satisfacción invade a un trabajador este realizará su trabajo de la mejor manera.
- **Liderazgo:** Esta organización tiende a vincular personas que se empoderen de sus funciones, de manera que, ONE LINK desarrolla a las personas para que sean buenos líderes, convirtiendo a sus colaboradores en personas capaces de desarrollar aptitudes de apoyo, motivación y liderazgo.
- **Solidaridad:** Esta empresa quiere que sus colaboradores apliquen sinergia y que se encuentren dispuestos a buscar la colaboración para que prevalezca el bien común dentro de los equipos de trabajo y así poder marcar huella en la compañía.
- **Compromiso:** El Contact Center de la felicidad busca que sus trabajadores sientan un compromiso con la empresa basado en un grado de implicación emocional e intelectual que les permita identificarse con los retos y objetivos de la misma.
- **Innovación:** ONE LINK, a través de la innovación busca introducir nuevos procesos y servicios que le permitan romper esquemas tradicionales a través de la creación de valor agregado para sus clientes.
- **Excelencia:** Esta organización busca la excelencia empresarial a través del monitoreo constante, esto le permite centrarse en las debilidades percibidas con el fin de mejorar y proponer nuevos objetivos para potenciar el estándar de rendimiento de sus colaboradores.

La implementación de la cultura Increyble por parte de ONE LINK, se ha convertido en un valor agregado, ya que, la particular utilización de la (Y) en la palabra, hace alusión a la generación “Y”, es decir, la generación del nuevo milenio. En este sentido, la organización se interesa por seleccionar a personas de esta generación que puedan aportar nuevas ideas, valores y actitudes que les permita entender las nuevas tendencias para así adaptarse de una manera increíble en su mercado.

Figura 2

Estructura jerárquica One Link



Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

A nivel jerárquico, ONE LINK define su estructura organizacional como una pirámide invertida en donde la prioridad jerárquica se ubica de la siguiente manera; asesor o agente, supervisor, coordinador de operaciones, área administrativa, junta directiva, y gerencia general, proponiendo de esta manera una distribución jerárquica diferente que rompe con los esquemas tradicionales.

Es importante mencionar que, a lo largo de la figura 2, se encuentran incorporadas áreas significativas para el desarrollo y cumplimiento de la operación de Contact Center, estas áreas son: Gestión Humana, Workforce, Nómina, Calidad y Vida, Relaciones Laborales, Operación, Formación y la Unidad de Gestión Administrativa (UGA).

En consonancia con el párrafo anterior, cabe resaltar que, cada una de estas áreas cumple una función específica en la operación independientemente del cliente para el que se esté prestando el servicio, llevando a cabo diferentes procesos que complementan la operación incidiendo estos en otras áreas de la misma, de esta manera, dichas áreas incorporadas a la estructura organizacional pueden aplicar modificaciones en sus procesos dependiendo de los requerimientos que manifieste la cuenta o cliente.

La Unidad de Gestión Administrativa (UGA) es el área encargada de controlar la recepción y posterior procedimiento de las novedades que interfieren con los turnos de los asesores dentro de la organización. Ahora bien, dentro de la estructura organizacional, el área de UGA es una extensión que pertenece al Área Administrativa, cumpliendo un papel versátil brindando apoyo y sirviendo de intermediario entre las áreas Asesores o Agentes, Supervisores y Workforce.

1.2. Presentación general de la experiencia

- **Funciones centrales de la práctica – otras actividades:**

La realización de las prácticas profesionales en la organización ONE LINK, se da a través de la celebración de un contrato de aprendizaje que se realiza con la compañía EXPERTS COLOMBIA S.A.S que en conjunto con las empresas GETCOM COLOMBIA S.A.S y ONELINK COLOMBIA S.A.S conforman el grupo empresarial ONELINK HOLDING S.A, el contrato de aprendizaje celebrado define labores en la Unidad de Gestión Administrativa (UGA), la cual, en esta oportunidad desarrolla sus funciones con la cuenta RAPPI.

La verificación del contrato de aprendizaje por parte de gestión humana fue fundamental para el ingreso a la operación, dicho contrato se firmó el día quince (15) de diciembre del año 2020. La citación al site (lugar presencial de operación) se notificó horas después de la celebración y verificación del contrato de aprendizaje para posteriormente acudir al edificio Contento ubicado en el municipio de Itagüí.

En el transcurso de los primeros días de práctica se da a conocer la franja laboral que va de 6:00 Am a 6:00 Pm, y a su vez, se definen los horarios de trabajo los cuales varían semanalmente con la intención de cubrir la franja laboral en la que debe de estar operando el área de UGA en horarios de ocho (8) y diez (10) horas.

La Unidad de Gestión Administrativa (UGA) es un área versátil donde en contadas ocasiones las decisiones se toman de manera autónoma al observar cómo los practicantes antiguos desarrollan la operación, ya que, no existe un proceso de inducción ni lineamientos definidos que les permita a los practicantes nuevos aprender de la operación de forma sistematizada.

La cuenta RAPPI es una organización que ha tenido un crecimiento exponencial durante los últimos meses, por lo que, constantemente se vienen incorporando nuevos procesos que son ejecutados y almacenados en bases de datos de Excel que sirven de insumo para alimentar la operación de otras áreas como lo son

Workforce, Supervisores y Asesores.

El crecimiento de RAPPI ha hecho que el área de UGA aplique constantes cambios y análisis de errores para evitar caer en reprocesos. A causa de esto, la constante diversificación dentro del área es un factor primordial para poder cumplir con soluciones innovadoras que no afecten principalmente el salario de los asesores y que a su vez cumpla con los requerimientos del cliente.

Las funciones que desempeñan actualmente los practicantes en la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) son:

1. **Separación de la Data:** Es la clasificación de la base de datos, tanto asesores como supervisores cuentan con acceso compartido a un formulario en la web el cual deben diligenciar en un plazo máximo de veinticuatro (24) horas hábiles para conocer mediante el reporte las inconsistencias o novedades que presentan los asesores en el transcurso del turno programado.
2. **Comprobación de las Novedades:** Una vez clasificada la base de datos se procede a validar cada novedad reportada por medio de la evidencia que se adjunta en el reporte o en su caso la que es enviada al correo empresarial.
3. **Aprobado de UGA:** Una vez realizada la comprobación de las novedades a través de las evidencias suministradas se pasa a analizar la información depositada en el reporte para de esta manera proporcionar un estado de aprobado o rechazado a las novedades presentadas en los turnos programados de los asesores.
4. **Reporte al Área de Workforce:** Este es un proceso muy delicado, ya que, desde Workforce se toma la información allí suministrada por UGA para el respectivo cálculo de la bonificación que es otorgada a los asesores por altos indicadores de productividad.
5. **Modificación de la Malla de Turnos:** Es un proceso muy delicado porque en él se procede a modificar la malla de turnos según el reporte realizado, ya que, si se ejecuta mal una modificación se puede ver afectado el asesor en su adherencia y por ende en su bonificación.
6. **Revisión y Registro de Restricciones de Horario:** Las restricciones de horario son condiciones de disponibilidad de trabajo que la empresa acepta a los asesores.
7. **Consolidado de Novedades Reportadas:** Una vez realizados los procesos

anteriores, se procede a consolidar todas las novedades que son registradas y ejecutadas según el reporte hecho por los asesores y supervisores.

8. **Responder Correos:** Diariamente están llegando correos al área de UGA, es por eso que, este proceso se designa a una persona por semana del área, encargada de resolver todas las inquietudes que allí manifiesten los supervisores y asesores.
9. **Contestar Llamadas:** Diariamente se deben de tener las líneas de atención activas para resolver las inquietudes por parte de los asesores y supervisores.
10. **Reportar las Alertas de Novedades Totales:** Este proceso se debe de ejecutar diariamente y en este se reportan las novedades que no pueden ser entregadas a nómina por falta de algún documento, dato o firma que verifique la originalidad de la novedad que se presenta por parte de los asesores.

Es importante aclarar, cuál es la tipología de las novedades que se les puede presentar a los asesores en su turno de trabajo y que los pueden afectar en su pago de nómina, estas novedades se encuentran clasificadas en la tabla uno (1) como se muestra a continuación:

Tabla 1

Tipología de novedades o incidencias en el turno del asesor

TIPOLOGÍA DE NOVEDADES O INCIDENCIAS EN EL TURNO DEL ASESOR	
NOVEDAD PARCIAL	CAÍDA DE INTERNET
	FALLA ELÉCTRICA
	FALLA LUPE
	BLOQUEO CORREO
	LOGUEO LUPE
	HORA LACTANCIA
	ASESOR SE QUEDA LOGUEADO
	FALLA HERRAMIENTA ONELINK
	CITA MÉDICA NO PROGRAMADA
NOVEDAD TOTAL	INCAPACIDAD
	VACACIONES
	LICENCIAS
	APOYO PARCIAL
	RETIROS
	MODIFICACIÓN DE TURNO
	CITA MÉDICA PROGRAMADA
	CAMBIO DE TURNO
	RESTRICCIÓN DE HORARIO

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

- **Tiempo de la práctica:**

Tabla 2

Duración de la práctica laboral

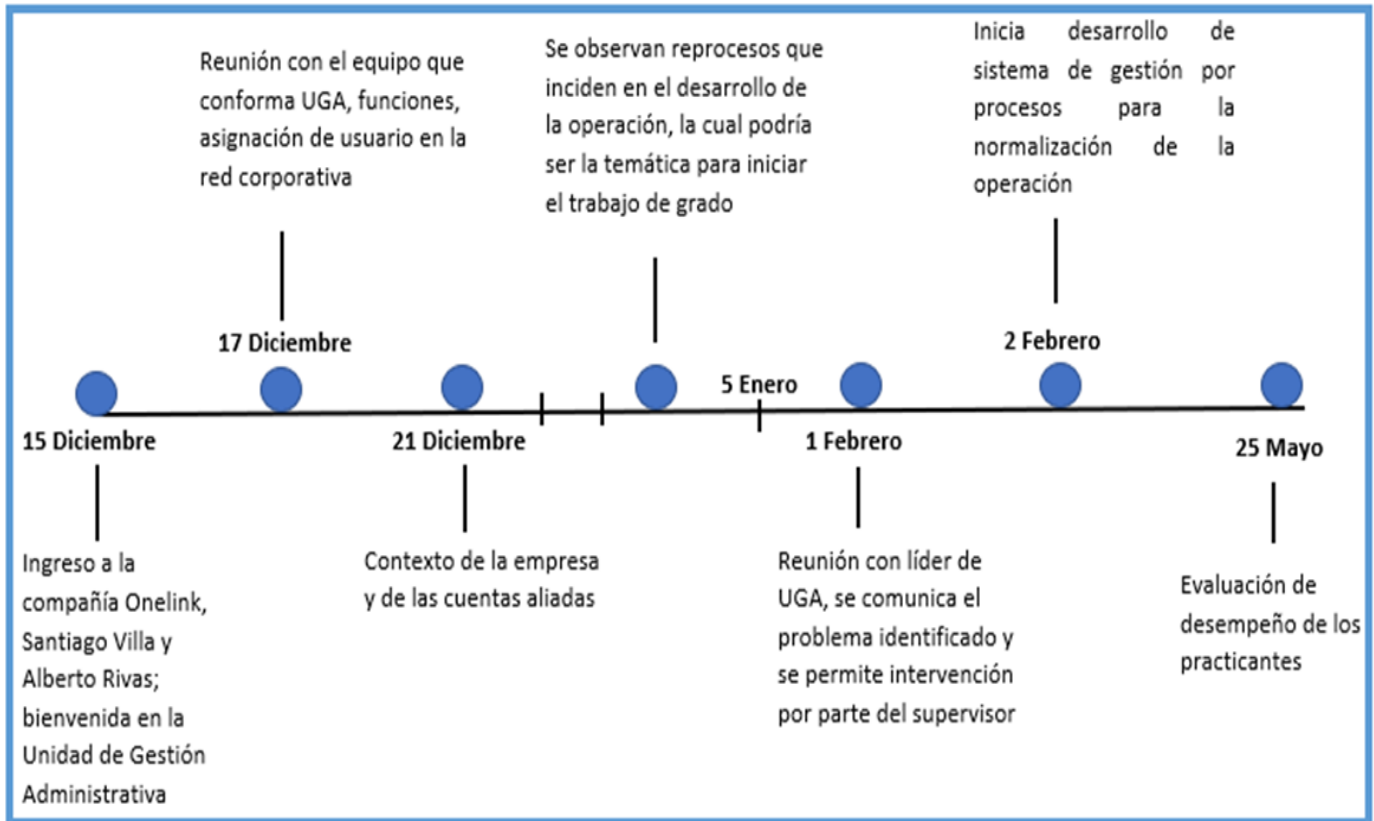
DURACIÓN DE LA PRÁCTICA	
Fecha de inicio	15 de diciembre de 2020
Fecha de finalización	15 de junio de 2021
Duración total en meses	6 meses

Fuente: Elaboración propia con datos del contrato de aprendizaje

- **Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica:**

Figura 3

Línea de tiempo según hitos de la práctica



Fuente: Elaboración propia con información de los hitos de práctica

2. Desarrollo

2.1. Ejes de problematización a partir de la experiencia

- **Problema u oportunidad identificado desde la acción del practicante:**

ONE LINK es una organización que se dedica a la prestación de servicios de Contact Center y Business Process Outsourcing (BPO) a compañías de diferentes mercados, adquiriendo reconocimiento por las soluciones innovadoras que agregan valor a los servicios mencionados anteriormente.

En los últimos meses, ONE LINK ha dado respuesta de manera oportuna al

crecimiento de la compañía RAPPI, la cual, es una de las cuentas más jóvenes con las que guarda relaciones contractuales actualmente, cabe resaltar que, al nombrar cuenta se hace mención a la empresa u organización con la que extiende sus relaciones.

La cuenta RAPPI con tan solo ocho (8) meses de haberse incorporado, ha llevado a ONE LINK a concentrar nuevos procesos en diferentes niveles de su estructura organizacional para atender los requerimientos exigidos. En consecuencia, dado el crecimiento que ha tenido RAPPI, ONE LINK ha tenido que fortalecer estas áreas existentes, Supervisores, Asesores, Workforce, Nómina y la Unidad de Gestión Administrativa para dar cumplimiento al servicio otorgado con dicha cuenta o cliente.

Dentro de los clientes internos relacionados con la operación se encuentra el área de UGA, la cual, toma mayor relevancia siendo esta el área donde se realizan las prácticas profesionales. En efecto, la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) es un área intermedia que guarda una relación directa con otras áreas de la organización, esta se encarga de analizar y ejecutar las novedades o incidencias que puedan presentar los asesores en su turno de trabajo, al mismo tiempo, alimenta la operación de otras áreas como Supervisores, Workforce y Nómina consolidando la información que sirve de insumo para el desarrollo de dichas áreas.

El papel del área de UGA es fundamental, ya que, la información que comparte influye directamente en la operación de la cuenta RAPPI. De la misma forma, unifica procesos, planifica actividades y determina las habilidades y conocimientos necesarios para optimizar el trabajo de los colaboradores de la organización, contribuyendo en un proceso cíclico que se da a través de la comunicación y la información compartida.

Ahora bien, como lo ha demostrado (RODRIGUEZ, 2016), la falta de comunicación evidenciada es un factor que genera impacto negativo en el desarrollo de la operación que genera alteración en el desarrollo de la calidad de la operación de asesores, supervisores y workforce. Por esto, el área debe de estar en constante revisión, reformulación y adaptación de los procesos para lograr reducir los reprocesos presentados dentro de la operación de ONE LINK en relación con la cuenta RAPPI. En este sentido, la falta de estrategias que permitan acompañar y comunicar las afectaciones que se presentan ha causado que muchas de estas inconsistencias no lleguen a feliz término siendo los asesores los principales perjudicados.

Con la finalidad de aumentar los niveles de calidad frente a la comunicación dentro de la operación de ONE LINK, se ve oportuno proponer la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos que mejore la calidad de la comunicación y que, a su vez, genere un mejoramiento en el desarrollo operativo de la empresa para así

promover la generación de sinergia entre las áreas involucradas y lograr reducir los procesos que se ven reflejados en el pago de los asesores.

La propuesta se encuentra fundamentada en la norma de calidad internacional ISO 9001 del 2015, en donde varios apartados de la norma guardan relación con la problemática presentada.

- **Acciones de la organización entorno a la problemática u oportunidad identificada:**

Según la situación que identificaron los practicantes, la Unidad de Gestión Administrativa ha puesto en marcha las siguientes acciones:

1. **Reuniones:** Durante el transcurso de la práctica profesional, se han realizado tres (3) encuentros virtuales con el área de Workforce con el fin de llegar a un acuerdo que determine el uso y manejo de los archivos que se comparten en tiempo real, ya que, el archivo malla de turnos que se comparte desde Workforce se le venía dando un tratamiento indebido, el cual, comprometía la adherencia de los asesores y a su vez el pago de su nómina.
2. **Comunicación vía plataforma:** Dada la situación actual de confinamiento se establecieron herramientas como Microsoft Teams para una mejor comunicación y manejo de la información, esta herramienta se habilita con el fin de brindar a la operación opciones que permitan resolver las situaciones que se presentan facilitando así la comunicación entre las áreas.
3. **Correo:** El correo electrónico empresarial permite a la operación revisar los casos que llegan, solucionar inquietudes de asesores, supervisores o personal de otras áreas sobre el reporte, registro, estado y detalle de las novedades que son reportadas al área de UGA, esto con la finalidad de brindar información clara y pertinente.
4. **Llamadas:** Por este medio se realiza lo mismo que en el correo solo que vía telefónica, en el sentido de resolver las dudas que tenga un asesor o supervisor frente a las novedades, nómina y adherencia afectada por las novedades que son reportadas vía formulario.
5. **Archivos en la nube (SharePoint):** La herramienta Microsoft Office brinda la posibilidad de trabajar los archivos en tiempo real, sincroniza los cambios y modificaciones que se efectúan con el fin de que las personas tengan una visual de la información a medida que se va modificando.

El área de UGA ha puesto en marcha diversas acciones para intentar normalizar los reprocesos que se presentan por afectaciones en la adherencia y nómina de los asesores. Estas acciones tratan de reducir los reprocesos que se presentan en la operación por mal diligenciamiento del formulario, por falta de conocimiento, falta de control, falta de calidad en las labores a realizar. Dichas acciones son necesarias para el buen funcionamiento de los procesos, pero no han sido tan eficientes puesto que los errores y reprocesos se presentan constantemente por falta de información clara, pertinente y oportuna.

La organización toma acciones para tratar de reducir los incidentes, pero no se hace seguimiento ni control a dichas acciones por lo que, no se sabe cuál es el impacto que podrían tener estos movimientos, por ende, dichas acciones no son suficientes para darle un tratamiento oportuno a las novedades que presentan inconsistencias después de ser reportadas.

- **Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada:**

Los estudiantes en práctica a partir de la experiencia y análisis de la información en el desarrollo de sus funciones y en línea con el planteamiento del problema, proponen un sistema de gestión por procesos que le permita a UGA la normalización de su operación, para cumplir con ello se definen las siguientes acciones:

1. Identificar el estado actual de UGA en cuanto a la normalización de los procesos.
2. Generar una estrategia de comunicación para el despliegue de los procesos.
3. Definir la ruta metodológica para la implementación de un sistema de gestión por procesos.

2.2. Contexto teórico

- **Teorías que orientan la problemática u oportunidad identificada:**

Las teorías que se tomarán para el desarrollo del presente trabajo servirán de fundamento a la situación que actualmente atraviesa la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) con la intención de que de estas apreciaciones se obtenga una solución, mejora o cambio que permita desplazar el área de la posición en la que se encuentra actualmente en relación al objeto de estudio. Así mismo, las teorías tomadas en cuenta que orientan el objeto de estudio son las siguientes: la estrategia organizacional, gestión de procesos y la norma ISO 9001 de 2015.

La respuesta que se le va a dar al problema detectado dentro del área de UGA, pretende la implementación de un sistema de gestión de procesos alineado a una estrategia de comunicación que lleve al área a normalizar la operación frente a las inconsistencias o reprocesos que allí se presentan. Ahora bien, de acuerdo a las teorías mencionadas anteriormente, (Chandler) define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. En este orden, para (Drucker) la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?.

Dicho lo anterior, la estrategia organizacional de toda empresa tiene que ver con la creación, el diseño, la implementación y la evaluación de las decisiones dentro de una organización para lograr alcanzar los objetivos que la empresa se trace a largo plazo. En este orden de ideas, es importante destacar a (Mintzberg) quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que, identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término. La estrategia como plan, la estrategia como pauta de acción, la estrategia como patrón, la estrategia como posición y la estrategia como perspectiva. En este sentido, se puede afirmar que el presente trabajo se encuentra dentro del marco de la estrategia organizacional que es la que determina la creación, implementación y evaluación de las decisiones que serán tomadas dentro de la organización.

Conforme al párrafo anterior, dentro de la estrategia organizacional existen una serie de elementos que buscan concentrarse en la consecución de objetivos concretos, de manera que entre los diferentes elementos que existen dentro de la estrategia organizacional se encuentra la gestión de los procesos, “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (Carraco, 2011). Según (Scucuglia), cada organización es un sistema, es decir, funciona como un conjunto de procesos. La identificación y el mapeo de estos procesos permita una correcta planificación de las actividades, la definición de las responsabilidades y el uso adecuado de los recursos disponibles.

Dicho lo anterior, la importancia de la gestión de procesos radica en que esta permite globalizar todos los sectores de la empresa, por ende, una de las ventajas de gestionar los procesos dentro de la organización es la formalización, estandarización y normalización de los mismos. Ahora bien, esta normalización de los procesos de acuerdo a la situación identificada dentro de la Unidad de Gestión Administrativa (UGA), se puede hacer acompañar de herramientas como la norma ISO 9001 de 2015, la cual, es la base del sistema de gestión de calidad (SGC).

En cuanto a lo que es la norma, es prescindible resaltar que las organizaciones y empresas del mundo, deben tener su sistema de calidad con base en las normas ISO serie 9001, cuya última actualización se realizó en el año 2015. De esta manera, verifica su capacidad para proveer productos y servicios que atienden las necesidades de sus clientes, así como requisitos legales y reglamentos aplicables, para coordinar actividades y procesos que lleven al cumplimiento de los objetivos de la organización y poder aumentar la satisfacción del cliente mediante mejoras de proceso y evaluación de conformidad.

En este sentido, para efectos del ejercicio a desarrollar se toma como ruta dicha norma con la finalidad de formular una estrategia de comunicación que permita llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión por procesos que ayude a normalizar la operación de la Unidad de Gestión Administrativa (UGA). Dicho lo anterior, es importante diferenciar que la implementación de dicha norma se lleva a cabo con la intención de orientar el desarrollo del sistema de gestión a través de los capítulos uno, dos, cuatro siete y ocho (1, 2, 4, 7 y 8), los cuales, aluden a la introducción, objeto y campo de aplicación, contexto de la organización, términos, definiciones, soporte y operación.

En relación con los capítulos tomados en cuenta para desarrollo del sistema de gestión, se aplica mayor relevancia al capítulo siete (7) con su numeral 7.4, el cual, dice que la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de calidad, que incluyan; qué comunicar, cuando comunicar, a quien comunicar, como comunicar y quien comunica. Dado que, el eje del problema detectado dentro de UGA es la comunicación. Ahora bien, el problema dentro de dicha área pertenece a un conjunto de procesos que conforman una operación, por lo que, se tiene en cuenta el capítulo ocho (8), el cual, habla sobre la operación dentro de las organizaciones, es por eso que, se ve pertinente ahondar en estos capítulos de la norma, ya que, mejorar la comunicación frente al desarrollo de la operación trae consigo mejoras en toda la cadena de suministros para la organización en mención.

- **Conceptos que orientan la problemática u oportunidad identificada:**

Procesos: (Nogueira), resumen la definición de procesos de varios autores como una "Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario.

Procedimiento: Según (J, 1980, pág. 54) "Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos operativos o

administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades de la organización”.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos. Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (9001, 2015).

Normalización: De acuerdo con la Norma (9001, 2015) es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

Calidad: (Ishikawa, 1988), define que es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor. La calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente.

Eficiencia: Para (Silva), la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

Comunicación: (Collado), define la comunicación organizacional como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ellos con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Norma ISO 9001 de 2015 : Se puede definir como un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, el cual se apoya en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) del enfoque a procesos, de la valoración de los riesgos existentes y potenciales y de las oportunidades de una organización o entidad para establecer un conjunto de lineamientos basados en los principios de calidad con la finalidad de orientar las actividades administrativas y operativas para así añadir valor a la calidad de los bienes o servicios que se ofrecen (Guzman, 2015).

2.3. Técnicas de investigación para la recolección de información

- **Aplicación de las técnicas:**

En primer lugar, es importante mencionar que, junto a la observación participante, la revisión documental se utilizó para ayudar a identificar el estado actual de la Unidad de Gestión Administrativa (UGA) en cuanto a los reprocesos de la operación que corresponde a la primera acción en relación al objetivo propuesto para la implementación del sistema de gestión por procesos.

En la observación participante el investigador mantiene experiencias directas con los participantes y el ambiente, el cual “permite al investigador formar parte y estar en contacto con los diversos procesos y los trayectos que se producen en ese ámbito. El investigador que adopta esta técnica requiere de una doble perspectiva, por un lado, debe mirar y actuar como participante; y por otro, como observador; para lograr esa doble experiencia; este a su vez ofrece la oportunidad de formar parte de los desplazamientos diarios que están relacionados con los procesos y los fenómenos urbanos y sociales que son objeto de investigación”, (Pellicer, 2013) & (Vivas, 2013).

Por medio de la vinculación directa, la observación analítica y detallada en la organización, se logra:

- Relacionar e interpretar los elementos de un suceso de forma instantánea, permite recibir de manera más flexible y concisa la información que se obtiene de la experiencia frente a los inconvenientes e incidencias que generan falencias dentro de la Unidad de Gestión Administrativa.
- Por medio del conocimiento otorgado, a partir de las situaciones de la operación y del relacionamiento con las diferentes áreas, interiorizar de manera holística las situaciones que se presentan dentro de la operación que pueden producir reprocesos.
- Observar por medio del tratamiento y validación de novedades diario que hace falta coordinación en cuanto a la actualización de los insumos que son suministrados por UGA y Workforce a la operación, ya que, es información que nutre directamente otras áreas de la operación.

A continuación, se mostrará en la tabla tres (3) un reporte realizado por los practicantes con casos recolectados de la experiencia directa con los participantes y el ambiente, que se convirtieron en reprocesos.

Tabla 3

Casos de la operación que se convierten en reprocesos

SITUACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA EXPERIENCIA DIRECTA QUE SE CONVIERTEN EN REPROCESOS		
DESCRIPCIÓN	ÁREA INVOLUCRADA EN LA AFECTACIÓN	ÁREA AFECTADA
Lo que pasa es que mi jefe inmediato no me informó que la Novedad debe de ser reportada con un plazo máximo de tres días al momento de presentarse la Novedad y hoy me veo afectada en mi pago de nómina por dos caídas de internet que tuve en mi casa.	UGA	ASESOR
Mira es que hoy cuento con un grupo de 5 personas afectadas en su adherencia porque desde Workforce no se envió a tiempo la alerta para reportar de nuevo las Novedades.	WORKFORCE	ASESOR
Buenos días, me dirijo a ustedes de manera presencial buscando una solución a mi solicitud enviada por correo sobre una afectación que tuve la semana pasada que de haber obtenido respuesta el mismo día, hubiera alcanzado a entrar mi Novedad en el corte para pago de la quincena que viene.	UGA	ASESOR
Yo creo que es muy importante que UGA realice la alerta de incapacidades a tiempo para que no se vuelva a presentar esta afectación en la adherencia y pago de nómina de los Increybles.	UGA	ASESOR
Lo que pasa es que yo no sabía que Workforce había dividido las mallas de turno y me confié pensando que el proceso seguía igual y no es justo que por falta de comunicar el cambio realizado en las mallas nos tengamos que ver afectados nosotros.	WORKFORCE Y UGA	ASESOR
Al momento de realizar el reporte por el formulario no contaba con el código de aprobación, le solicité a mi supervisor dicho código y me lo envió pasados 5 días ya cuando no había nada que hacer porque la novedad fue rechazada por fuera de tiempo.	SUPERVISOR	ASESOR
Es que yo solicite mis vacaciones con la intención de que me las pagaran antes de salir a disfrutar de mis días libres porque tenía planeado un viaje y mi jefe me dejó frío ayer diciéndome que estas entraron para el pago de la quincena que viene.	SUPERVISOR Y UGA	ASESOR
Es que Workforce debería de avisarnos con tiempo a nosotros los supervisores de las afectaciones de adherencias que no cuenten con novedades reportadas para nosotros poder gestionarlas a tiempo y que no se vean afectados los asesores y por ende nosotros en el bono.	WORKFORCE	ASESOR Y SUPERVISOR
Es que UGA no le aviso a WFM que estas Novedades no se tendrían en cuenta para el pago de la quincena entrante y por ende este grupo de personas recibirá este dinero que tendrá que asumir One Link por error de UGA.	UGA	ASESOR
Workforce no publicó a tiempo el grupo de vacaciones cancelas y estas personas se encuentran en casa pensando que recibirán el pago de sus vacaciones.	WORKFORCE	ASESOR
Es que mi supervisor no sirve para nada porque le pregunté la semana pasada si mi incapacidad se había tenido en cuenta y me dijo que sí. Ahora me encuentro con que a la incapacidad le faltaba la transcripción y por eso me veo afectada en mi pago de nómina.	SUPERVISOR	ASESOR
Para que esto no vuelva a pasar yo les recomiendo ser más oportunos en el envío de las alertas para que uno sepa que es lo que hace falta y contar con tiempo de corregir el formato o de enviar la novedad de nuevo como corrección para que entre en el pago.	UGA	ASESOR Y SUPERVISOR

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de la experiencia

En contraste con el párrafo anterior, como se puede observar en la tabla anterior el

asesor es el principal perjudicado por los reprocesos que se dan dentro de la operación. A pesar de que, la mayoría de áreas se encuentran implicadas en reprocesos, el área de UGA trasciende sobre las demás áreas siendo en estos casos la principal causante de que se presenten estas inconsistencias en el pago de nómina y afectaciones de los asesores.

De manera que, la gran mayoría de los reprocesos presentados dentro de la operación de ONE LINK en relación a la cuenta de RAPPI se deben principalmente a la poca dinamización de los canales y estrategias de comunicación con los que cuenta la operación, en cuanto a la difusión de la información que es necesaria para la actualización de los reportes, validaciones, ejecuciones y correcciones de las novedades que pueden llegar a afectar a los asesores en virtud de su trabajo a la hora de recibir su pago de nómina y bonificación por buenos indicadores de productividad.

Latorre, Rincón y Arnal (2003) definen la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recolección, clasificación recuperación y distribución de la información (Latorre). (Hernández, 2010) por su parte afirma que la revisión documental “consiste en detectar, consultar, y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación”, (Hernández, 2010).

La investigación documental cuenta con dos tipos de fuentes de la información las cuales son primaria y secundaria, la primera hace referencia a aquella información que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis, y las secundarias son aquellas fuentes de la información que el investigador recoge a partir de investigaciones ya realizadas con propósitos diferentes (A, 1999).

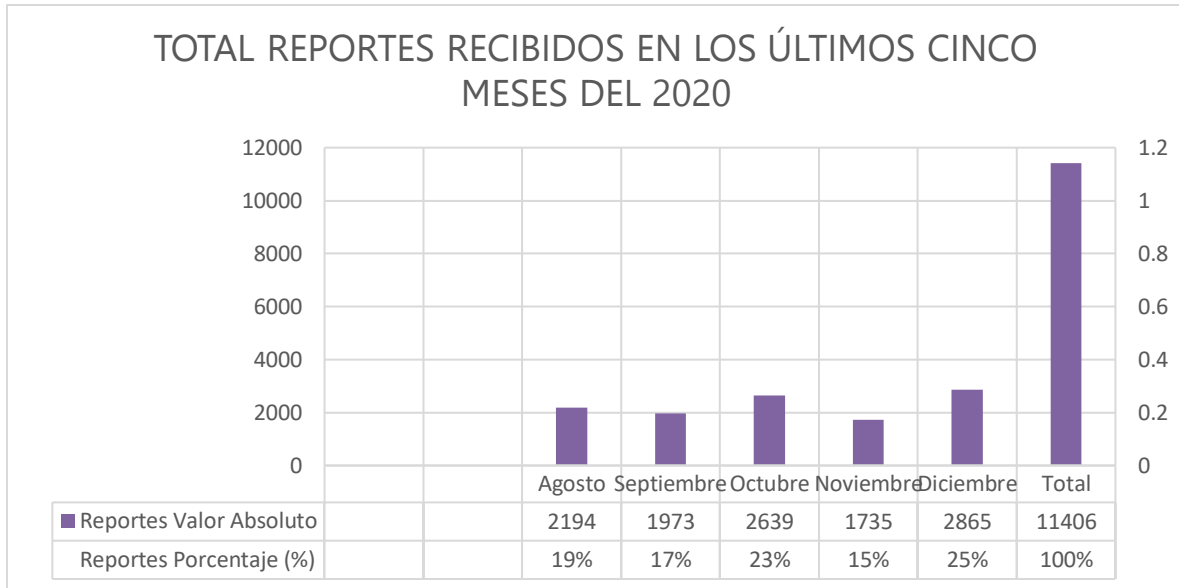
Ahora bien, la mayor fuente de información que se tuvo fue la información disponible en la web de la organización. De acuerdo a lo anterior, el sistema de gestión por procesos tuvo como fuente principal la información consolidada de la web compartida en las bases de datos de la empresa del segundo semestre del año 2020 y lo que va del año en curso, con lo que se realizaron varios gráficos para determinar la situación en la que se encuentra la Unidad de Gestión Administrativa en cuanto a los reprocesos presentados en la operación.

A continuación, en las figuras cuatro, cinco, seis, siete y ocho (4, 5, 6, 7, 8) se podrá comparar el total de reportes realizados a UGA en diferentes periodos, al igual que, el total de novedades aprobadas y rechazadas, como también el total de las diferentes causales de rechazo, se expondrán los datos en valor porcentual y

absoluto.

Figura 4

Reporte de novedad mensual 2020-2 realizadas a UGA

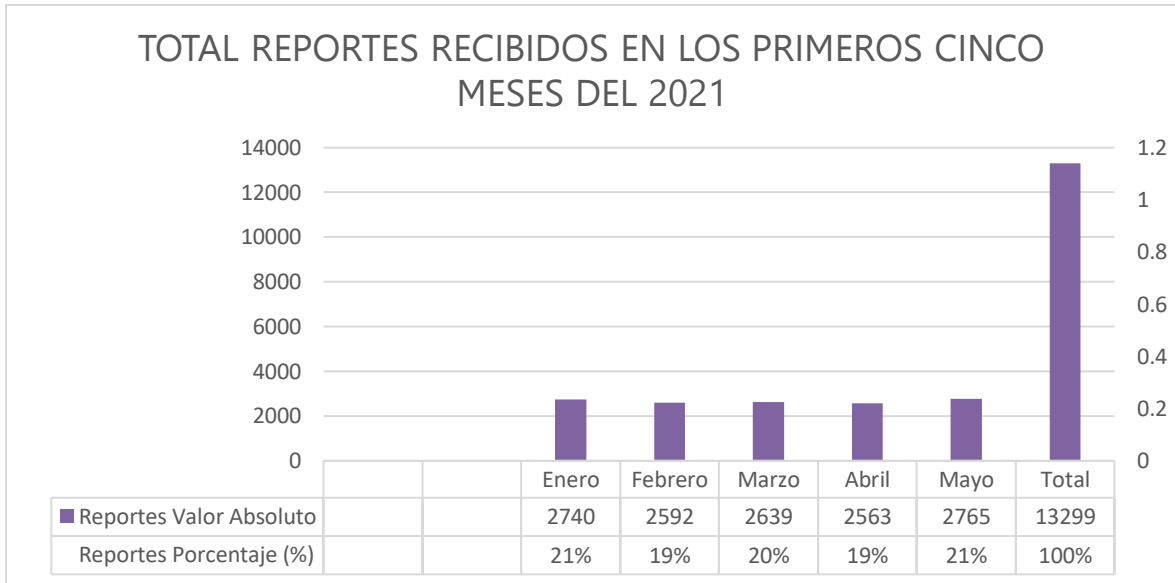


Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

En los últimos cinco (5) meses del año 2020, de acuerdo a la figura anterior, se logra evidenciar que, con un mes de holgura, a partir del mes de agosto el porcentaje de reportes realizados va en incremento, tanto así que, para el mes de diciembre el porcentaje de reportes se incrementó a un 25% siendo este el mayor aumento de reportes realizados en un mes al área de UGA en el tiempo que lleva ONE LINK colaborando con RAPPI.

Figura 5

Reporte de novedad mensual 2021-1 realizadas a UGA

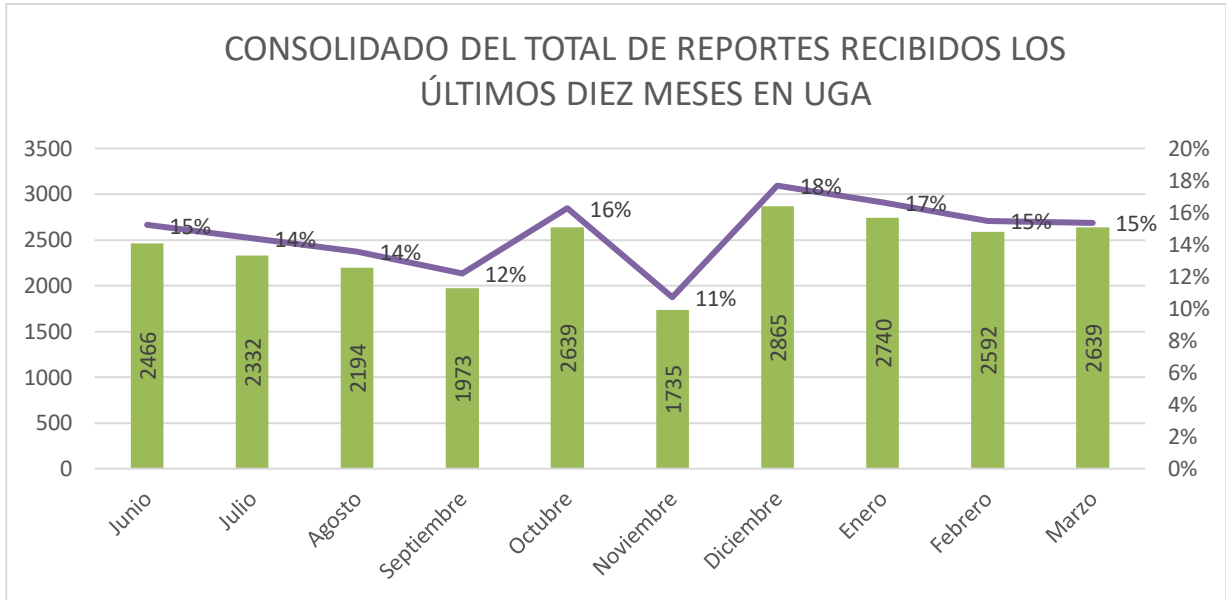


Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

En los primeros cinco (5) meses del año 2021, de acuerdo a la figura anterior, se logra captar que, hay un incremento de las novedades reportadas en cada mes transcurrido, además se observa un sostenimiento en el tiempo en relación al porcentaje de participación y el valor absoluto de los reportes realizados al área de UGA en este periodo.

Figura 6

Reporte de Novedad Mensual 2020-2 & 2021-1 UGA

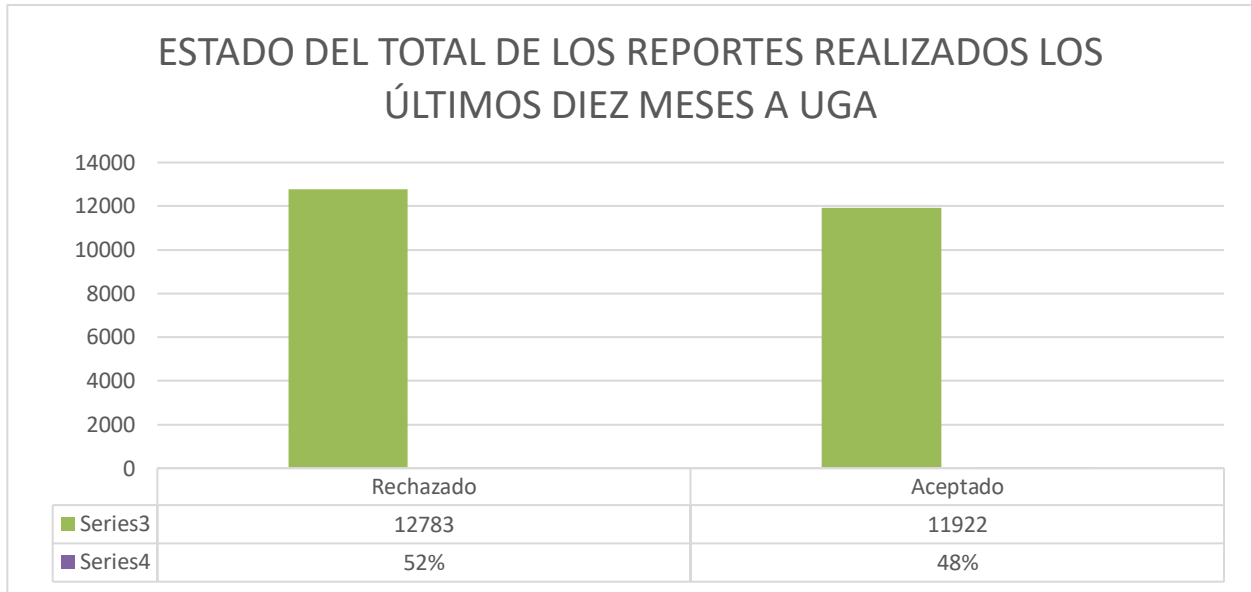


Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

Dada la figura anterior, se puede inferir que, en los últimos diez (10) meses el porcentaje de reportes realizados al área de UGA ha presentado tres (3) aumentos notables en los meses octubre, diciembre y enero, siendo estos los meses con mayor reporte de novedades realizadas al área de UGA. Por otra parte, se debe mencionar que del total de los reportes realizados a UGA es importante saber cuál es el porcentaje de las novedades rechazadas, al igual que, la observación por la cual se rechazan las novedades, para así tener mayor claridad en las principales causales de rechazo en relación a las novedades reportadas.

Figura 7

Estado de Novedades reportadas entre 2020-2 & 2021-1

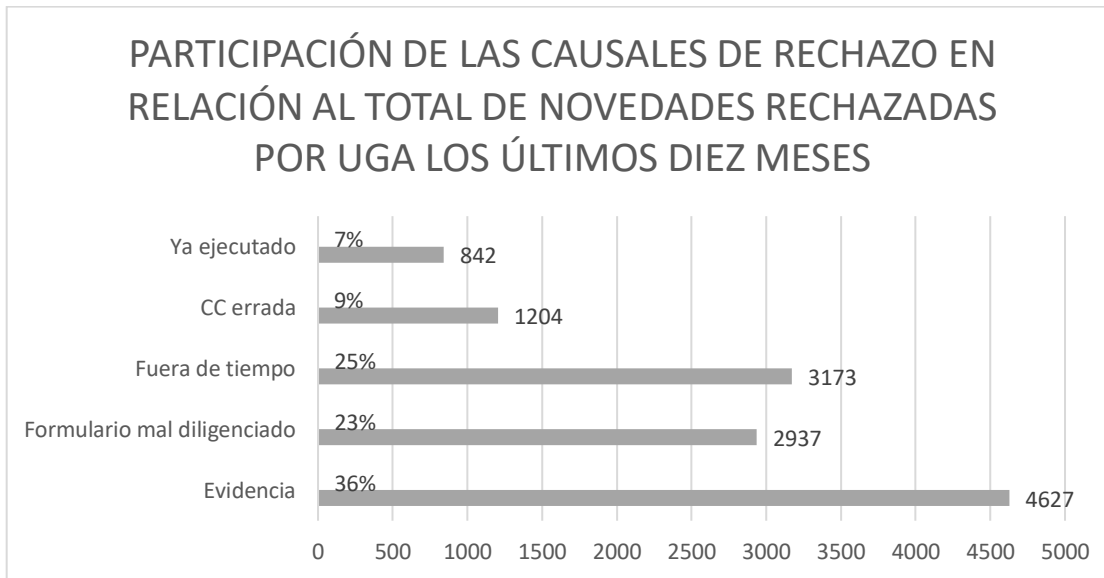


Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

Según la figura anterior, del total de los reportes realizados al área los últimos diez (10) meses, sólo se ha aceptado el 48% de los reportes, reflejando el gran número de casos que son discriminados por la operación de UGA en el momento de la validación y ejecución de las novedades. En este sentido, se ve pertinente aclarar las diferentes causales del total de los reportes que son rechazados por la operación de UGA a partir de la figura ocho (8).

Figura 8

Causales de rechazo novedades reportadas a UGA



Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

En contraste con la figura anterior, se deduce que, la evidencia se encuentra en la cima de las causales de rechazo de las novedades. En ese sentido, se puede inferir que la poca dinamización de la comunicación entre las áreas en cuanto al hecho de saber y conocer que evidencia se necesita cuando a un asesor se le presenta una novedad u otra, se ha convertido en una molestia para el área de UGA en relación a los reprocesos que se pueden desprender de ese 36% de participación con la que cuenta la causal de rechazo llamada “evidencia”.

Por otra parte, según la figura, las causales de rechazo formulario mal diligenciado y fuera de tiempo representan el 48% del total de las novedades rechazadas por UGA, por lo que, se logra observar que por parte de UGA hace falta compartir más la información con asesores y supervisores en relación al reporte de las novedades, al igual que, los insumos que son compartidos por áreas como Workforce son un tanto desactualizados y retardados lo que deja muchas novedades por fuera de tiempo.

En resumen, luego de la aplicación de las técnicas, se logra deducir que, existen novedades que quedan por fuera de los tiempos de corrección de adherencia, dado que, son rechazadas en repetidas ocasiones y devueltas continuamente a las personas encargadas de su reporte, por lo que, estas novedades trascienden el tiempo permitido por la operación y quedan por fuera de las correcciones para pagos de nómina y se convierten en reprocesos de la misma. Además, estas afectaciones

en los pagos de los asesores se pueden ver representados por causas como el mal diligenciamiento del formulario, por falta de gestión de códigos de aprobación de novedades o por demora en la actualización de los insumos por parte de Workforce.

Es importante agregar que, para el desarrollo del segundo momento que comprende la realización de la estrategia de comunicación para el despliegue de los procesos, se aplicó la técnica conocida como entrevista no estructurada o abierta, la cual, por medio de la interacción directa con el jefe inmediato y con áreas como Asesores, Supervisores, Coordinadores, Workforce y Nómina, permitió determinar la flexibilidad con la que se manejan los tiempos de reporte de novedades y actualización de insumos por parte de las áreas anteriormente mencionadas.

La entrevista no estructurada o abierta es una técnica de recolección de información utilizada en campos como el investigativo y empresarial. Se pretende la recolección de información de forma oral, escrita o personalizada sobre situaciones, temas y experiencias. La entrevista no estructurada o abierta “se fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla, regularmente el propio investigador conduce las entrevistas” (Sampieri).

Acorde al párrafo anterior, la aplicación de esta técnica se da a través del contacto telefónico y presencial con asesores, supervisores y personal de las demás áreas involucradas en la operación en donde se tratan situaciones específicas de afectación al cliente interno de la organización. En este sentido, tras el relacionamiento con los diferentes actores de la operación, se evidencia que desde el área de Workforce ocurren inconsistencias relacionadas con los reprocesos frente a la operación, ya que, se toman hasta tres (3) días para realizar ajustes de adherencias, lo que ha causado que, se vean afectados los asesores en su reporte de nómina porque desde dicha área no se realiza oportunamente la alerta y esto crea reprocesos en la cadena de valor de la operación.

Considerando que, los supervisores desconocen la fecha y hora en que es actualizado el insumo de adherencias por parte de Workforce, se hace complejo realizar seguimiento al indicador de adherencias por los supervisores. En este marco, no se pueden identificar las afectaciones de los asesores en el tiempo oportuno para ser corregida y no afectar dicho indicador.

Ahora bien, como se muestra a continuación en la tabla cuatro (4), la operación cuenta con veinte cuatro (24) horas hábiles para reportar una novedad total y con setenta y dos (72) horas hábiles para reportar una novedad parcial y realizar el respectivo ajuste de las novedades parciales rechazadas para no afectar el indicador de adherencias de los asesores.

Tabla 4*Tiempo registro de novedades y ajuste de novedades rechazadas*

REPORTE DE NOVEDADES & AJUSTE DE NOVEDADES RECHAZADAS				TIEMPO CIERRE FINAL DE ADH DESPUES DE INGRESAR CORRECCIONES	
TIEMPO PARA REPORTAR NOVEDAD EN HORAS HÁBILES				Total tiempo en Horas	Total Días
NOVEDAD	OPERACIÓN	UGA	WFM		
NOVEDADES PARCIALES	72	24		72	3
VAC	24	24		24	1
LNR-LR	24	24		24	1
INCAPACIDADES	24	24		24	1

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

Dada la tabla anterior, se logra observar que, el área de UGA cuenta con veinte cuatro (24) horas hábiles para actualizar el insumo de las novedades que son reportadas por la operación. Además, el tiempo de reporte de novedades y ajuste de novedades rechazadas no se logra llevar a cabo, dado que, como se observa en la columna de WFM, dicha área no cuenta con un plazo formalmente establecido para actualizar este insumo y al presentarse esta inconsistencia no se pueden identificar a tiempo las afectaciones de adherencias por novedades rechazadas, por ende, no se logran realizar los respectivos reportes de corrección de las novedades que fueron rechazadas por UGA quedando estas por fuera de los tiempos establecidos para su corrección, siendo el asesor el principal perjudicado en su bono y nómina.

Tabla 5

Línea de tiempo reporte de novedad inicial con corrección

LINEA DE TIEMPO REPORTE DE NOVEDAD CON CORRECCIÓN DE LA MISMA		
FECHA EN QUE OCURRE LA NOVEDAD		
FECHA LIMITE REPORTE & AJUSTE NOVEDADES RECHAZADAS OPS		
24-may	25-may	26-may

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

Ahora bien, según la tabla anterior, la operación cuenta con tres (3) días hábiles desde la fecha en que ocurre la novedad para realizar el reporte e identificar si el área de UGA rechaza alguna de estas para así realizarlo de nuevo como corrección dentro de dicho plazo para no afectar el indicador de los asesores. Cabe resaltar que, una vez entregado el insumo de adherencia por parte de Workforce fuera del tiempo que tiene la operación para realizar un reporte, pueden aparecer asesores con afectación en dicho indicador por novedades que ya han sido reportadas en varias ocasiones y que se rechazan porque se encuentran fuera de los plazos establecidos.

Esta inconsistencia, ha ocasionado en repetidas ocasiones que se sature el área de UGA con cuestionamientos por parte de asesores y supervisores en cuanto a las afectaciones que se dan a los asesores por novedades que pudiesen a ver entrado dentro de los plazos para corregir el indicador de adherencia y no afectar a los asesores tanto en su bonificación como en su pago de nómina. En este sentido, existen novedades que son rechazadas por fuera de tiempo y que son reportadas como corrección sobre otra corrección de una novedad inicialmente anunciada que de ser entregado a tiempo dicho insumo, se evitaría la saturación de UGA y se evitarían reprocesos por reportes realizados fuera de los tiempos otorgados.

Con relación a la tercera acción planteada, que comprende la puntualización de la ruta metodológica para la implementación del sistema de gestión por procesos, se aplicaron las herramientas ofimáticas con la intención de definir el itinerario bajo el cual se guiará la operación de ONE LINK en relación con la cuenta RAPPI para lograr reducir los reprocesos dentro de la misma. Es importante mencionar que, para el diseño de la ruta metodológica solo se tendrán en cuenta los procesos que inciden concisamente en la nómina de los asesores. Estos procesos con su área encargada se pueden observar en la tabla seis (6) a continuación.

Tabla 6

Procesos y áreas que inciden directamente en nómina

Asesor & Supervisor	Unidad de Gestión Administrativa (UGA)	Workforce
<ul style="list-style-type: none">• Reporte de Novedad (parcial y total)	<ul style="list-style-type: none">• Comprobación y ejecución de Novedad (parcial y total)• Actualización de Novedades ejecutadas	<ul style="list-style-type: none">• Actualización Insumo de Adherencias

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

En la tabla anterior, se pueden observar las áreas y procesos involucrados en las incidencias que se presentan dentro de la operación que serán tomados en cuenta para el desarrollo de la propuesta en cuanto al modelamiento del flujograma u ordenamiento metodológico que tendrán estas áreas con los respectivos procesos involucrados.

2.4 Niveles de análisis

- **Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada:**

De acuerdo a la problemática que actualmente tiene la organización con respecto al área de UGA en relación con el cliente RAPPI, se considera que, los principales reprocesos se dan debido a la insuficiente comunicación entre las áreas que se encuentran encargadas de la operación frente a la actualización de los diferentes insumos que son necesarios para el oportuno desarrollo de la misma.

La escasez de comunicación, se da en las diferentes áreas de la operación, en cuanto a la Unidad de Gestión Administrativa, se evidenció que dicha área carece de iniciativa al momento de relacionar áreas como asesores y supervisor en el reporte de novedades y la evidencia que amerita cada caso, esta falta de pedagogía de UGA hacia dichas áreas promueve la saturación de la misma. En cuanto a supervisores y asesores, se pudo demostrar que la poca comunicación ocasiona afectaciones en sus indicadores de productividad y en relación al área de Workforce se pudo aclarar que es el principal causante de la saturación del área de UGA y de los reprocesos que se generan en la operación.

En vista de que, se ha identificado el motivo principal por el cual se presentan los reprocesos dentro de la operación de ONE LINK con la cuenta RAPPI, el auxiliar o líder de UGA junto a su equipo de trabajo se mantienen al margen del total de las inconsistencias que se generan por la falta de comunicación. Ahora bien, la falta de comunicación entre las áreas ha conllevado a que constantemente se cometan errores frente al servicio prestado al cliente RAPPI, esto debido a que, las principales inconsistencias se tienen que escalar a un área aislada encargada de realizar auditoría frente al servicio que se presta como Contact Center, por lo que, constantemente se ven modificaciones en los procesos de la operación provenientes de directrices administrativas que no solucionan el problema de la comunicación.

La comunicación entre el líder de UGA y su equipo de trabajo no genera la solución esperada en diferentes ocasiones a diversos casos que se presentan, ya que, no brinda información completa, clara y confiable frente a las modificaciones que hay que efectuar, por ende, la información que se recibe en UGA en muchas ocasiones no es pertinente porque es recibida en momentos donde poco o nada se puede hacer frente a una afectación que se da en particular.

Aunque, dentro de la operación se tiene claro que una decisión o afectación primero debe de pasar por el hilo de comunicación indicado entre jefe y líder, no garantiza

que dicha afectación se lleve a feliz término, dado que, existen afectaciones que sobrepasan los plazos permitidos para poder realizar los respectivos ajustes y no afectar principalmente a los Increybles.

- **Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada:**

Uno de los principales motivos que hacen de UGA y Workforce áreas poco confiables ante los ojos de la operación, es que, se da prioridad a ciertos casos por cuestión de preferencia que se maneja dentro y fuera del área, ya que, en repetidas ocasiones este fenómeno se evidencia por parte del jefe de UGA y de los diferentes líderes de Workforce en el momento en que autorizan el manejo de novedades que se encuentran con varias semanas de ser bien rechazadas, dado que, el coordinador del split o servicio resulta siendo amigo o conocido de alguno de los supervisores o asesores de la operación, por lo que, se logra detectar un alto grado de preferencia en las relaciones que se manejan dentro y fuera de la operación.

Una de las cualidades que se puede resaltar de la UNAULA es el enfoque humanista que le imprime a los estudiantes, ya que, en las practicas que se están realizando actualmente en la organización ONE LINK, se ha tenido la oportunidad en repetidas ocasiones de conocer de primera mano la vida del asesor, ya que, a través de procesos como responder correos o resolver inquietudes por medio de la línea telefónica, se fortaleció dicha perspectiva al momento de hacer el papel de psicólogo al escuchar los problemas personales con los que acuden los asesores por afectaciones dadas en su pago de nómina.

En relación con el conocimiento obtenido en la academia, se logra desarrollar potencialmente el aprendizaje de la herramienta Excel que hoy en día es un idioma dentro de la carta de presentación laboral de un profesional. También, se desarrollan habilidades en cuanto al análisis de la información y del comportamiento de las personas como líderes y subordinados, detectando desde la propia experiencia lo necesario para convertirse en un líder, lo importante que es la comunicación en la vida en general y del poder que otorga el manejo de la información dentro de una organización. Por otra parte, aunque a nivel jerárquico el área de UGA se extiende del área administrativa de la estructura jerárquica de ONE LINK, estas no fueron las prácticas anheladas, ya que, se esperaba que tuvieran en cuenta las ideas y proposiciones planteadas que pudieran afectar positivamente la operación y el espíritu profesional de los practicantes.

- **Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada:**

La estrategia organizacional juega un papel trascendental dentro de toda empresa, ya que, su importancia radica en su vinculación con los resultados empresariales, es decir, que se concentran las fortalezas de la organización para que las acciones que se tomen en función de mejorar un proceso o área se encuentren debidamente coordinadas para obtener los resultados esperados. Con esto se quiere decir que, la propuesta del sistema de gestión por procesos fue realizada con la intención de normalizar los procesos y darle solución y mejoría a la problemática que aqueja no sólo al área de UGA sino a la operación en general.

De acuerdo al párrafo anterior, y en relación con la problemática identificada se propone un sistema de gestión por procesos, el cual, apunta a la teoría de la gestión de los procesos organizacionales, dado que, esta problemática concentra varios procesos en donde se ven implicadas diferentes dependencias de la organización en relación con el cliente RAPPI. Así mismo, se desarrolla la representación gráfica y temporal por medio de un diagrama de flujo y una línea de tiempo donde se podrá visualizar de manera concisa el orden metodológico sobre el cual se deben regir los actores o áreas implicadas en esta problemática para normalizar los procesos presentados en cuanto al manejo que se le da actualmente a los insumos de información de la operación por parte de las dependencias involucradas en las afectaciones.

Razón por la cual, se pretende que, por medio de la entrega del sistema de gestión por procesos, se pueda acertar un nuevo sistema metodológico que oriente a las áreas involucradas sobre el proceder de los procesos sobre los cuales se están presentando la mayoría de inconsistencias que infieren en la confianza que es depositada por el cliente al celebrar el contrato de tercerización de contacto de llamadas. No obstante, las áreas involucradas y la operación en general pueden encontrar en el sistema de gestión por procesos propuesto un mejor manejo de la información que es depositada en los insumos que son compartidos dentro de la operación, disminución de cuestionamientos principalmente al área de UGA, al igual que, una mayor optimización del tiempo, efectividad en los reportes y disminución de los reprocesos presentados.

Se toma como ruta metodológica para el desarrollo del sistema de gestión por procesos para la normalización de la operación la norma ISO 9001 de 2015. Dicho lo anterior, es importante diferenciar que la implementación de dicha norma se lleva a cabo con la intención de orientar el desarrollo del sistema de gestión a través de los capítulos uno, dos, cuatro y nueve (1,2,4, 7 y 8), los cuales, aluden a la introducción, objeto y campo de aplicación, contexto de la organización, términos,

definiciones y operación. Además, en el apartado 7.4 la norma hace referencia al aspecto de la comunicación, la cual, dice que la organización es la que debe determinar las comunicaciones internas y externas para el sistema de gestión de calidad. Ahora bien, mediante el calendario se exponen las fechas y límites para presentar la información sin generar reprocesos e inconvenientes. En este sentido, estos apartados se reflejan a lo largo del desarrollo del trabajo de grado. Dado que, lo que se pretende con la utilización de dicha norma es la implementación mas no la habilitación o certificación.

3. Conclusiones

3.1 Reflexiones finales

- **Sobre el proceder de la organización:**

En la operación que maneja la organización ONE LINK en relación con su cliente RAPPI, se presentan diversas incidencias que ocasionan reprocesos entre el área de UGA y la operación, estos acaecimientos se dan principalmente por la falta de comunicación que impiden la normativización de los procesos, ya que, el manejo otorgado a la información o insumos que son suministrados entre las áreas genera un grave impacto tanto en el cliente interno como externo.

De manera que, los reprocesos ocasionados son representados mayormente por el trato insuficiente y la efusión que demuestran ciertas áreas en virtud de la habilidad que tiene la organización en brindar servicios enfocados al BPO y en dar soluciones innovadoras que generen valor agregado a cada uno de sus clientes. En este sentido, las incidencias seguirán presentándose en la medida en que sean corregidos los motivos que le impiden a la organización y áreas implicadas la normalización de su operación.

- **Sobre el proceder del practicante:**

La experiencia se da a través de la realización de las prácticas en la organización ONE LINK en relación con su cliente RAPPI, específicamente en la dependencia conocida como la Unidad de Gestión Administrativa. El desarrollo de las funciones y tareas encomendadas fueron muy sistemáticas, tanto así que, con el paso de los días dichas funciones se realizaban de manera mecánica, aun así, se logró un importante aprendizaje frente al manejo de la herramienta Excel dadas las diferentes bases de datos que allí se manejan.

De manera semejante, se logra interiorizar la importancia de la actitud y el comportamiento de las personas frente a los interrogantes de cada caso en particular, al igual que, la conducta que debe reflejar un líder frente a la seguridad y confianza que este debe generar ante el conocimiento total de su labor, como también, la importancia de la comunicación asertiva de forma ascendente y descendente que debe existir entre las áreas de una organización. Además, lo importante que es para un administrador en proceso el fortalecimiento de la habilidad de analizar la información para tomar decisiones coherentes frente a cada situación o detalle en virtud de la calidad del producto o servicio que maneja la empresa.

Ahora bien, las practicas que se están desarrollando en esta organización son un trabajo muy operativo en donde en la entrevista laboral dan a entender que valoran el espíritu de innovación por parte de los practicantes pero en realidad dentro de la empresa específicamente dentro del área de UGA no existe posibilidad de aportar ideas determinantes para conveniencia del proceso, dado que, este ya se encuentra establecido y estandarizado, aun así, se logra proponer un sistema de gestión por procesos para normalizar la operación frente a los reprocesos que se generan por la falta de comunicación que existe en ONE LINK en relación con la cuenta RAPPI.

- **Desde lo teórico:**

Las teorías tomadas para llevar a cabo el desarrollo del trabajo de sistematización de experiencia fueron la estrategia organizacional, la gestión por procesos y la norma ISO 9001 de 2015. Ahora bien, la estrategia organizacional y la gestión de los procesos organizacionales se relacionaron, dado que, toda organización cuenta con un plan general que le permite el cumplimiento de sus objetivos, aunado a esto, para llevar a cabo dicha estrategia las empresas desarrollan un paso a paso que se convierte en sus procesos, dicho esto, la gestión depende de los procesos que se manejan en una organización.

En otras palabras, a los procesos del área de UGA en relación con el cliente RAPPI, se les aplicó la respectiva gestión para evidenciar en que aspectos podrían existir falencias que pudiesen ser intervenidas con la intención de dar una solución y así poder mejorar dicho aspecto. Dentro de este marco, para ayudar a identificar dichas falencias y dar solución a las mismas, se empleó la norma ISO 9001 de 2015 para reconocer factores que estaban afectando procesos y para ayudar brindar una mejora y poder contribuir a la normativización de los mismos, por lo que, se propone un sistema de gestión por procesos para ayudar a reducir los reprocesos presentados y poder normalizar la operación de ONE LINK en relación con su cliente RAPPI.

3.2 Propuestas para la organización

- **En lo estratégico y lo operativo:**

En cuanto a lo estratégico, la operación que maneja ONE LINK con la cuenta RAPPI presenta múltiples incidencias derivadas de la poca comunicación que existe entre las áreas, por lo que, para evitar que se sigan presentando estos inconvenientes con el cliente interno se recomienda la implementación de un sistema de gestión por procesos que se encuentre alineado a una estrategia de comunicación que le permita a la operación estar actualizada frente a todas aquellas novedades que son rechazadas por que se encuentran por fuera de los plazos establecidos.

Ahora bien, la estrategia de comunicación que rige este sistema de gestión, permitirá desplegar los procesos que inciden directamente en las inconsistencias que se presentan por la poca comunicación entre las áreas. De manera que, esta estrategia guiará metodológicamente a las áreas encargadas de cada proceso que incide en la nómina de los asesores frente a los tiempos de reporte y actualización que se manejarán dada la implementación de este nuevo sistema de gestión por procesos.

En este sentido, a partir un flujograma se podrá tener claridad el orden metodológico sobre el cual quedarán operando las áreas y los procesos que inciden en las inconsistencias presentadas en la operación. Ahora bien, para el desarrollo del flujograma se tuvo en cuenta principalmente los procesos que guardan incidencia directa con los reprocesos presentados, por lo que, dichos procesos se encuentran implícitamente conectados y sistematizados en el desarrollo de la operación en general de ONE LINK con su cliente RAPPI.

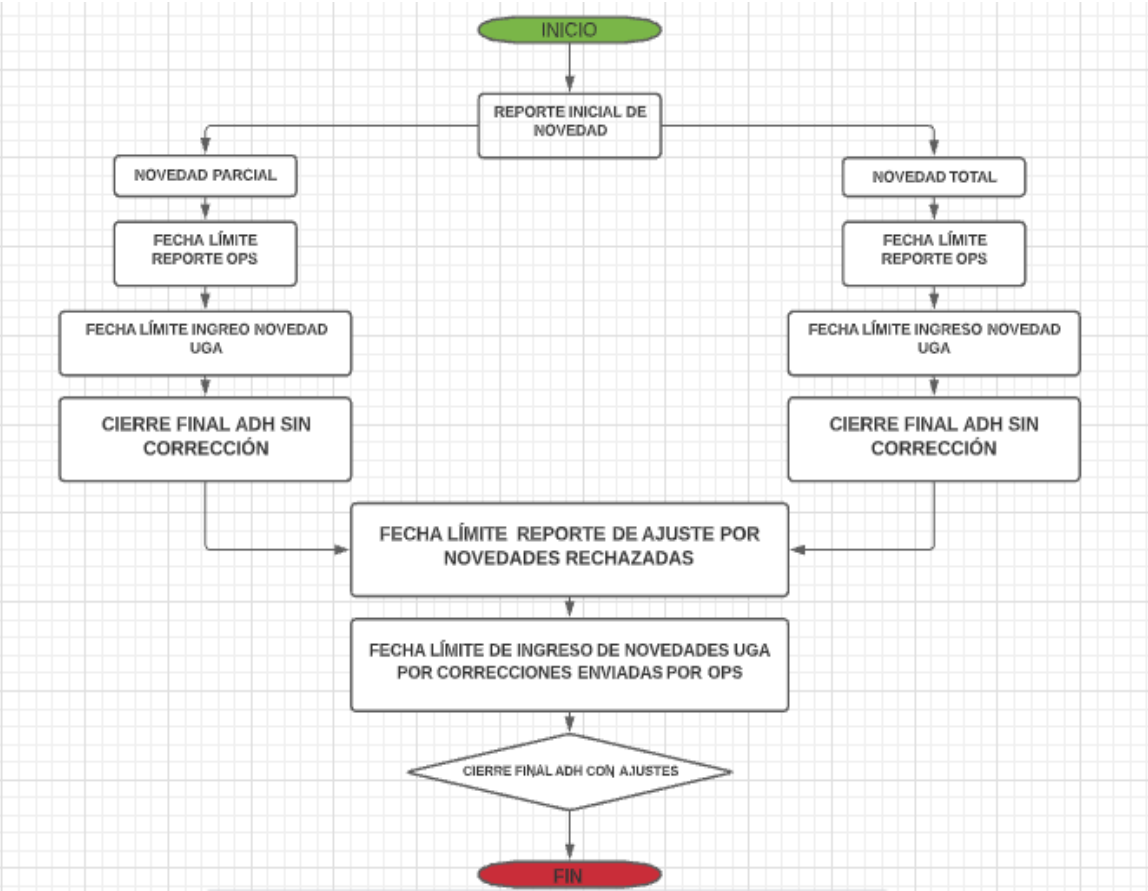
Dicho lo anterior, los procesos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del flujograma que representa el proceso metodológico para la normalización de la operación son; el reporte de novedades por parte de asesores y supervisores, la comprobación y ejecución de las novedades y actualización de las novedades ejecutadas por el área de UGA y por parte de Workforce el proceso mencionado como la actualización del insumo de adherencias de los asesores.

Ahora bien, el flujograma determinará el ordenamiento metodológico del sistema de gestión por procesos que representa el paso a seguir por cada área involucrada para la normalización de la operación y como consecuencia del nuevo procedimiento para que las áreas puedan trabajar con mayor facilidad se propone un calendario, en el cual, se determinarán las fechas en las que el área de Workforce actualizará el insumo de adherencias y arrojará las alertas oportunas para que la

operación se encuentre al tanto de las novedades que requieren atención y así el respectivo supervisor se encargue de realizar la corrección dentro de los nuevos tiempos determinados en el sistema de gestión y de esta manera no afectar el indicador de adherencia de los asesores.

Hecha esta salvedad, es importante demostrar a través de un diagrama de flujo el proceso metodológico mediante el cual quedará operando cada área los procesos que inciden directamente en la factura de nómina.

Figura 9
Proceso metodológico para normalizar la operación



Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

La figura anterior, expone el procedimiento completo del reporte de novedades contemplando correcciones que apliquen, involucrando de esta manera las áreas y procesos mencionados que inciden directamente en la factura de nómina de los asesores. Ahora bien, es importante detallar a través de una línea de tiempo cuales

son los plazos otorgados para caga área en relación al reporte de novedades contemplando correcciones que apliquen y realizado con días no hábiles mediante la tabla siete (7) a continuación.

Tabla 7

Línea de tiempo proceso sin novedad y con corrección de novedades

EJEMPLO PROCESO COMPLETO DE REPORTE DE NOVEDADES CONTEMPLANDO CORRECCIONES QUE APLIQUEN Y REALIZADO CON DÍAS NO HÁBILES						
LINEA DE TIEMPO PROCESO SIN NOVEDAD				LINEA DE TIEMPO PROCESO CON CORRECCIONES DE NOVEDADES		
FECHA EN QUE OCURRE LA NOVEDAD	FECHA LIMITE REPORTE OPS	FECHA LIMITE INGRESO DE NOVEDADES UGA	CIERRE FINAL ADH SIN CORRECCIONES	FECHA LIMITE REPORTE DE AJUSTES POR NOVEDADES RECHAZADAS (SIGUIENTE DÍA HÁBIL)	FECHA LIMITE DE INGRESO DE NOVEDADES UGA POR CORECCIONES EN VIADAS POR OPS (SIGUIENTE DÍA HABIL)	CIERRE FINAL ADH CON AJUSTES
24-may	25-may	26-may	27-may	28-may	29-may	31-may

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

La tabla anterior, demuestra de manera lineal en el tiempo el procedimiento del reporte de novedades, comprobación y ejecución de las mismas, al igual que, la actualización del insumo de adherencias. En este sentido, es pertinente exponer como quedarán los nuevos tiempos de reporte inicial de novedades, al igual que, el reporte para ajuste de novedades rechazadas en horas hábiles con los tiempos de cierre final de adherencias después de ingresar correcciones en la tabla ocho (8) a continuación.

Tabla 8*Tiempo registro de novedad inicial, ajuste rechazadas y cierre final adherencias*

REPORTE INICIAL DE NOVEDADES				REPORTE PARA AJUSTE DE NOVEDADES RECHAZADAS			TIEMPO CIERRE FINAL DE ADH DESPUES DE INGRESAR CORRECCIONES	
TIEMPO PARA REPORTAR NOVEDAD EN HORAS HÁBILES				TIEMPO PARA REPORTAR NOVEDAD EN HORAS HÁBILES				
NOVEDAD	OPERACIÓN	UGA	WFM	OPERACIÓN	UGA	WFM	Total tiempo en Horas	Total Días
NOVEDADES PARCIALES	24	24	0	24	24	0	96	4
VAC	24	24	0	24	24	0	96	4
INR-LR	24	24	0	24	24	0	96	4
INCAPACIDADES	24	24	0	24	24	0	96	4

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

De acuerdo a la tabla anterior, la operación tendrá veinte cuatro (24) horas hábiles para realizar el reporte inicial de una novedad parcial o total. De manera que, una vez comprobado y ejecutado el reporte inicial de una novedad por parte de UGA, la operación contará con veinte cuatro (24) horas hábiles para realizar el respectivo reporte para ajuste de las novedades que son rechazadas. Ahora bien, la operación contará con cuatro (4) días para ver reflejado las correcciones de adherencias por novedades que son rechazadas por fuera de tiempo en el cierre final de adherencias.

De manera que, de ser implementado el sistema de gestión por procesos, se realiza el reporte por formulario de manera convencional con las evidencias del caso y el área de UGA debe proceder a montar la novedad en el archivo BD Novedades para que esto sea tomado en factura y horas nómina y así no se verá afectado el indicador de adherencias una vez Workforce realice diariamente la actualización del informe del indicador de adherencias.

En este sentido, esta estrategia se verá representada a través de un calendario semestral que le permita a la operación estar actualizada principalmente en cuanto a la actualización del insumo de adherencias, de los tiempos de reporte de novedades y, por ende, se encontrará ordenado a los tiempos de registro de novedad inicial, ajuste de rechazadas y del cierre final de adherencias contemplando días no hábiles.

Como se afirmó arriba, la implementación de este nuevo sistema de gestión alineado a dicha estrategia de comunicación, se convertirá en la nueva hoja de ruta para el despliegue de los tiempos y procesos como se observa en la figura nueve (9) en el modelamiento del proceso metodológico para normalizar la operación y en la tabla siete (7) en donde se refleja a través de una línea de tiempo el nuevo proceso sin novedad y con corrección de novedades, al igual que, los nuevos tiempos que tendrá la operación en cuanto al registro de una novedad inicial, de ajustes de novedades rechazadas y del cierre final de adherencias como se puede ver en la tabla ocho (8).

En contraste con lo anterior, se expone a través de las tablas nueve, diez, once y doce (9, 10, 11 y 12) a continuación, el calendario bajo el cual se guiará la operación frente a la actualización de adherencias de los asesores.

Tabla 7

Calendario actualización del insumo de adherencias junio & julio 2021

JUNIO							JULIO							
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	
	1 CIERRE ADH 28 DE MAYO ENTREGA LOGIN - LOGOUT AL CLIENTE	2 CIERRE ADH 29 DE MAYO	3 CIERRE ADH 30 Y 31 DE MAYO	4 CIERRE ADH 1	5	6				1 CIERRE ADH 27 Y 28 DE JUN. ENTREGA LOGIN - LOGOUT AL CLIENTE	2 CIERRE ADH 29 JUN.	3	4	
7	8 CIERRE ADH 2 Y 3	9 CIERRE ADH 4	10 CIERRE ADH 5	11 CIERRE ADH 6,7 Y 8	12	13	5	6 CIERRE ADH 30 JUNIO Y 1 JULIO	7 CIERRE ADH 2	8 CIERRE ADH 3	9 CIERRE ADH 4, 5 Y 6	10	11	
14	15	16 CIERRE ADH 11	17 CIERRE ADH 12	18 CIERRE ADH 13,14 Y 15	19	20	12 CIERRE ADH 7 Y 8	13 CIERRE ADH 9	14 CIERRE ADH 10	15 CIERRE ADH 11 Y 12	16 CIERRE ADH 13	17	18	
21 CIERRE ADH 16 Y 17	22 CIERRE ADH 18	23 CIERRE ADH 19	24 CIERRE ADH 20 Y 21	25 CIERRE ADH 22	26	27	19 CIERRE ADH 14 Y 15	20	21 CIERRE ADH 16	22 CIERRE ADH 17	23 CIERRE ADH 18 Y 19	24	25	
28 CIERRE ADH 23 Y 24	29 CIERRE ADH 25	30 CIERRE ADH 26					26 CIERRE ADH 20, 21 Y 22	27 CIERRE ADH 23	28 CIERRE ADH 24	29 CIERRE ADH 25 Y 26	30 CIERRE ADH 27	31		

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

Tabla 8

Calendario actualización del insumo de adherencias agosto & septiembre 2021

AGOSTO							SEPTIEMBRE						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
						1			1 CIERRE ADH 28 DE AGO. ENTREGA LOGIN - LOGOUT AL CLIENTE	2 CIERRE ADH 29 Y 30 DE AGOSTO	3 CIERRE ADH 31 DE AGOSTO	4	5
2 CIERRE ADH 28 Y 29 DE JUL. ENTREGA LOGIN - LOGOUT AL CLIENTE	3 CIERRE ADH 30 JULIO	4 CIERRE ADH 31 JULIO	5 CIERRE ADH 1 Y 2	6 CIERRE ADH 3	7	8	6 CIERRE ADH 1 Y 2	7 CIERRE ADH 3	8 CIERRE ADH 4	9 CIERRE ADH 5 Y 6	10 CIERRE ADH 7	11	12
9 CIERRE ADH 4	10 CIERRE ADH 5	11 CIERRE ADH 6	12 CIERRE ADH 7, 8 Y 9	13 CIERRE ADH 10	14	15	13 CIERRE ADH 8 Y 9	14 CIERRE ADH 10	15 CIERRE ADH 11	16 CIERRE ADH 12 Y 13	17 CIERRE ADH 14	18	19
16	17 CIERRE ADH 11 Y 12	18 CIERRE ADH 13	19 CIERRE ADH 14	20 CIERRE ADH 15, 16 Y 17	21	22	20 CIERRE ADH 15 Y 16	21 CIERRE ADH 17	22 CIERRE ADH 18	23 CIERRE ADH 19 Y 20	24 CIERRE ADH 21	25	26
23 CIERRE ADH 18 Y 19	24 CIERRE ADH 20	25 CIERRE ADH 21	26 CIERRE ADH 22 Y 23	27 CIERRE ADH 24	28	29	27 CIERRE ADH 22 Y 23	28 CIERRE ADH 24	29 CIERRE ADH 25	30 CIERRE ADH 26 Y 27			
30 CIERRE ADH Y 25 Y 26	31 CIERRE ADH 27												

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

Tabla 9

Calendario actualización del insumo de adherencias octubre & noviembre 2021

OCTUBRE							NOVIEMBRE						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
				1 CIERRE ADH 28 DE SEP. ENTREGA LOGIN - LOGOUT AL CLIENTE	2	3	1	2 CIERRE ADH 27 Y 28 DE OCT. ENTREGA LOGIN - LOGOUT AL CLIENTE	3 CIERRE ADH 29 DE OCT.	4 CIERRE ADH 30 OCT.	5 CIERRE ADH 31 OCT, 1 Y 2	6	7
4 CIERRE ADH 29 Y 30 SEP.	5 CIERRE ADH 1	6 CIERRE ADH 2	7 CIERRE ADH 3 Y 4	8 CIERRE ADH 5	9	10	8 CIERRE ADH 3 Y 4	9 CIERRE ADH 5	10 CIERRE ADH 6	11 CIERRE ADH 7 Y 8	12 CIERRE ADH 9	13	14
11 CIERRE ADH 6 Y 7	12 CIERRE ADH 8	13 CIERRE ADH 9	14 CIERRE ADH 10 Y 11	15 CIERRE ADH 12	16	17	15	16 CIERRE ADH 10 Y 11	17 CIERRE ADH 12	18 CIERRE ADH 13	19 CIERRE ADH 14, 15 Y 16	20	21
18	19 CIERRE ADH 13 Y 14	20 CIERRE ADH 15	21 CIERRE ADH 16	22 CIERRE ADH 17, 18 Y 19	23	24	22 CIERRE ADH 17 Y 18	23 CIERRE ADH 19	24 CIERRE ADH 20	25 CIERRE ADH 21 Y 22	26 CIERRE ADH 23	27	28
25 CIERRE ADH 20 Y 21	26 CIERRE ADH 22	27 CIERRE ADH 23	28 CIERRE ADH 4 Y 25	29 CIERRE ADH 26	30	31	29 CIERRE ADH 24 Y 25	30 CIERRE ADH 26					

Fuente: Elaboración propia con datos de la organización

Tabla 10

Calendario actualización del insumo de adherencias diciembre 2021

DICIEMBRE						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
		1 CIERRE ADH 27 DE NOV. ENTREGA LOGIN - LOGOUT AL CLIENTE	2 CIERRE ADH 28 Y 29 DE NOV.	3 CIERRE ADH 30 NOV.	4	5
6 CIERRE ADH 1 Y 2	7 CIERRE ADH 3	8 CIERRE ADH 4	9 CIERRE ADH 5 Y 6	10 CIERRE ADH 7	11	12
13 CIERRE ADH 8 Y 9	14 CIERRE ADH 10	15 CIERRE ADH 11	16 CIERRE ADH 12 Y 13	17 CIERRE ADH 14	18	19
20 CIERRE ADH 15 Y 16	21 CIERRE ADH 17	22 CIERRE ADH 18	23 CIERRE ADH 19 Y 20	24 CIERRE ADH 21	25	26
27 CIERRE ADH 22	28 CIERRE ADH 23	29 CIERRE ADH 24	30 CIERRE ADH 25, 26 Y 27	31 CIERRE ADH 28		

Fuente: elaboración propia con datos de la organización

Dadas las tablas anteriores, por medio de este calendario y del modelamiento y despliegue metodológico de la modificación de los procesos que inciden en la nómina de los asesores, se pretende que se eviten inconsistencias que se puedan convertir en reprocesos y de esta forma normalizar la operación y evitar la saturación de la Unidad de Gestión Administrativa.

Ahora bien, con este sistema de gestión de procesos se pretende también evitar validar novedades después de haber transcurrido el tiempo límite permitido para su validación, ya que, en este escenario el área de Workforce estará actualizando diariamente el insumo de adherencias. Por lo cual, dicho calendario enviará las alertas oportunas a la operación para que se encuentre al tanto de los cierres de adherencias y poder corregir novedades inicialmente rechazadas dentro de los nuevos plazos que la estrategia permite.

En relación con lo operativo, es crucial aplicar un control y seguimiento sobre aquellas novedades que se ejecutan o modifica su estado luego de transcurrir el tiempo establecido para su tratamiento, ya que, como se evidenció en la práctica muchas novedades son tratadas fuera del tiempo por cuestión de preferencia. Así mismo, es importante pactar consideraciones a tener en cuenta al momento de aplicar este sistema de gestión por procesos para que la operación se pueda llevar a cabo de manera eficiente y oportuna.

Consideraciones:

- El área de Workforce debe de entregar el informe de adherencia todos los días hábiles antes de las diez 10:00 de la mañana.
- Los supervisores solo se deben enfocar en revisar el CIERRE FINAL DE ADH SIN CORRECCIONES para que, de ésta manera se haga más fácil hacer seguimiento al indicador.

Si un supervisor identifica una afectación en la adherencia, debe revisar si ésta se da por un mal reporte realizado, porque no está actualizada la información que se envió desde la operación. Para esto debe tener en cuenta lo siguiente:

- Las correcciones de las novedades se deben enviar (por formulario) dentro del tiempo estipulado en el calendario, el cual, se detalla líneas arriba, de lo contrario, aunque sea un rechazo que aplique para corrección, este no será aceptado.
- Si la novedad se envió de manera correcta y aun así en la fecha de CIERRE FINAL DE ADH SIN CORRECCIONES este indicador sigue afectado, el supervisor deberá escalar al área de UGA (todo lo que aplique con esta área).

Si el supervisor identifica que hay una afectación en la adherencia, pero no hay ninguna novedad reportada dentro de los tiempos establecidos para el CIERRE FINAL DE AHD SIN CORRECCIONES, ya no habrá posibilidad de reportarlo para corrección de ADH, dado que, se encuentra fuera de tiempo, pero si está dentro de los tiempos del CIERRE FINAL DE ADH CON AJUSTES, podrá escalar de la siguiente manera:

- Se realiza el reporte por el formulario de manera convencional con las evidencias del caso y UGA debe proceder a subir dicha novedad al archivo BD_NOVEDADES para que esto sea tomado en factura y horas nómina, lo único que se verá afectado es el indicador de ADH.

Si el supervisor identifica que hay una afectación en la adherencia, pero no hay ninguna novedad reportada dentro de los tiempos establecidos para el CIERRE FINAL DE ADH CON AJUSTES, y esto está afectado factura y al increíble en su nómina he indicador de ADH, se debe escalar directamente al coordinador administrativo con las evidencias que se requieran, pero debe tener en cuenta que, esto irá ligado a un PROCESO DISCIPLINARIO.

Es importante saber que, este proceso aplica para quien genere dicha afectación y la cual determina el coordinador administrativo luego de realizar las validaciones del caso, esto quiere decir que, el PROCESO DISCIPLINARIO, puede aplicar para asesor, supervisor, UGA o Workforce.

- Teniendo en cuenta lo anterior, la ADH REAL se podrá visualizar después de que se realice el CIERRE FINAL DE ADH CON AJUSTES, lo que permitirá saber cómo queda el servicio frente al cliente y los increíbles en dicho indicador.

Es sabido que existen novedades que no se pueden reportar de manera inmediata, es por esto que, pensando en lo que puede convertirse en una barrea frente al reporte de una novedad total, es muy importante tener en cuenta lo siguiente:

- Las novedades de licencias por: LUTO, CALAMIDAD, MATRIMONIO, MATERNIDAD Y PATERNIDAD se ingresarán vía formulario sólo indicado la fecha inicial de la novedad.
- Aquellas novedades que fueron reportadas por UGA de manera temporal (LUTO, CALAMIDAD, MATRIMONIO MATERNIDAD Y PATERNIDAD) sin soporte, deberán ser justificadas con los documentos que apliquen después de pasados doce (12) días hábiles de haber montado la novedad por el formulario, de no hacerlo, se procederá con la afectación de manera manual del indicador de ADH.
- **Para las prácticas:**

Es recomendable que, se establezca un proceso claro de inducción donde se le entregue al practicante la información de manera sistematizada sobre las funciones que le competen, ya que, al iniciar las practicas la inducción dependía de la observación del trabajo de los practicantes antiguos, lo que conlleva a que queden muchos vacíos al momento de enfrentarse a los cuestionamientos realizados por las demás áreas de la operación.

Es considerable que, para dicho cargo en la Unidad de Gestión Administrativa se tenga en cuenta a un técnico o tecnólogo, ya que, al ser funciones tan operativas no se logra aplicar de manera profunda los conocimientos adquiridos en la universidad. Además, es evaluable la distribución de funciones y la cantidad de personal en el área de UGA, ya que, la operación cuenta con siete (7) practicantes dejando como factor demasiado tiempo improductivo al haber terminado con la operación en medio turno laboral, es sabido que, a la organización se le atribuye una exención de impuestos al contratar cierto número de practicantes, pero este detalle incide también en la calidad de la operación.

4. Referencias

Referencias bibliográficas

9001, I. (2015). Reproceso.

A, M. (1999).

Actualidad empresa. (Noviembre de 2013). Obtenido de Actualidad empresa:

<http://actualidadempresa.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>

Andrews. (1999).

Andrews, K. (1999). *Unipamplona*. Obtenido de Unipamplona:

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Argentina, U. N. (2010). La gestión por procesos. Un enfoque de gestión eficiente. *Revista científica. Visión de futuro*, 7, 8. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

BPO, One Link. (2013). *One Link*. Obtenido de <https://onelinkbpo.com/nuestra-gente/>

Carraco, J. B. (2011).

Cehn, C. (s.f.). Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/#:~:text=Un%20procedimiento%20es%20un%20m%C3%A9todo,seguir%20para%20comple>

[tar%20una%20tarea.](https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/#:~:text=Un%20procedimiento%20es%20un%20m%C3%A9todo,seguir%20para%20comple)

Chandler, A. (s.f.). *La estructura y la estrategia*.

Collado, C. F. (s.f.).

Drucker, P. (s.f.). *La estrategia*.

Espinosa, V. G. (Marzo de 2018). Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664->

[MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf)

exteriores, S. d. (2004). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*. Obtenido de

https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

gestiopolis. (2008). Obtenido de gestiopolis: [http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

[content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf](http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf)

Guzman. (2015). *Organización Internacional de Normalización*.

Hernández. (2010).

Ishikawa, K. (1988).

Iso9001calidad. (s.f.). Obtenido de Iso9001calidad: [https://iso9001calidad.com/definicion-de-terminos-](https://iso9001calidad.com/definicion-de-terminos-586.html#:~:text=Reproceso%3A%20Acci%C3%B3n%20tomada%20sobre%20un,partes%20del%20product)

[586.html#:~:text=Reproceso%3A%20Acci%C3%B3n%20tomada%20sobre%20un,partes%20del%20product](https://iso9001calidad.com/definicion-de-terminos-586.html#:~:text=Reproceso%3A%20Acci%C3%B3n%20tomada%20sobre%20un,partes%20del%20product)

[o%20no%20conforme.](https://iso9001calidad.com/definicion-de-terminos-586.html#:~:text=Reproceso%3A%20Acci%C3%B3n%20tomada%20sobre%20un,partes%20del%20product)

J, B. (1980). Procedimiento.

Latorre, R. y. (s.f.).

- Meneses, A. M. (2020). *Propuesta de estructuración de prioridades y delegación de turnos para la Unidad de Gestión Administrativa*. Medellín.
- Mintzberg, H. (s.f.). *Estrategia Organizacional*.
- Nogueira. (s.f.). *Procesos*.
- Onelink. (2020). *Onelink*. Obtenido de Onelink: <https://www.onelinkbpo.com/es>
- Pellicer, R. I. (2013).
- Pippol*. (14 de Junio de 2017). Obtenido de Pippol: <https://www.pippol.es/blog/que-es-un-contact-center/>
- RODRIGUEZ, A. Y. (2016). *LA COMUNICACION DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES*. BOGOTÁ.
- Rojas., Isabel Pellicer. Pep Vivas-Elias. Jesús. (2013). La observación participante y la deriva: dos técnicas móviles para el análisis de la ciudad contemporánea. El caso de Barcelona. *Redalyc.org*, 128-129.
- Sampiere, R. H. (2014). Metodología de la investigación. En R. H. Sampiere, *Metodología de la investigación* (págs. pag. 8-9). Mac Graw Hill .
- Sampiere, R. H. (2014). Metodología de la investigación . En R. H. Sampiere, *Metodología de la investigación* (pág. 10). Mac Graw Hill.
- Sampiere, R. H. (2014). Metodología de la investigación . En R. H. Sampiere, *Metodología de la investigación* (págs. 8-9). Mac Graw Hill.
- Sampiere, R. H. (2014). Metodología de la investigación . En R. H. Sampiere, *Metodología de la investigación* (pág. 403). Mac Graw Hill .
- Sampieri. (s.f.). Metodología de la investigación.
- Scucuglia, R. (s.f.).
- Silva, R. O. (s.f.).
- Vergara, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Universidad y sociedad* .
- Vivas, E. (2013).

