

**APOYO AL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA  
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**

**LEIDY MARCELA RUEDA CRISTANCHO**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2009**

**APOYO AL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA  
DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**

**LEIDY MARCELA RUEDA CRISTANCHO**

**Práctica profesional para optar el título profesional en Ingeniería Industrial**

**TUTOR  
ANDRES FELIPE ACEVEDO  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN E INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2009**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Piedecuesta, 19 de enero de 2009

A Dios por ser el guía de mi vida, y por haberme permitido todo lo que me he propuesto a lo largo de ella.

A mis padres, por ayudarme a conseguir mis sueños, este trabajo es para ustedes por sus sacrificios a verme realizada en la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus agradecimientos a:

La UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA por darme no solo los conocimientos necesarios para la formación de mi vida profesional si no también la formación humanística y ética para desarrollarme como ser humano.

PORVENIR S.A. por confiar en mí, y brindarme la oportunidad de aprender y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mi formación académica dentro de su compañía.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>4</b>
1.1 NOMBRE	4
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA, PRODUCTOS Y SERVICIOS	4
1.2.1 Cesantías	4
1.2.2 Pensiones Obligatorias	5
1.2.3 Pensiones voluntarias	5
1.3 CANTIDAD DE EMPLEADOS	6
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6
1.5 DIRECCIÓN	8
1.6 TELÉFONO	8
1.7 RESEÑA HISTÓRICA	8
1.8 DESCRIPCIÓN ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO	9
1.9 NOMBRE Y CARGO DE SUPERVISOR TÉCNICO	10
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>	<b>11</b>
2.1 MANUALES DE FUNCIONES	11
2.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	11
2.3 SALUD OCUPACIONAL	12
2.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNING	13
<b>3 ANTECEDENTES</b>	<b>14</b>
3.1 MANUALES DE FUNCIONES	14
3.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	14
3.3 SALUD OCUPACIONAL	15
3.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNING	15
<b>4 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>17</b>
4.1 MANUALES DE FUNCIONES	17
4.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	17
4.3 SALUD OCUPACIONAL	17
4.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNING	18
<b>5 OBJETIVOS</b>	<b>19</b>
5.1 OBJETIVO GENERAL	19
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
<b>6 MARCO TEÓRICO</b>	<b>21</b>
6.1 MANUALES DE FUNCIONES	21
6.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	22

6.3 SALUD OCUPACIONAL	24
6.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNING	29
6.4.1 Ventajas	30
<b>7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRÁCTICA</b>	<b>32</b>
7.1 MANUALES DE FUNCIONES	32
7.1.1 Diseño Metodológico	32
7.1.2 Cumplimiento Del Plan De Trabajo	33
7.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS	48
7.2.1 Diseño metodológico	48
7.2.2 Cumplimiento del plan de trabajo	50
7.3 SALUD OCUPACIONAL	52
7.3.1 Diseño Metodológico	52
7.3.2 Cumplimiento Del Plan De Trabajo	52
7.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNING	55
7.4.1 Diseño Metodológico	55
7.4.2 Cumplimiento Del Plan De Trabajo	56
<b>8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS</b>	<b>63</b>
8.1 MEJORAS PROPUESTAS	63
8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS	66
8.3 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	67
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	75

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resumen inicial manuales de funciones	11
Tabla 2. Resumen inicial documentación de Procesos	12
Tabla 3. Manuales de funciones modificados	35
Tabla 4. Estado de los manuales de funciones	40
Tabla 5. Normas legales seguridad industrial y salud ocupacional	53

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Estructura organizacional Porvenir S.A.	7

## ANEXOS

Pág.

- Anexo A. Formato manual de funciones
- Anexo B. Matriz de cumplimiento legal
- Anexo C. Competencias cargo analistas
- Anexo D. Evaluación de satisfacción cliente OYM
- Anexo E. Formato manual de funciones SISO
- Anexo F. Nueva evaluación de Satisfacción cliente OYM

## GLOSARIO

- **Manual de Funciones:** El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.
- **Procedimiento:** sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.
- **Documento:** información que describe o ilustra un hecho que puede ser presentado en diferentes medios (físico, magnético).
- **Instructivo:** documento que describe la forma de diligenciar un formato en cada uno de sus campos.
- **Guía:** documento que contiene la descripción detallada de las acciones necesarias para llevar a cabo una tarea determinada. Por lo general hace referencia a las labores específicas de un puesto de trabajo.
- **Norma:** conjunto de reglas que determinan la correcta aplicación de un proceso, definidas con el fin de minimizar los riesgos y estandarizar los procesos.
- **Salud Ocupacional:** Conjunto de acciones a cargo del empleador que propenden por la salud y el bienestar de sus trabajadores en términos de promoción, prevención y control de riesgos.
- **Enfermedad profesional:** Estado patológico que sobreviene como consecuencia obligada de la clase de trabajo que desempeña el individuo, o del medio en que se haya visto obligado a trabajar.
- **Accidente de trabajo:** Suceso imprevisto y repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y que produce al

trabajador una lesión orgánica o perturbación funcional permanente o pasajera, siempre y cuando no haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima.

- **E-Learning** es la entrega de material educativo vía cualquier medio electrónico, incluyendo el Internet, intranets, Extranets, audio, vídeo, red satelital, televisión interactiva, CD y DVD, entre otros medios

## RESUMEN

**TITULO:**

APOYO AL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

**AUTOR:** LEIDY MARCELA RUEDA CRISTANCHO

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** ANDRES FELIPE ACEVEDO

## CONTENIDO

Este trabajo de grado contiene la descripción de las actividades llevadas a cabo para dar apoyo al desarrollo de las funciones y objetivos de la Dirección de Organización y Métodos de la administradora de fondos y cesantías Porvenir S.A.

Teniendo en cuenta lo anterior, en primer término este trabajo de grado muestra las características y aspectos más relevantes de la empresa y de la Dirección de Organización y Métodos que es donde se desarrollan todas las actividades para dar cumplimiento al plan de trabajo y la cual tiene como misión generar valor para la compañía mediante la identificación, realización e implantación de estudios, metodologías y herramientas orientados a mejorar la productividad, optimizar la gestión y normalizar los procesos.

Las actividades y las propuestas de mejora de este trabajo fueron encaminadas en cuatro temas fundamentales que son la elaboración y Modificación de manuales de funciones y de documentación de procesos, el apoyo a la implementación de salud ocupacional dentro de la compañía a través del diagnóstico de cumplimiento de la normatividad legal y el desarrollo de capacitación a través de E-learning.

En este trabajo se encontraran las razones que justifican el desarrollo del mismo y muestra la metodología y forma como se dio cumplimiento a los objetivos propuestos, así como las mejoras propuestas y los beneficios y resultados obtenidos con su implementación.

**PALABRAS CLAVES:** Manual de funciones, documento, procedimiento, salud ocupacional, E-learning.

---

Trabajo de Grado

Escuela de administración e Ingeniería Industrial, UPB  
Director Ingeniero Industrial Andrés Felipe Acevedo.

## ABSTRACT

**TITLE:**

SUPPORT FOR DEVELOPMENT OF THE FUNCTIONS AND OBJECTIVES OF THE ORGANIZATION AND METHODS DEPARTMENT

**AUTOR:** LEIDY MARCELA RUEDA CRISTANCHO

**SCHOOL:** Industrial Engineering

**DIRECTOR:** ANDRES FELIPE ACEVEDO

## CONTENT

This paper contains the description of activities to support the development of the functions and objectives of the Organization and Methods Department of Porvenir S.A. Given the above, first of all this work shows the features and highlights of the company and the Organization and Methods Department, where are all the activities to implement and which mission is to create value for the company through the identification, completion and implementation of studies, methodologies and tools to improve productivity, optimize the management and standardizing processes.

Activities and proposals for improvement of this work were aimed at four key themes which are the design and modification of operating manuals and documentation processes, support for the implementation of occupational health within the company through the diagnosis of compliance of the legal training and development through e-learning.

This work also contains the reasons for the development of methodology and shows how they complied with the objectives, as well as the proposed improvements and the benefits and results with its implementation

**KEY WORDS:** manual Tasks, documents, procedures, occupational health, E-learning.

---

Degree project

Administration and Industrial Engineering School, UPB  
Tutor Industrial Engineer Andrés Felipe Acevedo.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se refiere al apoyo al desarrollo de las funciones y objetivos de la dirección de organización y métodos de la sociedad administradora de fondos y cesantías Porvenir S.A. la cual tiene como misión generar valor para la compañía mediante la identificación, realización e implantación de estudios, metodologías y herramientas orientados a mejorar la productividad, optimizar la gestión y normalizar los procesos.

Teniendo en cuenta las principales funciones realizadas por el área como lo son la realización de estudios de carga laboral, estudios de productividad, la administración del sistema de gestión de calidad y la documentación y normalización de procesos, el objetivo principal de este trabajo de grado es apoyar a la dirección de organización y métodos en el desarrollo de actividades como elaborar, verificar y actualizar los manuales de funciones de los cargos de la compañía, elaborar y modificar documentos de procesos con el fin de mantener actualizada la información corporativa, brindar apoyo al proyecto de implementación de la Norma OHSAS 18000 y participar en el diseño y estructuración de una herramienta de capacitación a través de E-learning.

La importancia de realizar las actividades mencionadas anteriormente es la necesidad de culminar con el proyecto de manuales de funciones iniciado en el año 2006 teniendo en cuenta que estos son una herramienta fundamental para proporcionar la información a del cargo a cada uno de los funcionarios de la compañía, por otra parte teniendo en cuenta la naturaleza de los procesos y la influencia de diversos factores (Mejoras sobre el procesos, cambios en la legislación, uso de herramientas tecnológicas, políticas internas, condiciones del mercado, etc.), la documentación de procesos en Porvenir S.A. debe ser actualizada de forma permanente como requisito del sistema de gestión de calidad

de la compañía para asegurar su vigencia y aplicabilidad. A su vez se identifica la necesidad de mejorar el proceso de capacitación de Porvenir S.A. con el fin de disminuir los costos asociados y ampliar el alcance del mismo; igualmente conociendo la importancia de dar cumplimiento no solo a las norma OHSAS 18000 si no también a la normatividad legal vigente se hace necesario validar de forma completa los requisitos legales asociados.

La metodología empleada para desarrollar el plan de trabajo varia para cada una de las actividades, la elaboración y modificación de manuales de funciones así como la documentación de proceso se baso principalmente en la recolección de información a través de entrevista directa con los funcionarios involucrados, dicha información fue registrada en el respectivo formato de acuerdo a la clase de documento y a partir de esta se realizo la validación con el jefe inmediato o líder del proceso y las demás áreas involucradas. Las limitaciones mas grandes que se presentaron para la elaboración de dichos documentos fue durante la fase de validación y aprobación puesto que se esta sujeto a la disponibilidad de las partes involucradas las cuales pueden retrasar el proceso significativamente afectando la oportunidad en la entrega por parte de la Dirección; otra limitación fue permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia del contenido exige iniciar nuevamente el proceso.

En cuanto al diagnostico de cumplimiento legal en Salud Ocupacional la metodología utilizada fue la revisión de documentos de tipo legal y recolección de registros y evidencias proporcionadas por las diferentes áreas involucradas en una matriz de cumplimiento legal, la mayor limitación presentada durante este proceso fue la novedad del tema lo cual dificulto identificar la brechas de cumplimiento. Para el desarrollo del a capacitación en E-learning la metodología desarrollada comprendió la investigación y consulta de fuentes académicas y de fuentes internas con el fin de recolectar la información necesaria para cubrir los temas definidos dentro del contenido del programa, este trabajo se vio limitado en la

recolección de información idónea para el contenido del programa y en la definición del método de evaluación mas efectivo.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1 NOMBRE**

Sociedad administradora de fondos de pensiones y cesantías Porvenir S.A.

### **1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**Porvenir** S.A. es una Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías y en tal sentido, la responsabilidad hacia cada uno de estos se deriva de la normativa definida y del alcance establecido para cada uno. A continuación la descripción de estos:

**1.2.1 Cesantías.** La cesantía nace como un derecho al que tiene todo trabajador por cada año de servicio y tiene como objetivo crear un fondo de reserva para el afiliado que queda cesante. Con la reforma establecida en la ley 50 de 1990 se permitió que las cesantías se pudiesen consignar en un fondo privado y que las empresas ya no manejarán estos recursos.

El fondo de cesantías Porvenir nace para cumplir esa labor, la de administrar los dineros que depositan los empleadores a nombre de sus afiliados o los que realizan los trabajadores independientes a nombre propio.

Porvenir como sociedad administradora es responsable del manejo de las inversiones, de mantener la información de las empresas y de los afiliados y de controlar los retiros. Conforme a las disposiciones establecidas, la empresa y Porvenir son responsables de controlar los retiros que se hagan de las cuentas de ahorro de cesantías en cada uno de los conceptos establecidos.

Porvenir es hoy el fondo más grande en cantidad de afiliados y en recursos que administra.

**1.2.2 Pensiones Obligatorias.** Las pensiones obligatorias hasta antes de la ley 100 de 1993 venían siendo administradas por entes estatales como el ISS y las cajas de previsión nacionales o locales. A partir de 1994 Porvenir entra al mercado a manejar las cuentas de ahorro individual en pensiones, dentro del RAIS (Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad) convirtiéndose rápidamente en el líder del mercado, tanto en afiliados como en valor de fondo y a lo largo de estos años se ha caracterizado por ser la empresa vanguardista en servicios a los afiliados y empleadores.

El fondo de pensiones está constituido por los afiliados que ingresan al mercado laboral por primera vez, por aquellos que se trasladan de otros fondos privados a Porvenir y por aquellos que cambian de régimen público al privado, adicional a los trabajadores independientes y últimamente por los agremiados de cooperativas. Cada una de estas vinculaciones supone para las partes una serie de obligaciones: Para el aportante las novedades y el pago se convierten en sus principales actividades en tanto que para el fondo su principal función es la del beneficio pensional, el cual sucede por edad, sobrevivencia o invalidez y en cada uno de ellos se deben cumplir ciertos requisitos para tener derecho al pago de lo ofrecido en las normas.

Por lo delicado del tema, el servicio está vigilado muy de cerca por parte del gobierno y en tal sentido el producto viene casi definido en su totalidad.

**1.2.3 Pensiones Voluntarias.** Los fondos voluntarios de pensiones nacen en Porvenir en 1995 como un patrimonio autónomo destinado a acumular recursos complementarios al sistema de seguridad social en lo relativo a las pensiones

obligatorias. Entre 1995 y 1997 el fondo se consolida con la alternativa en pesos que ofrece a todos sus afiliados.

Ante los controles establecidos por el gobierno en materia de topes de pago a las pensiones obligatorias y la saturación de este mercado, Porvenir S.A. inicio un cambio en los fondos voluntarios que dieron como resultado nuevas alternativas de inversión, que unidas a las ya existentes dieron forma al producto: Alternativas de Inversión Porvenir.

### **1.3 CANTIDAD DE EMPLEADOS**

Actualmente Porvenir S.A. cuenta con 2094 empleados.

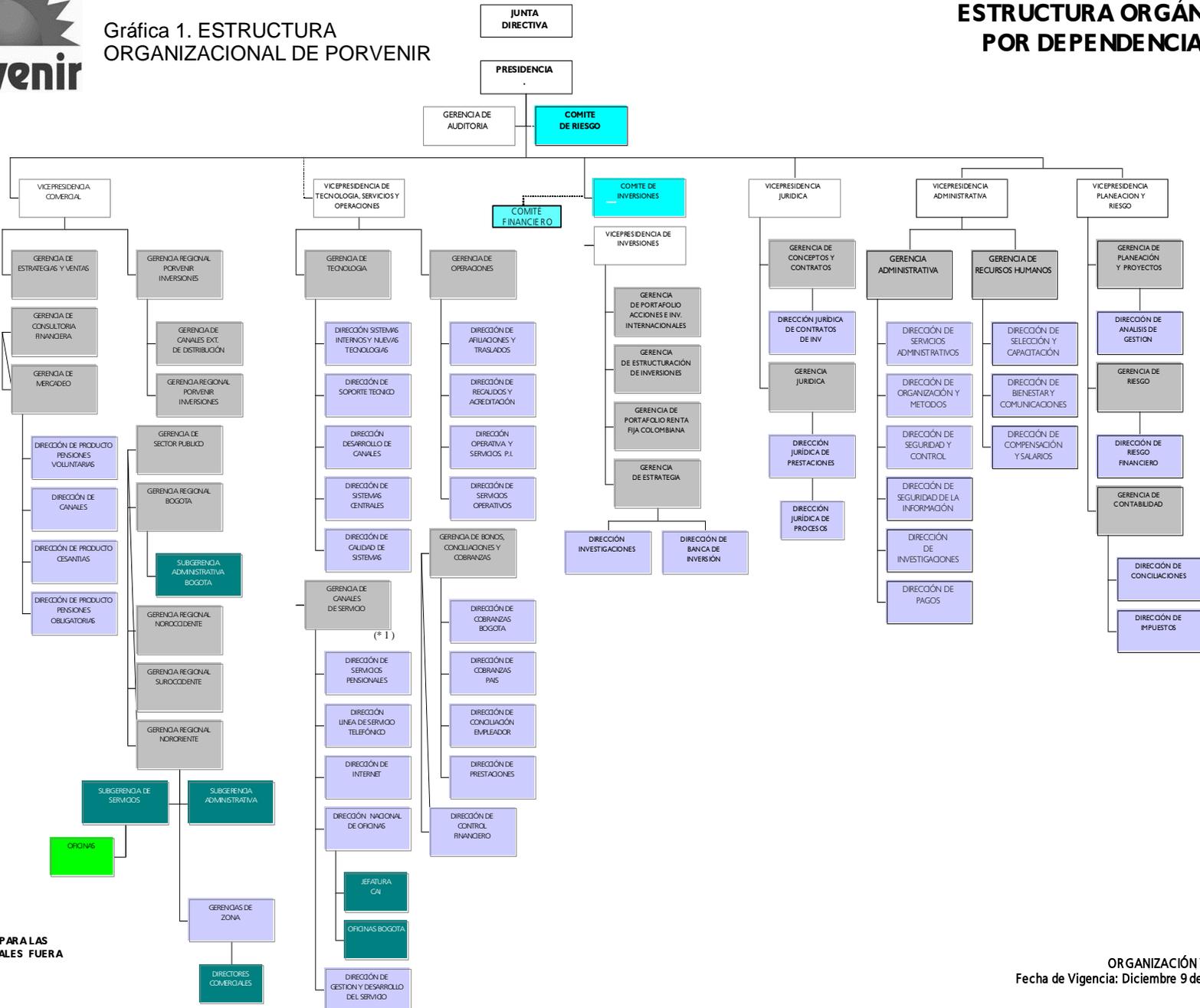
### **1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

A continuación se presenta la estructura organizacional de Porvenir S.A.



Gráfica 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PORVENIR

# ESTRUCTURA ORGÁNICA POR DEPENDENCIAS



(\* 1) ORGANIZACIÓN PARA LAS GERENCIAS REGIONALES FUERA DE BOGOTÁ

## **1.5 DIRECCIÓN**

Carrera 13 # 27 – 75 Bogotá D.C.

## **1.6 TELÉFONO**

3393000

## **1.7 RESEÑA HISTÓRICA**

Porvenir S.A, es una sociedad administradora de fondos de pensiones y cesantías, que inicia operaciones a partir de las reformas introducidas por el estado a través de la expedición de la ley 50 de 1990, que da origen a la creación de los fondos de cesantías, y posteriormente de la ley 100 de 1993 que permite la administración privada de los fondos de pensiones obligatorias. El nacimiento jurídico tiene lugar el 30 de octubre de 1991, cuando se otorga permiso de funcionamiento mediante resolución 3970 de octubre 30 de 1991.

Porvenir cuenta entre sus accionistas al Banco de Bogotá, Banco de Occidente y al Grupo Aval acciones y valores S.A. En sus comienzos estuvo entre sus accionistas el fondo de pensiones Provida de Chile.

Por disposición legal y para velar por los intereses de los afiliados, Porvenir S.A., es vigilada por la Superintendencia Financiera y por la Revisoría Fiscal de la Sociedad Administradora..

Porvenir administra actualmente un Fondo de Pensiones Obligatorias, un Fondo de Cesantías y un Fondo de Pensiones Voluntarias. Durante su trayectoria se ha consolidado como el fondo con mayor tamaño en cuanto a afiliados y recursos

administrados, en los dos primeros fondos, y viene trabajando para convertirse en el líder en el mercado latinoamericano.

## **1.8 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO**

El trabajo se llevará a cabo dentro de la Dirección de Organización y Métodos que de acuerdo con la estructura organizacional, pertenece a la Gerencia Administrativa y a la Vicepresidencia Administrativa. La misión de esta área es generar valor para la compañía mediante la identificación, realización e implantación de estudios, metodologías y herramientas orientados a mejorar la productividad, optimizar la gestión y normalizar los procesos. A continuación, se describen las funciones principales desarrolladas por el área:

- **Realización de estudios de carga laboral:** es el análisis del nivel de ocupación de un cargo en el desarrollo de sus actividades; en él se definen los tiempos estándar de proceso, se identifican y balancean las cargas laborales y se presentan las propuestas de mejora correspondientes.
- **Realización de estudios de productividad:** corresponde a la evaluación de un proceso en particular, que puede incluir una o más áreas y tiene por objeto mejorar resultados de los indicadores del proceso, aumentar la eficiencia de estos y racionalizar el uso de los recursos. En este deben presentarse las propuestas de mejora, pueden o no definirse los tiempos estándar de los procesos críticos y el avance de la implantación de las propuestas en caso de ser definido así durante la reunión inicial del estudio.
- **Documentación y normalización de procesos:** comprende la selección, compilación, análisis y organización de información relativa a los procesos, con el fin de registrarla en algún tipo de soporte a través del cual pueda ser

difundida (Caracterizaciones de proceso, Manuales de normas, políticas o procedimientos, Manuales de funciones, Guías, Instructivos, Formatos).

- **Administración del sistema de gestión de calidad:** comprende la implantación del sistema de gestión de calidad y el desarrollo de las acciones conducentes a su mantenimiento.

### **1.9 NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO**

Eduardo Roa Rosas – Director de Organización y Métodos.

## 2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

### 2.1 MANUALES DE FUNCIONES

A continuación se presenta el estado de los manuales de funciones en Porvenir S.A. a la fecha de inicio del presente trabajo:

Tabla 1. Resumen inicial manuales de funciones

Vicepresidencia	Cargos Publicados	Cargos Faltantes	Total Cargos
Comercial	28	14	42
Administrativa	38	16	54
Tecnología, Servicios y Operaciones	103	39	142
Inversiones	13	0	13
Jurídica	7	3	10
Planeación y Riesgo	37	2	39
Auditoría	9	0	9
SIPLA	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>237</b>	<b>74</b>	<b>311</b>

76%	24%	100%
-----	-----	------

Fuente: Porvenir S.A.

### 2.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Porvenir S.A. tiene un inventario de documentos bastante amplio, el cual ha sido resultado de la mejora y madurez de los procesos y del sistema de gestión de

calidad y la necesidad de la organización por estandarizar y normalizar la información y así garantizar el cumplimiento de los resultados propuestos. El siguiente es el inventario documental a la fecha de inicio del plan de trabajo:

Tabla 2. Resumen inicial documentación de Procesos

<b>Tipo de documento</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Caracterización de proceso</b>	265
<b>Manual de normas y procedimiento</b>	13
<b>Circulares internas</b>	72
<b>Manual de usuario</b>	24
<b>Instructivo / guía</b>	36
<b>Formato</b>	527
<b>TOTAL</b>	<b>937</b>

Fuente: Porvenir S.A.

### **2.3 SALUD OCUPACIONAL**

A la fecha Porvenir S.A. cumple con los requisitos legales mínimos exigidos por el Ministerio de trabajo y seguridad social, y en este sentido cuenta con:

- Conformación y desarrollo del Comité Paritario de Salud (COPASO)
- Realización de exámenes médicos de ingreso y retiro de funcionarios de la compañía
- Definición del programa de salud ocupacional

## **2.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNING**

El proceso de capacitación establecido y desarrollado dentro de Porvenir S.A. en la actualidad, es totalmente presencial lo cual implica incurrir en costos por los recursos usados (Desplazamiento, material, logística, etc.) a la vez que no garantiza el cubrimiento para todos los funcionarios de la compañía teniendo en cuenta la dispersión geográfica manejada.

### **3. ANTECEDENTES**

#### **3.1 MANUALES DE FUNCIONES**

Durante el año 2006 en Porvenir S.A. se identifica la necesidad de definir y documentar la información relacionada con las funciones asignadas a cada uno de los funcionarios, en primera medida como respuesta ante requerimientos de los entes de control sobre los procesos críticos del negocio y luego como complemento de la información y documentación de todos los procesos que hacen parte de la cadena de valor.

A partir de esta fecha se inicia con el desarrollo de diferentes actividades como parte de un Proyecto de la Vicepresidencia administrativa, dentro de las cuales se lleva a cabo el diagnóstico e identificación de los cargos existentes en la organización y la definición de la estructura organizacional base para su ejecución. En la medida en que el proyecto ha avanzado, se han incluido diferentes mejoras en cuanto a la metodología de trabajo, la información definida y documentada a través del formato establecido y las responsabilidades y autoridades con respecto al manejo y administración de la información. De esta forma en la actualidad, los manuales de funciones hacen parte de la estructura documental de la compañía como herramienta básica para el desarrollo y cumplimiento de los procesos y de los objetivos asociados a los mismos lo cual exige el mantenimiento y actualización constante de los mismos bajo la responsabilidad de la Dirección de Organización y Métodos y la Gerencia de Recursos Humanos.

#### **3.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS**

La documentación de los procesos que hacen parte de la cadena de valor de Porvenir S.A. inicia en el año 2004 con el fin de dar cumplimiento a los requisitos

establecidos por la norma NTC-ISO 9001:2000 como parte del interés de la compañía por lograr la certificación del Sistema de Gestión de Calidad. De acuerdo con lo anterior, a partir de esta fecha y hasta la actualidad se han llevado a cabo actividades relacionadas con la documentación de los procesos de acuerdo con las necesidades de la compañía y la estructura definida por la misma.

Por otro lado, durante este tiempo además de las mejoras introducidas sobre los medios de documentación, se han implementado sistemas de información para la administración y consulta por parte de los funcionarios con los cuales en la actualidad se tiene un importante grado de conocimiento y actualización que asegura que el negocio de Porvenir S.A. se desarrolle en función de los parámetros, controles y políticas establecidas.

### **3.3 SALUD OCUPACIONAL**

Hasta el año 2007, en cuanto a este tema, Porvenir S.A. se limitaba al cumplimiento de los requisitos legales mínimos exigidos por los entes reguladores. Hacia finales del mismo año, nace la iniciativa de complementar el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de llegar a un Sistema de Gestión Integrado en el que se incluya salud ocupacional y gestión ambiental. En este sentido en el año 2008 se incluye como proyecto de la Vicepresidencia administrativa, el desarrollo de actividades con miras a la certificación basada en la norma OHSAS 18000 para el año 2009, dentro de las cuales se encuentra el diagnóstico inicial, la identificación de brechas con respecto a los requisitos tanto legales como de la norma y la definición de acciones orientas al cierre de estas brechas.

### **3.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNIG**

Durante el año 2007, la Dirección de Organización y Métodos a través de la realización de auditorias internas de calidad y la revisión de los procesos,

identifica una deficiencia de la formación en calidad para los funcionarios ubicados fuera de la Dirección General (Bogotá) y Regionales (Cali, Medellín y Barranquilla), y considerables diferencias en el nivel de conocimiento entre el personal ubicado en distintos lugares del país donde Porvenir S.A. está presente. En este sentido, se requiere que todos los funcionarios adquieran el conocimiento en el tema de calidad con el fin de adquirir las bases necesarias para aportar a la mejora de los procesos de la compañía y dada la limitación de recursos para el proceso de capacitación, se determina la implementación de la herramienta e-learning.

## **4. JUSTIFICACIÓN**

### **4.1 MANUALES DE FUNCIONES**

Dado que este tipo de documento constituye una herramienta fundamental para proporcionar la información a cada uno de los funcionarios de la compañía en cuanto a las funciones y actividades que debe desarrollar, las responsabilidades que le corresponden, el perfil requerido, las normas a tener en cuenta y los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos, es necesario que estén definidos de forma completa para toda la estructura organizacional de la compañía y que se actualicen permanentemente garantizando la vigencia.

### **4.2 DOCUMENTACIÓN**

Teniendo en cuenta la naturaleza de los procesos y la influencia de diversos factores (Mejoras sobre el proceso, cambios en la legislación, uso de herramientas tecnológicas, políticas internas, condiciones del mercado, etc.), la documentación de procesos en Porvenir S.A. se actualiza de forma permanente como requisito del sistema de gestión de calidad de la compañía y responsabilidad de cada líder de proceso para asegurar su vigencia y aplicabilidad.

### **4.3 SALUD OCUPACIONAL**

Con el fin de cumplir con los requisitos establecidos dentro de la norma OHSAS 18000, es necesario crear el panorama de riesgos, validar de forma completa los requisitos legales asociados a través de una matriz en la que se registre y actualice las normas aplicables a la empresa y las acciones para su cumplimiento.

#### **4.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNIG**

Se identifica la necesidad de mejorar el proceso de capacitación en Porvenir S.A. con el fin de disminuir los costos asociados y ampliar el alcance del mismo a través de una herramienta a la que puedan acceder todos los funcionarios de la organización y garantice el cubrimiento de todos los temas que requieren ser impartidos.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Apoyar a la Dirección de Organización y Métodos en el desarrollo de actividades con el fin de mejorar el valor y productividad de los cargos y procesos de la organización mediante el análisis y evaluación de los procedimientos de la compañía.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Elaborar los manuales de funciones para los cargos de la compañía que en la actualidad no se encuentran definidos con el fin de asegurar que se establezcan, se conozcan y se cumplan sus funciones, el perfil requerido y los demás requisitos para el buen desempeño de los mismos y de los procesos en los que se encuentran involucrados.
2. Verificar, ajustar y actualizar los manuales de funciones existentes actualmente en la compañía en función de los cambios en las diferentes áreas y procesos asegurando que se encuentren vigentes.
3. Elaborar o modificar documentos de procesos con el fin de mantener actualizada la información corporativa requerida para el desarrollo de su negocio.

4. Apoyar el proyecto de implementación de la Norma OHSAS 18000, en la fase de diagnóstico inicial de la organización y de aseguramiento del cumplimiento legal.
  
5. Participar en el diseño y estructuración de una herramienta de capacitación a través de e-learning dirigida a todos los funcionarios de la compañía en lo relacionado con aplicabilidad del Sistema de Gestión de Calidad y Salud ocupacional.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 MANUAL DE FUNCIONES**

Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

#### **Objetivos de un manual de funciones**

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de meritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

### **Ventajas**

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.

## **6.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS**

**Caracterización de procesos.** Documento que contiene las características propias de un proceso, ordenado por: Entrada, Proceso y Salida, Este documento contiene los parámetros generales para ejecutar el proceso, recursos y normas que aplican en el desarrollo del mismo así como la relación de los indicadores asociados.

**Procedimiento.** Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

**Subprocesos.** Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.

**Base documental.** Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.

**Documento.** Información que describe o ilustra un hecho que puede ser presentado en diferentes medios (físico, magnético).

**Documento externo.** Documento de referencia que no es emitido por Porvenir y que afecta los procesos de la empresa.

**Documento obsoleto o derogado (Documento inactivo).** documento que ha sido reemplazado, anulado o eliminado y que no es vigente.

**Listado Maestro de documentos.** Documento en el que se describe la identificación y el estado de todos los documentos definidos en la estructura documental de Porvenir.

**Circular Normativa.** Documento que regula un proceso o procedimiento o define controles para ciertas actividades y es de uso obligatorio para todos los involucrados por la disposición establecida.

**Circular Informativa.** Documento que regula aspectos de administración de los recursos de la sociedad.

**Instructivo.** Documento que describe la forma de diligenciar un formato en cada uno de sus campos.

**Guía.** Documento que contiene la descripción detallada de las acciones necesarias para llevar a cabo una tarea determinada. Por lo general hace referencia a las labores específicas de un puesto de trabajo. Responde a la pregunta: Cómo se hace el trabajo?

**Manual de Calidad.** Documento que establece la planificación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad de una organización.

**Manual de Usuario.** Documento que contiene la información sobre la forma en que se opera un aplicativo y la secuencia en que las acciones deben cumplirse para obtener los resultados deseados.

**Norma.** Conjunto de reglas que determinan la correcta aplicación de un proceso, definidas con el fin de minimizar los riesgos y estandarizar los procesos.

### **6.3 SALUD OCUPACIONAL**

Conjunto de acciones a cargo del empleador que propenden por la salud y el bienestar de sus trabajadores:

- Promoción
- Prevención
- Control de riesgos

**Programa de salud ocupacional.** Es la planeación, organización, ejecución y evaluación de una serie de actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad industrial, tendientes a preservar mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

**Características del Programa de Salud Ocupacional.** Será de carácter permanente.

- Desarrollarse de acuerdo con su actividad económica.

- De conformidad con los riesgos reales o potenciales y el número de trabajadores.
- Estará constituido: actividades de Medicina Preventiva y del trabajo, actividades de Higiene Industrial y actividades de Seguridad industrial.
- Participación activa del comité paritario de Salud Ocupacional de la empresa

### **Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo**

- Realiza exámenes médicos ocupacionales de ingreso, periódicos y de egreso.
- Desarrolla programas de vigilancia epidemiológica.
- Reubicación de trabajadores.
- Organiza Brigada de primeros auxilios.
- Elabora el diagnóstico de salud de la población trabajadora.
- Fomento de estilos de vida y trabajo saludables, vacunación, educación

### **Actividades de Seguridad Industrial**

- Elaborar el diagnóstico de condiciones de trabajo (inspecciones de seguridad, panorama de factores de riesgo).
- Señalizar áreas de trabajo
- Verificar dotación y mantenimiento
- Elaborar plan de emergencias.
- Programas de prevención de la accidentalidad
- Investigar los accidentes y enfermedades profesionales ocurridos.
- Elaborar y mantener actualizada las estadísticas sobre accidentes, enfermedades profesionales, ausentismo y personal expuesto a los agentes de riesgo de trabajo, conjuntamente con el subprograma de medicina del trabajo.

## **Actividades de Higiene Industrial**

- Realizar inspecciones detalladas.
- Determinar la magnitud del factor de los riesgos higiénicos
- Inspeccionar las condiciones de saneamiento básico y protección ambiental.
- Evaluar con la ayuda de técnicas de medición cualitativas y cuantitativas, la magnitud de los riesgos, para determinar su real peligrosidad.
- Estudiar e implantar los sistemas de control requeridos para todos los riesgos existentes en la empresa

## **Riesgos profesionales**

- Son Riesgos Profesionales el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el Gobierno Nacional. (Decreto 1295/94, Art.8.)

**Sistema general de riesgos profesionales.** El sistema general de riesgos profesionales es el conjunto de entidades publicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

## **Características del sistema**

- Todos los empleadores deben afiliarse al sistema general de riesgos profesionales. La no afiliación al sistema genera sanciones al empleador.
- Las cotizaciones al sistema general de riesgos profesionales están a cargo del empleador.

- La selección de las entidades que administran el sistema es libre y voluntaria por parte del empleador y cada empresa solo puede estar afiliada a una ARP.
- La cobertura se inicia desde el día calendario siguiente al de la afiliación, y los empleadores solo pueden contratar el cubrimiento de los riesgos profesionales con una sola entidad

**Enfermedad profesional.** Estado patológico que sobreviene como consecuencia obligada de la clase de trabajo que desempeña el individuo, o del medio en que se haya visto obligado a trabajar.

**Accidente de trabajo.** Suceso imprevisto y repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y que produce al trabajador una lesión orgánica o perturbación funcional permanente o pasajera, siempre y cuando no haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima.

**Panorama de riesgos.** Esquema general sobre las condiciones de trabajo, los factores de riesgo allí presentes y los efectos que estos ocasionan sobre la salud del trabajador.

#### **Características de un panorama de riesgos.**

**Objetividad.** El panorama de riesgos debe ajustarse a la realidad del proceso productivo para el cual ha sido desarrollado, todo panorama de riesgos debe estar acorde y a tono con la labor o proceso desarrollado.

**Multidisciplinario.** Un panorama de riesgos, requiere la participación de grupos de personas expertas de las más variadas disciplinas tales como: ingenieros, médicos, administradores, economistas, psicólogos, etc., de esta manera será más rico en su concepción.

**Amplitud.** Un panorama de riesgos debe ser global y abarcar tanto en su concepción como en su ejecución la mayor cantidad de procesos acaecidos durante la labor productiva.

**Operatividad.** Este término hace referencia a que el P de R debe estar orientado en lo fundamental, a los riesgos más factibles de suceder y en lo posible que requieran de una inversión posible de sufragar.

Participación: Se debe fomentar la integración amplia del mayor número de personas vinculadas en forma directa o indirecta con el proceso productivo, en el programa de salud ocupacional desarrollado.

### **Pasos para la elaboración de un panorama de riesgos**

- Identificación y localización de riesgos
- Cuantificación y totalización de los riesgos
- Análisis y medición de cada riesgo
- Registro de la información acumulada
- Comparación de los registros y mediciones
- Planteamiento de alternativas de solución
- Información y consulta a los niveles directivos, ejecutivos y operativos de la empresa
- Métodos o estrategias de control
- Cronograma de actividades.

## **6.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E- LEARNING**

El e-Learning es el suministro de programas educacionales y sistemas de aprendizaje a través de medios electrónicos. El e-Learning se basa en el uso de una computadora u otro dispositivo electrónico (por ejemplo, un teléfono móvil) para proveer a las personas de material educativo. La educación a distancia creó las bases para el desarrollo del e-Learning, el cual viene a resolver algunas dificultades en cuanto a tiempos, sincronización de agendas, asistencia y viajes, problemas típicos de la educación tradicional.

Así mismo, el e-Learning puede involucrar una mayor variedad de equipo que la educación en línea. El término de e-Learning o educación electrónica abarca un amplio paquete de aplicaciones y procesos, como el aprendizaje basado en Web, capacitación basada en computadoras, salones de clases virtuales y colaboración digital (trabajo en grupo).

Técnicamente, el e-Learning es la entrega de material educativo vía cualquier medio electrónico, incluyendo el Internet, intranets, Extranets, audio, vídeo, red satelital, televisión interactiva, CD y DVD, entre otros medios.

Para los educadores, e-Learning es el uso de tecnologías de redes y comunicaciones para diseñar, seleccionar, administrar, entregar y extender la educación.

El e-Learning es el aprendizaje basado en tecnología, es el empleo del poder de la red mundial para proporcionar educación, en cualquier momento, en cualquier lugar, es la capacitación y adiestramiento de estudiantes y empleados usando materiales disponibles para Web a través del Internet, llegando a ofrecer sofisticadas facilidades como flujo de audio y vídeo, presentaciones en PowerPoint, vínculos a información relativa al tema publicada en el Web,

animación, libros electrónicos y aplicaciones para la generación y edición de imágenes.

#### **6.4.1 Ventajas.**

**Mayor productividad:** Las soluciones de aprendizaje electrónico como la capacitación basada en Web (WBT, web-based training) y la capacitación basada en computadora (CBT computer-based training) permite a los alumnos estudiar desde su propio escritorio. La entrega directa de los cursos puede disminuir los tiempos muertos que implican una escasa productividad y ayuda a eliminar costos de viajes.

**Entrega oportuna:** Durante la puesta en marcha de un nuevo producto o servicio, el e-Learning puede proveer entrenamiento simultáneo a muchos participantes acerca de los procesos y aplicaciones del nuevo producto. Un buen programa de e-Learning puede proveer la capacitación necesaria justo a tiempo para cumplir con una fecha específica de inicio de operaciones.

**Capacitación flexible:** Un sistema e-Learning cuenta por lo general con un diseño modular. En algunos casos, los participantes pueden escoger su propia ruta de aprendizaje. Adicionalmente, los usuarios pueden marcar ciertas fuentes de información como referencia, facilitando de este modo el proceso de cambio y aumentando los beneficios del programa.

**Ahorros en los costos por participante:** Tal vez el mayor beneficio del e-Learning es que el costo total de la capacitación por participante es menor que en un sistema tradicional guiado por un instructor. Sin embargo, los programas de e-Learning diseñados a la medida pueden de entrada ser más costosos debido al diseño y desarrollo de los mismos. Se recomienda llevar a cabo un análisis

minucioso para determinar si el e-Learning es la mejor solución para sus necesidades de capacitación y adiestramiento antes de invertir en el proyecto.

## 7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA PRACTICA

### 7.1 MANUALES DE FUNCIONES:

**Diseño Metodológico.** La recolección de información se lleva a cabo a través de entrevista directa con los funcionarios involucrados y a partir de esta se realiza validación con el jefe inmediato y la Gerencia de recursos humanos. El registro es realizado a través del formato AD10-FRH-02 Manual de funciones y la publicación del documento mediante una carpeta pública en el correo interno de la compañía. (ver Anexo A. Formato Manual de funciones).

Las actividades específicas que se tienen en cuenta son:

1. Identificación de los cargos que deben crearse o modificarse: se realiza a partir de la estructura organizacional de Porvenir S.A. determinando si existen cargos dentro de la misma para los cuales no se haya definido el manual de funciones o requieran actualizaciones del mismo.
2. Recolección de la información requerida: se realiza a través de reuniones con los funcionarios a quienes corresponde el cargo sobre el cual se va a trabajar. En estas se llevan a cabo entrevistas con el fin de contar con la información necesaria.
3. Registro de la información recolectada: se registra la información correspondiente al cargo usando el formato establecido para los manuales de funciones en Porvenir S.A.
4. Validación de la información registrada: esta se realiza a través de reuniones en dos instancias: con el líder del proceso o área a la que corresponde el cargo y con el Director de organización y métodos.

5. Aplicación de ajustes sobre el documento: de acuerdo con las reuniones mencionadas anteriormente, se realizan los ajustes a que haya lugar sobre el manual de funciones que se está elaborando.
6. Registro de información relacionada con el perfil de cargo: el documento se envía a la Dirección de selección y capacitación para que se le incluya la información relacionada con el perfil requerido para el cargo.
7. Publicación del documento: una vez el manual de funciones se encuentra completamente definido y validado, se incluye como documento oficial de la compañía a través de la carpeta pública dispuestas para la consulta de todos los funcionarios.

**7.1.2 Cumplimiento Del Plan De Trabajo.** De acuerdo con los objetivos planteados en el plan de trabajo propuesto, a continuación se da a conocer el cumplimiento sobre los manuales de funciones.

**a.** Se elaboraron los manuales de funciones correspondientes a los cargos:

- Vicepresidente Administrativo
- Vicepresidente Comercial
- Vicepresidente de Tecnología, Operaciones y Servicio
- Vicepresidente Jurídico
- Vicepresidente de Inversiones
- Vicepresidente de Planeación y Riesgo
- Gerente de Tecnología
- Gerente de Mercadeo
- Gerente de Estrategia y Ventas
- Gerente de Consultaría Financiera
- Gerente de Bonos, Conciliaciones y Cobranzas

- Gerente Canales de Servicio
- Gerente Jurídica
- Gerente de Planeación y Riesgo
- Gerente de Riesgo
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Auditoria

Lo anterior se realizó a partir de la solicitud de las diferentes Vicepresidencias de la compañía y de los respectivos cargos así como de la necesidad de establecer y documentar las funciones de cada uno de estos como respuesta a los requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia, dicha elaboración incluyó el levantamiento de la información a través de reuniones con los respectivos Vicepresidentes y Gerentes y la documentación, validación y ajuste correspondiente en conjunto con Eduardo Roa Director de Organización y Métodos y la aprobación del documento por parte de las Vicepresidencias.

- Director de Operaciones
- Director de Selección y Capacitación
- Coordinador de Selección y Capacitación
- Abogado PAP
- Supervisor de Beneficios
- Supervisor PAP
- Auxiliar II del Communtador

Lo anterior se realizó a partir de la solicitud de las respectivas Direcciones e incluyó el levantamiento de la información a través de reuniones con el líder de proceso y la documentación, validación y ajuste correspondiente.

- b. Se verificaron, ajustaron y actualizaron los manuales de funciones correspondientes a los siguientes cargos

Tabla 3. Manuales de funciones modificados

<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>
Gerencia Porvenir Kapital	Gerente Capital
Coordinación de Conciliación Empleador	Ejecutivo de servicio al empleador
Coordinación de Conciliación Empleador	Coordinador Conciliación Empleador
Jefatura de Bonos	Analista I dorado
Jefatura de Bonos	Analista I platino
Jefatura de Bonos	Auxiliar II básico
Jefatura de Bonos	Jefe
Gerencia de Mercadeo	Gerente de Mercadeo
Gerencia de Mercadeo	Secretaria de Mercadeo
Gerencia de Operaciones	Gerente de Operaciones
Dirección operativa y de servicio Porvenir Inversiones	Analista III de servicio
Dirección de Producción y Soporte	Director Producción y Soporte

<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>
Dirección de Selección y Capacitación	Analista I selección
Dirección de Selección y Capacitación	Analista II Capacitación
Dirección de Servicios Administrativos	Auxiliar administrativo
Dirección de Servicios Administrativos	Auxiliar I
Dirección de Servicios Administrativos	Mensajero
Dirección de Seguridad y Control	Analista de investigaciones
Dirección de Seguridad y Control	Auxiliar II de seguridad
Dirección Jurídica de Procesos	Analista I Abogado
Gerencia de Conceptos y Contratos	Analista III cumplimiento legal
Oficinas	Consultor senior
Oficinas	Consultor Servicio
Oficinas	Consultor Servicio Segundo
Oficinas	Auxiliar II servicio
Oficinas	Auxiliar II informador

<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>
Gerencia Porvenir Inversiones	Auxiliar II soporte comercial
Gerencia Porvenir Inversiones	Analista III - Soporte Comercial
Gerencia de Estrategia y Ventas	Analista Informes Comerciales
Gerencia de Estrategia y Ventas	Analista II Distribución
Gerencia de Estrategia y Ventas	Analista PDA
Gerencia de Estrategia y Ventas	Auxiliar III Distribución
Gerencia de Estrategia y Ventas	Coordinador Web
Gerencia de Estrategia y Ventas	Analista I Soporte Comercial
Gerencia de Estrategia y Ventas	Analista III Soporte Comercial
Gerencia de Estrategia y Ventas	Gerente
Gerencia de Mercadeo	Secretaria
Dirección de Producción y Soporte	Director Producción y Soporte
Subgerencia Administrativa	Subgerente Administrativo

<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>
Dirección de Servicios Operativos	Auxiliar II Conciliación Histórica
Dirección de Servicios Operativos	Auxiliar II servicios Operativos
Dirección de Servicios Operativos	Auxiliar II Servicios Operativos
Dirección operativa y servicio PI	Analista III de servicio
Jefatura CAI	Analista Pensiones voluntarias CAI
Jefatura CAI	Analista Correspondencia
Dirección de Servicios Administrativos	Analista de Correspondencia
Dirección de Servicios Administrativos	Auxiliar I
Dirección de Servicios Administrativos	Auxiliar Archivador CRM
Dirección de Servicios Administrativos	Auxiliar Archivador Radicación
Dirección de Servicios Administrativos	Auxiliar Correspondencia digitalización

<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>
Dirección de Servicios Administrativos	Auxiliar Correspondencia indexación
Dirección de Servicios Administrativos	Auxiliar correspondencia Recorridos
Dirección Análisis de Gestión	Director Análisis de Gestión

Fuente: Autora del proyecto

- c.** Se realizó un análisis de competencias para los cargos definidos dentro de la estructura organizacional a partir de los manuales de funciones elaborados y aprobados, incluyendo los criterios de educación, experiencia, formación y habilidades. Este estudio mostró que no existe homogeneidad para los diferentes niveles de cargos, por lo cual se determinó iniciar con una redefinición de perfiles de forma conjunta con la Gerencia de Recursos Humanos, la cual se continua desarrollando en la actualidad con base en una matriz que permite observar los diferentes cargos y los criterios a evaluar.
- d.** Se validaron los nombres de los cargos existentes en la compañía a través de una matriz en la cual se cruzan uno a uno los nombres de dichos cargos según la nómina con los nombres de los mismos dado por cada una de las áreas, encontrando que no existe homogeneidad con dichos nombres y que en algunos casos los nombres dados por las áreas son mas específicos y propios de acuerdo a las funciones de los mismos. Por tal motivo se inicio una revisión por parte de la Dirección de Organización y Métodos con el fin de determinar el nombre mas adecuado a cada cargo y

presentar una propuesta a la Gerencia de Recursos Humanos, con el fin de determinar que nombre se debe incluir en los manuales de funciones y proceder a actualizar los manuales existentes a la fecha.

- e. Teniendo en cuenta que la nueva versión del aplicativo de calidad ISOlución v.3 cuenta con una plantilla para los manuales de funciones, se realizó la grabación de todos los manuales de funciones existentes, dicha grabación fue realizada por la Dirección de Organización y Métodos.

De acuerdo con las actividades descritas anteriormente, el estado de los manuales de funciones de Porvenir S.A, es el siguiente:

Tabla 4. Estado de los manuales de funciones

ESTADO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES					
Vicepresidencia	Gerencia/Dirección	Manuales Existentes		Manuales Sin Elaborar	
Comercial	Gerencia Porvenir Kapital	Analista	2	Analista	0
		Consultor	1		
		Gerente	1		
			<b>4</b>		<b>0</b>
Comercial	Gerencia Alternativas de Inversiones Porvenir Bogota	Consultor	1		0
		Auxiliar	2	Auxiliar	0
		Analista	2	Analista	0
			<b>5</b>		<b>0</b>

ESTADO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES				
Vicepresidencia	Gerencia/Dirección	Manuales Existentes	Manuales Sin Elaborar	
Comercial	Gerencia Regional Porvenir	Asesor	1	
		Director	1	
		Analista		
			2	
		Auxiliar	2	
		Gerente de zona	1	
		Gerente Regional	1	
		<b>8</b>	<b>0</b>	
Comercial	Subgerencia Administrativa	Subgerente	1	0
			<b>1</b>	<b>0</b>
Comercial	Coordinación de conciliación Empleador	Ejecutivo de servicio	1	
		Coordinador	1	
			<b>2</b>	<b>0</b>
Comercial	Jefatura de Bonos	Analista	2	
		Auxiliar	1	1
		Jefe	1	
			<b>4</b>	<b>1</b>
Comercial	Gerencia de Mercadeo	Gerente	1	
		Director	1	
		Secretaria	1	
		analista	3	
			<b>6</b>	<b>0</b>
Comercial	Gerencia Sector Público	Gerente	1	
		Analista	2	
			<b>3</b>	<b>0</b>
Comercial	Gerencia Consultoría Financiera	Abogado	1	
		Analista	2	
			<b>3</b>	<b>0</b>
Comercial	Gerencia de Estrategia y Ventas	Analista	5	
		Coordinador	1	
		Gerente	1	
			<b>6</b>	<b>0</b>

## ESTADO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

Vicepresidencia	Gerencia/Dirección	Manuales Existentes	Manuales Sin Elaborar	
Comercial	Unidad de Nuevos Negocios	Gerente	1	
		Director	1	
		Analista	1	
		Promotor	2	
			<b>5</b>	<b>0</b>
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección Control Financiero	Director	1	
		Analista	7	
		Auxiliar	3	
		<b>11</b>	<b>0</b>	
Tecnología Servicios y Operaciones	Jefatura Sector Público	Jefe	1	
		Auxiliar	4	
		<b>5</b>	<b>0</b>	
Tecnología Servicios y Operaciones	Gerencia de Operaciones	Gerente	1	
			<b>1</b>	<b>0</b>
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Afiliaciones y Traslados	Director	1	
		Analista	4	
		Auxiliar	17	
		<b>22</b>	<b>0</b>	
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Aportes y Acreditación	Auxiliar	5	
		Director	1	
		Analista	2	
		<b>8</b>	<b>0</b>	
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección Servicios Operativos	Director	1	
		Analista	1	
		Auxiliar	3	
		<b>5</b>	<b>0</b>	
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección Operativa y de Servicios Porvenir Inversiones	Analista	3	
		Auxiliar	7	
		<b>10</b>	<b>0</b>	

## ESTADO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

Vicepresidencia	Gerencia/Dirección	Manuales Existentes	Manuales Sin Elaborar
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Cobranzas Bogotá y país	Director	2
		Jefe	4
		Dependiente	2
		Analista	2
		Auxiliar	1
		Secretaria	1
		<b>12</b>	<b>0</b>
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección Conciliación Empleador	Director	1
		Analista	1
		<b>2</b>	<b>0</b>
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Prestaciones	Auxiliar	15
		Supervisor	2
		Abogado	1
		Analista	1
		<b>19</b>	<b>0</b>
Tecnología Servicios y Operaciones	Gerencia de Tecnología	Gerente	1
		<b>1</b>	<b>0</b>
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Producción y Soporte	Director	1
		Analista	6
		Auxiliar	1
		Operador	1
		<b>9</b>	<b>0</b>
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Sistemas Centrales	Director	1
		Analista	1
		Jefe	1
		<b>3</b>	<b>0</b>
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Calidad de Sistemas	Director	1
		Analista	2
		<b>3</b>	<b>0</b>

ESTADO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES					
Vicepresidencia	Gerencia/Dirección	Manuales Existentes	Manuales Sin Elaborar		
Tecnología Servicios y Operaciones	Jefatura CAI	Jefe	1	0	
		Auxiliar	2		
		Analista	3		
			<b>6</b>	<b>0</b>	
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Oficinas	Director	1		
		Auxiliar	3		
		Analista	2		
		Consultor	3		
		<b>9</b>	<b>0</b>		
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección LST	Director	1		
		Analista	2		
		Auxiliar	1		
		<b>4</b>	<b>0</b>		
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Internet	Analista	2	Director	1
		Auxiliar	1		
			<b>3</b>	<b>1</b>	
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de servicio al pensionado	Director	1		
		Analista	1		
		Auxiliar	1		
		<b>3</b>	<b>0</b>		
Tecnología Servicios y Operaciones	Dirección de Gestión y Desarrollo del Servicio	Director	1		
		Analista	4		
		Auxiliar	8		
		<b>13</b>	<b>0</b>		
Administrativa	Dirección de Bienestar y Comunicaciones	Director	1		
		Analista	3		
		Auxiliar	2		
		<b>6</b>	<b>0</b>		
Administrativa	Jefatura de Nómina y Comisiones	Jefe	1		
		Analista	4		
		<b>5</b>	<b>0</b>		

## ESTADO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

Vicepresidencia	Gerencia/Dirección	Manuales Existentes	Manuales Sin Elaborar
Administrativa	Dirección de Selección y Capacitación	Analista	2
		Director	1
		Coordinador	1
		<b>4</b>	<b>0</b>
Administrativa	Dirección de Servicios Administrativos	Director	1
		Auxiliar	12
		Analista	8
		<b>21</b>	<b>0</b>
Administrativa	Dirección de Organización y Métodos	Analista	3
		Auxiliar	1
		Director	1
		<b>5</b>	<b>0</b>
Administrativa	Dirección de Pagos	Director	1
		Analista	1
		Auxiliar	6
		<b>8</b>	<b>0</b>
Administrativa	Dirección de Seguridad y Control	Director	1
		Analista	2
		Auxiliar	1
		<b>4</b>	<b>0</b>
Administrativa	Dirección de Seguridad de la Información	Director	1
		Analista	2
		<b>3</b>	<b>0</b>
Inversiones	Gerencia Portafolio Acciones e Inversiones Internacionales	Gerente	2
		Analista	2
		<b>4</b>	<b>0</b>
Inversiones	Gerencia Portafolio Renta Fija Colombia	Trader	5
		<b>5</b>	<b>0</b>

## ESTADO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES

Vicepresidencia	Gerencia/Dirección	Manuales Existentes	Manuales Sin Elaborar
Inversiones	Gerencia de Estrategia	Gerente	2
		Director	2
		Analista	1
		<b>5</b>	<b>0</b>
Jurídica	Dirección Jurídica de Prestaciones	Director	1
		Analista	2
		<b>3</b>	<b>0</b>
Jurídica	Gerencia de Tecnología	Gerente	1
		<b>1</b>	<b>0</b>
Jurídica	Director Jurídica de Procesos	Director	1
		Analista	2
		<b>3</b>	<b>0</b>
Jurídica	Gerencia de Conceptos y Contratos	Gerente	1
		Director	1
		Analista	2
		<b>4</b>	<b>0</b>
Planeación y Riesgo	Gerencia de Planeación y Proyectos	Director	1
		Analista	4
		Gerente	1
		<b>6</b>	<b>0</b>
Planeación y Riesgo	Dirección Análisis de Gestión	Director	1
		<b>1</b>	<b>0</b>
Planeación y Riesgo	Gerencia de Contabilidad	Analista	7
		Auxiliar	4
		Gerente	1
		Coordinador	1
		<b>13</b>	<b>0</b>
Planeación y Riesgo	Dirección de Impuestos	Director	1
		Analista	2
		<b>3</b>	<b>0</b>

<b>ESTADO DE LOS MANUALES DE FUNCIONES</b>					
<b>Vicepresidencia</b>	<b>Gerencia/Dirección</b>	<b>Manuales Existentes</b>	<b>Manuales Sin Elaborar</b>		
Planeación y Riesgo	Dirección de Conciliación Bancaria	Director	1		
		Analista	5		
		Auxiliar	8		
		Supernumerario	1		
			<b>15</b>	<b>0</b>	
Planeación y Riesgo	Gerencia de Riesgo	Gerente	1		
		Director	1		
		Analista	5		
			<b>7</b>	<b>0</b>	
Auditoria	Gerencia de Auditoria	Gerente	1		
		Director	1		
		Analista	6		
		Secretaria	1		
			<b>9</b>	<b>0</b>	
SIPLA **	Unidad Control Sipla	Oficial	1		
		Analista	1		
			<b>2</b>	<b>0</b>	
Inversiones	Gerencia de Estructuración de Inversiones	Gerente	1		
			<b>1</b>	<b>0</b>	
Jurídica	Dirección Jurídica de Contratos	Director	1		
			<b>1</b>	<b>0</b>	
Presidencia	Presidencia	Presidente	1		
			<b>1</b>	<b>0</b>	
		<b>Total</b>	<b>336</b>	<b>Total</b>	<b>2</b>

Fuente: Autora del proyecto

El aporte a la Dirección y a la compañía como Ingeniera Industrial a través del trabajo realizado con los manuales de funciones, es principalmente la finalización de dicha documentación la cual dio inicio en el 2006 y cuyo alcance era

documentar las funciones de los cargos de Auxiliares, Analistas y Directores. Al inicio del plan de trabajo el objetivo planteado en este y por la Dirección de Organización y Métodos era Elaborar los manuales de funciones para los cargos de la compañía que no se encontraban definidos, así como Verificar ajustar y actualizar los manuales de funciones existentes en función de los cambios en las diferentes áreas y procesos asegurando que se encuentren vigentes. Sin embargo como resultado de las Auditorias Internas y Externas de la compañía se vio la necesidad e importancia de Documentar las funciones y responsabilidades de los cargos de Gerentes y Vicepresidentes ampliando así el alcance inicial del plan de trabajo. El principal aporte de finalizar la documentación de los Manuales de Funciones de la compañía es que se facilita el desarrollo de las funciones administrativas y operativas, puesto que estos no solo sirven como elementos informativos para capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido si no que a su vez posibilita la evaluación objetiva al desempeño de cada colaborador, igualmente la elaboración de todos los manuales de funciones permite conocer la totalidad de funciones, procedimientos y responsabilidades que se desarrolla en la compañía pero lo mas importante es que permite que porvenir se acerque mas al cumplimiento de las condiciones que lo configuran como un sistema a través de la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa.

## **7.2 DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS**

**7.2.1 Diseño Metodológico.** Para el levantamiento de la información requerida se usan diferentes técnicas de acuerdo con las necesidades específicas: entrevistas con personal involucrado, revisión de documentación existente en la compañía y relacionada con el tema, revisión de información a través de aplicativos manejados por los procesos, revisión de documentos de tipo legal e investigación en otras fuentes (Internet, bibliotecas, etc). El registro de la

información se realiza de acuerdo con el formato establecido para el tipo de documento que se elabore.

En Porvenir S.A. cada líder de proceso revisa y determina la necesidad de elaborar o modificar un documento y a partir de esta, solicita el apoyo de la Dirección de Organización y Métodos asignado una tarea a través del aplicativo Mesa de Servicio ATI respecto a la cual se realizan las siguientes actividades:

1. Recibir la solicitud a través del aplicativo Mesa de Servicio ATI, verificar la descripción de la misma y asignar el funcionario del área que atenderá la tarea (Realizada por el Director de Organización y Métodos)
2. Consultar la descripción de la tarea en el aplicativo Mesa de Servicio ATI y revisar el alcance y descripción de la solicitud.
3. Realizar reunión con el usuario que envía la solicitud para iniciar el levantamiento de la información y definir el alcance de la tarea.
4. Elaborar o modificar el documento de acuerdo con la información recolectada y la metodología definida para tal efecto.
5. Enviar el documento para revisión y aprobación al responsable de revisión a través de correo electrónico, identificando que el documento es una versión Borrador.
6. Recibir la aprobación del documento y realizar la publicación en la intranet y en el Listado Maestro de Documentos de la compañía.
7. Enviar al líder del proceso el vínculo de consulta para que realice la correspondiente socialización y el formato electrónico de Evaluación de Satisfacción de Clientes.
8. Registrar la información de avance de la solicitud y el estado de la misma en el aplicativo Mesa de Servicio ATI de acuerdo con el procedimiento establecido.
9. Recibir el formato diligenciado, registrar el resultado de la evaluación en el archivo definido para tal fin.

**7.2.2 Cumplimiento del plan de trabajo.** De acuerdo con los objetivos planteados en el plan de trabajo propuesto, a continuación se da a conocer el cumplimiento sobre documentación de procesos.

En cuanto a este tema, se llevo a cabo el levantamiento de información, documentación, validación y aprobación de:

- a. Guía de análisis pareto: a través de esta se dan las pautas y pasos detallados a seguir para realizar análisis de causas de problemas identificados o potenciales dentro de los diferentes procesos que hacen parte de la cadena de valor de la compañía.
- b. Procedimiento de acciones preventivas y correctivas: describe detalladamente los parámetros definidos dentro del sistema de gestión de calidad de la organización para la identificación, análisis y tratamiento de no conformidades reales o potenciales. Además constituye un documento obligatorio de acuerdo con la Norma ISO 9001:2000.
- c. Procedimiento Contingencia valoración de portafolios: define los responsables y las actividades de todo tipo que deben ejecutarse para restablecer el servicio, cuando se identifican inconsistencias en la valoración de los portafolios en el momento del cierre, que hacen que se modifique el valor de la unidad de cualquiera de los fondos administrados en Porvenir S.A.
- d. Formato de evaluación de satisfacción de clientes OYM: se validó y ajustó el formato con el fin de contar con información a partir de la evaluación realizada por los colaboradores que solicitan apoyo de OYM de acuerdo con los procesos ofrecido por la Dirección como son: asesoría en Calidad,

Documentación y normalización de procesos y Capacitación en temas de calidad y procesos

- e. Guía reclamación seguros evolución educativa: describe los pasos a seguir para el procedimiento de reclamación de seguros de evolución educativa, dicha guía se encuentra documentada pero esta sujeta a modificaciones puesto que no han sido definidas algunas definiciones generales del producto, por tanto no ha sido aprobada ni publicada.

Las actividades mencionadas anteriormente, permitieron poner en práctica los conocimientos adquiridos como Ingeniera Industrial sobre que es un procedimiento, para que sirva y cuáles son las ventajas de trabajar bajo su concepto pues es claro que todos los procesos de una organización se conectan a través de tareas y que de la claridad en estas depende que haya congruencia y continuidad entre procesos. A través de la elaboración de los documentos mencionados anteriormente se busca aumentar la productividad y el nivel de calidad en el servicio tanto del cliente interno como externo puesto que los procedimientos permiten definir exactamente como resolver un problema o necesidad y están enfocados a la mejora continua. El mayor aporte de dicha documentación es el alcance de la eficiencia pues no tiene sentido tener que reinventar los pasos cada vez que se realiza una tarea, es una pérdida de tiempo, tener dicha documentación y usarla como herramienta ahorra tiempo y asegura que el equipo de trabajo se desarrolle. Si se tiene un proceso, se puede entrenar gente para que lo ejecute. Con la capacitación adecuada y herramientas analíticas, los colaboradores pueden reunir los elementos necesarios para llevar a cabo una actividad, administrar el trabajo de otros, o concebir planes estratégicos.

## **7.3 SALUD OCUPACIONAL**

**7.3.1 Diseño metodológico.** Las actividades desarrolladas se basan principalmente en: observación directa en las áreas de trabajo e instalaciones de la compañía, revisión de documentos de tipo legal y recolección de registros y evidencias proporcionadas por las diferentes áreas involucradas. Los datos recolectados son registrados a través de una matriz de cumplimiento legal y un panorama de riesgos. (Ver anexo B. ejemplo matriz de cumplimiento legal)

Las actividades se llevan a cabo en conjunto con el COPASO y el área de Salud ocupacional y son las siguientes:

1. Realizar visitas a las diferentes áreas de trabajo con el fin de identificar los riesgos y peligros a los que se encuentran expuestos los funcionarios que laboran en las instalaciones de Dirección General en la ciudad de Bogotá.
2. Registrar la información obtenida en la actividad anterior a través del formato definido para tal fin.
3. Identificar la normatividad vigente en Colombia relacionada con salud ocupacional y seguridad industrial y elaborar un inventario determinando su aplicabilidad en Porvenir S.A.
4. Realizar el estudio y análisis normativo con el fin de identificar el grado de cumplimiento en el que se encuentra la empresa con respecto a la misma.
5. Proponer las acciones necesarias orientadas al cumplimiento legal, en los casos en que se identifique la necesidad de hacerlo.

**7.3.2 Cumplimiento del plan de trabajo.** De acuerdo a los objetivos planteados en el plan de trabajo, a continuación se da a conocer el cumplimiento de los relacionados con Salud Ocupacional.

a. Recopilación de las normas legales establecidas en Colombia con referencia a seguridad industrial y salud ocupacional

b. Identificación de las normas legales sobre seguridad industrial y salud ocupacional aplicable a la organización.

A continuación las normas incluidas en la matriz de diagnóstico legal.

Tabla 5. Normas legales sobre seguridad industrial y salud ocupacional

<b>NORMAS LEGALES SISO</b>
Artículo 48 de la carta política
C858-06 (Riesgos Profesionales )
Circular 0001 de 2003 Brigadas
Circular unificada 2004
<b>CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO</b>
Decisión 584-04 (Riesgos Profesionales)
Decreto 1295 de 1994
<b>DECRETO 1373 DE 1966</b>
Decreto 1530 de 1996
decreto 1542 de 1994
Decreto 1771 de 1994
Decreto 1772 de 1994
decreto 1831 de 1994
Decreto 1832 de 1994
Decreto 2100 de 1995
Decreto 2177 de 1989
<b>DECRETO 2286 DE 2003</b>
<b>DECRETO 2351 DE 1965</b>
Decreto 2800 de 2003
Decreto 47 de 2000
Decreto 614 de 1984
Decreto 806 de 1998

<b>NORMAS LEGALES SISO</b>
LEY 100 de 1993
LEY 361 DE 1997
LEY 378 DE 1997
LEY 776 de 2002
LEY 789 DE 2002
LEY 82 DE 1988
LEY 9 DE 1979
NTC Panorama de Riesgos GTC 45
Resolución 1157-2008
Resolución 1401-2007
Resolución 2346-2007
Resolución 1401 de 2007
Resolución 1016 de 1989
Resolución 1075 de 1992
Resolución 1792 de 1990
Resolución 2013 de 1986
Resolución 2346 de 2007
Resolución 2400 de 1979
Resolución 3941 de 1994
Resolución 6398 de 1991
Resolución 7515 de 1990
Resolución 1157 de 2008
Ruido Santa marta Resolución 8321 de 1983
Sentencia C858 DE 2006-Corte Constitucional

Fuente: Autora del proyecto

**c.** Realización de diagnóstico para identificar el nivel de cumplimiento de la organización frente a las normas legales.

**d.** Elaboración de matriz de cumplimiento la cual muestra las brechas de la compañía frente a la normatividad legal vigente, la acción a ejecutar para asegurar dicho cumplimiento y el área responsable.

- e. Socialización con las áreas involucradas como lo son la Dirección de Bienestar y Comunicaciones, Dirección de Servicios Administrativos, COPASO y Dirección Jurídica.

Este proyecto se inicio en la Dirección de Organización y Métodos como propuesta al plan de trabajo propuesto, por tanto como Ingeniera Industrial el aporte a Porvenir S.A fue iniciar con el tema de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial dentro de la compañía, teniendo en cuenta que toda empresa no solo debe contar con un programa de Salud ocupacional para velar y proteger la salud y bienestar de sus colaboradores si no que además tiene la obligación de cumplir con la normatividad legal vigente respecto al tema, el trabajo propuesto fue realizar un diagnostico de la compañía frente al tema y frente a la normatividad legal vigente respecto a este, esto con el fin de identificar las brechas de mayor importancia dentro Porvenir S.A frente al tema y tomar acción con el fin de dar cumplimiento y poder continuar con el proceso pues es necesario crear una cultura donde mantener la salud física y mental de los empleados, ayude a que estos estén satisfechos con la labor que realizan, estimule la producción y el sentido de pertenencia

Es importante aclarar que el alcance del trabajo realizado por la Dirección de Organización y Métodos y por el plan de trabajo propuesto culmina con las actividades mencionadas anteriormente, pues es la Dirección de Bienestar y Comunicaciones la encargada de finalizar con la implementación y certificación de la norma OSHAS 18001

## **7.4 CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE E-LEARNING**

**7.4.1 Diseño metodológico.** El trabajo comprende la investigación y consulta de fuentes académicas tales como sitios en Internet o bibliotecas y de fuentes

internas, con el fin de recolectar la información necesaria para cubrir los temas definidos dentro del contenido del programa la cual es entregada a un proveedor externo encargado del desarrollo de la herramienta.

Las actividades específicas realizadas son:

1. Identificar los temas a cubrir en la capacitación.
2. Realizar las consultas necesarias con el fin de asegurar que se cuenta con la información necesaria para dar cumplimiento a la capacitación.
3. Organizar los temas a tratar con el fin de que los temas estén ordenados coherentemente e interrelacionados.
4. Llenar la plantilla con la información con el fin de mantener los parámetros establecidos en ella.
5. Someter la plantilla a revisión por la Dirección de Organización y Métodos.
6. Enviar al proveedor para el diseño y publicación de la misma.

**7.4.2 Cumplimiento del plan de trabajo.** De acuerdo a los objetivos planteados en el plan de trabajo y al proyecto de la Dirección de Organización y Métodos se realizó la Investigación y consulta de información para el desarrollo de los contenidos definidos. Los temas desarrollados y documentados son los siguientes:

**NIVEL I.  
FUNDAMENTOS**

**MODULO I. Introducción a la Calidad**

- 1.1 Reseña Histórica
- 1.2 Evolución de la Calidad-Exponentes
- 1.3 Que es Calidad?
- 1.4 Como se Gestiona?
- 1.5 Certificación y Acreditación

**NIVEL I.  
FUNDAMENTOS**

**MODULO II. Gestión por Procesos**

- 2.1 Qué es la Gestión por Procesos
- 2.2 Elementos de la Gestión por Procesos
- 2.3 Mapa de Procesos
- 2.4 Caracterizaciones
- 2.5 Aplicación en Porvenir

**NIVEL I.  
FUNDAMENTOS**

**MODULO III. Sistemas de Aseguramiento de la Calidad**

- 3.1 Familia ISO
- 3.2 ISO 9000 Vocabulario
- 3.3 ISO 9001 Requisitos
- 3.4 ISO 18000 OHSAS (Seguridad Industrial y Salud Ocupacional)
- 3.5 ISO 14000 SGA (Sistema de Gestión ambiental)

**MODULO IV. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001**

**NIVEL I.  
FUNDAMENTOS**

- 4.1 Ciclo PHVA
- 4.2 Principios de la Calidad
- 4.3 Explicación de Requisitos
- 4.4 Procedimientos Obligatorios

**NIVEL II.  
APLICABILIDAD  
DEL SISTEMA DE  
GESTIÓN DE  
CALIDAD**

**MODULO I. Norma vs. Porvenir**

- 1.1 Misión y Visión
- 1.2 Objetivos Estratégicos
- 1.3 Política de Calidad
- 1.4 Alcance del sistema
- 1.5 Objetivos de Calidad
- 1.6 Otros elementos para la planificación Pilares y/o valores
- 1.7 Relación Numerales vs. Organización
- 1.8 Manuales de Porvenir
  - 1.8.1 Manual de Calidad
  - 1.8.2 Procedimientos Obligatorios
- 1.9 Documentación Interna
- 1.10 Documentación Externa
- 1.11 Requisitos CLIO

**NIVEL III.  
ADMINISTRACIÓN  
DE LA MEJORA**

**MODULO I. Definición y Aplicabilidad de  
la Mejora**

- 1.1 Conceptos (que es mejora)
  - 1.1.1 Acciones Correctivas y Preventivas
  - 1.1.2 Acciones de Mejora
- 1.2 Análisis de Datos cartillas
  - 1.2.1 Diagrama de Pareto
  - 1.2.2 Espina de Pescado o Causa de la causa
  - 1.2.3 Histogramas
- 1.3 Producto No Conforme

**NIVEL III.  
ADMINISTRACIÓN  
DE LA MEJORA**

**MODULO II. Herramientas de Mejora**

- 2.1 Análisis DOFA
- 2.2 Riesgos
- 2.3 Quejas y Reclamos
- 2.4 Encuesta de Satisfacción
- 2.5 Seguimiento a la Gestión
- 2.6 Revisión de Proceso
- 2.7 Análisis de Indicadores
- 2.8 Técnicas avanzadas de Gestión de Calidad
  - 2.8.1 Costos Asociados a Fallas
  - 2.8.2 Modelo Europeo de Excelencia
  - 2.8.3 Benchmarking
  - 2.8.4 Balance Score card

**NIVEL III.  
ADMINISTRACIÓN  
DE LA MEJORA**

**MODULO III. Generalidades de las Auditorias Internas de Calidad**

- 3.1 Definición Auditorias Internas de Calidad
- 3.1.1 Tipos de Auditoria
- 3.2 Planificación y Preparación De las Auditorias de los Sistemas De Calidad
- 3.3 Proceso de Auditoria
- 3.4 Informe de la Auditoria
- 3.5 Seguimiento a los resultados de la Auditoria

**NIVEL IV.  
APLICATIVO DE  
CALIDAD**

**MODULO I. Isolución**

- 1.1 Qué es?
- 1.2 Estructura Básica
- 1.3 Autogestion (aplicabilidad para la mejora continua)

**NIVEL V.  
COMPLEMENTARIO  
OPCIONAL**

**MODULO I. ISO 14000**

**MODULO II. ISO 18000**

Después de realizar la socialización de la investigación de cada uno de los temas a incluir en los diferentes módulos y niveles del Programa de capacitación a través de e-learning y de acuerdo a las conclusiones de esta, se llevaron a cabo modificaciones según los siguientes parámetros:

- a. Se verificó que los temas sean de fácil entendimiento para todas las personas que vayan a tener acceso a la información, es decir se debe utilizar un lenguaje claro, entendible y si tecnicismos.

b. Se Revisó y complemento cada uno de los temas de acuerdo con el avance en cada uno de ellos; teniendo en cuenta que la claridad y la profundidad de los temas, debe hacer que el aprendiente aplique los conceptos presentados en su proceso según los siguientes criterios:

- Identificar las herramientas que el tema presenta de acuerdo con el proceso.
- Identificar el tratamiento definido de acuerdo con los resultados del análisis realizado y los registros que se hayan establecido.
- Evaluar de acuerdo con el tema aprendido, el tratamiento que se dio al tema en análisis.
- Presentar el informe sobre el tratamiento que cada participante definiría de acuerdo con lo aprendido.

c. Se verificó que los temas de cada modulo cuenten con una introducción o alcance que ilustre al aprendiente sobre la información que se va a presentar.

d. Se aseguro que los temas estén alineados de tal forma que el aprendiente relacione todos los contenidos de manera secuencial y pueda desarrollar el proyecto y el ejercicio de aplicabilidad eficazmente.

e. Se creó una evaluación con la cual al finalizar cada documento, se debe invitar al aprendiente a profundizar en los temas presentados a través de links o vínculos en Internet.

f. Se socializo nuevamente con el fin de asegurar que una vez el aprendiente inicie la capacitación a través de E-learning, éste cumpla con los objetivos de aprendizaje necesarios para la culminación del curso y la aplicabilidad de dichos conocimientos en el proceso que desempeña.

Teniendo en cuenta la necesidad de capacitación constante de las personas, y la cantidad de recursos necesarios para esto, existe esta nueva herramienta la cual no solo facilita dicha capacitación si no que también reduce los costos y tiempo de la misma, el E-learning es mas que educación a distancia, es una experiencia virtual que permite mantener a los colaboradores actualizados, informados y preparados acerca de los temas involucrados con su trabajo y que mejoraran el desempeño del mismo, teniendo en cuenta la importancia de la Calidad para Porvenir S.A, la Dirección de Organización y Métodos desarrollo este curso completo de calidad conformado por 5 niveles. Como Ingeniera Industrial con énfasis en calidad brinde apoyo en la construcción de dichos niveles, específicamente en el lo relacionado con la aplicabilidad del sistema de Gestión en la compañía, ISO 14000 y ISO18000 permitiendo así que el aprendiente no solo aprenda sobre calidad si no que además relacione cada uno de los temas involucrados a Porvenir, y su aplicabilidad al proceso al que pertenece.

## 8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

### MEJORAS PROPUESTAS

Teniendo en cuenta que la razón de ser de la Dirección de Organización y Métodos dentro de Porvenir S.A es la mejora continua, se llevan a cabo reuniones mensuales llamadas comités de calidad, esto con el fin de que constantemente se evalúen los procesos y tareas realizados por la dirección y realizar mejoras a los mismos para así generar impacto no solo a los procesos de la Dirección si no a toda la compañía. Como Practicante Universitaria es permitido participar constantemente de dichos comités y realizar funciones de Analista teniendo así la posibilidad no solo de Analizar los procesos si no también de proponer y desarrollar nuevos siempre y cuando estos generen impacto.

A continuación las propuestas de mejora:

1. Modificación del formato de Manuales de funciones: el formato de manuales de funciones consta de siete campos para definir el cargo estos son identificación del cargo, descripción de funciones, criterios de medición, responsabilidades, recursos, competencias y cumplimiento (ver anexo 1. formato manual de funciones). Teniendo en cuenta que cada uno de estos campos están directamente relacionados y son únicos y específicos para cada cargo, se propuso adicionar un campo número ocho para incluir el tema de salud ocupacional y de esta forma incluir en el manual todo lo directamente relacionado con el cargo y el desempeño del mismo.

2. Diagnostico del estado de la empresa frente al tema de salud ocupacional: teniendo en cuenta que toda empresa no solo debe velar por el bienestar físico y mental de sus colaboradores si no que además debe dar cumplimiento a la normatividad jurídica sobre salud ocupacional, se propone dar inicio al tema de Salud Ocupacional en Porvenir S.A
  
3. Homogenización de las competencias según el tipo de cargo: al manejar todos los manuales de funciones de la compañía se encontró que no existía homogeneidad en las competencias exigidas para desempeñar los diferentes tipos de cargos como lo son Auxiliares I, II y III, Analistas I, II y III, Directores y Gerentes; refiriéndose a Competencias como el nivel de educación, experiencia, formación y habilidades. Por tanto la propuesta fue realizar un estudio de dichas competencias teniendo en cuenta lo exigido por la Dirección de Selección y Capacitación, el contenido y nivel de responsabilidades del manual de funciones y las competencias de los colaboradores que desempeñan los diferentes cargos. (ver anexo C. competencias cargo analistas)
  
4. Modificación de la evaluación de satisfacción del cliente de OYM: parte de los procesos de OYM es que una vez finalizada una tarea o solicitud, el documento o entrega final es enviada junto con la Evaluación de Satisfacción de los clientes OYM, sin embargo se encontró que dicha evaluación permitía solo evaluar la documentación de procedimientos y no todos los procesos de la Dirección, Por dicha razón se propuso modificar dicha evaluación de tal forma que todos los procesos pudieran ser evaluados o crear diferentes evaluaciones según el proceso. ( ver anexo D. Evaluación de satisfacción cliente OYM)

5. Reducción de los ciclos de Auditorias Internas: Porvenir S.A realiza dos auditorias internas durante el año, una que inicia en el mes de Marzo y otra en el mes de agosto, estas dos tienen el propósito de evaluar a la compañía y cada uno de sus procesos y prepararla para dar respuesta a la auditoria externa realizada por Incontec. Teniendo en cuenta que la compañía sufrió un cambio de administración y la necesidad de reducir presupuesto en cada una de las diferentes Vicepresidencias y aprovechando la madurez de la empresa frente al tema de calidad, se realizo la propuesta de realizar solo un ciclo de auditoria interna.
6. Otorgación de Título en capacitación E-learning: Teniendo en cuenta la amplitud del curso de calidad a través de E-learning y la necesidad de dedicar gran parte del tiempo a dicha capacitación, se concluyo que el hecho de ser de carácter obligatorio para todos los colaboradores de la compañía generaría desinterés por parte de estos. Por tanto con el fin de asegurar buenos resultados y de motivar a los colaboradores se propuso optar por otorgar un diploma o título con la ayuda de alguna organización y de esta forma motivar e incentivar a la realización del curso.
7. Desarrollo de la Guía diagrama pareto: Teniendo en cuenta las auditoria internas y externas y la generación de no conformidades y notas de mejora como resultado de las mismas, se venía observando que muchas de estas tenían mucho tiempo sin ser tratadas y que la causa principal era no conocer la causa principal del problema, por tal motivo se propuso crear una guía que brinde las pautas y pasos detallados a seguir para realizar análisis de causas de problemas identificados o potenciales dentro de los diferentes procesos que hacen parte de la cadena de valor de la compañía.

## **PROPUESTAS IMPLEMENTADAS**

De las propuestas de Mejora mencionadas en el numeral anterior fueron implementadas las siguientes:

1. Modificación del formato de Manuales de funciones: Se modificó del formato del manual de funciones adicionando un campo adicional para el tema de Salud Ocupacional, este campo contiene los riesgos y peligros a los que se expone cada colaborador en determinado cargo, de esta manera se puede encontrar en el manual de funciones no sólo todas las especificaciones que el colaborador debe conocer si no también un panorama de riesgos a los que este esta expuesto y sobre los cuales hay que trabajar específicamente, facilitando así velar por el bienestar físico y mental de los colaboradores. ( ver anexo E. formato manual de funciones SISO)

2. Diagnóstico del estado de la empresa frente al tema de salud ocupacional: se llevo a cabo la propuesta y se dio inicio al tema de Salud Ocupacional dentro de la compañía, este trabajo inicio por parte de la Dirección de Organización y Métodos y su alcance fue realizar un diagnóstico de cumplimiento de la compañía frente a la normatividad legal vigente sobre el tema de Salud Ocupacional finalizando con una socialización a cada una de las áreas involucradas y quedando en manos de la Dirección de Bienestar y Comunicaciones dicho tema.

3. Homogenización de las competencias según el tipo de cargo: una vez presentada la propuesta a la Dirección de Selección y Capacitación, se trabajo en conjunto para revisar las diferentes competencias documentadas en los manuales de funciones y comparar los diferentes cargos. Dicho trabajo quedo en manos de la Dirección de Selección y Capacitación la cual a la fecha continua con este trabajo y esta documentando una matriz con el fin de que

haya homogeneidad en las competencias exigidas según cada tipo de cargo y que esto contribuya a facilitar los procesos de selección de la compañía.

4. Modificación de la evaluación de satisfacción del cliente de OYM: se modificó la evaluación de satisfacción de clientes de OYM, esta nueva evaluación permite al cliente interno seleccionar el tipo de solicitud que realice y evaluarla según criterios de evaluación que aplican a los diferentes procesos. (Ver anexo F. Nueva evaluación de Satisfacción cliente OYM)

5. Otorgación de Título en capacitación E-learning: se validó todo el contenido de la capacitación de calidad a través de E-learning y se está gestionando con instituciones la consecución de un título por parte de los colaboradores.

6. Desarrollo de la Guía de Diagrama Pareto: se elaboró y aprobó la guía de Diagrama Pareto y fue publicada en la intranet de la compañía, igualmente esta puede ser encontrada en la Zona de D, la cual es una zona documental de Porvenir S.A que dio inicio en Diciembre del 2008.

## **EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN**

La implementación de las mejoras mencionadas anteriormente no solo tiene impacto sobre los procesos de la Dirección de Organización y Métodos si no que a su vez significan una mejora y afectan directa o indirectamente todos los procesos involucrados en la cadena de valor de la compañía.

1. Modificación del formato de Manuales de funciones: Sin duda alguna la adición del campo de Salud Ocupacional dentro de los manuales de funciones tiene muchos beneficios para la empresa, por un lado permite que todo funcionario nuevo o que nunca haya desempeñado un cargo específico, no

solo tenga la información necesaria para llevar a cabo dichas funciones si no también tenga conocimiento de los riesgos y peligros a los que se expone, de esta manera se previene y se vela por el bienestar físico y mental de los empleados y se brindan las condiciones necesarias para su desempeño. Por otro lado, permite a la compañía conocer de manera inmediata y la normatividad legal vigente de salud ocupacional que aplica a cada uno de los cargos de la compañía y asegurar su cumplimiento. Otro beneficio es que en el mismo manual de funciones se incluye toda la información de Salud Ocupacional reduciendo así la cantidad de documentos de la compañía. Todos estos beneficios reducen los costos de la compañía pues reduce tiempos y costos de entrenamiento, inducciones sobre el tema de salud ocupacional, agiliza el estudio y desarrollo del panorama de riesgos de cada cargo que se esta llevando a cabo actualmente por Porvenir S.A.

2. Diagnóstico del estado de la empresa frente al tema de salud ocupacional: el tema de salud ocupacional es nuevo en Porvenir S.A, sin embargo, gracias al diagnóstico realizado frente al cumplimiento legal, la compañía cuenta con una base clara para empezar a tomar acciones y dar cumplimiento a la normatividad legal vigente frente al tema de salud ocupacional. Esta matriz de cumplimiento legal permite identificar las áreas y temas claves a tratar frente al tema permitiendo a Porvenir avanzar frente al tema y empezar a trabajar proactivamente por la salud y la integridad de los trabajadores, pues esto resulta ser una parte importante de la estrategia empresarial, y una gran inversión que seguramente se revertirá en mejores resultados para la empresa.

3. Homogenización de las competencias según el tipo de cargo: el beneficio más importante de que haya homogeneidad en los diferentes aspectos que constituyen las competencias como lo son educación, experiencia, formación y

habilidades es aumentar y asegurar la competitividad de los colaboradores que desempeñan los diferentes cargos de la compañía. Por un lado se asegura que cada persona que se vincule con la compañía sea la persona idónea para dicho cargo y cuente con los requisitos mínimos para ejecutar las funciones del mismo facilitando así el proceso de Selección. Por otro lado, se consigue que haya igualdad de requisitos para personas que desempeñan un mismo tipo de cargo independientemente del área al que pertenezca. Otra ventaja es que gracias a la correcta definición de las competencias un colaborador antiguo puede demostrar que ha alcanzado las condiciones y competencia necesaria para aplicar a un cargo superior y hacer carrera profesional dentro de la compañía, disminuyendo así el nivel de rotación de personal.

4. Modificación de la evaluación de satisfacción del cliente de OYM: el principal beneficio y ventaja de la modificación de la evaluación de satisfacción del cliente de OYM es que ahora pueden ser evaluados todos los procesos ejecutados por la Dirección, pues anteriormente solo estaba siendo evaluada la documentación de procedimientos. Esta evaluación brinda retroalimentación a toda la dirección y contribuye no solo a mejorar los procesos si no a mejorar otros aspectos involucrados en su elaboración como lo son los tiempos de entrega, el impacto del trabajo realizado, el contenido entre otros. Por otra parte permite identificar que tipo de solicitud como lo son la normalización, mejora continua, gestión de la calidad y procedimientos tiene más demanda y sobre cual existe la necesidad de brindar más apoyo con el fin de distribuir la carga de trabajo y tareas de forma equitativa dentro del equipo de trabajo.

5. Otorgación de Título en capacitación E-learning: Sin duda alguna esta es una propuesta que esta siendo ejecutada pero sobre la cual aún no se puede medir el impacto pues no existen resultados obtenidos y no se ha dado inicio a este curso de calidad a través de E-learning dentro de Porvenir, sin embargo

se espera que la propuesta de otorgar un título contribuya en gran manera a la motivación por parte del personal, ya que se busca que estos no solo tomen el curso por un requisito exigido con Porvenir S.A., si no que lo vean como parte de su formación y crecimiento profesional el cual no solo será de gran aporte a cada uno de ellos sino que además influirá en gran manera sobre el trabajo que desempeña cada uno dentro de la compañía. Sin embargo se puede decir que la sola implementación de capacitación a través de E-learning tiene grandes beneficios para la compañía ya que se garantiza el cubrimiento de capacitación a nivel del país y se reducen los costos asociados.

6. Desarrollo de la Guía de Diagrama Pareto: el beneficio que trajo esta guía desde su publicación es la facilidad y tiempo de respuesta en el análisis de causas de las no conformidades y notas de mejora que se dan como resultado de las diferentes auditorias realizadas en la compañía, pues según el seguimiento que se hace a cada una de estas desde el año 2006 se puede observar como en la ultima auditoria interna realizada en el mes de Septiembre del 2008 todas las notas de mejora y no conformidades han recibido el tratamiento por parte de cada proceso afectado, lo cual incluye el respectivo análisis de causas, acciones y seguimiento.

## CONCLUSIONES

- El resultado del desarrollo de la práctica en la Dirección de Organización y Métodos fue principalmente que se logró dar cumplimiento con los objetivos propuestos en el plan de trabajo y por ende las funciones, proyectos y objetivos de la Dirección y Vicepresidencia administrativa, generando con esto valor como practicante universitaria al desarrollo de estas actividades y a la compañía.
- Se logró finalizar el proyecto de manuales de funciones el cual dio inicio en el año 2006 como proyecto de la Dirección y el cual se había visto estancado por diferentes factores como la rotación del personal a cargo del proyecto e incluso por falta de credibilidad con el tema por parte de la compañía, además no solo se cubrió el alcance de dicho proyecto si no que además como propuesta de mejora durante la práctica se amplió dicho alcance teniendo en cuenta que inicialmente este no cubría la elaboración de los manuales de funciones de Gerentes, Vicepresidentes y Presidente, beneficiando a la compañía y preparándola para dar respuesta a las exigencias de entes de control externo.
- Con la elaboración y actualización de los diferentes documentos trabajados durante el desarrollo de la práctica se contribuyó a ampliar la base documental de la compañía, a mantener actualizada la información corporativa y a mejorar el desarrollo y conectar las actividades involucradas en procedimientos donde participan una o mas áreas haciéndolos más productivos y estandarizándolos.

- Se puede concluir que un aporte importante realizado durante el desarrollo de la práctica fue el cumplimiento al objetivo planteado en cuanto al tema de Salud Ocupacional, ya que con la realización del diagnóstico de la compañía respecto al cumplimiento con la normatividad legal vigente, se identificó la necesidad de abarcar este tema e iniciar acciones con el fin de dar cumplimiento a dichos requisitos y encaminarse a dar cumplimiento a la norma OHSAS 18001 en busca de una certificación.
- La finalización del diseño y estructuración de los temas del curso de capacitación a través de E-learning tiene como resultado grandes beneficios para la compañía ya que por un lado se asegura que la información estudiada y recibida por los colaboradores sea apropiada, idónea y de aplicabilidad a la compañía y por otra parte se reducen costos de capacitación a nivel del país y se asegura la cobertura de todo el personal de la compañía.
- Proponer la verificación y estudio de las competencias de los diferentes cargos de la compañía beneficia a la compañía desde muchos puntos de vista, por un lado se facilita el proceso de selección y se asegura que el personal seleccionado cuente con las competencias adecuadas para desempeñar un cargo, sino que también ayuda a que haya igualdad entre los requisitos exigidos para un mismo tipo de cargo independientemente del área al que pertenezca.

## RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta lo observado y aprendido durante el desarrollo de la práctica se recomienda a Porvenir S.A realizar un estudio de cargas y productividad de los cargos existentes en la compañía ya que según la información registrada en los manuales de funciones se puede identificar que existen colaboradores que ejecutan o desempeñan mas funciones de las que el nivel del cargo exige y a su vez otros cargos con funciones mínimas al cargo que desempeñan generando inconformidad con la labor desempeñada por los colaboradores por parte de la compañía y poca productividad por parte de los colaboradores.
- Según lo observado con respecto al plan nacional de auditorias internas y teniendo en mente la madurez que ha alcanzado la compañía con respecto al tema de calidad se recomienda implementar la propuesta de disminuir de dos a uno los ciclos de auditoria interna y en cambio intensificar el seguimiento a planes de acción resultado de las no conformidades y notas de mejora resultante de las mismas.
- Con los resultados obtenidos en el diagnostico de cumplimiento legal de la compañía respecto al tema de salud Ocupacional se identificaron grandes brechas por lo cual si la empresa quiere llegar a certificarse es importante que encamine todos sus esfuerzos a cerrar dichas brechas y a dar cumplimiento a la norma OHSAS 18001, por tanto y teniendo en cuenta que en Porvenir S.A existe solo una persona dentro de la Dirección de Bienestar y Comunicaciones encargada del tema, se recomienda a la compañía conformar un equipo de trabajo que centre todos sus esfuerzos a cerrar dichas brechas y a los programas de salud ocupacional dentro de Porvenir S.A.

- Con respecto a la documentación de procesos es notorio que durante la elaboración y modificación de estos la mayor limitación son los tiempos de respuesta por los involucrados en el procesos para su validación y aprobación, por lo cual se recomienda se propongan tiempos de respuesta con el propósito de agilizar el proceso y permitir el cumplimiento de indicadores por parte de la Dirección de Organización y métodos.

## BIBLIOGRAFÍA

GAVIRIA, Adriana y MESA, Carlos Alberto. Salud, seguridad y algo más.

*MENDOZA, Jorge A.. Ing.* El e-Learning viene a resolver algunas dificultades en cuanto a tiempos, sincronización de agendas, asistencia y viajes, problemas típicos de la educación tradicional

PORVENIR S.A. Intranet corporativa

STONER J., WANKEL C. Administration. Prentice-Hall. México, 1990.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. La reingeniería.