

ANEXO 8

Trabajo de grado LA TRIADA

CONSULTORÍA

**DISEÑO DE UN MODELO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD A PARTIR DEL
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN
CARVAJAL EDUCACIÓN COLOMBIA**

ANDRES FELIPE CUELLAR OSSA

EMMANUEL JOSE ARIAS SANDOVAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

CONSULTORÍA

**DISEÑO DE UN MODELO DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD A PARTIR DEL
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN
CARVAJAL EDUCACIÓN COLOMBIA**

ANDRES FELIPE CUELLAR OSSA

EMMANUEL JOSE ARIAS SANDOVAL

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas**

Director de trabajo de grado

Diana Isabel Barón

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI**2020**

Santiago de Cali, abril 27 de 2020

Doctor

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es: “Diseño de un modelo de eficiencia y productividad a partir del análisis de los procesos y de la estructura administrativa en Carvajal Educación Colombia”.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,

Andrés Felipe Cuellar Ossa

Cédula 1.130.618.036

Emmanuel José Arias Sandoval

Cédula 1.130.598.577

Santiago de Cali, abril 27 de 2020

Doctor

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el documento final del estudio titulado “Diseño de un modelo de eficiencia y productividad a partir del análisis de los procesos y de la estructura administrativa en Carvajal Educación Colombia”., realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Andres Felipe Cuellar Ossa y Emmanuel Jose Arias Sandoval identificados con cédula 1.130.618.036 y 1.130.598.577 y considero que cumple con los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente



Diana Isabel Barón
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“Diseño de un modelo de eficiencia y productividad a partir del análisis de los procesos y de la estructura administrativa en Carvajal Educación Colombia” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar el título de Magister en Administración de Empresas.

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Gladis Rodríguez Muñoz

Director Adjunto

Maestría en Administración

Nombre (s) Apellido (s)

Jurado

Diana Isabel Barón

Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 27 de abril de 2020

CONTENIDO

1. Introducción	13
2. Justificación	14
3. Análisis de interesados clave y sus expectativas	17
4. Objetivos	18
4.1 Objetivo general	18
4.2 Objetivos específicos	18
5. Contextual de la organización	19
5.1 Historia	19
5.2 Filosofía organizacional	20
5.3 Cultura organizacional	21
5.4 Mapa de procesos	24
5.5 Organigrama	25
6. Fundamentación Teórica	25
6.1. Cambios Organizacionales	25
6.2 Eficiencia y Eficacia	27
6.3 La planeación del sistema de Gestión y su relación con la estructura	28
6.4 Planeación Operativa	36

	8
6.5 Diseño de Cargos	40
6.6 Diseño y Rediseño Organizacional	43
6.6.1 Aspectos fundamentales del diseño organizacional.	44
6.6.2 Criterios para el diseño organizacional	46
6.6.3 Causas que impiden un diseño organizacional alineado	48
6.6.4 Pasos para resolver los problemas de desempeño de la estructura	49
6.6.5 Evaluar la alineación del diseño con la estrategia.	51
6.7 Tipos de estructura organizacional	52
6.7.1 Estructura funcional	53
6.7.2 Estructura Divisional:	54
6.7.3 Matricial	57
6.7.4 Estructura híbrida	59
6.7.5 Basadas en redes	60
7. Modelo o solución propuesta al problema de Consultoría	61
8. Metodología para la intervención	63
9. Desarrollo de la Metodología para la intervención	83
10. Conclusiones	127
11. Recomendaciones	131
12. Bibliografía	133
13. Anexos	134

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Indicadores de eficiencia	15
FIGURA 2. Árbol del problema	17
FIGURA 3. Visión 2019 Carvajal Educación	21
FIGURA 4. Mapa de procesos	25
FIGURA 5. Organigrama Carvajal Educación	25
FIGURA 6. Modelo de un sistema de gestión por procesos basado en la metodología PHVA	32
FIGURA 7. Etapas de la planeación de los procesos	37
FIGURA 8. Pasos para resolver los problemas de desempeño de la estructura	49
FIGURA 9. Modelo o solución propuesta al problema de Consultoría	61
FIGURA 10. Diagnostico estado inicial	68
FIGURA 11. Etapas para el rediseño de los elementos de la triada.	79
FIGURA 12. Etapas para la planeación operativa del proceso	103
FIGURA 13. Organigrama Head-Count (7)	121
FIGURA 14. Organigrama Head-Count (6)	122
FIGURA 15. Organigrama Head-Count (5)	122

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. Análisis de interesados	17
CUADRO 2. Proceso de Planeación del sistema de gestión	29
CUADRO 3. Objetivos y alcance de los procesos del sistema de gestión	33
CUADRO 4. Matriz procesos vs estrategias	35
CUADRO 5. Variables del diseño organizacional	36
CUADRO 6. Proceso de planeación operativa	37
CUADRO 7. Plantilla de pronóstico para el diseño organizacional	46
CUADRO 8. Diseño organizacional desalineado	48
CUADRO 9. Preguntas claves para evaluar estructura organizacional	52
CUADRO 10. PHVA	64
CUADRO 11. Matriz de procesos vs estrategia	65
CUADRO 12. Matriz de reacción a cambios	66
CUADRO 13. Encuesta	67
CUADRO 14. Matriz de subproceso vs estrategia	70
CUADRO 15. Planeación operativa - entradas y salidas	79
CUADRO 16. Resultado matriz teórica de proceso vs direccionamiento estratégico	85
CUADRO 17. Resultado matriz actual de proceso vs direccionamiento estratégico	85
CUADRO 18. Resultado consolidado de la encuesta	87
CUADRO 19. Resultado matriz teórica de subproceso vs estrategia	90
CUADRO 20. Resultado matriz actual de subproceso vs estrategia	91

	11
CUADRO 21. Resultado formato lista de actividades	92
CUADRO 22. Resultado actividades global	94
CUADRO 23. Resultado valoración de tiempos	95
CUADRO 24 Resultado consolidado paso 2	98
CUADRO 25. Resultado consolidado general del área	100
CUADRO 26. Resultado porcentaje de utilización total y colchón de capacidad	101
CUADRO 27. Resultado Estado del área actual	102
CUADRO 28. Entradas y salidas del proceso.	106
CUADRO 29. Secuencia de actividades Coordinador de selección y desarrollo	108
CUADRO 30. Matriz de riesgo	109
CUADRO 31. Nivel de riesgo	110
CUADRO 32. Resultado matriz de riesgo Gestión Humana	111
CUADRO 33. Controles de variación de proceso Recursos Humanos	113
CUADRO 34. Recursos necesarios	114
CUADRO 35. Resultado actividades a eliminar	116
CUADRO 36. Resultado consolidado Coordinador de Selección y Desarrollo	117
CUADRO 37. Resultado porcentaje de utilización total y colchón de capacidad	118
CUADRO 38. Resultado Estado del área Final	119
CUADRO 39. Resultado Estado del área Inicial vs Final	120
CUADRO 40. Costeo estructuras	123
CUADRO 41. Resultado productividad y eficiencia para estado inicial y final	124
CUADRO 42. Descripción de cargo - perfil	125

ANEXOS

ANEXO 1 Cuestionario análisis de trabajo	134
ANEXO 2 Lista actividades	135
ANEXO 3 Actividades global	135
ANEXO 4 Valoración de tiempos	136
ANEXO 5 Matriz de duplicidades	136
ANEXO 6 Informe de actividades - Jefe	136
ANEXO 7 Consolidado paso 2	137
ANEXO 8 Consolidado general área	137
ANEXO 9 Totalización y estado del área	137
ANEXO 10 Consolidado de número teórico de personas y porcentaje de utilización	138
ANEXO 11 Resultados monitoreo y alerta – encuesta	138
ANEXO 12 Resultado actividades global	140
ANEXO 13 Resultado valoración de tiempos	148
ANEXO 14 Resultado matriz duplicidades	149
ANEXO 15 Resultado consolidado del paso 2	151
ANEXO 16 Resultado consolidado general del área	158
ANEXO 17 Resultado actividades a eliminar	164
ANEXO 18 Resultado consolidado Coordinador de Selección y Desarrollo	166
ANEXO 19 Plan de cambio del proyecto	169
ANEXO 20 Entradas y salidas de los subprocesos	170

1. Introducción

A través de los años, las empresas no solo se han enfocado en la productividad vista desde el aprovechamiento de las máquinas y herramientas de trabajo sino desde el factor humano, lo que ha llevado a las empresas a indagar en detalle de las actividades desempeñadas por sus empleados, identificando estructuras organizacionales y procesos inadecuados, excesos de funciones laborales o en algunos casos personal con una capacidad laboral desaprovechada.

Por tal motivo para Carvajal Educación es de suma importancia la identificación de oportunidades de mejora en sus procesos, validando si sus estructuras organizacionales responden a las necesidades y objetivos del negocio, debido a que uno de los factores más significativos es el capital humano, representando un 49.4% del total de los gastos operacionales para el año 2019.

El presente trabajo busca lograr la identificación de actividades críticas de la empresa, así como, las áreas de debilidad, duplicidad en los procesos y cuellos de botella que generan falta de productividad y en algunos casos estructuras demasiado robustas impactando en el costo de la empresa. Por tal motivo se recurrió a la realización del modelo de una triada bajo la lógica de PHVA, a partir del levantamiento de la información por medio de observación directa, entrevistas, encuestas, entre otras, que permitieron realizar la valoración de dicha información con el fin de evidenciar si las actividades o funciones realizadas por el empleado aportaban valor a los lineamientos de la empresa, como a su vez el impacto y distribución de la volumetría de ellas; este trabajo se realiza en conjunto con los empleados y jefaturas con el fin de disminuir brechas de información y poder ir acotando la evaluación de tiempos, responsabilidades,

prioridades, impacto, oportunidades de mejoras en el área de Gestión Humana en la cual se realizó el piloto.

La ejecución del modelo para el área de Gestión humana permitió disminuir un porcentaje de utilización del 788% a un 504%, disminuyendo el exceso de carga laboral presentado en sus 6 colaboradores actuales, esto gracias a la eliminación de actividades que no agregaban valor, la eliminación de duplicidades y la reasignación de algunas funciones a otros cargos.

2. Justificación

En la actualidad las organizaciones se encuentran en la búsqueda constante de factores que le permitan generar ventajas competitivas que impacten en sus resultados, esto debido principalmente a que el mercado es cambiante y con un alto nivel de exigencia, en el cual, para el logro de este marco diferenciador a la hora de ejecutar la estrategia, se requiere que los procesos y las funciones estén claramente definidas.

Con la globalización y otros factores externos que impactan directa e indirectamente en la situación de una empresa, las necesidades del mercado pueden alterarse repentinamente y por tal motivo llevar a que las compañías deban cambiar su estrategia de forma reactiva. Por lo tanto, es de gran importancia contar con un mapeo claro de las actividades que desarrolla el talento humano, de tal manera que facilite la toma de decisiones a la hora de garantizar la ejecución de la estrategia, focalizando los recursos y los procesos que generan valor y que impactan en los resultados.

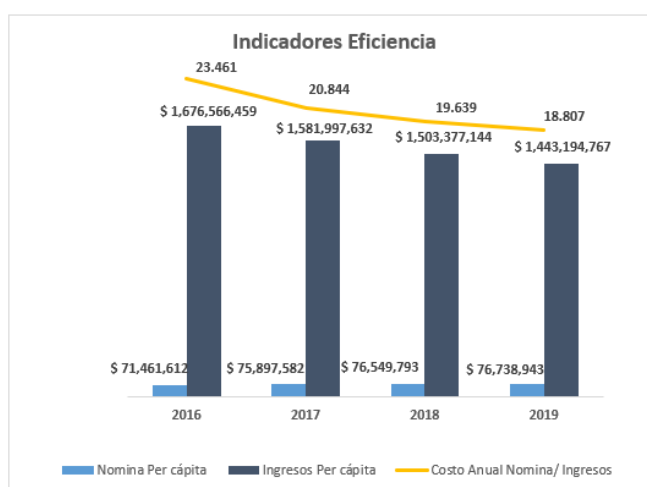
La falta de un correcto diagnóstico de los procesos y de la estructura organizacional ocasiona dificultad para crear un diseño alineado a la estrategia de corto y largo plazo en las organizaciones. De esta manera, la no identificación de las actividades más críticas de la empresa, así como, las áreas de debilidad, la duplicidad en los procesos y cuellos de botella, generan falta

de productividad y en algunos casos estructuras demasiado robustas que impactan en los costos de las empresas.

Por tal motivo, el tema es relevante ya que es una tendencia que las empresas estén buscando permanentemente oportunidades para la mejora de sus procesos los lleva a plantearse si realmente cuentan con las estructuras acordes a las necesidades y objetivos del negocio, y si disponen de los recursos necesarios para hacer un diagnóstico real y concienzudo sobre el estado de distribución de funciones de cara al recurso humano, los macroprocesos y el foco estratégico de la compañía.

Aunque Carvajal Educación cuenta con procesos definidos que de una u otra manera permiten conocer en parte el estado de estos, aun no se ha logrado optimizar dichos recursos tanto físicos como humanos que permitan tener una mayor claridad y eficiencia en sus procesos, por lo tanto la realización de este trabajo para Carvajal Educación busca brindar una herramienta que le permita ser más eficiente y productiva, teniendo en cuenta que uno de los rubros más significativos es el gasto de personal que pesa un 49,4% del total de gastos operacionales.

Figura 1. Indicadores de eficiencia



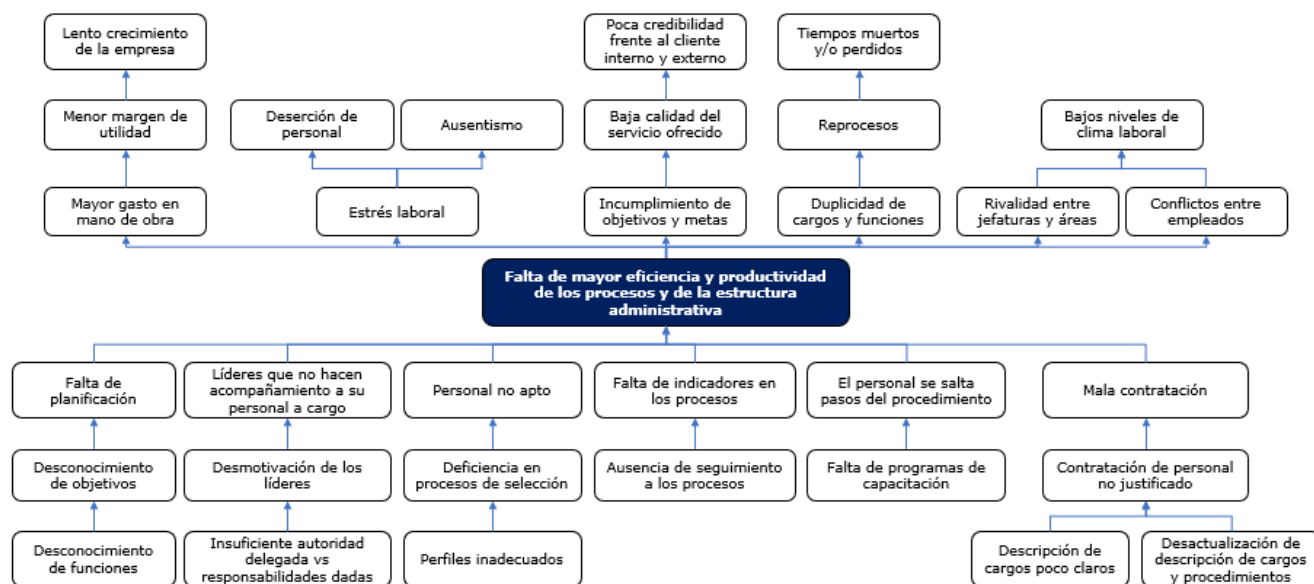
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el resultado de los indicadores de eficiencia de la compañía correspondientes a los años 2016 - 2019, se observa un crecimiento del costo de nómina per cápita de los colaboradores de Carvajal Educación, pasando de 71,4 MCOP a 76.7 MCOP, en cuanto a los ingresos per cápita se observa una disminución, pasando de un 1.676 MCOP a 1.443 MCOP, generando un decrecimiento del 13,9%. Al analizar el costo anual de la nómina sobre los ingresos producidos por Carvajal Educación en el mismo periodo de tiempo, en el 2016 esta relación genera un coeficiente de 23,461 y en el 2019 de 18,807 como resultado un decrecimiento del 19,8%, es importante resaltar que entre menor sea esta relación menos eficiencia se está generando en la organización.

Por lo anterior, la Organización desea explorar diferentes alternativas que permitan equilibrar los indicadores de Eficiencia Organizacional y que permita alinear las estructuras de cada uno de los países con su estrategia y su tamaño en ventas.

En la Figura 2 se muestra el problema principal definido como “falta de mayor eficiencia y productividad de los procesos y de la estructura administrativa” con sus causas en la parte inferior y sus consecuencias en la parte superior del árbol del problema, el cual fue construido bajo la información suministrada en conversación entre el Gerente de Gestión Humana y el Coordinador de Eficiencia Organizacional, de igual forma la información fue consultada con las diferentes coordinaciones de los procesos de Gestión Humana, que permitió poder ir profundizando más en cada uno de los puntos y así permitir la construcción del árbol del problema.

Figura 2. Árbol del problema



Fuente: elaboración propia.

3. Análisis de interesados clave y sus expectativas

A continuación, se podrá observar (Ver Cuadro 1) las diferentes personas interesadas en la ejecución del modelo a proponer, estos se encuentran clasificados en dos bloques según su rol, las personas enfocadas en los resultados y otros en el rol de implementadores.

Cuadro 1. Análisis de interesados

Implementadores	Gerente de Gestión Humana	Garantizar la correcta ejecución de los procesos dentro de la estructura organizacional de manera óptima y eficiente que permita apalancar los objetivos de la compañía.
		Contar con el mejor talento humano requerido para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
		Obtener información que le permita el análisis apropiado de estructura organizacional para evaluar diferentes aspectos como procesos de cargas laborales, generación de clima laboral y procesos de contratación
		Contar con los cargos requeridos para dar respuesta a la estrategia de la organización, optimizando el recurso.
		Tener descripciones claras de cargos y funciones que permitan evaluar si los ocupantes cumplen con los requerimientos del cargo.
		Eficiencia en los gastos de nómina versus el ingreso
	Coordinador de eficiencia	Consolidar una herramienta que facilite la toma de decisiones en la organización generando eficiencia en la operación y controlar de los diferentes indicadores de eficiencia organizacional, ya que los gastos de personal representan el 49,4% del total de gastos operacionales, y es necesario mejorar la configuración de la estructura en las diferentes geografías donde opera Carvajal Educación logrando:
		Mayor eficiencia en los procesos que desarrollan las áreas.
		Identificación de duplicidades y reprocesos que se puedan eliminar.
		Enfoque del recurso humano en las funciones que realmente agregan
Enfoque Resultados	Accionista y Presidencia	Optimización de la estructura organizacional y de los procesos.
		Maximización de utilidades y rentabilidad, vía eficiencia.
		Asegurar la viabilidad financiera y operacional de la compañía en el largo plazo
	Gerentes globales (de alto nivel)	Optimización del costo laboral y del recurso humano
		Eficiencia en los procesos transversales de la organización.
	Gerentes país (jefaturas)	Brindar a Carvajal Educación herramientas de apoyo más claras para los procesos de HeadCount generando mayor eficiencia y optimización de productividad.
		Mayor eficiencia y eficacia en los procesos a su cargo.
		Identificación de duplicidades y reprocesos que se puedan eliminar y optimizar.
		Enfoque del recurso humano en las funciones que agregan mayor valor a la organización.
		Identificación de funciones que no agregan valor y tienen una alta demanda de tiempo para los colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Realizar un modelo para la mejora de la eficiencia y la productividad de Carvajal Educación.

4.2 Objetivos específicos

- Diseñar un modelo que funcione mediante la mejora de la eficiencia de los procesos administrativos y de la estructura organizacional.
- Analizar con el modelo la estructura de un área piloto, sus procesos, eficiencia, productividad, y contribución a la estrategia.
- Priorizar, implementar y validar mejoras a la estructura, el proceso y los perfiles de cargo del área piloto usando el modelo.
- Validar con jefaturas y personal operativo el modelo y lo realizado en el área, ajustar y documentar.

5. Contextual de la organización

5.1 Historia

Carvajal Educación hace parte de la Organización Carvajal la cual fue fundada en 1904 por la Familia Carvajal en Cali Colombia, con la impresión del semanario “El Día”. En la actualidad cuentan con presencia directa en 14 países de América Latina y participación 4 sectores (Carvajal Educación, s.f.)

Los orígenes de Carvajal Educación se remontan al año 1940 cuando nace la marca *Norma* para cuadernos y productos de papelería. En 1975 nace Jean Book, marca que logra conquistar a los jóvenes introduciendo el concepto de publicidad y diseño de las carátulas en el mercado de cuadernos. En 1987 aparece *Kiut* como una marca de expresión social, para tarjetas y papeles de regalo. Años después, la empresa incursiona con productos escolares y logran trascender de los útiles, al estilo de vida de los consumidores (Carvajal Educación, s.f.)

En 1989 comienza su expansión internacional en otros países de América Latina, con su oficina en Panamá para comercializar productos de papelería. Más adelante llegaría a Ecuador, México y Venezuela, y más países de la región Centroamérica, mientras que en 1994 Carvajal adquiere Productos *El CID*, de esta manera, Carvajal Educación fortalece su liderazgo en el mercado colombiano de productos escolares (Carvajal Educación, s.f.)

En 1996 nace *colores Norma*, colores más cremosos y suaves al pintado, con la mina más gruesa del mercado. Posteriormente se abre el camino a un gran portafolio en su línea de Arte Norma, también nace *Mi Primer Cuaderno* que contribuye a facilitar el aprendizaje de la primera infancia, con atributos y beneficios ajustados a esas necesidades (Carvajal Educación, s.f.)

En el año 2011, se crea la razón social Carvajal Educación, como nombre social para todas sus operaciones, en el año 2017, nace *Juegos de Aprendizaje*, como una línea de juegos para facilitar el aprendizaje de niños en edad escolar y en 2018 nace la marca Norma *Divertimente*, como la marca de la línea de juegos aprendizaje de niños en edad escolar (Carvajal Educación, s.f.)

5.2 Filosofía organizacional

La identidad estratégica agrupa una serie de elementos que describen muy bien a sus colaboradores y los conducen hacia el logro de los objetivos que se han trazado para Carvajal Educación. (Carvajal Educación, s.f.)

Propósito

A través de la creación de productos innovadores, que potencian el desarrollo, el aprendizaje y autoexpresión de las personas, contribuyen al mejoramiento de las comunidades donde compiten.

Por medio del fortalecimiento de los valores: integridad, respeto, orientación al cliente, innovación, compromiso social y compromiso con los resultados, forman personas que aportan y transforman nuestro país (Carvajal Educación, s.f.)

Visión

Para el 2019 sus ingresos crecerán un 50%, elevando su contribución dos veces, consolidándose como una de las empresas de productos educativos, más importante de América Latina, con posiciones de liderazgo en las categorías que compiten (Carvajal Educación, s.f.)

Una empresa sólida, relevante al aporte del flujo de la Organización Carvajal y con un modelo de operación efectivo en cualquier geografía. Los equipos serán ejemplo del alto desempeño y de los valores de Carvajal. Cuestionadores, apasionados, con la determinación de los mejores y aguerridos por lo que hacen (Carvajal Educación, s.f.)

Con el fin de lograr la visión del año 2019 se soportan en las líneas estratégicas que se dividen en la capacidad institucional de innovación, cultura de disciplina estratégica, optimización de los procesos de Supply Chain, capacidad institucional en la tecnología de la información y, el desarrollo de canales y efectividad en ventas (Carvajal Educación, s.f.).

Lo anteriormente mencionado se encuentra explícito en la siguiente figura:

Figura 3. Visión 2019 Carvajal Educación



Fuente: información obtenida de Carvajal Educación

5.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional tiene en cuenta ciertos elementos que comparten los miembros de una organización y sobre los que se guían sus acciones y formas de pensar.

La diversificación del grupo empresarial Carvajal ha llevado a que sea diferenciado en el mercado por su conectividad con sus clientes, su capacidad de innovación para generar valor y un equipo humano con un alto grado de responsabilidad. Por tal motivo su cultura organizacional se fundamenta en sus valores que orientan el actuar de sus empleados como son:

- La Innovación
- La Integridad
- El Respeto

- Orientación al cliente
- Compromiso Social
- Compromiso con los resultados

Estos valores han permitido que el talento humano de Carvajal se identifique por ser visionarios, estrategas, constructores de relaciones sostenibles, innovadores y ejecutores de procesos impecables que permiten crear vínculos de compromiso entre la compañía y sus empleados, al entregar productos y servicios con un alto nivel de calidad a sus clientes (Carvajal Educación, s.f.).

La descripción de la cultura organizacional de Carvajal Educación se realiza a continuación, fundamentada Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), quienes proponen los siguientes cuatro elementos de la cultura organizacional: (a) ritos y las ceremonias, (b) las historias, (c) los símbolos y (d) el lenguaje.

Ritos y Ceremonias. Con el fin de fomentar aspectos de compromiso y pasión por la compañía, se realizan actividades todos los primeros viernes de cada mes reforzando su slogan “Juntos lo podemos todo” el cual significa que trabajen todos unidos por el cumplimiento de los objetivos; estas actividades junto con otras celebraciones como fiestas de fin de año y demás, van acompañadas de componentes simbólicos, experienciales e informativos que ayudan a reforzar los vínculos de acercamiento con los empleados de Carvajal. (Carvajal Educación, s.f.)

Las historias. El valor del compromiso social está claramente arraigado en el ADN de la organización, pues desde los años 60 uno de los miembros de familia líderes de la compañía y creador de la Fundación Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra inspiró la orientación al compromiso social con una frase que sigue siendo un pilar: “no puede haber una empresa sana en un entorno socialmente enfermo porque tarde que temprano los males del entorno repercuten en

su desempeño”, es así como hay una conciencia sobre el papel responsable que cumple una organización en la sociedad. Desde el punto de vista de la empresa, en los últimos años se ha venido hablando de garantizar un impacto sostenible para todos los grupos de interés donde las comunidades de las zonas de influencia donde las empresas de la organización operan ejercen programas relacionados con cuidados del medio ambiente, y la promoción de programas que favorezcan la equidad social y disminuyan la brecha de pobreza.

Particularmente en Carvajal Educación, se hacen alianzas con fundaciones con vocación hacia la educación para generar un mayor impacto en poblaciones vulnerables donde el acceso a los útiles escolares es un lujo, contribuyendo de esta forma a aumentar las posibilidades de aprendizaje y desarrollo de niños en edad escolar de las comunidades más vulnerables.

A través de la Fundación Éxito y Carvajal se realizó la campaña “Dale alas a tus sueños”, la cual consistió en entregar un cuaderno a niños de escasos recursos, por la compra de dos cuadernos de las marcas Norma, Kiut y/o Jean Book, o una caja de colores Norma en almacenes Éxito. Por otra parte, con la Corporación Matamoros, Carvajal Educación participó en la iniciativa “Lo llevo en el pecho”, la cual se desarrolló con el propósito de favorecer a los héroes colombianos heridos en combate. Asimismo, con la fundación Gozques, se entregaron cuadernos a 2.000 niños en el Amazonas, la Sierra Nevada de Santa Martha y el Chocó. “Norma forma el futuro, y Gozques lleva el mensaje de proteger a los animales”.

Adicional a lo anterior, los colaboradores son invitados a que voluntariamente se vinculen a programas donde pueden ser padrinos de niños con dificultades de salud, como los niños que atiende la Fundación Casa Colombia o en programas de promoción de paz a través del deporte para niños y niñas del programa Golazo de la Fundación Carvajal.

Los símbolos. En el transcurso del tiempo el personal de Carvajal ha creado lazos de orgullo por las marcas como Kiut, Jean Book, Norma y Norma Divertimento. Las camisetas de las marcas son símbolos que los empleados portan con orgullo y usan frecuentemente productos de dichas marcas. Desde el año 2017 se incorporó la apropiación de una identidad gráfica, asociada a conceptos inspiradores articulados por medio banners de comunicación, firmas digitales en los correos, espacios físicos y campañas de *endomarketing* que buscan motivar a los colaboradores a una cultura organizacional comprometida con la compañía (Carvajal Educación, s.f.)

El lenguaje. El grupo empresarial Carvajal al contar con presencia en diferentes países, maneja un lenguaje apropiado al personal, debido a sus diferentes modismos y hábitos de comunicación, claramente todo esto viene asociado a una diversidad cultural, ritos y costumbres a los cuales Carvajal se adapta como compañía y respeta como uno de sus valores esenciales.

5.4 Mapa de procesos

A continuación, se muestra el mapa de procesos de Carvajal Educación

Figura 4. Mapa de procesos

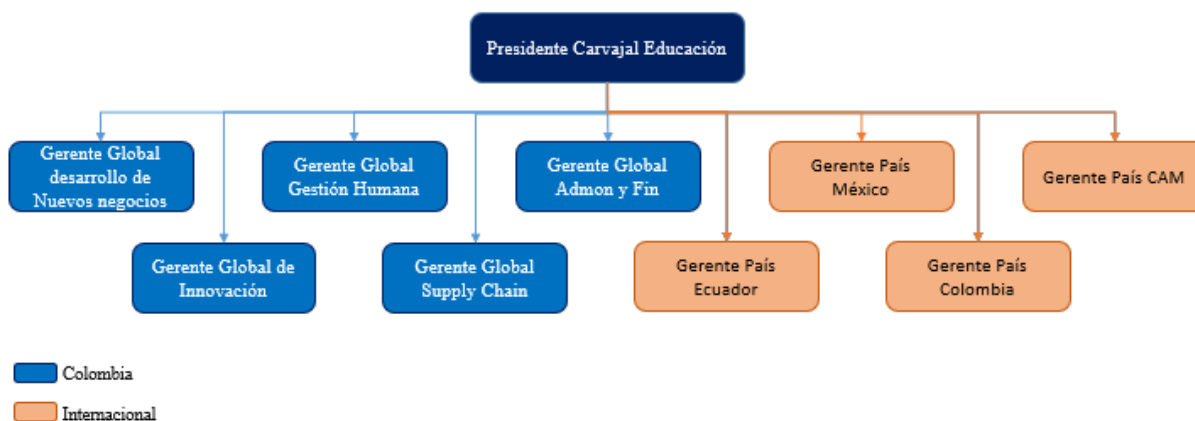


Fuente: elaboración propia

5.5 Organigrama

A continuación, se puede observar en la siguiente figura el organigrama de Carvajal Educación.

Figura 5. Organigrama Carvajal Educación



Fuente: elaboración propia

6. Fundamentación Teórica

6.1. Cambios Organizacionales

Las actuales dinámicas de globalización generan grandes retos para las organizaciones, lograr la competitividad en los mercados tanto tradicionales como emergentes requiere que éstas a menudo estén reevaluando sus estructuras y procesos con el fin de adaptarse de la mejor manera a dichos retos.

A menudo una de las estrategias que adoptan las organizaciones para enfrentar los retos se enfoca en mejorar la eficiencia y productividad, esto a su vez requiere de un detallado conocimiento de sus procesos, sus miembros, estructuras y el conjunto de relaciones que se tejen entre ellos.

Dentro de las organizaciones ocurren un sin número de relaciones entre sus miembros, las cuales están orientadas a lograr un objetivo común, esta última es una de las tres propiedades descritas para que existe una organización (Chiavenato, 2007, págs. 6-15), y las cuales, según el

autor son inherentes a las organizaciones, la capacidad para comunicarse y de actuar conjuntamente también hacen parte de dichas propiedades. Igualmente se describe la relación recíproca de influencia que existe entre éstas últimas y sus miembros, las organizaciones concebidas como sistemas, a medida que aumentan su personal, adquieren ciertas características (Chiavenato, 2007, pág. 7):

- a. Complejidad: mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
- b. Anonimato: importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.
- c. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
- d. Estructuras personalizadas no oficiales: configuran la organización informal, paralela a la organización formal
- e. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones: pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
- f. Tamaño: dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

6.2 Eficiencia y Eficacia

Las organizaciones también tienen una racionalidad la cual implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados. Existe una estrecha relación entre la racionalidad y la eficiencia siendo esta última un resultado de la primera, ya que una vez se han definido o establecido los objetivos, es necesario descubrir los medios más

adecuados para obtenerlos (Chiavenato, 2007, págs. 23-25). Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados (Chiavenato, 2007, págs. 23-25).

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea:

Eficacia: es el logro de los resultados previstos.

$$Eficacia = \frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados planeados}}$$

Eficiencia: es la utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios. La eficiencia está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (Chiavenato, 2007, págs. 23-25).

La fórmula clásica de eficiencia se muestra a continuación.

$$Eficiencia = \frac{\text{Horas realmente trabajadas}}{\text{Horas que se espera emplear para realizar productos o actividades}}$$

Ejemplos otras formas de calcularla eficiencia son el gasto per cápita y la relación de ingresos sobre los gastos de nómina (Gartner Corporate Leadership Council, s.f) .

Es importante abordar también el concepto de productividad en su sentido más amplio según Carro y González (2012) la productividad es: la mejora del proceso productivo. Dicha mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos) es decir (Carro & González, 2012):

$$Productividad = \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

Este razonamiento implica entonces abordar ciertos problemas como: definir el sistema, indicar como pueden expresarse sus entradas y salidas, y considerar como medir la productividad.

Por otra parte, la productividad para Medina (2010) es un objetivo estratégico de las empresas, debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad requeridos en el mundo globalizado. Finalmente son los miembros de las organizaciones los llamados a utilizar todos los recursos en pro de los objetivos trazados, por tal razón cobra gran relevancia realizar una adecuada administración de ese recurso humano.

6.3 La planeación del sistema de Gestión y su relación con la estructura

La implementación de normas internacionales para los diferentes sistemas de gestión busca ayudar a las organizaciones a contar con las estructuras adecuadas, con el fin de lograr sus objetivos, a partir de la planeación, realización, control y mejoras continuas. Por lo tanto, una parte importante en el establecimiento de estos sistemas es la definición de objetivos de gestión medibles y coherentes con las políticas de la organización; además de esto recomiendan contemplar la gestión por procesos y la medición de los procesos por gestión que permitan evaluar su desempeño, controlarlos y mejorarlos continuamente (López, La medición de los procesos en los sistemas de gestión y el cuadro de mando, 2004).

Para lograr la correcta implementación de la estrategia organizacional, se debe tener en cuenta la alineación entre la estructura organizacional, los procesos y los planes de la organización. Es importante mencionar que los procesos y estructuras en una organización ya existen cuando se realiza la planeación, pero la Planeación del Sistema de Gestión es la que permite realizar ajustes o cambios en los procesos y estructura con el objetivo de encontrar una eficiente configuración y alineación (López, 2008, págs. 49-60).

El Cuadro 2 muestra las etapas, entradas y salidas de la planeación del sistema de gestión de acuerdo con López (2008).

Cuadro 2. Proceso de Planeación del sistema de gestión

ENTRADAS DE LA PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN	PROCESO DE PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN.	SALIDAS DE LA PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la planeación estratégica • Estructura actual del sistema • Requisitos legales de normas de sistemas de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación procesos del sistema • Análisis estratégico de los procesos • Diseño y estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los procesos (red o mapa de los procesos) • Diseño y estructura organizacional • Planeación de los procesos • Manual de gestión organizacional

Fuente: (López, 2008)

Identificación procesos del sistema

El primer paso de la planeación del sistema de gestión es la identificación de los procesos y su secuencia, para establecer una estructura que permita alcanzar los objetivos (López, 2008, págs. 49-50).

De acuerdo con López (2008) la clasificación de los procesos se realiza en tres categorías:

Procesos de conducción: son aquellos que desarrollan actividades de planeación control de gestión tales como planeación estratégica.

Procesos de realización: son aquellos que generan la creación de valor para la organización, sus clientes y partes interesadas, como por ejemplo mercadeo, diseño, compras etc.

Procesos de apoyo: son aquellos que soportan la gestión operativa y estratégica como por ejemplo gestión humana, TI, auditorías internas etc.

Con el fin de facilitar la identificación de los procesos y sus secuencias, se cuentan con algunos modelos tales como la cadena de valor y la estructura de procesos en función del ciclo PHVA.

La cadena de valor: este concepto se presenta al mundo gracias a Michael Porter en su libro “ventaja competitiva” en el año 1985, dividiendo la organización en una serie de funciones o procesos que le permitan generar valor a sus clientes y generar una ventaja competitiva mediante el aumento del margen (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).

La cadena de valor incluye nueve tipos de procesos divididos en dos categorías: procesos primarios y procesos de soporte (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).

Procesos de soporte

1. Logística interna: incluye el recibo de mercancía, almacenamiento, inventarios y transporte interno (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).
2. Operaciones: producción, empaque, ensamble, mantenimiento y demás actividades que transformen las entradas en productos finales (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).
3. Logística externa: toda serie de actividades que permita la articulación del producto para llevar al cliente, como su transporte, ordenes de pedido y gestión de distribución (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).
4. Mercadeo y ventas: toda serie de actividades que lleven a que los clientes compren los productos ofrecidos por las compañías, como la selección de canales, promoción, publicidad, precios, ventas y gestión de distribuidores (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).
5. Servicio: son todas las acciones o actividades que permitan mantener y mejorar el valor del producto, como es el soporte, instalación, servicio de reparación, entrenamiento, entre otros (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).

Procesos de apoyo:

6. Infraestructura: gerencia en general, gestión de la planeación, legal, financiera, contabilidad, manejo de asuntos públicos, gestión de la calidad etc. (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).

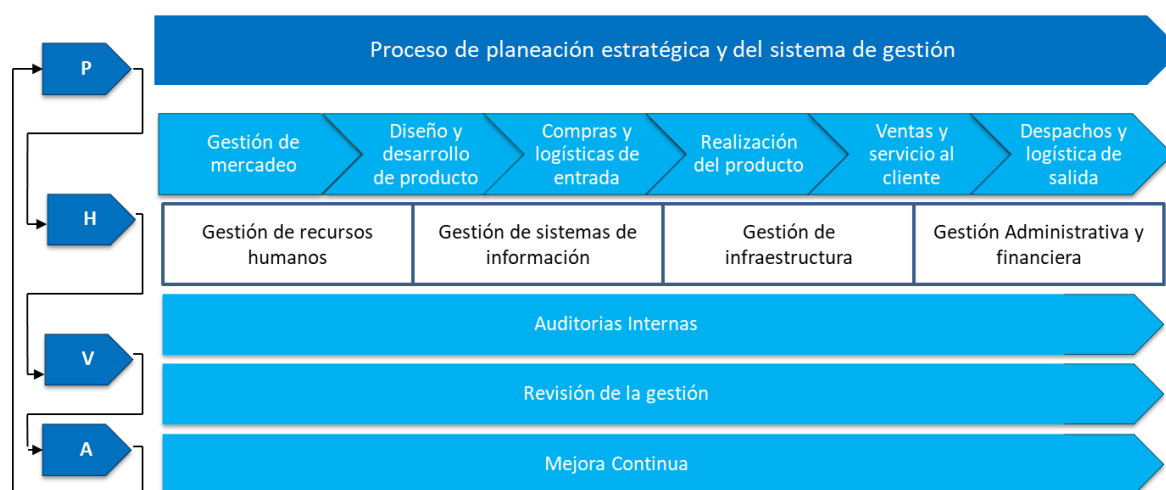
7. Recursos humanos: son todas aquellas relacionadas con la contratación del personal, el desarrollo, retención, formación y compensación de los empleados (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).

8. Desarrollo tecnológico: es necesaria para el desarrollo del soporte de la cadena de valor mediante acciones de investigación, desarrollo, automatización de procesos, diseño y rediseños (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).

9. Abastecimiento: provisión de materias primas, servicios, repuestos, edificios, maquinaria etc. (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, págs. 71- 72).

Estructura de procesos con el ciclo PHVA: los procesos también se pueden definir en función del ciclo planear, hacer, verificar y actuar como se muestra en la Figura 6.

Figura 6. Modelo de un sistema de gestión por procesos basado en la metodología PHVA



Fuente: (López, 2008)

Los procesos del planear son la planeación estratégica y del sistema de gestión, que definen las estrategias y estructura de la organización. En los procesos del hacer, se incluyen tanto los procesos de realización, como de apoyo, y para el verificar y al actuar se incluyen los procesos de auditorías internas, la revisión por la dirección y algunas organizaciones incluyen también la mejora como un proceso del sistema de gestión (López, 2008, pág. 53).

De acuerdo con López (2008) los procesos del sistema de gestión en una organización se definen en función de objetivos y alcance, el cual se podrá observar en la siguiente Cuadro 3:

Cuadro 3. Objetivos y alcance de los procesos del sistema de gestión

PHVA	Proceso	Objetivo	Alcance
P	Planeación estratégica y del sistema de gestión	Definir el direccionamiento estratégico y estructura para la organización.	Actividades de planeación, difusión de las estrategias, implementación, seguimiento y decisiones para la mejora.
P	Gestión de riesgos y aspectos ambientales	Asegurar la adecuada planeación de los procesos del sistema de gestión	Identificación, valoración, análisis, evaluación y definición de tratamientos y controles.
H	Mercadeo.	Definir estrategias para satisfacer las necesidades del mercado generando beneficios para la organización.	Investigación de necesidades, sistema de información estratégica, definición de plan de mercadeo, implementación y control de resultados
H	Diseño y desarrollo de productos y planeación de procesos	Establecer las especificaciones del producto o servicio cumpliendo los requisitos de los clientes y las demás partes interesadas. Establecer las especificaciones del proceso de realización capaz de producir el producto.	Definición de requisitos, diseño, especificaciones y control del diseño. Desarrollo de procesos y recursos para la realización del producto.
H	Compras y logística de entrada	Adquisición de los recursos necesarios para producir el producto o prestar el servicio.	Selección y evaluación de proveedores, compras, verificación, almacenamiento y preservación.
H	Realización del producto o servicio.	Elaboración del producto o prestación del servicio	Realización (producción o prestación del servicio) y control de calidad
H	Ventas y servicio al cliente	Comercialización del producto o servicio.	Planeación de ventas, atención al cliente y ejecución de ventas y servicio posventa.
H	Despachos y logística de salida	Entrega del producto al cliente.	Almacenamiento, entrega, despacho, transporte y facturación.
H	Gestión de recursos humanos	Suministrar y asegurar que el personal sea competente para realizar las actividades de la organización.	Selección, contratación, formación, evaluación de personal.
H	Gestión de infraestructura	Suministrar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de los procesos.	Mantenimiento, proyectos y metrología.
H	Gestión de sistemas de información	Garantizar la disponibilidad y protección de la información de la organización.	Proyectos de tecnología de la información, mantenimiento de hardware y actualización de software y seguridad informática.
H	Gestión financiera	Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros y la aptitud de la información.	Planeación y control de recursos financieros, contabilidad, tesorería y cartera.
V	Auditorías internas	Evaluación de cumplimiento, desempeño y mejora del sistema de gestión organizacional.	Planeación, ejecución y seguimiento de auditorías internas.
V	Revisión gerencial	Evaluación de resultados de la ejecución de la planeación y toma de decisiones para la mejora.	Preparación, revisión, análisis de información y toma de decisiones.
A	Mejora continua	Definir acciones de mejora a partir de los resultados de la verificación.	Análisis de resultados, definición de acciones de mejora escalonada, proyectos de mejora significativa, seguimiento a la mejora.

Fuente: (López, 2008)

Jerarquía de procesos: dentro de los elementos de la estructura de la jerarquía de los procesos encontramos el sistema de gestión, procesos, subprocesos, actividades y tareas (López, 2008, págs. 55-56).

- El sistema de gestión, conjunto de procesos que interactúan para alcanzar los objetivos de la organización (López, 2008, pág. 55).
- Los procesos o macroprocesos son actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas creando valor para el cliente y la organización (López, 2008, pág. 55).

- Para el caso de los subprocesos, los macroprocesos de una organización pueden dividirse si se es necesario en subprocesos, para facilitar la gestión y aplicación del PHVA (López, 2008, pág. 56).
- Las actividades y tareas son los procesos que se constituyen en etapas o actividades que permiten la transformación de entradas en salidas. A su vez las actividades pasan a constituirse en tareas u operaciones específicas (López, 2008, pág. 56).

Análisis estratégico de los procesos

Una vez se tenga clara la estructura de procesos de la organización y se cuente con un mapeo de estos procesos, es de vital importancia evaluar su importancia e impacto en los objetivos estratégicos de la organización. Esto nos permite determinar el grado de importancia de cada proceso, así definir y desplegar objetivos o proyectos de mejora, permitiendo el ajuste, eliminación o creación de nuevos procesos. Una de las herramientas expuestas por López (2008) es la matriz de procesos versus estrategias (Ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Matriz procesos vs estrategias

DIRECTRICES Y ESTRATEGIAS	PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN								
	Gestión Estratégica	Comercializadora	Compras	Realización del producto	Gestión de Información	Infraestructura	Gestión Humana	Auditorias	Total
Misión									
Visión									
política de gestión									
Objetivo 1									
Objetivo 2									
Objetivo 3									
Objetivo 4									
Objetivo 5									
Objetivo 6									
Total									
1	Baja relación e importancia del proceso con el elemento de la estrategia								
5	Medición relación e importancia del proceso con el elemento de la estrategia								
10	Alta relación e importancia del proceso con el elemento de la estrategia								

Fuente: (López, 2008)

Diseño y estructura organizacional

Para la correcta definición de la estructura organizacional se debe tener en cuenta los tipos de enfoques que existen (López, 2008):

- Enfoque contingente: consiste en situaciones condicionantes o factores que determinan los actividades, procesos y estructura, estos condicionantes se convierten en los parámetros a tener en cuenta en el diseño.
- Enfoque de la congruencia: consiste en la congruencia o grado de consistencia entre las metas, objetivos y estructuras entre los componentes de la organización.

Estos enfoques permiten definir cuidadosamente cada una de las variables que presenta un diseño organizacional como se observa en el Cuadro 5 (López, 2008, págs. 26-27).

Cuadro 5. Variables del diseño organizacional

Variable	Descripción
Estructura organizacional	Se refiere a las opciones de agrupamiento o configuración. Puede ser por actividades (ej. áreas o departamentos) divisiones (por mercado o cliente) o matricial combinando las anteriores.
Mecanismos de coordinación	Se refiere a las formas de vincular y comunicar la estructura organizacional (ej. Jerarquía, estandarización, supervisión, equipos de trabajo, cargos de enlace)
Sistema de control	La forma de controlar la organización por parte de los gerentes, o los mecanismos establecidos para garantizar que se logren los resultados estratégicos de la empresa. (ej. Control de actividades o de resultados)
Puestos de trabajo	Establecimiento de las actividades operativas y alcance de las mismas de un cargo específico. Incluye también la definición de los niveles de responsabilidad (en cuanto al “hacer”) y autoridad (en cuanto al “decidir”) para una función dentro de la organización.
Personas	Parámetro del diseño del puesto que incluye aspectos como los conocimientos y aptitudes (competencias), las necesidades y expectativas individuales, la experiencia y hasta factores demográficos.
Sistema de toma de decisiones	Se refiere a la asignación de la autoridad o poder en la organización. Normalmente se define como centralizado (concentrado en algunos directivos) o descentralizado (distribuido en varios individuos).
Incentivos	Mecanismos de recompensa y motivación del personal que normalmente se consideran de acción directa sobre el desempeño.
Organización informal	Comportamiento de los individuos no regulado por normas, reglas o sistemas de control; y depende de factores culturales (valores) y sociales, comunes a un grupo de individuos.

Fuente: (López, 2008)

6.4 Planeación Operativa

Por otro lado el proceso de planeación operativa busca establecer los procesos con claridad con el fin de dar respuesta a los objetivos y expectativas de la organización o en su defecto requisitos o asuntos normativos, por lo cual consiste en definir que se quiere lograr, como se va a lograr, quienes son los responsables, y con qué recursos se cuenta (López, 2008). El proceso de planeación operativa cuenta con unas entradas y salidas como se observan en el Cuadro 6 .

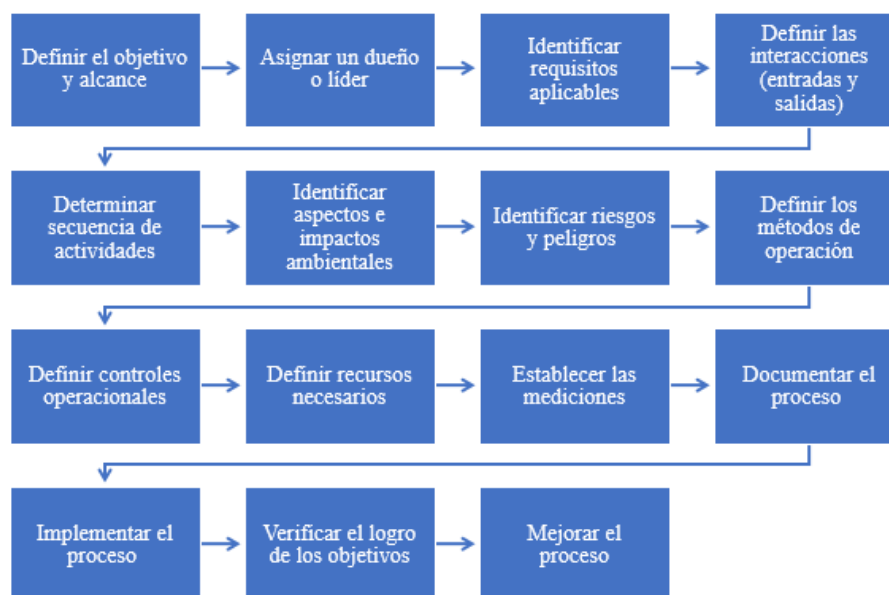
Cuadro 6. Proceso de planeación operativa

ENTRADAS	PROCESO DE PLANEACIÓN OPERATIVA	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> Resultados de la planeación estratégica Requisitos y expectativas de las partes interesadas Procesos de la organización Requisitos legales Requisitos de normas y lineamientos de normas Desempeño de los procesos 		<p><u>PLANEACIÓN DEL PRODUCTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos, especificaciones, criterios de aceptación Requisitos de seguimiento y medición <p><u>PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos, alcance e interacciones Responsabilidades y autoridad Aspectos e impacto ambientales y su significancia Identificación de riesgos y peligros Procedimientos e instructivos de realización, control del proceso Seguimiento y medición del producto y desempeño Necesidad de recursos y competencias Planes de control

Fuente: (López, 2008)

La secuencia las etapas de la planeación de los procesos se observa en la Figura 7.

Figura 7. Etapas de la planeación de los procesos



Fuente: (López, 2008)

A continuación, se explican en detalle las etapas de planeación operativa.

Definir el objetivo y alcance del proceso: con el fin de definir un objetivo de un proceso se tiene en cuenta la siguiente relación.

Objetivo del proceso = resultado esperado + características.

Dicho resultado esperado es el producto o salida principal del objetivo el cual es entregado ya sea al cliente interno o externo. Estos objetivos para algunas personas son llamados a su vez misión o propósito. Por otro lado, el alcance del proceso hace referencia a las actividades incluidas en él.

Asignar un dueño o líder: esta persona deberá tener las cualidades, habilidades de liderazgo y conocimientos, debido a que es quien debe dar cuenta de la obtención del logro de los objetivos siendo responsable del proceso desde la planeación, seguimiento, medición y mejoras de este.

Identificación de los requisitos aplicables: son requisitos definidos por los clientes del proceso, la organización, la ley y las normas de sistema de gestión.

Interacciones del proceso: son los medios (entradas y salidas) con los que se relaciona o comunica un proceso del sistema de gestión con otros procesos ya sean internos (entre procesos) o externos (cliente, proveedores, etc.).

Secuencia de actividades: en todo proceso las entradas se convierten en salidas por tal motivo se define una secuencia de las actividades con el fin de establecer procesos eficaces.

Identificación de aspectos ambientales: se debe realizar un análisis de los diferentes impactos ambientales que la compañía puede generar, por tal motivo se analiza cada proceso por separado considerando cada actividad y evaluando cuáles son sus interacciones con el medio ambiente.

Identificación de riesgos: consiste en determinar que eventos se pueden presentar y su impacto en los objetivos de los procesos, por tal motivo se analizan los siguientes elementos:

fuente, causa, evento, consecuencias y controles actuales. Estos se alimentan por medio de lluvia de ideas, listas de chequeo, registros históricos, etc.

Métodos de operación y control: con la correcta identificación de los puntos anteriores los controles de proceso y de controles operacionales se definen en función de las cinco m (medio ambiente, máquina, mano de obra, método, materiales) para lo cual cada uno de los factores se le establece su control y respectivos objetivos de control. En maquinaria sobresalen las actividades de mantenimiento y metrología, para el caso de método los controles son documentar y entrenar, para el caso de la mano de obra son controles las competencias y motivación, por otro lado, para los materiales son controles el seguimiento, medición y preservación y por último para medio ambiente se establecen controles de condiciones adecuadas y seguimiento de parámetros.

Definir recursos necesarios: consiste en identificar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos, dichos recursos a incluir en la identificación son: instalaciones físicas, maquinaria y equipos, software y hardware, información, recursos humanos y equipo de protección y seguridad.

Establecer medidas: consiste en establecer métodos para validar el logro de los objetivos según los resultados que se hayan obtenido por lo cual se emplean indicadores de gestión y estos indicadores se definen de la misma forma como se definen los indicadores estratégicos.

Documentar el proceso: disposiciones escritas que se han realizado en el proceso, matrices, caracterizaciones de los procedimientos, planes etc.

Implementar y evaluar el logro del objetivo: con el fin de lograr una buena implementación se requiere de una sensibilización del personal, capacitación, entrenamiento y correcto seguimiento. Posteriormente se debe evaluar después de la implementación que el

presente proceso cumpla con su objetivo, a partir de las mediciones establecidas y la comparación de los resultados obtenidos.

Mejorar el proceso: se establecen acciones correctivas, preventivas y de mejora según sean los resultados.

Con esta serie de etapas se estructura un proceso con el fin de dar respuesta a las expectativas y requisitos de la organización y su entorno (López, 2008).

6.5 Diseño de Cargos

Otro tema por considerar es el diseño de los cargos, por el cual el concepto de cargo se entiende como una serie de tareas o actividades que realiza un empleado que ocupada un lugar definido dentro del organigrama de una empresa. Por lo tanto, la posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento donde está situado en ella (Chiavenato, 2007, págs. 203-204) a su vez es necesario describir un cargo por medio de la descripción, cuyo fin es enumerar las tareas de forma detallada, su periodicidad, herramientas y métodos implementados para llevar a cabo las tareas y los objetivos del cargo (Chiavenato, 2007, págs. 226-227).

Este proceso de descripción y análisis de cargos se puede realizar por medio de los métodos de observación directa, cuestionario, entrevista directa y métodos mixtos (Chiavenato, 2007, págs. 230-234).

Método de observación directa, su aplicación resulta más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos y de tiempos y métodos, este se realiza mediante la observación del ocupante del cargo en su ejecución de las actividades, este proceso presenta mayor veracidad en los datos obtenidos y no se detienen los procesos que se estén ejecutando (Chiavenato, 2007, pág. 231).

Método cuestionario, consiste en recopilar información acerca de un cargo mediante una serie de preguntas. Este método se debe realizar de manera que permita tener información útil y concreta para poder realizar un correcto análisis del cargo, se aconseja antes de su implementación dar a conocer el cuestionario a un ocupante del cargo y su supervisor, con el fin de recibir retroalimentación a cerca de este. Este método permite abarcar más personas, y adicionalmente es ideal para abarcar cargos de alto nivel debido a la poca disponibilidad de tiempo y múltiples actividades de las personas de gerencia (Chiavenato, 2007, pág. 232).

Método de entrevista es el enfoque más flexible y productivo, si está bien estructurada la entrevista puede generar mucho valor para el análisis de cargo, adicionalmente permite la aclaración de dudas al ocupante por lo que permite mayor rendimiento para el proceso y asertividad en las respuestas proporcionadas (Chiavenato, 2007, págs. 232-233).

Métodos mixtos se recomienda la implementación de dos o más de los métodos anteriores con el fin de complementar uno con el otro y minimizar brechas de información relevante (Chiavenato, 2007, págs. 233-234).

La optimización de los métodos de trabajo consta de los siguientes pasos principales:

- Seleccionar el trabajo que debe mejorarse: como no pueden mejorarse todos los aspectos del trabajo de una empresa al mismo tiempo, puede realizarse una selección desde el punto de vista humano, económico o desde el punto de vista funcional del trabajo (García, 2005, págs. 35-36).
- Registrar los detalles del trabajo: estos se realizan bajo observación directa, cuya finalidad es conocer a profundidad el trabajo a estudiar, con el fin de evaluar cada proceso, actividad y demás contemplando aspectos como el tiempo y observaciones, para

obtener de forma estructurada información para realizar análisis del trabajo (García, 2005, pág. 37).

- Analizar los detalles del trabajo: ya teniendo los detalles de que consta el trabajo, se procede a analizarlos para ver qué acciones se deben tomar, por tal motivo la forma en el estudio de los métodos se basa en la formulación de preguntas como ¿Por qué existe cada detalle?, ¿Para qué sirve cada detalle? Esto permite cuestionar la necesidad del detalle. Posterior a esto se procede con otra serie de preguntas como ¿dónde debe hacerse el detalle? Es la evaluación si la maquina el lugar etcétera, es el conveniente para su ejecución, ¿Cuándo debe ejecutarse el detalle? Nos conduce a investigar el tiempo, si su orden y secuencia es el adecuado, ¿Quién debe hacer el detalle?, evalúa si la persona es la adecuada para realizar la actividad, ¿Cómo se ejecuta el detalle?, este nos lleva a evaluar la mejor forma de hacerlo (García, 2005, págs. 37-38).

- Desarrollar un nuevo método para hacer el trabajo: teniendo en cuenta las respuestas obtenidas se llega a poder tomar decisiones para el análisis de procesos o actividades ya sean de eliminar, cambiar, cambiar o reorganizar, o en tal caso simplificar dichos detalles que permitan que el trabajo sea correctamente desempeñado (García, 2005, pág. 38).

Por tal motivo el objetivo principal del análisis del trabajo es la forma de perfeccionar los diferentes métodos de trabajo para que se realice un correcto desempeño de este. Por lo tanto, parte de los métodos mencionados previamente, existen diversas técnicas para analizar el trabajo, pero las principales son dos, la técnica de la actitud interrogante y la lista de comprobación de análisis (García, 2005, págs. 113 - 114).

La técnica de la actitud interrogativa consiste en que el Analista o persona encargada a realizar dicha labor siempre debe preguntarse ¿es necesaria la operación?, ¿puede eliminarse?, ¿puede combinarse con otra?, ¿puede cambiar el orden?, ¿puede simplificarse? Dichas preguntas se deben tener presentes al momento de la realización de esta activa sin importar cual fuera el objetivo del análisis (García, 2005, págs. 113 - 114).

Lista de comprobación de análisis, la siguiente guía apoya a la actitud interrogativa:

Comprenda	Analice
¿Qué se logra?	¿Es necesario?
¿Dónde se logra?	¿Por qué ahí?
¿Quién lo hace?	¿Por qué esa persona?
¿Cómo se hace?	¿Por qué de esa manera?

Por tal razón al momento de dar una respuesta si es afirmativa se justifica con hechos, causas o razones y en caso tal de ser negativa se justifica con palabras, efectos o con excusas plasmadas en las principales cuestiones formuladas en el análisis del trabajo (Ver Anexo 1) (García, 2005, págs. 115-121).

6.6 Diseño y Rediseño Organizacional

Los principios a tener en cuenta en el rediseño organizacional exigen que Recursos Humanos se convierta en socio estratégico junto a la alta gerencia para identificar las causas raíz del desempeño deficiente y para construir el nuevo diseño de la estructura, teniendo en cuenta que este diseño se debe dar bajo una serie de principios, la adaptación a las metas estratégicas de largo plazo y también el proporcionar las herramientas necesarias para alinear eficazmente el diseño con las metas estratégicas (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

6.6.1 Aspectos fundamentales del diseño organizacional.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas que soporte la estrategia de las organizaciones, el gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo alineados a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y demás aspectos de la interacción entre áreas de una organización. Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores: diseño de la estrategia, la estructura y los procesos; los cuales, a continuación, se explican con mayor detalle (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Estrategia:

El diseño Organizacional inicia con la identificación de una oportunidad de desempeño claramente definida y que va en línea a la estrategia del negocio. Es el proceso para definir la estructura de actividades, funciones, responsabilidades, responsabilidad en la toma de decisiones e interacción de las áreas dentro de la organización, facilitando el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas internas y externas y comprende los siguientes puntos:

- Identificar las actividades esenciales de trabajo para alcanzar las metas estratégicas, conocer si los procesos, funciones y demás actividades que realiza el capital humano están alineados a la estrategia y generen el valor deseado (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).
- Establecer métricas que permitan evaluar el avance frente a las metas estratégicas y la eficacia del diseño organizacional, como por ejemplo el gasto operativo, el cual da una visión de cuanto está costando la estructura y de esta forma generar un control sistemático enlazado a indicadores de eficiencia como los son el gasto per cápita y la

relación de ingresos sobre los gastos de nómina (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Estructura:

Consiste en cuatro componentes que tienen impacto en los resultados del negocio: grupos de trabajo funcional, niveles de trabajo, definición de roles y relaciones jerárquicas. Una estructura organizacional eficaz promueve el claro establecimiento de derechos de toma de decisiones, roles y responsabilidades (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Procesos:

Los procesos eficaces son aquellos que logran generar entregas puntuales y servicios o productos de alta calidad. Las organizaciones deben conservar internamente las actividades y procesos que son esenciales para mantener la ventaja competitiva y generar oportunidades para subcontratar los procesos que no son claves para la competitividad (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

De acuerdo con la plataforma de Gartner Corporate Leadership Council, se muestra a continuación un ejemplo de cómo identificar las necesidades de eficiencia en la estructura organizacional (Ver Cuadro 7).

Cuadro 7. Plantilla de pronóstico para el diseño organizacional

Metas y desafíos del diseño organizacional	Criterios de diseño	Responsabilidades del equipo de diseño
Metas estratégicas del rediseño organizacional Proteger los ingresos y los márgenes, como así también mejorar la satisfacción del cliente con los programas de capacitación y certificación de Cisco Services mediante la mejora de la experiencia integral del cliente.		
Desafíos estructurales <ul style="list-style-type: none"> Diversas funciones de capacitación y certificación en el ámbito de Cisco Carencia de grupos regulares de control de calidad 	Criterios de diseño estructural <ul style="list-style-type: none"> Establecer una responsabilidad centralizada para la satisfacción del cliente en cada región Representar una función integral de capacitación y certificación que pueda asignarse a un solo líder Uniformidad a escala mundial Un líder 	Criterios de diseño estructural <ul style="list-style-type: none"> Determinar la estructura organizacional hasta tres niveles por debajo del director ejecutivo Determinar las esferas de control, los roles y las responsabilidades de los líderes de la línea hasta tres niveles por debajo del director ejecutivo
Desafíos del proceso de negocio <ul style="list-style-type: none"> Cada representante (cliente, empleado, socio, solicitante de empleo) sirvió de modo diferente No funciona como un negocio integrado: no hay hoja de ruta en común para la planificación o la ejecución No hay proceso claro para llegar al mercado No se ha estandarizado el proceso de desarrollo de contenido ni las plantillas 	Criterios de diseño para el proceso de negocio <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la coordinación y la colaboración dentro de las diversas funciones y entre ellas Eliminar los procesos de trabajo redundante 	Criterios de diseño para el proceso de negocio <ul style="list-style-type: none"> Identificar las interdependencias de roles y los procesos del negocio dentro de las funciones y entre estas Identificar los procesos no críticos de trabajo que puedan subcontratarse, reducirse o eliminarse

Fuente: (Gartner Corporate Leadership Council, s.f)

6.6.2 Criterios para el diseño organizacional

Con el objetivo de elegir la mejor configuración de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad que facilite el libre desarrollo de los procesos, se debe tener en cuenta algunos criterios para evaluar el desempeño, alinear los procesos con la estrategia del negocio e involucrar a las personas claves en las actividades de diseño organizacional con el objetivo de brindar herramientas y capacitaciones para alinear las estructuras con las metas del negocio (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Criterio 1: evaluar las causas raíz de los problemas de desempeño en la organización a fin de implementar renovaciones de diseño basadas en principios. Una vez se identifican los problemas o áreas críticas que afecta el desempeño de la organización, se debe proceder a proponer mejoras

o cambios en la estructura que aporten en la consecución de los objetivos, eliminando reprocesos o funciones que no agreguen valor al área (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Criterio 2: identificar criterios claros de diseño para garantizar su adaptación a las metas estratégicas de largo plazo. Todo cambio que se propone en el diseño de la estructura debe ser coherente con las metas estratégicas de la organización de largo plazo, la implementación de métricas que permitan el seguimiento periódico ayuda a la adaptación de los criterios implementados (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Criterio 3: involucrar a personas clave de interés en el proceso de diseño organizacional y proporcionarles las herramientas para alinear eficazmente el diseño organizacional con las metas estratégicas. El área de Gestión Humana debe velar por brindar las herramientas necesarias en el proceso de diseño organizacional a sus líderes con el objetivo de involucrar a los jugadores claves que aporten a la alineación de la estructura con la estrategia (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

A continuación, se observan en el Cuadro 8, los tres criterios y como fueron utilizados en diferentes empresas involucradas en el proceso diseño organizacional:

Cuadro 8. Diseño organizacional desalineado

Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
<p>Asesoramiento de la necesidad de rediseño</p>  <p>Alpha Company identifica las preguntas para diagnosticar una gama de causas raíz de los problemas de desempeño en la organización a fin de garantizar el rediseño organizacional basados en principios.</p>	<p>Planeamiento pronosticado del diseño organizacional</p>  <p>Beta Company alinea los criterios de diseño con su proceso de planeamiento pronosticado de negocio a 3 y 5 años para asegurar la compatibilidad con sus metas estratégicas a largo plazo.</p>	<p>Taller de diseño organizacional para líderes de línea</p>  <p>Cisco Services implementa un taller de diseño de un día de duración a fin de involucrar a grupos clave de interés en el proceso de diseño organizacional y proporcionarles las herramientas para alinear el diseño organizacional con las metas estratégicas.</p>

Fuente: (Gartner Corporate Leadership Council, s.f)

6.6.3 Causas que impiden un diseño organizacional alineado

De acuerdo con la plataforma de Gartner Corporate Leadership Council, existe mucha dificultad en las organizaciones de contar con un diseño o metodología que permita construir un diseño organizacional bien alineado, debido a tres causas: falta de diagnóstico de la estructura, escasa participación de los interesados y criterios de diseño inadecuados (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

En la falta de diagnóstico de la estructura, el rol de Gestión Humana se debe enfocar en el trabajo en equipo junto con los líderes para identificar las causas raíz y problemas de desempeño de la organización. Por otra parte, es necesario el evaluar los costos y beneficios de las soluciones y así poder establecer la mejor opción para la organización (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Otra causa raíz es la **escasa participación de las partes interesadas**, como se mencionó anteriormente el asociarse con los líderes es de vital importancia para para evaluar en conjunto las diferentes opciones de diseño, proporcionándoles criterios de diseño claros, roles y

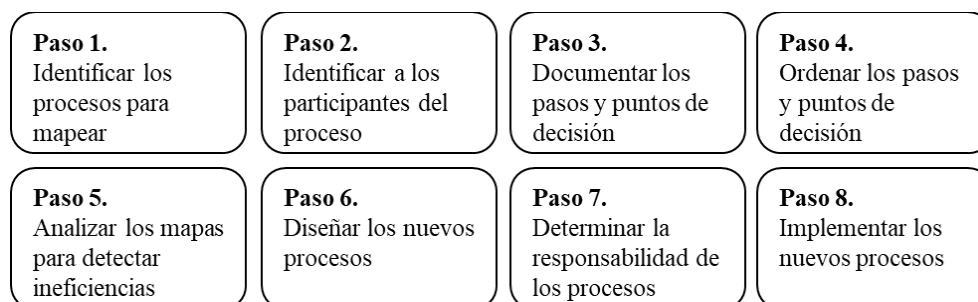
responsabilidades a fin de capacitarlos para hacer contribuciones eficaces (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Por último, **los criterios de diseño inadecuados** pueden evitarse si Gestión Humana, contribuye estratégicamente alineando el diseño y estructura organizacional con las metas estratégicas a corto y largo plazo mediante la identificación de actividades de trabajo esenciales y las actuales áreas de debilidad en la organización (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

6.6.4 Pasos para resolver los problemas de desempeño de la estructura

Con el fin de poder resolver los problemas de desempeño de la estructura es necesario una serie de ocho pasos (Ver Figura 8) (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Figura 8. Pasos para resolver los problemas de desempeño de la estructura



Fuente: (Gartner Corporate Leadership Council, s.f)

A continuación, se explica en detalle cada uno de los pasos.

Paso 1: identificar el área piloto o procesos que se quieren analizar para una posible reestructuración de responsabilidades, mapeando los procesos asociados a esa actividades o responsabilidades (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Paso 2: identificar los involucrados en cada paso del proceso, convocar o generar un espacio de sesiones moderadas para mejorar la exactitud y eficiencia o en su defecto entrevistas con cada uno de los involucrados en el proceso (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Paso 3: documentar cada paso del proceso y puntos de decisión que afecten los demás pasos. Los pasos importantes son los puntos de transferencia de trabajo de un participante al siguiente y los resultados previos a producirse (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Paso 4: ordenar los pasos y actividades cronológicamente y realizar un diagrama de flujo explicándolos (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Paso 5: analizar cada paso y punto de decisión del proceso. A partir de la identificación de botella, reprocesos y definiciones deficientes en cada uno de los pasos (Gartner Corporate Leadership Council, s.f). Por lo tanto, se pone a evaluación los siguientes puntos:

- Asignar un costo o valor agregado a cada paso. ¿Agrega valor dicho paso? ¿Puede eliminarse un paso? Examinar a fondo los pasos que sólo producen un costo y no agregan valor (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).
- Decidir si se puede eliminar algún punto de decisión. Los puntos de decisión pueden constituir atascos considerables en el proceso (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).
- Examinar cada ciclo de reproceso en el mapa del proceso. ¿Se puede acortar o eliminar el ciclo? (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Paso 6: cuando corresponda, rediseñar los procesos ineficientes en base a los siguientes principios:

- Garantizar que los procesos apoyen la estrategia departamental y organizacional a fin de eliminar las actividades innecesarias (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).
- Hacer que los usuarios finales del proceso ejecuten el mismo para asegurarse de que el producto final cumpla las especificaciones originales (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

- Vincular las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados para no dedicar tiempo y recursos a la integración de los resultados previstos al final (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).
- Ilustrar los puntos de decisión donde se ejecuta el trabajo e integrar control al proceso para evitar la redundancia de que otro departamento, otra unidad u otra persona realice el control de calidad (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).
- Tratar los recursos dispersos geográficamente como si estuvieran centralizados mediante el uso de bases de datos, redes de telecomunicación y sistemas estandarizados de procesamiento a fin de disminuir la diferenciación entre los empleados remotos y los centralizados (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Paso 7: después de diseñar los nuevos procesos, se debe realizar las diferentes asignaciones de responsabilidades de cada proceso del área de forma clara, específica y concisa, con el fin de lograr un mayor entendimiento y cobertura de la responsabilidad asignada (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Paso 8: al implementar los procesos nuevos, cerciorarse de gestionar correctamente el cambio mediante la comunicación con los empleados, su capacitación y el apoyo continuo a los mismos (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

6.6.5 Evaluar la alineación del diseño con la estrategia.

La revisión periódica de la estructura y procesos permite a las organizaciones realizar cambios de prioridades y ajustes de acuerdo con las necesidades del negocio teniendo en cuenta los rápidos cambios que suceden en los entornos de las organizaciones que obligan constantemente a reinventarse para poder cumplir con sus lineamientos estratégicos (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

Parte de la planeación estratégica anual, se debe enfocar en encontrar la manera de que la estructura organizacional, los procesos y los colaboradores contribuirán a lograr los objetivos a corto y mediano plazo. Es sumamente importante la opinión de los líderes, los clientes internos y externos sobre la eficacia de la prestación del servicio dentro de un área (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).

A continuación, se presenta el Cuadro 9 el cual menciona algunas preguntas claves para evaluar la estructura organizacional:

Cuadro 9. Preguntas claves para evaluar estructura organizacional

	Preguntas clave	Guías para la solución
Estructura	1. ¿Qué funciones y departamentos de su área de negocio ya no están alineados con los objetivos estratégicos de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar o reducir gradualmente la cantidad de empleados en esta área.
	2. ¿Cuáles son las nuevas funciones o los nuevos departamentos que necesitara creas su área de negocio para apoyar lo objetivos estratégicos?	<ul style="list-style-type: none"> Considerar el valor que agregara esta función, las decisiones por las que se responsabilizara y su ubicación en la estructura organizacional. Evaluar la reasignación de personal de funciones y departamentos sin crecimiento a aquellos de alto crecimiento.
	3. ¿Cómo planea asignar la autoridad para tomar decisiones a fin de garantizar que las decisiones que afecten la estrategia se tomen dentro de las funciones o los departamentos correctos y al nivel correcto de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> Centralizar las funciones que toman decisiones de alto nivel, que afectan la estrategia, y descentralizar la implementación de dichas decisiones. Identificar si actualmente los líderes adecuados tomas las decisiones correctas para apoyar la estrategia en el futuro.
Procesos de los negocios	1. ¿Cuáles son las funciones o los departamentos de su área de negocio que necesitarán colaborar más estrechamente para apoyar la futura estrategia del negocio?	<ul style="list-style-type: none"> Considerar las estructuras que posibilitan una colaboración más estrecha entre estas áreas; por ejemplo, un solo líder para supervisarlas
	2. ¿Cuáles son los procesos de los negocios que ya no apoya la estrategia futura?	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar las transferencias de procesos y las interdependencias de roles que puedan retardar las decisiones que afecten la estrategia en el futuro
Personal	1. ¿Tienen los líderes senior las capacidades correctas para apoyar la futura estrategia del negocio?	<ul style="list-style-type: none"> Reasignar a los líderes que no tienen las capacidades correctas para apoyar la futura estrategia del negocio Eliminar las capas redundantes de liderazgo
	2. ¿Necesita su área de negocio nuevas capacidades de liderazgo que actualmente no existen en su organización?	<ul style="list-style-type: none"> Considerar las nuevas aptitudes que necesitarán desempeñar los líderes con respecto a las metas estratégicas. Identificar a futuros sucesores que podrían cubrir las necesidades de capacidad de liderazgo
	3. ¿Cuáles capacidades del personal clave que les permitieron lograr el éxito en el pasado necesitarán reducir o eliminar para lograr el éxito en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar los roles que ya no están alineados con la estrategia futura.
	4. ¿Cuáles capacidades que no fueron esenciales para el éxito en el pasado necesitarán desarrollar para lograr el éxito en el futuro?	<ul style="list-style-type: none"> Invertir en nuevos roles y nuevos puestos críticos para apoyar las metas estratégicas.

Fuente: (Gartner Corporate Leadership Council, s.f)

6.7 Tipos de estructura organizacional

6.7.1 Estructura funcional

Este tipo de diseño es uno de los más comunes en las organizaciones, una de las características principales de este diseño es que agrupa a un número de personas que tienen o desarrollan funciones semejantes, habilidades, conocimientos o por el uso mismo de los recursos de una organización en departamentos separados (Gareth, 2013, págs. 148 - 152).

Dicha estructura permite a las personas la oportunidad de aprender de otras, especializarse y ser más productivas, algunas de las características de esta estructura son:

- Jerarquías verticales por tal motivo se maneja autoridades parciales o relativas.
- Línea directa de comunicación entre los diferentes niveles de su estructura en su departamento.
- Especialización en los actividades y funciones a cargo.
- Descentralización de las decisiones, es delegada a las áreas o cargos especializados.

Una ventaja que brinda esta estructura es el aprendizaje en conjunto debido a la interrelación entre el grupo que desempeña las mismas funciones, permitiendo identificar maneras más eficientes para su realización y solución de problemas, adicionalmente otra de la habilidades que brinda esta estructura es que las personas que se agrupan por habilidades comunes pueden supervisarse mutuamente y controlar su comportamiento, llevando así a lograr una máxima especialización en la realización de sus actividades específicas (Gareth, 2013, págs. 148 - 152).

Por otro lado, algunas de las desventajas que presenta este tipo de estructura se ven reflejadas en temas de comunicación entre departamentos, debido a que cada uno cuenta con su propia jerarquía por lo que actividades donde se deban tomar decisiones por altos mandos y medios, se pueden ver estancadas y retrasar los procesos. Adicionalmente, cada una de estas jerarquías

desarrolla diferentes orientaciones que provocan problemas de comunicación (Gareth, 2013, págs. 148 - 152).

A su vez se puede evidenciar que aspectos de crecimiento de demanda, expansión y diversificación de portafolio de productos, se ven limitada frente a una estructura funcional debido a que dichos controles son centralizados en una ubicación geográfica, viéndose cortos en dar respuesta a las necesidades de cada región desde producción, ventas y otras actividades de apoyo, además de contar con poca oportunidad para especializarse en las necesidades de un grupo específico de clientes (Gareth, 2013, págs. 148 - 152).

6.7.2 Estructura Divisional:

La estructura Divisional es una de las más utilizadas cuando de resolver problemas específicos de control se trata, en cuanto a diversidad de producción y atención a múltiples clientes en un medio globalizado. En ella se podrá apreciar la creación de subunidades de fácil manejo, para atención de demandas específicas de todo tipo (producto, cliente o mercado).

La escogencia del tipo de estructura divisional depende del problema de control identificado, si el problema es la cantidad y complejidad de los productos, esta divide sus actividades por productos conociéndose como estructura de producto, si el problema es la cantidad de ubicaciones donde fabrica y vende sus productos, la organización dividirá sus actividades por región, conociéndose esta estructura como geográfica pero si el problema se debe a la necesidad de atención a un número de diferentes clientes, sus actividades se dividirá por grupo de clientes, conociéndose esta estructura como la de mercado (Gareth, 2013, págs. 152 - 163).

6.7.2.1 Estructura de Producto:

Se agrupan en divisiones separadas, según sean las similitudes o diferencias de los productos adicionalmente, se debe también decidir como coordinar para sus divisiones de productos las funciones de apoyo como son investigación y desarrollo, marketing, ventas, y contabilidad.

Por tal motivo dependiendo de la similitud o diferencia de sus productos y mercados o industrias donde operan, la organización debe definir si centraliza las funciones de apoyo en lo más alto de la organización con el fin que apoye a todas las divisiones o la creación de funciones de apoyo por cada división de producto según sea el caso (Gareth, 2013, págs. 152 - 163).

Por tal motivo la estructura de producto cuenta con diferentes subtipos de estructuras: estructura división de productos, estructura multidivisional y estructura de equipos de productos

Estructura división de productos:

En cuanto a la división de productos se realiza una separación por las áreas de manufactura en líneas específicas satisfaciendo las necesidades requeridas. Logrando que el grupo de apoyo de las diferentes áreas se centralizan en el nivel más alto de la organización. Y no existen funciones de apoyo propias, con dicha articulación se optimiza las habilidades, recursos y aumenta la capacidad funcional para crear valor en las divisiones de producto (Gareth, 2013, págs. 152 - 163).

Estructura multidivisional

Esta estructura es común cuando las compañías manejan una amplia diversidad de productos complejos, es aquí cuando se requiere dar a cada división de producto su paquete de funciones para que la desarrollen en cada división y generen valor, siendo así una división autocontenida.

La estructura multidivisional cuenta con dos innovaciones que ayudan a superar los problemas de control, el primer factor es la independencia de cada división y el segundo factor es el personal de la casa matriz corporativa, compuesto por gerentes corporativos que son

responsables de supervisar las actividades de los gerentes de división en aras de proporcionar un mejor control, por lo tanto todo el personal debe estar organizado de manera funcional capaz de coordinar todas las actividades previstas de la división (Gareth, 2013, págs. 152 - 163).

Algunas ventajas que presenta esta estructura son mayor eficacia organizacional vs claridad en división de labores - logros en la planeación, mayor control en especialización y coordinación en acciones de mejora a tiempo, facilidad de evaluación de nivel de crecimiento debido a la división de propios centros de utilidad y motivación de promoción interna en la organización (Gareth, 2013, págs. 152 - 163).

A su vez esta cuenta con algunas desventajas como son la dificultad en el manejo de la autoridad por la descentralización en múltiples divisiones, problemas con la coordinación entre divisiones, dificultad nivel de medición y competencia con el manejo de recursos, costos burocráticos por duplicidad de actividades en toda la organización por las múltiples divisiones y la falta de comunicación - brechas grandes entre directivos y gerentes de divisiones la cual conlleva a distorsión de información (Gareth, 2013, págs. 152 - 163).

Estructura de equipo de productos

En este tipo de estructura se da un híbrido entre la división de producto y la multidivisional, es aquí donde se requiere del apoyo de las áreas en donde se encuentran los especialistas de funciones de apoyo para lograr personalizar el producto y así satisfacer las necesidades de los clientes (Gareth, 2013, págs. 152 - 163).

En esta estructura de equipo la autoridad se encuentra más descentralizada, ya que cada especialista puede decidir de inmediato, esto la diferencia de la funcional y aquí se fomenta la integración debido al compromiso y colaboración de los integrantes del equipo en el desarrollo del producto (Gareth, 2013, págs. 152 - 163).

6.7.2.2 Estructura Geográfica

Este tipo de estructura es utilizada cuando la organización empieza a tener operaciones en otras localidades o regiones de un país, dado así es conveniente organizar o ajustar su estructura alineando competencias específicas de acuerdo a la zona donde se encuentre el cliente y así poder establecer que funciones centralizar y descentralizar (Gareth, 2013, págs. 163 - 164).

6.7.2.3 Estructura de Mercado

En esta estructura se alinean todas las habilidades y competencias funcionales articulando las necesidades del producto y el cliente de acuerdo al mercado, analizando la competencia para reaccionar oportunamente a los cambios que se presenten como a su vez implementando las estrategias u actividades que desarrollara cada gerente de división con el fin de satisfacer las necesidades de todo tipo de cliente como razón de ser de las organizaciones (Gareth, 2013, págs. 164 - 165)

6.7.3 Matricial

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Debería de venir después de haber adquirido la experiencia, la cultura, la madurez y la experticia de una estructura funcional seguida de una divisional. Una organización con una estructura matricial obedece a la búsqueda de una manera rápida de desarrollar productos y satisfacer las necesidades del cliente de hoy, este diseño cuenta con dos tipos de estructuras simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de

proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo (Gareth, 2013, págs. 166 - 171).

En estas estructuras Matriciales se diferencia de cualquiera de las funciones que la organización necesite para lograr sus metas, poseen niveles jerárquicos mínimos para cada función y su autoridad es descentralizada. A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo (Gareth, 2013, págs. 166 - 171).

Algunas de las ventajas importantes que cuenta esta estructura es la optimización de equipos interfuncionales y direccionamiento de las subunidades logrando flexibilidad a la organización manejando tiempos de respuestas buenos, por otro lado logra buena comunicación entre especialistas compartiendo conocimientos que mejoran su desarrollo profesional, facilitando su progreso tecnológico y de innovación, otra ventaja de esta estructura es que logra el aprovechamiento de habilidades de los empleados especializados y por último esta articulación de funcional y de producto promueve el sentido de compromiso por el costo y calidad que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo debido a que cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, evitando la duplicación innecesaria (Gareth, 2013, págs. 166 - 171).

Una desventaja de esta estructura matricial es que carece de las ventajas de una estructura burocrática, con pocas reglas, normas y procedimientos operativos estándares, por supuesto con pocos controles lo cual no permite crecimiento o desarrollo de las expectativas del personal (Gareth, 2013, págs. 166 - 171).

En la práctica, a muchas personas no les gusta la estructura que proporciona ambigüedad de funciones ni los conflictos de roles que las estructuras tipo matriz pueden producir. Por ejemplo, el jefe funcional enfocado en la calidad y el jefe de producto enfocado en el costo, con frecuencia tienen diferentes expectativas de los integrantes del equipo (Gareth, 2013, págs. 166 - 171).

6.7.4 Estructura híbrida

Este diseño de estructura reúne algunas características importantes de otras, pueden ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía, toda esta combinación tanto de estructuras funcionales como divisionales para aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades. Es posible que las organizaciones grandes y complejas que tienen muchas divisiones a menudo adoptan simultáneamente muchas estructuras diferentes, es decir, operan con una estructura híbrida. Muchas organizaciones grandes que operan en varias industrias utilizan una estructura multidivisional y crean divisiones autocontenidas; entonces, cada gerente de división de producto selecciona la estructura que cumpla con sus necesidades en particular, definiendo la estrategia a utilizar en ese caso se puede dar que una división de producto tal vez elija operar con una estructura funcional, la segunda tal vez escoja una estructura geográfica etc. (Gareth, 2013, págs. 166 - 171).

Algunas ventajas de esta estructura es la adaptación y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales, por otro lado proporcionan una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos, por último la articulación lograda de productos, significan una alineación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales, brindan la coordinación en todas las divisiones (Gareth, 2013, págs. 166 - 171).

Sin embargo, algunas desventajas a tener presentes en esta estructura es sus altos costos con plantillas de personal innecesario para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales, otra desventaja es la falta de oportunidad en la respuesta, cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado (Gareth, 2013, págs. 166 - 171).

6.7.5 Basadas en redes

Siendo esta estructura la mega tendencia, actualmente es de gran importancia para el desarrollo de la administración moderna, tanto en lo que concierne al ámbito académico como a la gerencia ejecutiva empresarial. Es importante, porque sus bases teóricas remecen profundamente en los principios de la Administración, traslapa un enfoque tradicional centrado en una única organización a una agrupación de diferentes organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos más que por una jerarquía formal de autoridad. Dichas organizaciones están vinculadas entre sí por una relación de interdependencia simultánea en lo estratégico, táctico y operacional; organizaciones que son proveedoras, clientes y hasta competidoras buscando lograr la eficacia (Gareth, 2013, págs. 171 - 173).

Las estructuras en red se forman cuando una organización celebra acuerdos o contratos con otras organizaciones para llevar a cabo actividades funcionales específicas de creación de valor.

Por tal motivo algunas de las ventajas de esta estructura son la reducción de costos, especificidad en las actividades, respuestas al cambio inmediatas y adicionalmente que no existe exclusividad, se reemplaza con facilidad cualquier proveedor (Gareth, 2013, págs. 171 - 173).

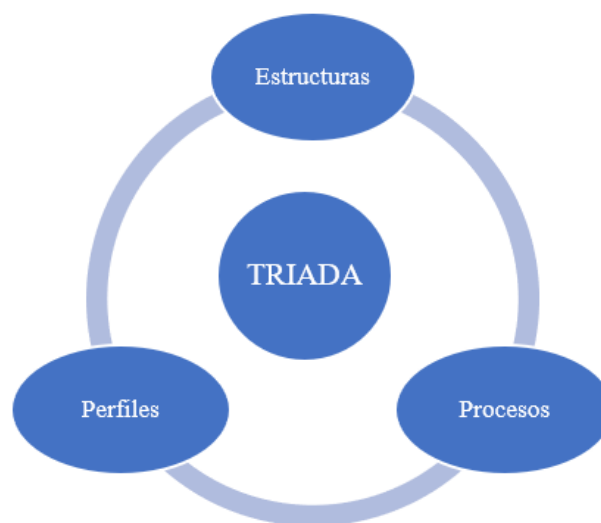
Por otro lado, las desventajas de esta estructura son la presentación de reducción de clientes por situaciones económicas o nivel adquisitivo, dificultad en el manejo de algunos productos

puntuales donde se requieren acompañamientos directivos y por último el no poder compartir ideas o datos confidenciales de la compañía (Gareth, 2013, págs. 171 - 173).

7. Modelo o solución propuesta al problema de Consultoría

Con el fin de poder brindar un modelo o solución a la propuesta de consultoría se procede a plantear la realización de una triada la cual consta de los siguientes elementos (ver Figura 9):

Figura 9. Modelo o solución propuesta al problema de Consultoría



Fuente: elaboración Propia

Estructura organizacional: se refiere a las opciones de agrupamiento o configuración de los cargos (López, 2008). La estructura incluye la definición de tipo de estructura, denominación de cargos y número de personas a cargo por jerarquía.

Procesos: se refiere a la serie de pasos que llevan a un resultado. La definición de un proceso incluye determinar el objetivo, alcance, líder, secuencia de operaciones, riesgos y su gestión, controles y mediciones (López, 2008).

Perfil de cargo: esta hace referencia a la definición y documentación de las variables del puesto de trabajo y sus personas (López, 2008). La definición de un perfil de cargo incluye los siguientes elementos:

- Nombre del cargo
- Nivel y misión
- Cargo al que reporta
- Perfil requerido y perfil deseado (experiencia y educación)
- Entrenamientos
- Autoridad
- Relaciones internas y externas
- Responsabilidades

Adicionalmente el modelo triada, cuenta con unas características, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Eficiente: evalúa si el modelo realiza la utilización adecuada de los recursos disponibles (Gartner Corporate Leadership Council, s.f).
- b) Productiva: logra una buena relación entre las salidas y las entradas (Carro & González, 2012).
- c) Eficaz: evalúa si logra los objetivos de los procesos, contribuye al cumplimiento de la estrategia, satisface los requisitos de las partes interesadas y genera las salidas de los procesos adecuadamente.
- d) Dinámica: esta característica muestra su adaptabilidad a los cambios en:
 - El direccionamiento estratégico
 - Requisitos de las partes interesadas

- El entorno
- Los recursos
- Los procesos

e) Coherente: la estructura permite una adecuada ejecución de los procesos y los perfiles de cargo reflejan responsabilidades y niveles de autoridad coherentes con la estructura y las actividades de los procesos.

f) Recursos adecuados: la organización ha suministrado a cada elemento de la triada los recursos necesarios para su funcionamiento y mejoras continuas con el fin de que el sistema de gestión de la triada funcione adecuadamente.

g) Sostenible: la estructura, los procesos y las variables asociadas a la persona y el puesto de trabajo (documentación en los perfiles) son sostenibles desde el punto de vista social, económico y ambiental.

8. Metodología para la intervención

Con el objetivo de que la triada tenga las características expuestas en el capítulo 7, es necesario realizar su gestión, dicha gestión tiene una lógica PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) y una lógica similar a la ruta de la calidad cuyo propósito es brindar una secuencia que permita solucionar los problemas identificados.

A continuación, se desarrollará el Modelo de Gestión de la Triada en 7 pasos dentro de la lógica PHVA como se observa en el Cuadro 10.

Cuadro 10. PHVA



Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallan cada uno de los pasos del Modelo de gestión de la triada.

Paso 1 - Monitorear y alertar sobre el no cumplimiento de las características

Con el objetivo de hacer seguimiento al cumplimiento de las características de la triada, se emplea un sistema de monitoreo y alertas tempranas, el cual consta de:

- Indicadores
- Matriz teórica del proceso vs direccionamiento estratégico y matriz actual del proceso vs el direccionamiento estratégico.
- Matriz de reacción a cambios
- Encuesta

a) Dentro de los **indicadores** de monitoreo y alerta están para el modelo estos son indicadores claves deben ir dentro del formato de prd:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{No. de actividades anuales realizadas por el área}}{\text{Costo de la nómina del área}} \times 100\%$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Horas laborales trabajadas}}{\text{Horas laborales estimadas a trabajar}} \times 100\%$$

$$\text{Sostenibilidad económica} = \frac{\text{Gasto nómina}}{\text{Ingresos}}$$

b) **La Matriz teórica del proceso vs el direccionamiento estratégico** (Ver Cuadro 11)

permite determinar que tanto un proceso, en teoría, debería aportar al cumplimiento de alguno de los elementos del direccionamiento estratégico, es decir si este tiene una alta relación con el cumplimiento de dicho elemento (López, 2008). La matriz se califica en una escala de 1 a 5, donde 5 corresponde a una alta relación y 1 a una nula o baja relación.

Cuadro 11. Matriz de procesos vs estrategia

Carvajal Educación Calificación de 1 a 5 de acuerdo al impacto a la estrategia del negocio						
Carvajal Educación	Supply Chain	Gestión Humana	Financiera y Admon	Innovación	Nuevos negocios	Gerentes de país
Misión						
Visión						
Objetivos						

Fuente: (López, 2008)

d) **La matriz actual de procesos vs el direccionamiento estratégico** califica que tanto realmente está aportando cada proceso al cumplimiento del direccionamiento estratégico, dicha matriz tiene las mismas filas y columnas que la matriz teórica y usa la misma escala de calificación. Al comparar ambas matrices se analiza si el proceso está aportando lo que se esperaba o no.

e) **La matriz de reacción a cambios** (Ver Cuadro 12) se emplea para monitorear cambios, ajustes requeridos en la Triada y si estos se realizaron o no. El gerente de cada área es

responsable de diligenciar la matriz cada vez que ocurra un cambio que afecte la Triada. Los cambios que se monitorean pueden ocurrir en:

- El direccionamiento estratégico.
- Requisitos de las partes interesadas (incluyendo normas).
- El entorno político económico social, tecnológico, legal o ambiental, relevante para la empresa.
- Los procesos.

Cuadro 12. Matriz de reacción a cambios

Fecha	Descripción del cambio	Fecha	Ajuste requerido	Fecha	Ajuste realizado

Fuente: elaboración propia

f) **La encuesta** (Cuadro 13) se encuentra contiene afirmaciones que permiten evaluar el estado de las características de la triada. La encuesta emplea afirmaciones y la persona debe calificar en una escala de 1 a 5, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Cuando la calificación no sea 5 en la sección de comentarios de cada pregunta la persona debe especificar qué es lo que necesita mejorarse de esa característica de la triada. La encuesta se realizará una vez al año y deberá ser diligenciada por al menos tres personas del área, incluyendo al gerente del área, algún empleado que reporte directamente al gerente y una persona operativa.

Cuadro 13. Encuesta

Preguntas	1	2	3	4	5	Comentarios
1. ¿Actualmente se cumplen los objetivos de los procesos en los que participa el área?						
2. ¿Actualmente el área satisface los requisitos de sus partes interesadas?						
3. ¿La estructura del área es la adecuada para permitir el buen funcionamiento de los procesos en los que ésta?						
4. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles, son las adecuadas para los procesos en los que participa el área?						
5. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles son adecuadas para la estructura del área?						
6. ¿Las competencias definidas por cargo son las adecuadas para el buen funcionamiento de los procesos en los que participa el área?						
7. ¿Los recursos del área son los adecuados para el correcto funcionamiento de los procesos en los que participa?						
8. ¿Los perfiles y procesos están definidos de manera que respeten los derechos de los colaboradores, cumplan la normativa laboral del sistema de gestión integrado, y a su vez cuiden su seguridad y salud en el trabajo?						
9. ¿Los procesos en los que participa el área cumplen la normativa ambiental y del sistema de gestión integrado?						

Fuente: elaboración propia

Al finalizar la aplicación del paso 1 se puede analizar la información permitiendo detectar la necesidad de realizar mejoras en los perfiles, estructuras y procesos o áreas (triada).

Paso 2 - Diagnosticar el estado inicial detallado de un área cuya triada no cumple con las características deseadas.

Como resultado del paso uno se detecta que áreas requieren algún ajuste o mejora en algún elemento de su triada. Para llevar a cabo dicho ajuste se hace un diagnóstico inicial del estado del área usando los pasos que se muestran en la Figura 10.

Figura 10. Diagnostico estado inicial



Fuente: elaboración propia

1. Definir el objetivo del área: el gerente del área a analizar, junto con las personas de su área, definirán cual es el objetivo del área, con el fin de que cada uno de los procesos realizados estén en marcados en dicho objetivo.

2. Asignación de responsable: para comenzar con la implementación de la metodología propuesta, el área de Gestión Humana deberá asignar a un responsable quien lidere dicha actividad, el cual deberá garantizar su correcta ejecución y la veracidad de la información entregada en las diferentes instancias; para este ejercicio, el cargo responsable de esta implementación es el Coordinador de Eficiencia Organizacional.

3. Divulgación a equipo de trabajo: el líder de la implementación divulgará a los integrantes de su equipo el objetivo de realizar el mapeo completo de las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores, tanto de volumetrías como tiempos, por medio de la metodología a realizar, como a su vez los diferentes formatos a efectuar

durante el proceso. El objetivo de esta reunión es poder dar claridad de las diferentes dudas que se puedan presentar en la ejecución, como a su vez la socialización de la totalidad de los formatos (Ver Anexos del 2 al 8) al equipo implementador, en este caso el Coordinador y Analista de eficiencia organizacional.

4. Divulgación a los colaboradores: Se realiza un primer acercamiento con los colaboradores del área, con el objetivo de transmitir el proceso de mejora que se empezará a realizar en ella y la importancia que tienen su participación en él. Es fundamental tener en cuenta que en las reuniones que se realicen con los colaboradores, ellos sientan que la metodología puede traer beneficios en el uso eficiente de su tiempo, mejoras en los procesos y eliminación de duplicidad o actividades que deberían estar a cargo de otras áreas puesto que esto generará visibilidad de estas a sus jefes, quienes podrán tomar decisiones a su favor. Por lo tanto, que la comunicación sea asertiva es vital, porque de lo contrario los colaboradores podrían distorsionar la información y generar malentendidos afectando el clima laboral de la organización.

Ya habiendo realizado una correcta comunicación, se procede a dar entrega del formato lista actividades a todos los colaboradores del área (Ver Anexo 2). En este formato se solicita listar las diferentes actividades realizadas en su cargo con su respectivo tiempo de ejecución (minutos). Al dar los formatos, se les debe recomendar a los colaboradores que la información con la cual los diligencien sea consistente, concreta y objetiva.

5. Elaboración de matriz subprocesos vs estrategia: la matriz consta de los diferentes subprocesos que conforman el área y se comparan con los elementos de la estrategia a los cuales se detectó que el proceso aportaba (ver paso 2). Se emplea una

escala de 1 a 5, donde 5 muestra una fuerte relación entre la estrategia vs el subproceso, es decir el subproceso aporta mucho a ese elemento de la estrategia teóricamente hablando. Otra matriz similar se realiza, pero se califica teniendo en cuenta cuanto realmente el subproceso aporta a cada elemento de la estrategia.

Cuadro 14. Matriz de subproceso vs estrategia

	Desempeño	Selección y desarrollo	Eficiencia organizacional	Compensación	Cultura, cambio y comunicaciones
Misión					
Visión					
Objetivo					

Fuente: (López, 2008)

6. Recepción de actividades del colaborador(definir los cargos y cuantas

personas hay por cargo): transcurrido un tiempo límite de tres o cuatro días hábiles para el respectivo diligenciamiento por parte de los colaboradores; el equipo encargado de la ejecución de la metodología (en este caso el Coordinador y el Analista de Eficiencia Organizacional) realizan la consolidación de la totalidad de los formatos elaborados para el área piloto, en los campos “Que hace con lo que recibe” y “Tiempo por unidad” del formato actividades global (Ver Anexo 3) el cual cuenta con las siguientes variables:

- a. **Nombre:** nombres y apellidos completos del colaborador que diligencia el formato.
- b. **Área:** área a la que pertenece el colaborador.
- c. **Denominación del cargo:** nombre del cargo que aparece en el documento de descripción del cargo.
- d. **Fecha de elaboración:** fecha en la que se completa el diligenciamiento de la lista de Actividades.

- e. **Objetivo del cargo:** objetivo del puesto en la organización, sale de la descripción del cargo.
- f. **¿Qué recibe?:** descripción de la entrada que recibe el colaborador para poder iniciar la actividad.
- g. **¿De quién recibe?:** cargo o área que entrega la entrada.
- h. **¿De qué proceso es?:** nombre del proceso al cual pertenece la actividad.
- i. **¿Qué hace con lo que recibe?:** descripción de cada actividad realizada con la entrada.
- j. **Unidad de medida:** unidad de medida del tiempo que demora la actividad en ser realizada.
- k. **¿Qué entrega?:** salida de la actividad (documento, análisis, archivo, correo, etc.)
- l. **¿A quién entrega?:** cargo o área a la cual se entrega la salida.
- m. **¿Qué pasa si no se entrega?:** este espacio es muy importante, debido a que da mayor conocimiento del posible impacto de la actividad, por tal motivo se debe detallar con claridad la consecuencia de no realizarla, para ello el colaborador y jefe deben ser muy autocríticos con cada una de las actividades, visualizando lo que puede pasar, consecuencias legales, costos, demoras en otros procesos etc.
- n. **Prioridad:** según el propósito de cada rol para la compañía, Carvajal Educación maneja un lenguaje de priorización para sus actividades el cual se clasifican en AAA (prioridad alta), AA (prioridad media), A (prioridad baja). Este

ejercicio puede ayudar a identificar fácilmente las actividades más críticas de cada uno de los cargos y conocer si estas están o no generando valor a la compañía.

o. **Macroproceso:** nombre del macroproceso al cual pertenece la actividad es igual a subproceso.

p. **Cuello de Botella:** se indica si la actividad es un cuello de botella, es decir si esa actividad retrasa el inicio de otro proceso o actividad, en este punto es importante identificar y aclarar con el colaborador el por qué esta actividad puede ser crítica y ocasionar demoras en la ejecución de algunos procesos importantes.

q. **Semana de ejecución:** existirán cuatro rangos de semanas que corresponden a un mes laboral. Se deberá llenar con una equis (X) en el rango de semana en la que el colaborador realiza la actividad descrita.

r. **Volumen de trabajo proyectado en el tiempo:** frecuencia con que ejecuta o realiza las actividades detalladas en el punto anterior. Para aquellas actividades que tengan una frecuencia bimestral se escribirá: 0.5 en la columna mensual. Para actividades trimestrales, cuatrimestrales y semestrales se escribirá en la columna Anual 4, 3 y 2 respectivamente.

s. **Tiempo por unidad:** tiempo en minutos que se tarda en realizar la actividad. Es importante recalcar que no es un total del tiempo invertido en esta actividad sino el tiempo que toma cada vez que se realiza.

t. **Observaciones relevantes:** comentarios importantes a tener en cuenta respecto a la actividad

7. **Consolidación y levantamiento de información(se revisa si lleno bien la info y si se deben aclarar dudas):** habiendo realizado la consolidación de la información

suministrada por el colaborador en un archivo de Excel (Anexo 3), mediante una entrevista se procede a aclarar actividades que en el archivo no se estén presentando de forma clara y concisa, también se realiza la validación de los tiempos por actividad.

Adicionalmente en la entrevista se procede a realizar el levantamiento del resto de la información mencionada en el punto anterior a excepción de valoración de tiempos en el formato de actividades global (Ver Anexo 3), la cual es trabajada con el acompañamiento del personal responsable de la implementación de la metodología (ver paso 5). Para esta actividad se estima un tiempo aproximado de 2 horas.

8. Valoración de tiempos del colaborador (tomar tiempos y sacar tiempos preliminares para determinar el tamaño de muestra representativo y ver si es factible medirlo y si no es posible se especifica en el anexo porque no se pudo tambien se calculan los tiempos estándar): con el objetivo de validar la información suministrada por el colaborador, se procede a realizar una valoración de los tiempos reportados en su operación a través de la observación directa, en la que el personal encargado estará acompañando al colaborador durante una semana realizando toma de tiempos aleatorios de las actividades realizadas, con el fin de obtener un tiempo estándar, permitiendo así tener una información más cercana de la realidad. La información se suministrará en el formato valoración de tiempos (Ver Anexo 4).

9. Identificación de duplicidad y actividades que no agregan valor se hace con la info que ya nos dieron: se realiza la agrupación de toda la información levantada por cada uno de los diferentes cargos evaluados, los cuales se ven representadas en diferentes hojas de cálculo con la información del formato de actividades global (Ver Anexo 3) Se realiza la agrupación de toda la información levantada en el archivo consolidado etapa 1,

creando diferentes hojas de cálculo según sea la cantidad de cargos evaluados, posterior a esto el equipo a cargo construirá la matriz de duplicidades (Ver Anexo 5) en la que mencionará todas las actividades realizadas por el área y quienes realizan dicha actividad, logrando evidenciar en la matriz si cuentan con uno o más personas realizando las mismas funciones. Este formato cuenta con las siguientes variables:

a. Bloque subprocesos: es la denominación del subproceso del área.

b. Actividades: descripción de cada actividad realizada con el input o entrada, de forma concreta y objetiva

c. Responsable: es el nombre del colaborador que realiza la actividad, se marcará con una X con de las actividades descritas realiza.

d. ¿Es Duplicidad SI/NO?: en este campo se identifica si la actividad presenta una ejecución duplicada entre dos o más colaboradores de un área, teniendo en cuenta que en algunas actividades por el nivel de volumen que se maneja, es normal evidenciar dicha duplicidad.

10. Primera entrega de actividades del colaborador al jefe(se hace una reunion con el de operaciones): ya habiendo realizado una recopilación de las diferentes variables que impactan las actividades del colaborador, se procede a realizar la primera entrega de información al jefe inmediato (Ver Anexo 6), con el fin de evaluar su priorización y tiempos a desarrollar por cada actividad según expectativas de la compañía, por tal motivo la información suministrada al jefe no tendrá los tiempos asignados por parte del colaborador con el fin de no sesgar su valoración. La clasificación de prioridades se realizará de la misma forma planteada en el campo “prioridad” mencionado en el punto 5. Es de suma importancia mencionar que, en este proceso de

asignación de tiempos y prioridades, se puede presentar desconocimiento por parte de las jefaturas del tiempo de ejecución de las actividades mencionadas por sus colaboradores, por lo cual se deberá colocar un tiempo estimado según las expectativas de la compañía, el cual posteriormente se valida en conjunto con el colaborador, jefe y el equipo de apoyo de la implementación de la metodología. Adicionalmente se hará entrega de la matriz de duplicidades en la que podrá observar y evaluar actividades que se realizan de manera simultánea por parte de sus colaboradores.

10. **Consolidación de información del jefe vs colaborador 10 y 11 se pueden en una misma reunion y puede ser una reunion entre los jefes del área y los colaboradores con los que se necesite hacer aclaraciones o llegar a acuerdos esto ya se hace después** : se procede a realizar la consolidación de la información del jefe y del colaborador, por medio del formato del Anexo 7 denominado Consolidado paso 2, en el que se podrá evidenciar las dos posturas frente a las actividades ejecutadas, observando aspectos de percepción tanto de los colaboradores como de sus jefaturas frente a tiempos de ejecución de actividades y sus prioridades; identificando de esta manera cuales actividades cuentan con variaciones altas, posible desconocimiento del tiempo de ejecución o son sobrevaloradas.

11. **Consenso de información jefe vs colaborador:** en caso de presentar variaciones respecto a la valoración de las actividades tanto del jefe como su colaborador y si el jefe considera pertinente se procede a realizar una reunión conjunta con el fin de lograr un mutuo acuerdo en la información suministrada que permita realizar un estado del área evaluada, suministrando información coherente y minimizando errores, permitiendo obtener un estado actual del área.

12. **Consolidación de información para análisis final esto es responsabilidad de nosotros como estudiantes hacerlo y se hace con info recolectada antes es para la siguiente entrega:** se unifica la información en el archivo consolidado general área (Ver Anexo 8) con el fin de poder realizar un análisis del estado de ésta, adicionalmente se incluyen los siguientes campos a calcular con base a la información obtenida en el archivo consolidado etapa 2 (Anexo 7):

a. **Volumen mes:** se cuantifica el número de veces que se realiza la actividad en un mes. Por lo tanto, como se ha definido previamente hay actividades que se pueden ejecutar en periodos diferentes como es anual, mensual, quincenal, diario etc. Por tal motivo toda actividad realizada en un periodo diferente al mensual debe ser convertida a la unidad mensual, para el caso de que la frecuencia de la actividad se encuentre en términos anuales, se deberá dividir entre 12, mensual entre 1, quincenal multiplicar por 2 y diario multiplicar por 22 días laborales (Carvajal Educación).

b. **Minutos mes:** para la realización de este cálculo se toma el volumen mes y se procede a multiplicar por el tiempo por actividad.

c. **Rango de días laborales por semana:** en este punto se calcula el tiempo en minutos que se requiere para llevar a cabo las actividades antes mencionadas. Las casillas para registrar dichos tiempos se encuentran divididas en 4 bloques conformados por el número de días laborales considerados por Carvajal (22 días). Por lo tanto, el primer bloque será de 1 a 5 correspondiente a la primera semana, el segundo bloque 6 a 10, el tercer bloque 11 a 15 y por último el cuarto bloque de

16 a 22 culminando con la cuarta semana y dando como total los 22 días laborales considerados por Carvajal Educación.

d. Total mes: se presenta la totalidad del tiempo ejecutado por cada actividad realizada por el colaborador. Siendo la sumatoria del tiempo en el punto anterior.

e. Porcentaje de participación de tiempo: este campo indica que porcentaje representa la actividad que realiza con base a la totalidad de las actividades, este se obtiene de la división entre el tiempo por unidad y la sumatoria total del tiempo de todas sus actividades, multiplicado por cien.

f. Jerarquía: en este campo se indica cuál de las actividades es la que presenta mayor dedicación de tiempo, la jerarquización se obtiene asignando a cada actividad un valor de escala numérico de 1 hasta n, donde 1 corresponde a la actividad de mayor dedicación de tiempo y n a la de menor dedicación.

13. **Cálculo de número teórico de personas, porcentaje de utilización total y**

colchón de capacidad siguiente entrega: se procede a totalizar para cada semana el tiempo que toma ejecutar todas las actividades de cada colaborador (Ver Anexo 9). Dicha operación es realizada de la siguiente manera, se efectúa la sumatoria del tiempo total de las actividades realizadas durante esa semana, la cual esta expresada en la unidad de minutos, por lo tanto para llevarlo a horas, se procede a dividirlo por 60 minutos en una hora y posterior a esto, dividirlo entre 5 que corresponde a los días que contiene una semana laboral para Carvajal, obteniendo así como resultado final el número promedio de horas diarias para efectuar todas las actividades de cada colaborador, este cálculo se realiza en cada una de las semanas.

Adicionalmente Carvajal Educación define un porcentaje en el que considera aspectos como ausentismo, desplazamiento, dispersión entre otros; por tal motivo el número total de horas diarias resulta de sumar el resultado previamente obtenido más el número de horas resultantes de multiplicar las horas diarias por el porcentaje, mencionado previamente en este párrafo.

Habiendo calculado el tiempo de ejecución de las actividades, se procede a dividir por las horas diarias laborales de un colaborador según la política de la empresa, lo cual permitirá obtener el número teórico de personas para la realización de las actividades asignadas actualmente, estos cálculos se realizan para cada una de las semanas.

Con el fin de obtener el porcentaje total de utilización, se realiza el promedio del número de personas equivalentes de las semanas y se multiplica por 100. El resultado de restar del 100% el porcentaje total de utilización es el porcentaje disponible para asignar más actividades laborales (denominado colchón de capacidad). Si dicho resultado es positivo indica que aún la persona tiene tiempo disponible para que más actividades le sean asignadas y si el porcentaje es negativo significa que a la persona se le ha asignado más carga de la que puede realizar.

14. **Resumen del estado actual del área:** posterior a la información calculada en el punto anterior, se procede a observar la siguiente hoja de cálculo llamada Análisis Consolidado de número teórico de personas y porcentaje de utilización (Ver Anexo 10), en la que se encontrará el estado resumen de cada cargo y a su vez el consolidado como área, logrando evidenciarse si el área analizada cuenta con el personal acorde a las funciones y responsabilidades descritas en el levantamiento. En la hoja de cálculo se incluye:

- a. Head-Count (HC) actual:** en este campo está el número de personas que conforman el área evaluada.
- b. Porcentaje de utilización total:** en este campo se muestra el promedio de carga total del área evaluada, el cual resulta del promedio de los porcentajes de las cargas de los diferentes cargos evaluados que conforman el área.
- c. HC requerido:** en este campo se muestra el total de personas que se debe tener en el área. Este dato se obtiene sumando la cantidad de personas que se calcularon para cada cargo.
- d. Diferencia Head-Count (HC):** este campo es el resultado del Head Count Requerido menos el Head count actual

Paso 3 - Rediseñar los elementos de la triada del área que necesitan ajustarse para cumplir con las características deseadas.

Con el objetivo de cumplir con las características deseadas para el modelo de la triada el rediseño consta de 5 etapas, que se exponen a continuación:

Etapas 1. En esta etapa se toma como base la planeación operativa del proceso (López, 2008) la cual busca establecer los procesos con claridad, con el fin de dar respuesta a los objetivos y expectativas de la organización.

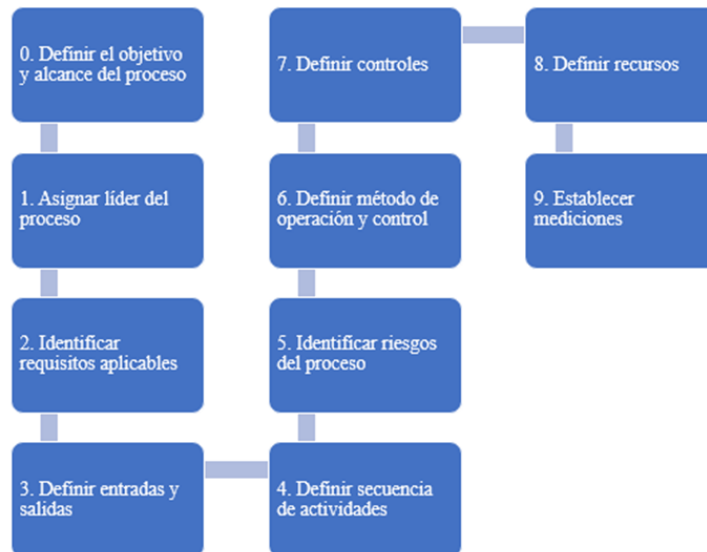
Cuadro 15. Planeación operativa - entradas y salidas

ENTRADAS	SALIDAS
Planeación estratégica	Objetivos, alcance e interacciones
Requisitos de las partes interesadas	Riesgos
Desempeño del proceso	Recursos y competencias
	Plan de control

Fuente: (López, 2008)

Las etapas de la planeación operativa de los procesos para el rediseño de los elementos de la triada que necesitan ajustarse se muestran en la siguiente figura.

Figura 11. Etapas para la planeación operativa del proceso.



Fuente: (López, 2008)

Etapa 2. Se procede a realizar el recalcule del porcentaje de carga con base al consolidado general donde han sido eliminadas las duplicidades y actividades que no agregan valor.

Etapa 3. En este punto se procede a entregar una propuesta de estructura, la cual es representada por medio de un organigrama que da cuenta de los cargos, jerarquías y personal a cargo. Adicionalmente si se requiere un cambio de tipo de estructura, se procede a justificar el cambio o en su defecto justificar si se requiere cargos adicionales para la operación.

Etapa 4. En esta etapa se realiza el costeo de la nueva estructura, empleando los indicadores mencionados en el paso 1 de monitoreo y se compara contra la estructura actual:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{No. de actividades anuales realizadas por el área}}{\text{Costo de la nómina del área}} \times 100\%$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{horas laborales trabajadas}}{\text{Horas laborales estimadas a trabajar}} \times 100\%$$

$$\text{Relación} = \frac{\text{Gasto nómina}}{\text{Ingresos}} = \text{sostenibilidad económica}$$

Etapa 5. En esta etapa se procede a la realización de perfiles de cargo, los cuales deben contener la siguiente información:

- Nombre de cargo
- Nivel
- Misión
- Cargo al que reporta
- Perfil requerido (experiencia, educación y entrenamientos)
- Perfil deseado (experiencia, educación y entrenamientos)
- Nivel de Autoridad
- Relaciones internas y externas
- Cargos que le reportan
- Responsabilidades
- Competencias

Dando por terminadas las 5 etapas correspondientes al proceso de rediseño, se da continuidad al paso de implementación de la triada rediseñada, la cual cumple un papel muy importante en la correcta ejecución del modelo.

Paso 4 - Implementar la triada rediseñada

En este paso se realiza la implementación del nuevo proceso, estructura y perfiles, por lo que para su correcta realización se deben emplear procesos de sensibilización, capacitación, entrenamiento y seguimiento.

En el proceso de sensibilización se debe exponer las razones que motivaron la realización de los cambios y los beneficios que su implementación traerá consigo tanto para la organización como para su personal, igualmente se deben dar a conocer las consecuencias negativas, en caso de que éstos no fueran implementados. A su vez en este proceso de sensibilización es importante dar a conocer a los colaboradores la nueva estructura, procesos y perfiles de cargos, así como las

expectativas del proceso. Posteriormente es necesario realizar la capacitación a los colaboradores explicándoles el objetivo y alcance del nuevo proceso rediseñado, sus pasos y demás elementos, las características de la nueva estructura, procesos y perfiles de cargos, incluyendo las responsabilidades y roles que cada uno de los integrantes de la estructura deberá asumir, realizando este proceso de capacitación de manera presencial y de forma dinámica, que les permita el mayor entendimiento de sus actividad y responsabilidades a realizar a partir de ese momento.

Finalmente en el entrenamiento, los colaboradores están en sus puestos de trabajo operando en el proceso según las asignaciones de las nuevas funciones de la estructura nueva del área y las jefaturas del área deberán estar monitoreando la realización de las actividades según el nuevo modelo, identificando si se necesita alguna capacitación adicional, y analizando comentarios sobre cosas que no estén funcionando bien con el fin de realizar ajustes, por lo cual es de vital importancia estar realizando seguimiento de la nueva estructura, los procesos y perfiles que se estén operando como parte del día a día. También, se debe verificar la documentación vs la realidad con el fin de ver si se sigue cumpliendo el modelo o si los colaboradores tienden a hacer las cosas como se realizaban antes esto con el fin de poder tomar medidas al respecto.

Paso 5. Verificar que la triada rediseñada funciona con las características deseadas y como se planeó.

Con el fin de verificar que la triada rediseñada cumpla con las características deseadas, se realiza la utilización de las herramientas mencionadas en el paso 1 con el objetivo de monitorear y generar alertas, esto a través de las matrices de indicadores junto con los indicadores del nuevo proceso. Permitted referenciarse de cómo están funcionando las cosas que se implementaron y así poder realizar conclusiones respecto a si se deben realizar algunos cambios o no.

Paso 6. Hacer ajustes y documentar

En este paso se procede a entrar a realizar ajustes ya sea en la estructura, en los perfiles o en el proceso, en aquellos elementos que, en la ejecución de la verificación, se hayan detectado que es necesarios hacerlos. Por lo tanto, se debe realizar la documentación de esos cambios tanto en el perfil, los procesos y en el organigrama, como a su vez la documentación de cada uno de los pasos del proyecto que se lleve a cabo, esto con el motivo de que se pueda replicar en un futuro a otras áreas o que las personas responsables de seguir ejecutando el modelo tengan total claridad de los procesos que se realizaron y sus diferentes cambios o ajustes.

Paso 7. Realizar de manera continua el paso del monitoreo y alerta temprana para detectar futuros problemas y poder reiniciar el ciclo PHVA cuando se necesite.

El objetivo de este paso es que se realice de forma continua el monitoreo y alertas con el fin de poder identificar futuros problemas y reiniciar el ciclo cuantas veces sea necesario según los diferentes hallazgos que se puedan evidenciar en el monitoreo de la triada. Por lo tanto, el encargado en el área de Gestión Humana, es decir el Coordinador de Eficiencia Organizacional deberá estar verificando que cada una de las áreas este diligenciando todas las cosas que les corresponden dentro del monitoreo, como a su vez el monitoreo del sistema de gestión de la triada de forma macro en cada una de las áreas.

9. Desarrollo de la Metodología para la intervención

Se procedió a realizar un piloto de parte de lo propuesto en el Capítulo 8 en Carvajal Educación, puesto que la empresa solicitó con carácter urgente probar lo que se pudiera del modelo en un área. Eso tuvo la ventaja de generar información temprana para realizar ajustes a parte del modelo, pero la desventaja de que posteriormente no fue posible probar el resto debido

a que el integrante del presente trabajo de grado que trabajaba para la empresa se fue a trabajar en otra organización.

Lo que se pudo probar en el piloto fue los pasos iniciales de monitoreo, diagnóstico y rediseño. Los pasos que tienen que ver con la implementación de la triada rediseñada, la verificación de la triada, los ajustes y la documentación, no pudieron ser probados y la empresa decidirá si a futuro los usará (es decir los pasos 4, 5 y 6).

Paso 1 - Monitorear y alertar sobre el no cumplimiento de las características

El paso 1 de monitoreo y alerta se realizó en el presente trabajo posterior al levantamiento de la información del paso 2 y 3 debido a la urgencia de la compañía en realizar los pasos que requerían mayor tiempo y volumetría para la ejecución del modelo primero y a su decisión de ensayar el modelo en el área de Gestión Humana (sin haber analizado otras áreas).

El indicador de productividad se calculó usando la información del número de actividades que se tenía al haber realizado en el piloto los pasos 2 y 3 y con el costo de nómina del área de Gestión Humana que tenía el Coordinador de Eficiencia. Para el indicador de sostenibilidad se usó además el dato de los ingresos de la empresa. A continuación, se muestran los cálculos usados para el paso de monitoreo y alerta.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{No. de actividades anuales realizadas por el área}}{\text{Costo de la nómina del área}} \times 100\%$$

$$\text{Productividad} = \frac{9.507 \text{ actividades anuales}}{364'159.600 \text{ costo anual}} \times 100\% = 0.003\%$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Horas laborales trabajadas}}{\text{Horas laborales estimadas a trabajar}} \times 100\% = \frac{71 \text{ horas diarias}}{54 \text{ horas diarias}} \times 100\% = 131\%$$

$$\text{Relación} = \frac{\text{Gasto nómina}}{\text{Ingresos}} = \frac{364 \text{ millones}}{496.459 \text{ millones}} = \text{sostenibilidad económica} = 0.00073$$

De los resultados obtenidos resalta el hecho de que los colaboradores del área están trabajando un 30% más de horas de las planeadas para lograr cumplir las funciones o actividades que tienen a su cargo.

Dando continuidad al paso de monitoreo y alertas, el Coordinador de Eficiencia procedió a solicitar a las diferentes gerencias el diligenciamiento de la matriz teórica de proceso vs direccionamiento estratégico (Cuadro 16), como a su vez la matriz actual de proceso vs direccionamiento estratégico (Cuadro 17).

Cuadro 16. Resultado matriz teórica de proceso vs direccionamiento estratégico

Carvajal Educación		Supply Chain	Gestión Humana	Financiera y Admon	Innovación	Nuevos negocios	Gerentes de país
Misión	A través de la creación de productos innovadores, que potencian el desarrollo, el aprendizaje y autoexpresión de las personas, contribuyen al mejoramiento de las comunidades donde compiten. Por medio del fortalecimiento de los valores: integridad, respeto, orientación al cliente, innovación, compromiso social y compromiso con los resultados, forman personas que aportan y	4	5	3	5	5	5
Visión	Crecer un 50% los ingresos y un 100% el EBITDA	5	4	4	5	5	5
Objetivos	Generar una capacidad institucional de innovación que permita el crecimiento rentable del negocio	3	4	3	5	4	4
	Generar una cultura de disciplina estratégica que permita una ejecución impecable en el punto de venta	2	5	3	4	5	4
	Optimizar los procesos y estructuras de Supply Chain que generen una ventaja competitiva frente a nuestra competencia	5	5	4	3	3	4
	Generar una capacidad institucional de tecnología de la información que nos permita una correcta toma de decisiones	4	4	4	3	3	4
	Desarrollar canales y efectividad en ventas que permitan desestacionalizar la venta	5	5	4	5	5	4
Promedio		4.0	4.6	3.6	4.3	4.3	4.3

Fuente: (López, 2008)

Cuadro 17. Resultado matriz actual de proceso vs direccionamiento estratégico

Carvajal Educación		Supply Chain	Gestión Humana	Financiera y Admon	Innovación	Nuevos negocios	Gerentes de país
Misión	A través de la creación de productos innovadores, que potencian el desarrollo, el aprendizaje y autoexpresión de las personas, contribuyen al mejoramiento de las comunidades donde compiten. Por medio del fortalecimiento de los valores: integridad, respeto, orientación al cliente, innovación, compromiso social y compromiso con los resultados, forman personas que aportan y	4	4	4	5	5	5
Visión	Crecer un 50% los ingresos y un 100% el EBITDA	4	3	3	4	4	4
Objetivos	Generar una capacidad institucional de innovación que permita el crecimiento rentable del negocio	3	3	3	5	4	3
	Generar una cultura de disciplina estratégica que permita una ejecución impecable en el punto de venta	2	4	3	3	4	4
	Optimizar los procesos y estructuras de Supply Chain que generen una ventaja competitiva frente a nuestra competencia	5	4	3	3	2	4
	Generar una capacidad institucional de tecnología de la información que nos permita una correcta toma de decisiones	4	4	5	3	3	4
	Desarrollar canales y efectividad en ventas que permitan desestacionalizar la venta	3	4	3	4	4	4
Promedio		3.6	3.7	3.4	3.9	3.7	4.0

Fuente: elaboración propia.

Las matrices de proceso vs direccionamiento estratégico del teórico y el actual, permitieron observar que el área de Gestión Humana es una de las áreas a intervenir debido a que se encuentra con una diferente del -0.9 respecto al promedio de la matriz teórica, seguida del área de Nuevos Negocios con una diferencia del -0.6 respecto al promedio esperado.

Posteriormente de realizar la implementación de los ajustes de la triada, tanto en la estructura como en los procesos y en los perfiles de cada área o en su defecto de un área intervenida, se realizará nuevamente esta matriz que permitirá comparar la matriz del estado inicial con la nueva matriz del modelo ya implementado, logrando evidenciar mejoras en la calificación obtenida.

La matriz de reacción de cambios no se realiza debido a que, para la realización de esta actividad se vería necesario que el modelo se encuentre en marcha, con el fin de que cada cambio o ajuste se vea documentado en esta matriz,

En caso tal que la compañía realice la implementación del modelo, cada cambio o modificación que afecte la triada, debe ser documentado en la matriz de reacción a cambios, siendo responsable del diligenciamiento de esta matriz el gerente de cada área.

Adicionalmente se realiza el levantamiento de la encuesta que se usa para medir que tanto los componentes de la triada del área de Gestión Humana tienen las características deseadas. Dicha encuesta fue aplicada a los siguientes cargos: Gerente de Gestión Humana, Coordinador de Eficiencia Organizacional y Coordinador de Cultura y Comunicación. La encuesta debe realizarse con una periodicidad anual, con el fin de que, al implementarse los cambios o modificaciones en el modelo puesto en marcha, al ejecutar nuevamente la encuesta se pueda realizar comparaciones con la del estado anterior a la que se está realizando.

A continuación (en el Cuadro 18), se presenta el resultado consolidado de la encuesta y en el Anexo 11 se encuentra la calificación y observaciones por cada uno de los cargos.

Cuadro 18. Resultado consolidado de la encuesta

Preguntas	Gerente de Gestión Humana	Coordinador de Eficiencia	Coordinador de Cultura	Promedio
1. ¿Actualmente se cumplen los objetivos de los procesos en los que participa el área?	5	5	5	5
2. ¿Actualmente el área satisface los requisitos de sus partes interesadas?	4	4	4	4
3. ¿La estructura del área es la adecuada para permitir el buen funcionamiento de los procesos en los que ésta?	5	5	4	4.6
4. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles, son las adecuadas para los procesos en los que participa el área?	3	4	5	4
5. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles son adecuadas para la estructura del área?	5	2	5	4
6. ¿Las competencias definidas por cargo son las adecuadas para el buen funcionamiento de los procesos en los que participa el área?	5	5	5	5
7. ¿Los recursos del área son los adecuados para el correcto funcionamiento de los procesos en los que participa?	4	4	4	4
8. ¿Los perfiles y procesos están definidos de manera que respeten los derechos de los colaboradores, cumplan la normativa laboral del sistema de gestión integrado, y a su vez cuiden su seguridad y salud en el trabajo?	5	5	5	5
9. ¿Los procesos en los que participa el área cumplen la normativa ambiental y del sistema de gestión integrado?	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia.

En los resultados de la encuesta se reflejan aspectos importantes que están afectando características de la triada, los cuales los colaboradores mencionaron en el campo de observaciones: falta de tiempo para cumplir los requisitos de sus partes interesadas, deficiente distribución de funciones entre los cargos, duplicidades en procesos y por último presupuestos limitados para la ejecución de diferentes actividades.

Paso 2 - Diagnosticar el estado inicial detallado de un área cuya triada no cumple con las características deseadas.

El siguiente paso se realizó para la totalidad de cargos del área piloto, la cual está conformada por 6 integrantes, a manera de ejemplo en el presente documento se muestran los cuadros correspondientes al cargo de Coordinador de Selección y Desarrollo.

1. Después de la reunión realizada liderada por el Gerente de Gestión humana y su equipo se definieron los objetivos de cada uno de los procesos como se muestra a continuación:

- Desempeño: garantizar que las matrices de desempeño de los colaboradores estén alineadas con la matriz de empresa con el fin de que se obtengan los resultados esperados del negocio.
- Selección y desarrollo: contar con el talento idóneo (cumplimiento del perfil requerido) para ocupar las vacantes en N1, N2 y N3 y potencializar las fortalezas y cierre de brechas de los colaboradores en términos de formación, atributos culturales y habilidades que se requieren para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.
- Eficiencia organizacional: lograr que el gasto de nómina sea eficiente respecto al HeadCount y el recurso de la Organización.
- Compensación: retener y atraer el mejor talento para la Organización a partir de planes de compensación y beneficios.
- Cultura, cambio y comunicaciones: ofrecer un ambiente de trabajo y un ejercicio de liderazgo superior para favorecer el alto desempeño de la organización.

1. Se realizó la definición del rol encargado de la implementación de la metodología, en este caso el Coordinador de Eficiencia Organizacional quien fue el responsable de liderar el proyecto y realizar las reuniones con todos los integrantes del equipo de Gestión Humana (área piloto).

2. En reunión realizada con el Gerente Global de Gestión Humana y la Gerente de Gestión Humana de Colombia, se divulgó a los miembros de sus equipos los objetivos y beneficios que se lograrán con la metodología. El Coordinador de Eficiencia Organizacional dio a conocer cada uno de los formatos a utilizar durante el proceso de implementación, respondiendo inquietudes generales del equipo.

A continuación, algunas de las preguntas realizadas:

- ¿Para que se realiza esto?
- ¿Van a reestructurar el área?
- ¿Esto va a volver más eficiente mi trabajo?
- ¿Qué pasa con las actividades o funciones que presentan reprocesos? ¿se deben tener en cuenta?

En el momento de la divulgación en sinergia con el área de comunicaciones se generó un plan de cambio (Ver Anexo 19) y formas de comunicar el proyecto, para que la implementación de esta metodología fuera comunicada asertivamente y de la mejor manera a los colaboradores involucrados.

En la implementación se involucraron a todos los miembros del equipo de Gestión Humana el Coordinador de Eficiencia, Coordinador de Selección y Desarrollo, Coordinador de cultura y Comunicaciones, Analista de desempeño, Analista Global de Gestión Humana y el Practicante Global de Gestión Humana.

3. El Coordinador de Eficiencia Organizacional líder de la implementación del proyecto, generó el acercamiento con los colaboradores del área, indicándoles que se realizara el mapeo completo de las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores a evaluar, tanto de volumetrías como sus tiempos. Por otra parte, procedió

también a entregarles el formato de lista de actividades (Ver Anexo 2), a cada uno de los miembros del equipo de Gestión Humana y les recomendó que los diligenciaran con información consistente, concreta y objetiva de las funciones que realizaba cada uno.

4. Se realizó una reunión con el Gerente de Gestión Humana para la realización de la matriz teórica de subprocesos vs estrategia (Cuadro 19), de acuerdo con la escala mencionada previamente en la metodología, posteriormente se realizó la matriz actual de subprocesos vs estrategia del área (Cuadro 20) obteniendo los siguientes resultados.

Cuadro 19. Resultado matriz teórica de subproceso vs estrategia

Carvajal Educación		Eficiencia y compensación	Selección y desarrollo	Cultura y comunicación	Desempeño
Misión	Contribuir a logro de la visión y al propósito de Carvajal Educación a través del desarrollo de nuestros colaboradores y acompañamiento a líderes, promoviendo una cultura de gestión de alto desempeño y la vivencia de nuestros valores, con el mejor clima laboral.	5	5	5	5
Visión	Por medio de la conformación de equipo de alto de desempeño materializar los resultados con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la organización asegurando un crecimiento	3	5	3	5
Objetivos	Diseñar estructuras organizacionales de acuerdo con el tamaño, estrategia y necesidad del negocio	5	3	3	4
	Conformar Equipos de altos desempeño que nos permitan superar nuestras metas	3	5	3	4
	Conectar la estrategia de la organización a todos los niveles de la organización	4	4	5	5
Promedio		4	4.4	3.8	4.6

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 20. Resultado matriz actual de subproceso vs estrategia

Carvajal Educación		Eficiencia y compensación	Selección y desarrollo	Cultura y comunicación	Desempeño
Misión	Contribuir a logro de la visión y al propósito de Carvajal Educación a través del desarrollo de nuestros colaboradores y acompañamiento a líderes, promoviendo una cultura de gestión de alto desempeño y la vivencia de nuestros valores, con el mejor clima laboral.	4	3	4	4
Visión	Por medio de la conformación de equipo de alto de desempeño materializar los resultados con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la organización asegurando un crecimiento	3	3	2	2
Objetivos	Diseñar estructuras organizacionales de acuerdo con el tamaño, estrategia y necesidad del negocio	4	4	3	3
	Conformar Equipos de altos desempeño que nos permitan superar nuestras metas	2	4	3	3
	Conectar la estrategia de la organización a todos los niveles de la organización	4	3	3	3
Promedio		3.4	3.4	3	3

Fuente: elaboración propia.

Las matrices de subproceso vs direccionamiento estratégico del teórico y el actual, permitió observar que, en el área de Gestión Humana el subproceso de Desempeño cuenta con un diferencial del -1.6 respecto al promedio de la matriz teórica, seguido del subproceso de Selección y Desarrollo con una diferencia del -1 respecto al promedio esperado.

5. Se realizó la recepción de los formatos de los colaboradores, es importante mencionar que en el piloto este formato fue solicitado para ser entregado en los siguientes tres días hábiles, pero por el alto nivel de ocupación, algunos de los colaboradores tardaron entre cuatro y cinco días, por lo cual si se desea se podría dar un plazo de 4 días hábiles para entregarlo. A continuación, a manera de ejemplo se muestra la información suministrada por el Coordinador de Selección y Desarrollo (Cuadro 21).

Cuadro 21. Resultado formato lista de actividades

FORMATO LISTA DE ACTIVIDADES

CARGO: COORDINADOR SELECCIÓN Y DESARROLLO

ÁREA: GESTIÓN HUMANA

NOMBRE: VANESSA VALENCIA

No.	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	TIEMPO x ACTIVIDAD
1	Consolidación y Análisis de información de vacantes a nivel global	150
2	Consolidación Vacantes para Coporativo - Familia Carvajal	120
3	Revisión HV de Candidatos	12
4	Activación de Pruebas Psicotécnicas	15
5	Realización Pruebas Técnicas (Excel, Illustrator, Assestment(para Etapa de Evaluación (procesos de selección)	60
6	Informe de Resultados de Pruebas	30
7	Programación de Entrevistas	10
8	Diligenciar Tablero de Indicadores CVE	170
9	Calculo de Rotación	120
10	Planes de Inducción	240
11	Consolidación Reporte Bajas	80
12	Análisis y estadísticas a partir de Reporte de Entrevistas de Retiro	90
13	Definición PO Evaluaciones 360 (Evaluadores y Evaluados)	480
14	Revisión/Ajustes Pobalción Objetivo Evaluaciones 360	240
15	Apoyo/Seguimiento en Realización de Ev. 360	850
16	Revisión/Actualización Mapa del Talento - Definición de Sucesores, Próximas posiciones, Potencial, Impacto y Riesgo de Pérdida (previo a calibraciones)	5100
17	Mapa de Talento - Construcción de cronograma de la actividad, envío de citas.	300
18	Mapa del Talento para el Corporativo (Ajustes para Envío de información requerida para el corporativo, cumpliendo los requisitos solicitados por ellos), para construcción del Indicador del Talento	480
19	Realización de Reuniones de Mapa de Talento	2160
20	Generación de estadísticas del Mapa de Talento (tablas dinámicas/gráficas) previo a la Calibración	1275
21	Programación Calibraciones N1, N2, N3 (Definición Comités Calibradores, Envío de Citas, etc)	1200
22	Preparación información para Calibraciones (Esquema de Notas - Presentación)	5100
23	Realización de Reuniones de Calibración	4500
24	Consolidación de Información Post Calibraciones (Esquema de Notas con Comentarios + Matrices DvsP IVsR + Estadísticas de Talento por Jefe + Planes de Desarrollo Calibrados y en SF)	2250
25	Construcción Indicador del Talento Trimestral	240
26	Definición/Formalización Planes de Mejoramiento del Desempeño	600
27	Seguimiento Planes de Mejoramiento del Desempeño Definidos	600
28	Seguimiento al Cumplimiento Planes de Desarrollo Definidos a partir de las calibraciones	240
29	Diseño del Programa de Capacitación (reunión con proveedores, cotizaciones, benchmark, etc)	960
30	Planificación Logística - Capacitación Global	960
31	Seguimiento Continuidad y Acompañamiento a los Programas Capacitación	240
32	Consolidación Reporte de Capacitación Países	240
33	Control/ Revisión Ppto Capacitación Global - para Proyecciones y Revisiones de Reales al mes	140
34	Administración plataforma de Capacitación Virtual (Sistel) - Actualización de usuarios (creación y eliminación de usuarios, matriculas de usuarios a cursos, etc)	140

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que mucho de los tiempos digitados por actividad pueden tener un % de variación vs la realidad, evidenciándose que los colaboradores en ciertos casos tienden a inflar sus tiempos por actividad, este formato inicial permitió a los colaboradores en tener más claridad sobre las actividades que realizan bajo su rol.

6. Después de cumplido el plazo de entrega de los formatos, el Coordinador de Eficiencia Organizacional procedió a consolidar la información en el formato de actividades global (Ver Anexo 3) según el punto 6 del paso 2 de la metodología.

Una vez consolidó la información, el Coordinador de Eficiencia Organizacional realizó la entrevista con cada uno de los colaboradores aclarando inquietudes respecto a los tiempos, las actividades y la información del punto 5 del paso 2. Para esta actividad de aclarar inquietudes se tenía estipulado 2 horas para validar una a una las actividades y sus tiempos, como a su vez el levantamiento del resto de información mencionada en el punto 5 del paso 2, pero lamentablemente el tiempo no fue suficiente por lo que se tuvo que reprogramar dichas entrevistas con el fin de cumplir a totalidad las inquietudes y levantamiento de información. Esta situación se presentó particularmente en los colaboradores que aun tenían dudas de lo que estaban realizando, por lo cual se recomienda fortalecer y capacitar con mayor profundidad a los colaboradores en los puntos 1 y 2 de la metodología en futuras implementaciones del Modelo en otras áreas.

A continuación, se muestra un ejemplo de parte del formato de actividades global diligenciado (Cuadro 22):

Cuadro 22. Resultado actividades global

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macroproceso le apunta?	¿ES UN cuello de botella?	SEMAJ EJE.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)					TIEMPO x ACTIVIDAD	Obs.		
												S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual			17	18
1	Información de vacantes de cada país	Líderes GH Países	Selección	Consolidación y análisis de información de vacantes a nivel global	Minutos	Indicador de número de días promedio en cubrir vacantes para niveles 1 al 3 y niveles 4 a 6. alertas de procesos de selección con alta demora	Equipo de GH Países y Global	Ineficiencia en Cubrimiento de Vacantes	AA	Selección	Si	x		x						2			150	
2	Información de vacantes de cada país	Líderes GH Países	Selección	Consolidación vacantes para corporativo - Familia Carvajal	Minutos	Informe de vacantes para la familia carvajal	Corporativo	La Familia Carvajal no se entera de las Oportunidades que existen en Carvajal Educación	AAA	Selección	Si	x		x						2			120	
3	Hv de los candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Revisión hv de candidatos	Minutos	Hv filtradas de acuerdo a los requisitos del perfil del cargo requerido	Jefe del Cargo Vacante	No se puede iniciar proceso de selección	AA	Selección	Si	x		x						15			12	
4	Hv de los candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Activación de pruebas psicotécnicas	Minutos	Activación de pruebas	Candidatos para Procesos de Selección	No se realizar la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x		x						10			15	
5	Hv de los candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Realización pruebas técnicas (excel, illustrator, assessment) para etapa de evaluación (procesos de selección)	Minutos	Resultado de pruebas técnicas para el informe de selección de los procesos	Jefe del Cargo Vacante involucrados como Evaluadores en el Proceso Selección	No se realizar la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x		x						10			60	

Fuente: elaboración propia

Los campos del renglón 6 en adelante fueron diligenciados por los colaboradores en compañía del Coordinador de Eficiencia Organizacional y se muestran en el Anexo 12, lo cual generó que todo fluyera de forma más eficiente pues facilitó mucho más el diligenciamiento y se dio respuesta a las inquietudes del colaborador de manera inmediata. Este Anexo 12 incluye completo el formato de Resultado Actividades Global.

Se evidenció que en los puntos donde más se generó duda por parte de los colaboradores fue la coherencia entre semanas de ejecución y volumen de trabajo, como a su vez el suministrar la información del tiempo por actividad, más no por la totalidad de veces que la realizaba.

7. El Analista del Coordinador de Eficiencia Organizacional procedió a la validación de los tiempos por actividad suministrados previamente por el colaborador, acompañando cada una de las personas evaluadas en sus actividades. Para los casos en los que las actividades se realizan anualmente, en una primera instancia se creyó en el tiempo suministrado por el colaborador, hasta el momento en el que se pueda realizar la validación de dichas actividades. A continuación, se muestra un fragmento del formato de tiempos validado (Cuadro 23) por el Analista de Eficiencia para el cargo Coordinador de Selección y Desarrollo. El formato total está en el Anexo 13.

Cuadro 23. Resultado valoración de tiempos

No.	ACTIVIDAD	VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)					TIEMPO 1	TIEMPO 2	TIEMPO 3	TIEMPO x
		Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual				ACTIVIDAD
1	2									17
1	Consolidación y Análisis de información de vacantes a nivel global				2		150	90	120	120
2	Consolidación Vacantes para Coporativo - Familia Carvajal				2		120	120	120	120
3	Revisión HV de Candidatos				15		12	10	9	10

Fuente: elaboración propia

El ejercicio de toma de tiempos es de suma importancia en la metodología pues permitió evidenciar en varias de las muestras una variación importante de los tiempos consignados por parte de los colaboradores en relación con los cronometrados. Es de recalcar que durante la toma de tiempos los mismos colaboradores brindaron excelentes ideas para realizar más eficientemente estas actividades.

8. Con la información de las diferentes actividades se procedió a realizar la matriz de duplicidades (ver un fragmento de dicha matriz en el Anexo 14). Al realizar dicha matriz, fue poco frecuente encontrar duplicidades, pero si se evidenció que hay actividades muy parecidas que se pueden centralizar en un cargo, como a su vez actividades que no generan valor.

9. El Coordinador de Eficiencia Organizacional realizó la entrega del primer reporte al Jefe del Área a partir de la información consolidada de los colaboradores, dicha información no poseía los tiempos por actividad, lo anterior se realizó para no sesgar el ejercicio y de esta manera el jefe mismo pudiera realizar una valoración de las actividades en tiempo y priorización de acuerdo con su percepción. Adicionalmente se realizó la entrega de la matriz de duplicidades con el objetivo que pudiera observar y evaluar las actividades que sus equipos realizan simultáneamente. Se le realizó mucho énfasis al Jefe que el objetivo de este proceso es poder dar un diagnóstico inicial, esto debido a que, en el momento de colocar tiempo a las diferentes actividades, él podía evidenciar que había algunas que se duplicaban y que quería eliminar, por lo que se le menciona que para poder realizar el diagnóstico era necesario contemplar la totalidad de las actividades que a ese día se estaban ejecutando.

10. Se procedió a ejecutar el punto 9 del paso 2 de la metodología (consenso de información del jefe vs. el colaborador) consolidando la información del jefe y colaborador en el formato consolidado de la etapa 2 (Ver Anexo 15 con un ejemplo de dicho formato para el cargo de coordinador de Selección y Desarrollo), en el cual se logró identificar algunas variaciones en tiempos y prioridades de la información suministrado por el colaborador vs la del jefe, cabe mencionar que varias de las actividades ejecutadas por el colaborador eran desconocidas para el jefe, por lo que en algunas actividades donde desconocía el proceso, opto por dejarlas en blanco y manifestar que probablemente creería en los tiempos dados por los empleados o en el momento de un acercamiento validaría dichos tiempos. A continuación (Ver Cuadro 24), se observa la información consolidada para el cargo Coordinador de Selección y Desarrollo para el formato consolidado paso 2

Cuadro 24 Resultado consolidado paso 2

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN E J E C.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)					TIEMPO x ACTIVIDAD	Obs.	TIEMPO x ACTIVIDAD	TIEMPO JEFE	PRIORIZACION JEFE	
												S1	S2	S3	S4	Diano	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual						17
1	Información de vacantes de cada país	Líderes GH Países	Selección	Consolidación y análisis de información de vacantes a nivel global	Minutos	Indicador de número de días promedio en cubrir vacantes para niveles 1 al 3 y niveles 4 a 6. alertas de procesos de selección con alta demora	Equipo de GH Países y Global	Ineficiencia en Cubrimiento de Vacantes	AA	Selección	Si	x		x						2		120		150	120	AA
2	Información de vacantes de cada país	Líderes GH Países	Selección	Consolidación vacantes para corporativo - Familia Carvajal	Minutos	Informe de vacantes para la familia carvajal	Corporativo	La Familia Carvajal no se entera de las Oportunidades que existen en Carvajal Educación	AAA	Selección	Si	x		x						2		120		120	90	AAA
3	Hv de los candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Revisión hv de candidatos	Minutos	Hv filtradas de acuerdo a los requisitos del perfil del cargo requerido	Jefe del Cargo Vacante	No se puede iniciar proceso de selección	AA	Selección	Si	x		x						15		10		12	20	AA
4	Hv de los candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Activación de pruebas psicotécnicas	Minutos	Activación de pruebas	Candidatos para Procesos de Selección	No se realizar la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x		x						10		15		20	15	AA
5	Hv de los candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Realización pruebas técnicas (excel, illustrator, assestment) para etapa de evaluación	Minutos	Resultado de pruebas técnicas para el informe de selección de los proceso	Jefe del Cargo Vacante Involucrandos como Evaluadores en el Proceso Selección	No se realizar la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x		x						10		60		60	60	AA
6	Pruebas psicotécnicas y técnicas, resultados de ajuste en experiencia y formación, resultados de entrevistas.	Candidatos para Procesos de Selección, Entrevistadores	Selección	Informe de resultados de pruebas	Minutos	Informe de resultados de pruebas para proceso de selección	Jefe del Cargo Vacante Involucrandos como Evaluadores en el Proceso Selección	No se realizar la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x		x						10		30		30	60	AAA

Fuente: elaboración propia

11. Continuando con el punto 11 del paso 2 de la metodología, denominado consenso de información jefe vs colaborador, se realizó una reunión entre el Jefe y cada colaborador, con el fin de llegar a acuerdos con algunos tiempos y prioridades que presentaban diferencias, dándosele la oportunidad al colaborador de aclarar la información a su Jefe y de explicarle aquellas actividades que su Jefe desconocía. El Jefe decidió tomar el tiempo que había validado el Analista del Coordinador de Eficiencia, para tomar este como el tiempo definitivo por actividad, debido a que manifestó que como jefatura es difícil tener la claridad del tiempo que realmente se necesita para ejecutar una actividad. Por otro lado, el Jefe mencionó la importancia de este ejercicio, el cual le permitió conocer y comprender un poco más los tiempos de ejecución, lo que a futuro le ayudaría para dar respuesta a los solicitantes o áreas interesadas en cuanto a cuando tiempo es razonable para realizar lo que soliciten.

12. Una vez se finalizó la reunión con el Jefe y el colaborador, el Coordinador de Eficiencia Organizacional generó finalmente el formato consolidado general del área correspondiente al punto 12 del paso 2 de la metodología denominado consolidación de información para análisis final, en el Cuadro 25 se ve un fragmento de este y en el Anexo16 el formato completo para el cargo Coordinador de Selección y Desarrollo.

Como ya se mencionó en la metodología, este formato del resultado consolidado del área contiene unas columnas de cálculo que permiten hallar el nivel de utilización de cada uno de los cargos del área. Este cálculo se realizó por cada una de las actividades, con base al tiempo, número de veces de la actividad y semanas de ejecución, lo que permitió calcular la información de las variables adicionales mencionadas en el punto 12 del paso 2 de la metodología (consolidación de la información para el análisis final), este se realizó para cada uno de los cargos del área piloto a evaluar, con el fin de poder obtener un estado inicial del área. Al consolidar los resultados del área se encontraron en total 6.621 de 9.501 actividades en el año que no agregaban valor.

13. Teniendo en cuenta el punto 13 de la metodología (es decir el cálculo del porcentaje de carga total y disponible) a continuación, se presentan los resultados del cargo Coordinador de Selección y Desarrollo (Ver Cuadro 26) como ejemplo de uno de los cargos evaluados:

Cuadro 26. Resultado porcentaje de utilización total y colchón de capacidad

ÁREA DE RESULTADOS					
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 22
	Horas diarias	17.68	7.22	12.72	6.92
AUSENTISMO	5.0%	0.88	0.36	0.64	0.35
IMPRODUCTIVIDAD	5.0%	0.88	0.36	0.64	0.35
OTROS	0.0%	-	-	-	-
TOTAL HORAS	10.0%	19.5	7.94	13.99	7.61
PERSONAS EQUIVALENTES		2.16	0.88	1.55	0.85
HORAS LABORABLES		9			
% DE UTILIZACIÓN		% DISPONIBLE			
136%		-36%			

Fuente: elaboración propia

En el Cuadro 26 se contempla una jornada de 9 horas laborales estipuladas por Carvajal Educación, con un porcentaje de ausentismo del 5% de acuerdo con promedio que se maneja en la compañía y un 5% de porcentaje de improductividad. Con base a los parámetros antes mencionados, para el cargo Coordinador de Selección y Desarrollo el porcentaje de utilización inicial fue del 136% es decir que para la ejecución de la totalidad de las funciones mencionadas previamente se necesitan 1,36 personas lo que representa que su porcentaje de disponibilidad o colchón de capacidad es negativo con un -36% mostrando que el Coordinador de Selección y Desarrollo presentó un exceso de carga laboral.

14. Con la realización de la totalidad de los cargos evaluados, se procedió a realizar el Consolidado de número teórico de personas y porcentaje de utilización, con el objetivo de poder obtener el estado inicial del área de Gestión Humana (Ver Cuadro 27)

Cuadro 27. Resultado Estado del área actual

Informe por Área				
AREA	HC ACTUAL	% DE UTILIZACIÓN TOTAL	HC REQUERIDO	DIFERENCIA DE HC
Gestion Humana Global	6	788%	7.88	1.879539352
Coordinador Eficiencia		120%		
Coordinador Selección y Desarrollo		136%		
Coordinador de Cultura		150%		
Analista Desempeño		194%		
Analista GH Global		99%		
Practicante GH Global		89%		

Fuente: elaboración propia

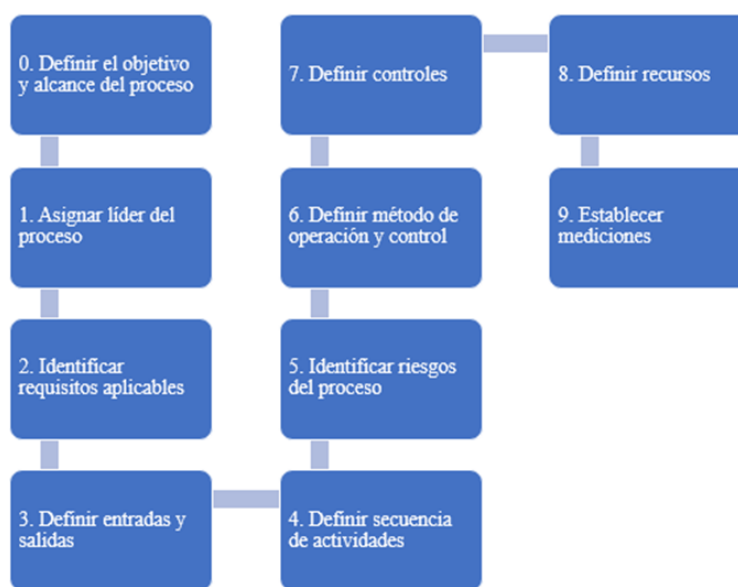
En el Cuadro 27 se observa que en la actualidad el área de Gestión Humana cuenta con un Head-Count de 6 personas para la ejecución de todas las actividades o funciones representada por un porcentaje de utilización del 788%. Por tal motivo el área de Gestión Humana cuenta con una diferencia de Head-Count de 1.87 personas debido a que el personal requerido para la ejecución de todas las actividades o funciones previamente descritas para el área son de 7.88 personas y se tienen 6.

Paso 3 - Rediseñar los elementos de la triada del área que necesitan ajustarse para cumplir con las características deseadas.

Con el objetivo de cumplir con las características deseadas para el modelo de la triada, se realizaron las 5 etapas antes descritas para el rediseño de la triada:

Etapa 1 Planeación Operativa del proceso. Teniendo como base la planeación operativa del proceso (López, 2008) se ejecutaron los nueve pasos descritos en la metodología (ver Figura 12) como se muestra a continuación:

Figura 12. Etapas para la planeación operativa del proceso



Fuente: (López, 2008)

A continuación, se detalla cómo se aplicaron cada una de las etapas para realizar la planeación del proceso de Gestión Humana.

0. Definir el objetivo y alcance del proceso: el objetivo del proceso es suministrar y asegurar que el personal sea competente para realizar las actividades de la organización. El alcance del proceso incluye: selección y desarrollo, desempeño, eficiencia organizacional, compensación, cultura, cambio y comunicaciones.

1. Asignar líder del proceso: Gerente de Gestión Humana

2. Identificar requisitos aplicables:

- Ley 1846 de 2017 (julio 18) Artículo 2°. El literal d) del artículo 161 del Código

Sustantivo del Trabajo:

El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. Así, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana teniendo como mínimo cuatro (4) horas continuas y como máximo hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la Jornada Ordinaria de 6. a. m. a 9 p. m. (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2017).

- Ley 1010 de 2006, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. (Secretaria General del Estado, 2006)

- Ley 100 de 1993 (diciembre 23) Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones:

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad. (Ministerio de Justicia y del Derecho, 1993).

- Ley 1295 de 1994 (junio 22) por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales:

El Sistema General de Riesgos Profesionales es el conjunto de entidades públicas 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. El Sistema General de Riesgos Profesionales establecido en este Decreto forma parte del Sistema de Seguridad Social Integral, establecido por la Ley 100 de 1993 (Ministerio de Justicia y del Derecho, 1994).

- Decreto 2360 de 2019: por el cual se fija el salario mínimo legal en Colombia:

Que el artículo 25 de la Constitución Política de Colombia establece que: "El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus

modalidades de la protección especial del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.", y el artículo 53 ibidem establece como uno de los principios mínimos fundamentales en materia laboral una remuneración mínima, vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo (Ministerio del Trabajo, 2019)

3. Definir entradas y salidas: a continuación, se muestra las entradas y salidas para el subproceso de Selección y Desarrollo (Cuadro 28), los demás subprocesos (Eficiencia Organizacional, Desempeño y Cultura, Comunicación y Cambio) se pueden observar en el anexo 20.

Cuadro 28. Entradas y salidas del proceso.

Proceso	Selección y desarrollo			
Tipo de proceso	Administrativo			
Responsable	Gerente de Gestión Humana			
Objetivo	Realizar la correcta selección del talento en el mercado y desarrollarlo dentro de la empresa			
Colaboradores	Coordinador de Selección y Desarrollo			
Ciclo PHVA				
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente y partes interesadas
1. Colaboradores con personal a cargo (generan la solicitud) 2. El Mercado (proporciona candidatos) 3. Plataformas como LinkedIn 4. Head-hunters	1. Necesidades de personal 2. Requisiciones de personal 3. Entrevistas 4. Resultado de pruebas de selección 5. Estudios de seguridad 6. Decisión del Jefe Inmediato 7. Aspiraciones salariales	Planear: Contar con el mejor talento posible en las posiciones críticas de la organización que permitan generar ventajas de competitividad vs la competencia. Hacer: Realizar la contratación y planes de desarrollo de la organización según sus necesidades. Verificar: realizar un control y pruebas a los candidatos que se presentan con el fin de identificar los mejores candidatos para ocupar los puestos en la organización, velando que cuenten con un plan de cierre de brechas de ser necesario para garantizar su buen desempeño. Actuar: identificar las brechas de los candidatos para seleccionar el mejor talento posible del mercado y ser presentado a sus posibles jefes directos	1. Resultados de pruebas 2. Identificación de brechas 3. Planes de cierres de Brechas 4. Candidatos seleccionados 5. Candidato contratado. 6. Indicadores de selección y desarrollo	1. Colaboradores con personal a cargo de CVE. 2. Colaboradores con brechas vs el perfil de cargo

Fuente: elaboración propia

4. Definir secuencia de actividades: como se observa en el Cuadro 29 que se presenta a continuación, fueron identificadas las secuencias de cada una de las actividades que realizan los cargos del área de Gestión Humana, las cuales se representan en la primera columna denominada No, en donde se detalla su respectivo orden, adicionalmente

podremos observar en las siguientes columnas la información de que recibe (entradas), de quien recibe (proveedor), que hace con lo que recibe (actividades), que entrega (salidas) y a quien le entrega (cliente y partes interesadas). La información anterior fue acumulada para cada uno de los cargos del área y se encuentra detallada en la matriz consolidada.

Cuadro 29. Secuencia de actividades Coordinador de selección y desarrollo

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE COMO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA [TIEMPO]	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macro proceso le apunta?	¿Es un cue ho de bolsillo?	SEMANA E JEC.				VOLUMEN DE TRABAJO [No. De veces]					TIEMPO x ACTIVIDAD		
												S1	S2	S3	S4	Dícto	Semxnal	Quincenal	Mensual	Annual		17	
1	Información de Vacantes de cada País	Líderes GH Países	Selección	Consolidación y Análisis de información de vacantes a nivel global	Minutos	Indicador de Número de Días Promedio en Cobrir Vacantes para Hombres 1 al 3 y Hombres 4 a 6. Alertas de Procesos de Selección con Alta Demora	Equipo de GH Países y Global	Ineficiencia en Cubrimiento de Vacantes	AA	Selección	Si	e	e							2			120
2	Información de Vacantes de cada País	Líderes GH Países	Selección	Consolidación Vacantes para Corporación - Familia Corrajal	Minutos	Informe de vacantes para la familia Corrajal	Corporación	La Familia Corrajal no se entera de las Oportunidades que existen en Corrajal Educación	AAA	Selección	Si	e	e							2			120
3	HV de las Candidatas	Candidatas para Procesos de Selección	Selección	Revisión HV de Candidatas	Minutos	HV filtradas de acuerdo a los requisitos del perfil del cargo requerido	Jefe del Cargo Vacante	No se puede iniciar proceso de selección	AA	Selección	Si	e	e							15			10
4	HV de las Candidatas	Candidatas para Procesos de Selección	Selección	Activación de Pruebas Psicológicas	Minutos	Activación de Pruebas	Candidatas para Procesos de Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	e	e							10			15
5	HV de las Candidatas	Candidatas para Procesos de Selección	Selección	Realización Pruebas Técnicas (Excel, Illustrator, Assessment) para Etapa de Evaluación (procesos de selección)	Minutos	Resultado de Pruebas Técnicas para el informe de selección de los procesos	Jefe del Cargo Vacante involucrados como Evaluadores en el Proceso Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	e	e							10			60

Fuente: elaboración propia

5. Identificar riesgos del proceso: en este paso fueron identificados los riesgos de los procesos de Gestión Humana los cuales fueron listados en la matriz que se tomó como referencia de López (2008) como se observa a continuación:

Cuadro 30. Matriz de riesgo

Matriz de riesgo para los procesos de Gestión Humana													
Identificación del riesgo							Análisis del riesgo					Nivel de riesgo	Tipo de riesgo
No	Elemento del proceso y/o actividad.	Fuente del riesgo	Evento	Efecto	Causa	Controles Actuales	Consecuencias						
							Financiero	Cliente	Seguridad de la Info	Seguridad	Ambiental		

Fuente: elaboración propia

Para el diligenciamiento de la matriz de riesgos de los procesos de Gestión Humana, se procedió a realizar un análisis del riesgo, el cual consiste en listar la actividad o procesos, la fuente que ocasiona el posible riesgo, el evento, su efecto, la causa y los controles actuales, una vez listados se procede a evaluar con una calificación de (1 a 5, siendo 5 la calificación más alta) su impacto para cada posible consecuencia en lo financiero, cliente, seguridad de la información, seguridad y ambiental. Luego se procedió a determinar la probabilidad de ocurrencia la cual fue calificada también de (1 a 5) de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia del riesgo en donde 5 representa la mayor probabilidad de ocurrencia. Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió a realizar el cálculo del nivel del riesgo de la siguiente manera:

$$\text{Nivel de riesgo} = \text{Consecuencia} * \text{Ocurrencia}$$

El resultado es clasificado de acuerdo con la siguiente tabla:

Cuadro 31. Nivel de riesgo

Nivel de riesgo	Directrices generales de tratamiento
1-4 Aceptable	No requiere tratamiento de riesgos. Solo fortalecer controles si es económico y fácil de implementar (Aceptar el riesgo)
5-9 Medio	Riesgo no prioritario. Requiere fortalecer controles como acción preventiva si es económicamente viable.
10 a 15 Alto	Requiere acciones de tratamiento de riesgo definiendo y fortaleciendo los controles como acción correctiva y análisis de aplicabilidad de acciones de transferencia de riesgo y contingencias.
>16 Crítico	Acción de tratamiento de riesgo prioritaria definiendo controles, acción correctiva y definición de planes de contingencia y otras opciones de transferencia de riesgo.

Fuente: (López, 2008)

A continuación, se observa la matriz de riesgo del área de Gestión Humana totalmente diligenciada (Cuadro 32):

Cuadro 32. Resultado matriz de riesgo Gestión Humana

Matriz de riesgo para los procesos de RRHH																
Identificación del riesgo							Análisis del riesgo					Nivel de riesgo	Tipo de riesgo	Medida de tratamiento	Responsable	
No	Elementos del proceso, actividad	Fuente del riesgo	Evento	Efecto	Causa	Controles Actuales	Financiero	Ciente	Seguridad de la Info	Seguridad	Ambiental					Ocurrencia
1	Selección de personal por competencias	Perfiles mal elaborados	Personal seleccionado sin las condiciones requeridas para desarrollar el trabajo a asignar con Incumplimiento del Plan de Gestión del Talento humano	Selección de personal vacante, conforme a competencias establecidas.	Falta de capacitación en la elaboración de perfiles	Parámetros definidos con el área de desarrollo y selección	4	3	2	3	1	4	16	Crítico	Realizar capacitaciones a jefes y líderes de GH en la construcción de perfiles	Coordinador Selección y Desarrollo
2	Plan de desarrollo de talento humano.	Falta de controles y seguimiento a los planes propuestos	Personal desmotivado y sin mejoramiento de competencias.	Falta de seguimiento y control a los planes de desarrollo	No existe	No existe	3	3	2	1	1	5	15	Alto	Indicadores de seguimiento mensual que permita medir el avance de los planes de	Coordinador Selección y Desarrollo
			Insistencia del personal a las capacitaciones que se desarrollen.	Capacitaciones sin foco con mal diseño que no genera interés en los colaboradores	No existe	No existe	2	3	2	1	1	5	15	Alto	Redes curriculares de capacitaciones de acuerdo a los cargos	Coordinador Selección y Desarrollo
3	Realizar la actualización del manual de funciones por competencia	Proceso de actualización de funciones mal diseñado	Funciones de cargos sin documentar.	Desarrollo de actividades que no se encuentran formalmente establecidas que no permiten el foco en Riesgos y/o puntos críticos de los procesos y procedimientos no se encuentran identificados ni acompañados de estrategias o indicadores de evaluación, que permitan establecer e identificar los errores	Manual de funciones desactualizado	No existe	2	4	3	3	1	5	20	Crítico	Actualización de funciones de cargos en la organización, con su indicador de avance	Jefe inmediato y Coordinador de Eficiencia
4	Realizar trámite de procesos disciplinarios, reactivación de procesos disciplinarios.	Controles y seguimiento a indicadores	Falta de evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos	Desarrollo de actividades que no se encuentran formalmente establecidas que no permiten el foco en Riesgos y/o puntos críticos de los procesos y procedimientos no se encuentran identificados ni acompañados de estrategias o indicadores de evaluación, que permitan establecer e identificar los errores	Falta de seguimiento y control a los procesos disciplinarios	Seguimiento con abogado laboralista	4	3	2	2	1	3	12	Alto	Indicadores de seguimiento a los procesos disciplinarios con fecha límite de cierre	Gerente Gestión Humana
5	Desempeño	Capacitación a los líderes	Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	Ejecución de evaluaciones sin tener en cuenta criterios de objetividad definidos.	Inadecuada retroalimentaciones sin criterios de objetividad	Seguimientos trimestrales de desempeño	2	3	3	3	1	4	12	Alto	Capacitación en la forma de realizar retroalimentaciones a los colaboradores	Coordinador Selección y Desarrollo
8	Selección	Perfiles mal elaborados, no alineación con diseño organizacional	Contratar personal sobredimensionado	Estructuras demasiado costosas para el operación	Inadecuado diseño de perfiles con requerimientos superiores	Alistamientos cumplimiento del perfil vs lo establecido	4	4	3	2	1	4	16	Crítico	Realizar capacitaciones a jefes y líderes de GH en la construcción de perfiles	Coordinador Selección y Desarrollo
9	Selección	Perfiles mal elaborados, no alineación con diseño organizacional	Contratar personal subcalificado	Procesos mal elaborados falta de eficiencia y productividad en las actividades ejecutadas con lo que realmente requiere el	Inadecuado diseño de perfiles con requerimientos inferiores	Alistamientos cumplimiento del perfil vs lo establecido	4	4	3	2	1	4	16	Crítico	Realizar capacitaciones a jefes y líderes de GH en la construcción de perfiles	Coordinador Selección y Desarrollo
10	Diseño Organizacional	Desalineación de los pilares u objetivos estratégicos con los perfiles de cargo	Deficiente diseño de los puestos de trabajo	Desalineación de las actividades ejecutadas con lo que realmente requiere el	Perfiles mal diseñados	No existe	4	4	3	2	1	4	16	Crítico	Realizar capacitaciones a jefes y líderes de GH en el diseño de puestos de trabajo	Coordinador de Eficiencia
11	Compensación	Falta de criterios de compensación robustos	Política de Remuneración y Compensación poco competitiva	Mal clima laboral, falta de motivación de los colaboradores la no consecución de los objetivos	Remuneración no competitiva vs el mercado	Indicadores de competitividad y equidad	3	4	2	2	1	2	8	Medio	Construcción de política de remuneración con criterios claros de equidad y competitividad	Gerente Gestión Humana y Coordinador de Eficiencia
12	Reclutamiento	Falta de filtros y consultas sobre temas judiciales, legales y económicos	Mal proceso de reclutamiento	Riesgos legales por contrataciones que no han tenido los debidos procesos	La no realización de las Pruebas e Investigaciones	Filtros de seguridad	2	2	2	2	1	2	4	Aceptable		Coordinador Selección y Desarrollo
13	Planeación y programación de capacitaciones y necesidades de	Falta de presupuesto	Recursos limitados para el desarrollo de los programas establecidos	Impacto en el clima laboral, desempeño y motivación de los colaboradores	Desarrollo muy limitado de capacitaciones que impide el mejoramiento de las competencias del	Seguimiento a las actividades de bienestar	2	2	1	1	1	2	4	Aceptable		Coordinador Selección y Desarrollo
14	Capacitaciones	Falta de presupuesto y planes de capacitación	Baja capacitación.	Bajo desarrollo y cierre de brechas de los colaboradores para realizar	Desorden administrativo y falta de seguimiento a la ejecución del plan	Cumplimiento de capacitaciones presupuestadas	2	2	2	2	1	2	4	Aceptable		Coordinador Selección y Desarrollo

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la matriz de riesgos realizada para el área de Gestión humana se identificaron 5 riesgos con calificación crítica, se evidenció que para algunos de ellos no existe algún tipo de control:

1. Personal seleccionado sin las condiciones requeridas para desarrollar el cargo.
2. Funciones de cargos sin documentar.
3. Contratar personal sobredimensionado
4. Contratar personal sub calificado
5. Deficiente diseño de los puestos de trabajo

Para la ejecución del presente proyecto, se profundizó solo en los riesgos que están relacionados con el diseño organizacional y funciones de cargos sin documentar, ya que como consecuencia de lo anterior se van creando actividades dentro de los cargos que no agregan valor a la organización. Por otra parte, se evidencia una falta de evaluación y seguimiento a los procesos, lo que deriva en una desalineación entre procesos, actividades y estrategia que puede traer como consecuencia que un área no esté alineada con la visión de futuro de la compañía.

En cuanto a la contratación de personal sobredimensionado o subcalificado, se deriva una falta de claridad en el enfoque de los roles y el detalle de las actividades que estos realizan, ocasionando una deficiente construcción del perfil del cargo, lo cual genera malas contrataciones, trayendo como consecuencia una estructura de área mucho más costosa (personal sobredimensionado) o en su defecto afectando el desarrollo de los procesos y actividades de un rol, dado que se contrataría personal que no cuenta con el conocimiento necesario para ejecutarlo.

6. Definir método de operación y control: derivada de la matriz de riesgos realizada en el paso 5 se identificaron 5 actividades a las cuales se propuso establecer controles, con el objetivo de minimizar cualquier tipo de variación como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 33. Controles de variación de proceso Recursos Humanos

Control de variación del proceso				
No	Proceso	Factor de variación	Control establecido	Objetivo del Control
1	Selección de personal por competencias	Competencias	Parámetros definidos con el área de desarrollo y selección, competencias alienadas a las responsabilidades del cargo	Perfiles de cargo contruidos y documentados por el área de Eficiencia organizacional.
2	Realizar la actualización del manual de funciones por competencia laborales.	Competencias	Consolidación de competencias de todos los cargos de la organización con su alienación a las actividades a desempeñar	El Área de Eficiencia organizacional será la responsable de mantener las descripciones de cargo actualizadas de los cargos de la estructura, garantizando que el área de Desarrollo mantenga al día los perfiles por competencias
3	Realizar trámite de procesos disciplinarios, reactivación de procesos disciplinarios.	Confiabilidad	Seguimiento con abogado laboralista, priorización de casos según su impacto financiero	Realizar seguimiento y control a los procesos disciplinarios conforme a la legislación laboral de cada país en donde se opera con el fin de identificar posibles riesgos que conlleven a una multa para la organización
3	Selección	Confiabilidad	Alistamientos cumplimiento del perfil vs lo establecido, con su plan de cierre de brechas definido	Velar que desde el área de eficiencia se exija al área de desarrollo los alistamientos de los cargos para poder proceder a la asignación de un salario
4	Diseño Organizacional	Confiabilidad	Alineación de las actividades a realizar por cada cargo con los objetivos del área y de la organización	Realizar una alineación de las actividades ejecutadas con lo que realmente requiere el área y la organización, realizar una validación de las actividades vs los pilares del área y el objetivo estratégico de la organización para identificar que actividades generan valor a la compañía.

Fuente: elaboración propia

Del cuadro 33 se deduce que los factores de variaciones más comunes durante el análisis fueron competencias y confiabilidad. En los objetivos de control se destaca el rol del área de Eficiencia como protagonista de los monitoreos a realizar.

7. Definir controles: para el siguiente paso de la planeación operativa del proceso, fueron definidos los siguientes controles:

- Se establece como medida de control que el cálculo del porcentaje (%) de utilización para cada cargo no exceda el 100% con el objetivo de no generar excesos de carga laboral a los colaboradores.
- Cada área será evaluada bajo la matriz estrategia vs proceso y subproceso, para identificar actividades que no generan valor.
- Acompañamiento por parte del área de Eficiencia Organizacional y desarrollo para la construcción o actualización de descripciones de cargo, de manera que estas sean realizadas de manera correcta.

8. Definir recursos: se asignaron los siguientes recursos al proceso

Cuadro 34. Recursos necesarios

Cargo	Recursos		
Coordinador de Eficiencia Organizacional	Computador	Acceso a internet	Licencia Oracle
	Paquete de Escritorio	Teléfono	VPN
		Silla	Acceso a Sharepoint
Coordinador de Selección y Desarrollo	Computador	Acceso a internet	Licencia portales de
	Paquete de Escritorio	Teléfono	VPN
		Silla	Acceso a Sharepoint
Coordinador de Cultura y Comunicaciones	Computador	Acceso a internet	Licencia Oracle
	Paquete de Escritorio	Teléfono	VPN
		Silla	Acceso a Sharepoint
Analista de Desempeño	Computador	Acceso a internet	Acceso Successfactor
	Paquete de Escritorio	Teléfono	Acceso a Sharepoint
		Silla	
Analista GH Global	Computador	Acceso a internet	Licencia Oracle
	Paquete de Escritorio	Teléfono	Acceso a Sharepoint
		Silla	
Practicante GH Global	Computador	Acceso a internet	Acceso a Sharepoint
	Paquete de Escritorio	Teléfono	
		Silla	

* Acceso Internet limitado - solo páginas internas de Carvajal Educación

Fuente: elaboración propia

9. Establecer mediciones: los controles establecidos en el punto

Se define para esta etapa realizar mediciones de los gastos de personal del área, lo anterior para garantizar los ahorros establecidos en el modelo. Por otra parte, se realizará mediciones trimestrales de los cumplimientos de objetivos del área, de acuerdo a los rangos establecidos por el área de desempeño en donde un cumplimiento menor al 80% es considerado un desempeño insatisfactorio, del 90% -100% desempeño satisfactorio y mayor al 100% desempeño optimo o sobresaliente, se definió que para este caso que el cumplimiento del área deberá ser mayor o igual al 90%, de no cumplirse dicho criterio generaría una nueva revisión del área, es decir que con lo anterior se establece un seguimiento a la propuesta implementada validando que esté cumpliendo con los resultados.

Etapa 2. Recálculo de cargas. Se procedió a realizar el recalcu del porcentaje de carga teniendo en cuenta el consolidado general donde han sido eliminadas las duplicidades y actividades que no agregan valor.

Partiendo del consolidado inicial, en el cual se encuentran todas las actividades por cada uno de los cargos, se procede en la reunión con el Gerente o responsable del área a evaluar si son actividades que generan duplicidad dentro del área o si efectivamente son actividades que se deben eliminar ya que no son una prioridad para la compañía de acuerdo a la estrategia.

Con el resultado obtenido para el área de Gestión Humana global después de la reunión se calculan nuevamente los porcentajes de utilización del recurso y colchones de utilización, a continuación, se puede observar el detalle realizado para el cargo de Coordinador de Selección y Desarrollo (Cuadro 35), en el Anexo 17 se encuentra un consolidado final de las actividades que se eliminaron para todos los cargos del área las cuales son bastante numerosas.

Cuadro 35. Resultado actividades a eliminar

No.	Actividad	¿Se elimina?	Observaciones
1	Consolidación y Análisis de información de vacantes a nivel global	SI	Se debe pasar al Practicante
2	Consolidación Vacantes para Corporativo - Familia Carvajal	SI	Se debe pasar al Practicante
3	Revisión HV de Candidatos	NO	
4	Activación de Pruebas Psicotécnicas	SI	Se debe pasar al Practicante

Fuente: elaboración propia

Una vez se finalizó la reunión con el Jefe y colaborador, el Coordinador de Eficiencia Organizacional genero finalmente el formato consolidado general del área (Ver Anexo 18) y se procede a realizar el recalcu del porcentaje (%) de utilización. El cuadro 36 muestra a manera de ejemplo el resultado consolidado del Coordinador de Selección y Desarrollo.

Cuadro 36. Resultado consolidado Coordinador de Selección y Desarrollo

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIEN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUE ENTREGA?	¿A QUIEN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A QUE macroproceso le apunta?	¿ES un cuello de botella?	SEMAH E.R.C.				VOLUMEN DE TRABAJO (to. De veces)				Tiempo x Actividad	Obs.	ÁREA DE RESULTADOS										
												S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual			Anual	17	18	Vol. Mes	Min. Mes	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 22	Total Mes	%
1	Pruebas psicotécnicas y técnicas, resultados de ajuste en experiencia y formación, resultados de entrevistas.	Candidatos para Proceso de Selección, Entrevistadores	Selección	Informe de resultados de pruebas	Minutos	Informe de resultados de pruebas para proceso de selección	Jefe del Cargo Vacante Involucrados como Evaluados en el Proceso Selección	No se realizar la etapa de evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si		X						10		120			10.0	1,200.0				1,200.0	1,200.0	18.3%	1
2	Mapa del talento con información general previa	Coordinador Selección y Desarrollo, Analista Desempeño, Coordinador Compensación y Eficiencia Organizacional, Coordinadora Cultura y Comunicaciones	Desarrollo	Revisión/actualización mapa del talento - definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida (previo a calibraciones)	Minutos	Mapa de talento previamente diligenciado antes de la reunión con el jefe	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (diagnóstico del talento)	AAA	Desarrollo	Si	X							2	6200			0.2	1,033.3	1,033.3				1,033.3	15.8%	2	
3	Información lista (consolidada) necesaria para la realización de las calibraciones	Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Realización de reuniones de calibración	Minutos	Información calibrada de los colaboradores (grillas dep. hier., planes de desarrollo calibrados, comentarios generales de los colaboradores y de atributos: fortalezas y oportunidades de mejora, sucesores y próximas posiciones validadas por el comité calibrador etc.)	Jefe de los Colaboradores Gestión Humana País y Global	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (diagnóstico del talento)	AAA		Si	X							2	5200			0.2	866.7	866.7				866.7	13.2%	3	
4	Mapa de talento previamente diligenciado antes de la reunión con el jefe	Coordinador Selección y Desarrollo, Analista Desempeño, Coordinador Compensación y Eficiencia Organizacional, Coordinadora Cultura y Comunicaciones	Desarrollo	Realización de reuniones de mapa de talento	Minutos	Mapa de talento información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida)	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (diagnóstico del talento)	AAA		Si	X							2	4600			0.2	766.7	766.7				766.7	11.7%	4	

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el punto 13 del paso 2 de la metodología y los cálculos que ya se encuentran explicados en él, se presenta los resultados del cargo Coordinador de Selección y Desarrollo en su estado final:

Cuadro 37. Resultado porcentaje de utilización total y colchón de capacidad

ÁREA DE RESULTADOS					
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 22
	Horas diarias	15,25	0,67	4,00	1,14
AUSENTISMO	5,0%	0,76	0,03	0,20	0,06
IMPRODUCTIVIDAD	5,0%	0,76	0,03	0,20	0,06
OTROS	0,0%	-	-	-	-
TOTAL HORAS	10,0%	-	-	-	-
PERSONAS EQUIVALENTES		2,10	0,08	0,50	0,14
HORAS LABORABLES		9			
% DE UTILIZACIÓN		% DISPONIBLE			
71%		29%			

Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior se observa el recalcu del porcentaje de utilización y el porcentaje disponible para el Coordinador de Selección y desarrollo, como se mencionó anteriormente en la metodología los cálculos se realizan con una jornada de 9 horas laborales estipuladas por Carvajal Educación, con un porcentaje de ausentismo del 5% y un 5% de porcentaje de improductividad, el mes es de 22 días agrupado en cuatro semanas. Teniendo en cuenta que fueron eliminadas actividades del cargo Coordinador de Selección y Desarrollo se realizó nuevamente el re calculo arrojando un porcentaje de utilización final fue del 71%, es decir que para la ejecución de la totalidad de las funciones mencionadas previamente se necesitan 0,7 personas lo que representa que su porcentaje de disponibilidad o colchón de capacidad es de

un 29%, el cual puede ser utilizado para realizar con mayor profundidad las actividades que agregan valor al área o en su defecto poder apoyar con otras funciones.

Teniendo en cuenta que este mismo ejercicio de recalculó la totalidad de los cargos evaluados, se procedió a realizar el consolidado final de número teórico de personas y porcentaje de utilización, con el objetivo de poder dar el estado final del área de Gestión Humana como piloto para la ejecución de este modelo (Ver Cuadro 38)

Cuadro 38. Resultado Estado del área Final

Carvajal EDUCACIÓN		ESTRUCTURA POR ÁREA		
Informe por Área				
AREA	HC ACTUAL	% DE UTILIZACIÓN TOTAL	HC REQUERIDO	DIFERENCIA DE HC
Gestion Humana Global	6	504%	5,04	-0,96
Coordinador Eficiencia		83%		
Coordinador Selección y Desarrollo		71%		
Coordinador de Cultura		97%		
Analista Desempeño		87%		
Practicante GH		68%		
Analista GH Global		98%		

Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior podemos observar que en el estado final el área de Gestión Humana actualmente cuenta con un Head-Count de 6 personas y que para la ejecución de todas las actividades o funciones tiene un porcentaje de utilización del 504%, es decir (5,04 personas requeridas). Por tal motivo el área de Gestión Humana cuenta con una diferencia de Head-Count a favor de -0,96 personas, disponibilidad que puede ser utilizada para potencializar aquellas actividades que más generan valor para la compañía. El porcentaje de disponibilidad de todos los cargos fue reducido sustancialmente casi al punto de poder prescindir de un cargo adicional si esa fuese la decisión de la Gerencia.

Cuadro 39. Resultado Estado del área Inicial vs Final

Carvajal EDUCACIÓN		Informe por Área			
AREA	ESTADO INICIAL		ESTADO FINAL		
	% DE UTILIZACIÓN TOTAL	% DISPONIBLE	% DE UTILIZACIÓN TOTAL	% DISPONIBLE	
Coordinador Eficiencia	120%	-20%	83%	17%	
Coordinador Selección y Desarrollo	136%	-36%	71%	29%	
Coordinador de Cultura	150%	-50%	97%	3%	
Analista Desempeño	194%	-94%	87%	13%	
Practicante GH	89%	11%	68%	32%	
Analista GH Global	99%	1%	98%	2%	
				96%	

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que el porcentaje disponible total del área después del ejercicio realizado es igual al 96%, lo cual es equivalente a un cargo en la estructura que potencialmente podría suprimirse. En la etapa 3 se continuará con el proceso para realizar una propuesta final de estructura que contenga el visto bueno de la Gerencia de área.

Etapas 3 Definir la estructura propuesta. Teniendo en cuenta lo mencionado en el paso anterior, se encontró un estado actual de la estructura de Gestión Humana con 6 Personas, con las cuales después de lo analizado del estado inicial se arrojaba una necesidad de recursos de una persona, lo cual incrementaría la estructura de Gestión Humana a 7 personas, después de eliminar actividades innecesarias o reasignarlas y quitar las duplicidades se obtuvo que se requerían solo 5 personas.

En la presente etapa, se muestran tres organigramas, el primero con la estructura requerida después del análisis inicial, el segundo con la estructura actual y el tercero con una estructura de 5 personas. Es importante mencionar que derivado del análisis, las decisiones tomadas en

los pasos anteriores y el colchón de capacidad que genera para el área el haber eliminado varias de las actividades que no eran prioritarias o que no se encontraban alienadas con la estrategia del área, se decidió por parte del Gerente continuar con la estructura de 6 personas y ese porcentaje disponible que fue librado en el estado final se usaría para potencializar aún más las actividades más importantes por cada uno de los cargos, otra opción que no se exploró tanto por directriz del Gerente fue la de eliminar el cargo de Analista de GH considerando que las funciones que ejecutaba dentro del área podrían ser distribuidas a los demás cargos sin generar altas cargas laborales para los colaboradores y teniendo en cuenta que las actividades que se detallaban para este rol correspondían a cada una de la especialidades (Eficiencia Organizacional, Selección y desarrollo, Cultura)

Estructura 1 (Head-Count 7):

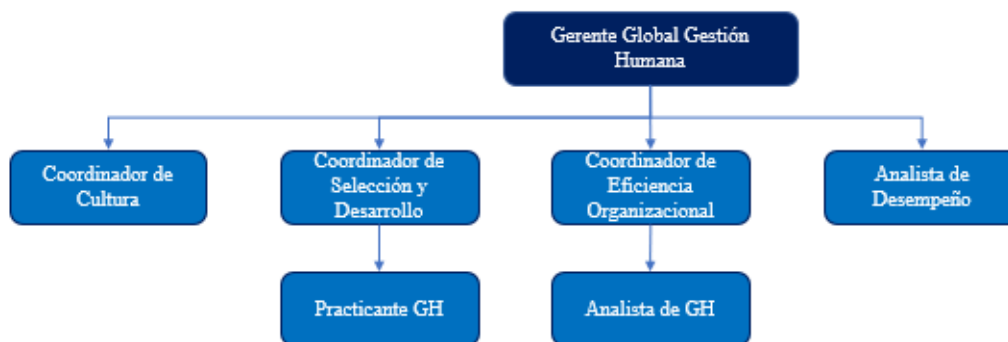
Figura 13. Organigrama Head-Count (7)



Fuente: elaboración propia

Estructura 2 (Head-Count 6 - actual):

Figura 14. Organigrama Head-Count (6)



Fuente: elaboración propia

Estructura 3 (Head-Count 5):

Figura 15. Organigrama Head-Count (5)



Fuente: elaboración propia

Etapas 4 Costear la nueva estructura y recalcular indicadores. En esta etapa se realizó el costeo de la nueva estructura propuesta vs la actual y el cálculo de los indicadores mencionados en el paso 1 de monitoreo:

Cuadro 40. Costeo estructuras

Item	Estructura 1	Estructura 2	Estructura 3	Ahorro	
				Estructura 1 vs Estructura 2	Estructura 1 vs Estructura 3
Head Count	7	6	5	1	2
Costo laboral Anual	\$ 406,663,600	\$ 364,159,600	\$ 321,655,600	\$ 42,504,000	\$ 85,008,000
Ingresos MCOP	\$ 496,459,000,000	\$ 496,459,000,000	\$ 496,459,000,000	-	-
Costo laboral/Ingresos	0.0008	0.0007	0.0006	0.0007	0.0006
Ingresos Percapita	\$ 70,922,714,286	\$ 82,743,166,667	\$ 99,291,800,000	\$ 82,743,166,667	\$ 99,291,800,000

Fuente: elaboración propia

Con la propuesta de la estructura 2 (6 personas), se estaría generando un ahorro anual de 42.5 MCOP si se compara con la estructura 1 (7 personas), al lograr equilibrar las cargas del área por este motivo se desiste de realizar la contratación de un recurso nuevo para el área en este caso un Analista de GH. De acuerdo con la decisión tomada por el Gerente global de GH esta fue la propuesta de estructura seleccionada para operar el área.

Por otra parte, con la propuesta de estructura 3, se estaría generando un ahorro anual de 85.0 MCOP al proceder con la eliminación del cargo de Analista de GH y no crear un cargo adicional, es decir 2 cupos, lo cual impactaría positivamente los indicadores de sostenibilidad económica del área.

Resulta oportuno destacar la eficiencia que trae para la compañía esta prueba piloto a pequeña escala, en ese sentido podría presumirse que, si este piloto se extiende a las demás áreas de la compañía, se generaría un mayor ahorro, eficiencias y la rentabilidad.

En cuanto a los indicadores de productividad y eficiencia podemos observar lo siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{No. de actividades anuales realizadas por el area}}{\text{Costo de la nomina del area}} \times 100\%$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{horas laborales trabajadas}}{\text{Horas laborales estimadas a trabajar}} \times 100\%$$

Cuadro 41. Resultado productividad y eficiencia para estado inicial y final

Estado inicial			
Cargos	Actividades	Horas trabajadas	Horas a trabajar
Coordinador Eficiencia	5606	11	9
Coordinador Desarrollo	1494	12	9
Coordinador de Cultura	1080	14	9
Analista Desempeño	473	17	9
Analista GH Global	137	9	9
Practicante GH Global	717	8	9
Total	9.507	71	54

Productividad	0,00261%
Eficiencia	131,3%

Estado final o propuesta			
Cargos	Actividades	Horas trabajadas	Horas a trabajar
Coordinador Eficiencia	480	7	9
Coordinador Desarrollo	345	6	9
Coordinador de Cultura	780	9	9
Analista Desempeño	411	8	9
Practicante GH	473	6	9
Analista GH Global	397	9	9
Total	2.886	45	54

Productividad	0,0008%
Eficiencia	83,93%


Fuente: elaboración propia

Tanto en los indicadores de productividad y eficiencia encontramos una disminución significativa debido a la eliminación de actividades que no agregan valor a Carvajal Educación, lo que permitió tener un porcentaje ajustado de estos indicadores para el área, brindando a futuro tener un punto de partida para comparaciones de productividad y eficiencia según la adquisición de nuevas actividades, como a su vez de personal nuevo en sus equipos de trabajo. Adicionalmente se puede evidenciar en el indicador de eficiencia, que a los

colaboradores se les disminuyó el exceso de trabajo en un 47,37% lo que les permitirá poder enfocarse en mayor detalle en las actividades que generan mayor valor para la compañía. La productividad disminuyó porque se decidió conservar las 6 personas actuales y el número de actividades a realizar se redujo.

Etapas 5 Realizar los perfiles de cargo. Se continuó con la actualización de la descripción de cargo de cada rol del área de Gestión Humana global, en donde se eliminan las actividades que se han depurado en las etapas anteriores (color amarillo) y se actualiza la misión, la autonomía para la toma de decisiones o cualquier campo que cambie después de realizada la propuesta de estructura, como se muestra a continuación. En el Cuadro 42 se muestra como ejemplo la descripción del cargo del Coordinador de Eficiencia Organizacional.

Cuadro 42. Descripción de cargo - perfil

		DESCRIPCIÓN DE CARGO Coordinador Eficiencia Organizacional	
		FECHA DE REALIZACIÓN	nov-19
CARGO: Coordinador Eficiencia Organizacional		SECCIÓN: CARGO JEFE INMEDIATO: Gerente Global Gestión Humana	
CARGOS PARES: Coordinador Cultura		NIVEL DEL CARGO: Coordinador	
MISIÓN DEL CARGO:			
Definir y administrar el diseño organizacional de Carvajal educación con el fin de brindar herramientas que permitan elaborar estructuras óptimas de acuerdo a la estrategia y tamaño de cada País que permita operar con eficiencia y que permita a CVE ser sostenible en el tiempo			
FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA		FORMACIÓN ACADÉMICA DESEABLE	
Profesional en Mercadeo, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Carreras Afines		MBA	
EXPERIENCIA REQUERIDA			
Experiencia total (años): 5 años			
Área	Experiencia (años)	Conocimientos Específicos:	
Gestión Humana	5	Diseño organizacional, indicadores de eficiencia	
Compensación y Beneficios	2	Construcción de políticas, conocimiento en encuestas salariales, valoraciones de cargo, compensación variable	

EXPERIENCIA DESEABLE						
Años de Experiencia:					Trayectoria / Áreas :	Conocimientos Específicos:
Ning.	< 3	3 a 5	5 a 10	> 10		
		x			Coordinador de Compensación	Planeación, manejo, control de Estrategias de diseño organizacional y compensación

DIMENSIONES:			
No de personas directas	Actuales 0	Futuras 0	Cobertura Geográfica Global
No de personas indirectas	Actuales	Futuras	
No de Personas en la empresa	Actuales		

ACTIVIDADES DEL CARGO:	
ACTIVIDADES PRINCIPALES	FRECUCENCIA DE LA ACCION
Realizar la valoración de los cargos bajo la metodología Hay	Mensual
Calcular indicadores de Compensación y revisar brechas salariales	Mensual
Calcular el indicador de Disciplina estrategia	Mensual
Revisar las cifras consolidadas con un análisis previo para identificar por país las variaciones mas importantes	Mensual
Realizar la consolidación de presupuestos de los países identificando las variaciones las importantes para ser presentadas a presidencia y tener la aprobación	Mensual
Realizar cálculos de eficiencia en estructura con el objetivo de brindar información contable	Mensual
Realizar reuniones de ajustes previos, discusión de crecimientos, nivelaciones, pautas, bonificaciones, horas extras, comisiones etc.	Mensual
Revisión previa de gastos de nómina antes de la presentación a presidencia, crecimientos y variaciones	Mensual
Aprobación y validación de cambios laborales conforme a presupuesto, validación de cargos y centros de costo correctos	Mensual
Aprobación Cambios laborales México	Mensual
Cargue de salarios Ecuador	Mensual
Realización de incrementos mensuales Colombia	Mensual
Validación Pre nómina Col	Mensual
Validación Pre nómina Ecu	Mensual
Aprobación Vacantes Colombia	Mensual
Documentos de retiros para áreas Globales	Mensual
Actualización del DRF	Mensual
Proyecciones de PYG 2314	Mensual
Construcción Presupuesto pyg 2314	Mensual
Reunión de aprobación pyg 2314	Mensual
Revisión componentes contables de nómina	Mensual
Coordinación proyecto de descripciones de cargo	Mensual
Coordinación momento de talento GPP	Mensual
Mesa de Compensación	Mensual
Reunión con cada una de las gerencias para revisar los salarios de sus colaboradores a cargo y estructura	Mensual

AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES					
DECISIONES PROPIAS			DECISIONES CONSULTADAS		
Diseño e implementación de estructuras organizacionales			Nivelaciones salariales para directivos		
Definición de políticas de compensación					
Administración del portafolio de cargos					
PROBLEMAS TÍPICOS DEL CARGO					
Falta de presupuesto para nivelaciones					
Complejidad de estructuras en los países					
RELACIONES DE TRABAJO					
RELACIONES INTERNAS:			RELACIONES EXTERNAS:		
Frec.:	Área:	Propósito:	Frec.:	Área:	Propósito:
Diana	Nómina	Realizar seguimiento a los principales cambios en la nómina derivados de movimientos o pagos de compensación	Frecuente	Estudios salariales	Información salarial del mercado para realizar análisis de la compensación
Frecuente	Desarrollo	Seguimiento a los cargos críticos de la organización con el fin de buscar la retención de estos			
Frecuente	Selección	Realizar ofertas salariales a los candidatos			
Frecuente	Gerentes de los países	Revisar la compensación de sus colaboradores y validación de estructuras			
Frecuente	Gerentes de Área	Revisión de estructuras y compensación de colaboradores			
Frecuente	Presidencia	Revisión de estructuras y propuestas de eficiencia			
MODELO DE COMPETENCIAS ASOCIADO AL CARGO:					
COMPETENCIA			COMPETENCIA		
COMPETENCIA	NIVEL	CRÍTICA	COMPETENCIA	NIVEL	CRÍTICA
Acompañamiento al cliente	4	MUY CRÍTICA	Liderazgo de equipos	3	CRÍTICA
Conocimiento organizacional	3	CRÍTICA	Profundizando en la información	4	MUY CRÍTICA
Impacto e influencia	4	MUY CRÍTICA	Compromiso con los resultados	4	MUY CRÍTICA
Negociación	4	MUY CRÍTICA	Pensamiento innovador	3	CRÍTICA

Fuente: información obtenida de Carvajal Educación

10. Conclusiones

- El presente trabajo de grado tuvo como objetivo general diseñar un modelo de eficiencia y productividad a partir del análisis de los procesos y de la estructura administrativa en Carvajal Educación Colombia, el modelo fue probado aplicándolo en un piloto en el área de Gestión Humana, contemplando sus procesos, eficiencia, productividad y contribución a la estrategia, para de esta forma poder priorizar las actividades y proponer mejoras en la estructura, los perfiles y procesos.
 - Por medio de este modelo se pudo identificar actividades y procesos que no se encontraban alineados a la estrategia de la compañía, también se evidencia una incorrecta planeación en el diseño de estructuras en Carvajal Educación que requerían

de una revisión, debido a la falta de mapeo de los procesos y actividades realizadas por sus respectivos equipos de trabajo.

- El modelo ofrece a la organización claridad sobre la necesidad del recurso humano, redistribución de funciones, porcentaje de utilización y disponibilidad. También ofrece información para realizar redistribuciones de personal de forma justa y objetiva ayudando a realizar de manera metódica el diseño organizacional o una reestructuración.

- La ejecución del modelo para el área de Gestión humana permitió disminuir un porcentaje de utilización del 788% a un 504%, disminuyendo el exceso de carga laboral presentado en sus 6 colaboradores actuales, esto gracias a la eliminación de actividades que no agregaban valor, la eliminación de duplicidades y la reasignación de algunas funciones a otros cargos. Dicha reasignación deberá ser oficializada y documentada a futuro por la empresa mediante las modificaciones de las descripciones de cargo cumpliendo con los ajustes del modelo de la Triada.

- La falta de conocimiento del detalle de procesos y actividades por parte del Gerente del área de Gestión Humana, fue remediada debido a que él hizo parte de la implementación del modelo, conociendo cada actividad que realiza cada uno de los integrantes de su equipo durante el tiempo laboral, lo anterior le permitió conocer si su equipo invertía el tiempo en actividades que generaran valor para la compañía como a su vez conocer a mayor detalle las actividades realizadas y sus tiempos de respuesta, frente a otros clientes tanto internos como externos.

- El presente modelo permitió también a cada uno de los colaboradores conocer cuáles de sus actividades generaban valor a la compañía y permitió detallar cada una de las actividades, objetivos, responsables, e interacciones involucrados en sus procesos.

- Durante la etapa de implementación del piloto, específicamente en el diagnóstico se evidenció que los miembros del equipo de Gestión Humana, se encontraban sobrecargados de actividades, lo anterior generaba un mal clima laboral y sensación de desigualdad dado que percibían un desbalance en la asignación de funciones, es decir unos colaboradores más sobrecargados que otros, lo anterior ahora podrá ser remediado pues el modelo permitió generar la visual general del área al Gerente y como eliminar y/o reasignar funciones que permitirán equilibrar al equipo.

- La implementación del modelo permitió también a los miembros de equipo de Gestión Humana conocer aún más lo que la organización espera de cada uno de los cargos, generó un propósito más claro y evidencio de qué forma impacta, cada uno de los cargos en la estrategia del área y en la estrategia de la compañía, esto permitirá aumentar el compromiso de cada uno de los colaboradores, teniendo en cuenta, que dado el resultado del modelo se espera que se mejore la eficiencia y productividad, lo cual facilitará el trabajo.

- Es importante que la compañía garantice la implementación del modelo para todas las áreas, permitiendo evaluarlas para encontrar mejoras en las estructuras que permitan alcanzar los objetivos de la organización y a su vez permitirle ser una compañía sostenible en el tiempo.

- El modelo se convierte en un input sumamente valioso en el diseño organizacional de Carvajal Educación, el cual permite la toma de decisiones en el

diseño de estructuras teniendo en cuenta las actividades que se realizan actualmente lo que permite tener en el radar que actividades son indispensables de esta forma si en algún momento alguno de los cargos desapareciera de la estructura del área se podrían distribuir a los demás cargos equilibrando la carga laboral.

En cuanto a los logros alcanzados durante la implementación del modelo es de resaltar que:

- En la explicación del modelo al presidente de Carvajal Educación y al Gerente de Gestión humana Global ellos quedaron gratamente sorprendidos de los resultados que este podría traer a la compañía, y de cómo se podrá lograr al usarlo una mayor alineación de las actividades realizadas por los cargos con la estrategia lo cual aportaría a la consecución de los resultados de Carvajal Educación.
- Al aplicar el modelo y difundir sus resultados fue posible para las personas que participaron entender que para rediseñar una estructura organizacional es de vital importancia contar con el conocimiento de la totalidad de actividades que realiza el cargo, como a su vez las posibles implicaciones que tiene el no realizar dichas actividades, esto con el fin de poder facilitar la toma de decisiones al momento de realizar la creación, modificación o en su defecto eliminación de un cargo.
- El modelo permitió ayudar a generar consciencia en el Gerente de área sobre el equilibrio vida y trabajo quedando establecido que esta herramienta aportaría en la priorización de actividades con el fin de que ningún colaborador sobrepasara el 100% de tiempo de utilización.
- Adicionalmente el poder implementar el modelo en Carvajal Educación permitirá que su sostenibilidad y compromiso social sea más claro frente a situaciones de reestructuración, debido a que le permite poder realizar contrataciones objetivas a las

necesidades de sus actividades y funciones, ya que contará con perfiles de cargos estructurados según la volumetría, funciones y responsabilidades a ejecutar, evitando realizar contrataciones no justificadas que conllevan a desvinculaciones a futuro por un alto costo en mano de obra.

11. Recomendaciones

- Se aconseja a Carvajal Educación la adopción del modelo de consultoría propuesto y que continúe su despliegue a todos los procesos de la organización, teniendo como base el ejercicio realizado para el proceso de Gestión humana global.
- Por otra parte, se recomienda a la organización la realización de un correcto plan de divulgación a los colaboradores al momento de su ejecución con el fin de no afectar el clima laboral del área y evitar conclusiones por parte de los colaboradores de alguna posible reestructuración.
- El modelo de consultoría expuesto en el presente trabajo de grado puede ser utilizado en otras compañías de diferentes sectores que busquen obtener un correcto diseño de sus estructuras organizacionales. Dicho modelo ha sido presentado a diferentes líderes de Recursos Humanos del mercado los cuales han demostrado su interés para poderlo implementar en las compañías en donde laboran.
- Se espera que una vez Carvajal Educación finalice la implementación y despliegue del modelo de consultoría propuesto puedan fortalecer sus estructuras organizacionales para la consecución de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo, lo cual les permita consolidarse en el mercado y generar ventajas competitivas como consecuencia del uso eficiente del recurso humano.

- Por último, se recomienda la realización de un plan de comunicación con el área encargada, con el fin de poder realizar la divulgación tanto al equipo implementador, como a las diferentes áreas a ser evaluadas. Dicho plan debe incluir un plan de cambio con el objetivo de no afectar el clima laboral, ni la motivación de sus colaboradores, pero realizando énfasis, en que el éxito del modelo radica en el compromiso y participación activa de cada uno de ellos.

12. Bibliografía

- Atehortua, F. A., Bustamante, R. E., & Valencia, J. A. (2008). Sistema de gestión integral: Una sola gestión, un solo equipo. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Carro, R., & González, D. (2012). Administración de las operaciones. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Editorial Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Carvajal Educación, s.f. (s.f.). Nuestra empresa: Intranet Carvajal Educación. Obtenido de <https://carvajal.sharepoint.com/sites/CEducacion/Intranet/Paginas/Inicio.aspx/>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- García, R. (2005). Estudio del método del trabajo ingeniería de métodos y medición de trabajo. México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Gareth, J. (2013). Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones. México D.F., México: Editorial Pearson educación de México.
- Gartner Corporate Leadership Council. (s.f). Mandatos para RR.HH. para el diseño organizacional: gestión del capital humano. Obtenido de <https://www.cebglobal.com>
- López, F. J. (2004). La medición de los procesos en los sistemas de gestión y el cuadro de mando. Normas & Calidad (62), pp. 26-32.
- López, F. J. (2008). El sistema de gestión integrado. Bogotá, Colombia: Editorial ICONTEC.
- Medina, J. (2010). Modelo integral de productividad. Revista EAN (69), pp. 110-119.
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (1993). Ley 100 de 1993. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1635955>
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (1994). Ley 1295 de 1994. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1261244>
- Ministerio de Justicia y del Derecho. (2017). Ley 1846 de 2017. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30032529>
- Ministerio del Trabajo. (2019). Decreto 2360 de 2019. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%202360%20%20DEL%2026%20DICIEMBRE%20DE%202019.pdf>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson Educación.
- Secretaría General del Estado. (2006). Ley 1010 de 2006. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html

13. Anexos

Anexo 1 Cuestionario análisis de trabajo

DATOS	PREGUNTAS	INTENCIÓN
¿Qué se hace?	¿Por qué se hace? ¿Es necesario hacerlo? ¿Cuál es la finalidad? ¿Qué otra cosa podría hacerse para alcanzar el mismo resultado?	Eliminar
¿Dónde se hace?	¿Por qué se hace allí? ¿Se conseguiría ventajas haciéndolo en otro lado? ¿Podría combinarse con otro elemento? ¿Dónde podría hacerse mejor?	
¿Cuándo se hace?	¿Por qué se hace en ese momento? ¿Sería mejor realizarlo en otro momento? ¿El orden de las acciones es el apropiado? ¿Se consideran ventajas cambiando el orden?	Combinar y reordenar
¿Quién lo hace?	¿Tiene las calificaciones apropiadas? ¿Qué calificaciones requiere el trabajo? ¿Quién podría hacerlo mejor?	
¿Cómo se hace?	¿Por qué se hace así? ¿Es preciso hacerlo así? ¿Cómo podríamos hacerlo mejor?	Simplificar

	SI	NO	OBSERVACIÓN
¿La serie justifica el análisis?			
¿Puede eliminarse la operación?			
¿Se puede efectuar en otro departamento la operación?			
¿El material que se usa, es el que indica la información técnica?			
¿Es adecuada, el área de trabajo?			
¿Están funcionando bien las herramientas y maquinas?			
¿El método sigue los principios de economía de movimientos?			
¿Puede combinarse la operación?			
¿Puede hacerse la operación de otra forma?			
¿Es la secuencia de las operaciones la mejor posible?			
¿Esta el operador usando debidamente su tiempo disponible, durante el ciclo de la maquina?			
¿Se observan los principios de seguridad y se emplea el equipo protector adecuado?			
¿Cumple el método los requisitos de calidad?			
¿Es correcto el manejo de material?			
¿Es satisfactorio el desempeño del operador?			

Anexo 9 Totalización y estado del área

ÁREA DE RESULTADOS

VOLUMEN MES	MINUTOS MES	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 22
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-

	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 22
Horas diarias	-	-	-	-

AUSENTISMO	5.0%	-	-	-	-
IMPRODUCTIVIDAD	5.0%	-	-	-	-
OTROS	0.0%	-	-	-	-
TOTAL HORAS	10.0%	-	-	-	-

PERSONAS EQUIVALENTES	-	-	-	-
HORAS LABORABLES	9			

% DE UTILIZACIÓN	% DISPONIBLE
-	-

Anexo 10 Consolidado de número teórico de personas y porcentaje de utilización

Carvajal EDUCACIÓN		ESTRUCTURA POR ÁREA		
Informe por Área				
AREA	HC ACTUAL	% DE UTILIZACIÓN TOTAL	HC REQUERIDO	DIFERENCIA DE HC
		0%	0.00	0.00

Anexo 11 Resultados monitoreo y alerta – encuesta

Preguntas – Gerente de Gestión Humana	1	2	3	4	5	Comentarios
1. ¿Actualmente se cumplen los objetivos de los procesos en los que participa el área?					x	
2. ¿Actualmente el área satisface los requisitos de sus partes interesadas?				x		Por que aveces la demanda solicitada no da para responder a las necesidades de todos los usuarios en los tiempo que desean
3. ¿La estructura del área es la adecuada para permitir el buen funcionamiento de los procesos en los que ésta?					x	
4. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles, son las adecuadas para los procesos en los que participa el área?			x			Estos perfiles de cargos no son constantemente actualizados
5. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles son adecuadas para la estructura del área?					x	
6. ¿Las competencias definidas por cargo son las adecuadas para el buen funcionamiento de los procesos en los que participa el área?					x	
7. ¿Los recursos del área son los adecuados para el correcto funcionamiento de los procesos en los que participa?				x		El presupuesto de Gestión Humana, ésta muy limitado debido al concepto que no se genera utilidad de forma directa, por lo que aveces realizar proyectos de mejora en ciertos procesos se ve restringido por temas presupuestales
8. ¿Los perfiles y procesos están definidos de manera que respeten los derechos de los colaboradores, cumplan la normativa laboral del sistema de gestión integrado, y a su vez cuiden su seguridad y salud en el trabajo?					x	
9. ¿Los procesos en los que participa el área cumplen la normativa ambiental y del sistema de gestión integrado?					x	

Preguntas – Coordinador de Eficiencia Organizacional	1	2	3	4	5	Comentarios
1. ¿Actualmente se cumplen los objetivos de los procesos en los que participa el área?					x	
2. ¿Actualmente el área satisface los requisitos de sus partes interesadas?				x		En algunas circunstancias el tiempo no da para satisfacer la demanda de informacion o actividades solicitadas por los clientes
3. ¿La estructura del área es la adecuada para permitir el buen funcionamiento de los procesos en los que ésta?					x	
4. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles, son las adecuadas para los procesos en los que participa el área?				x		Se observa funciones repetidas en algunos cargos, por lo cual son duplicidades y pérdida de efectividad para poder realizar otras actividades
5. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles son adecuadas para la estructura del área?		x				Algunos cargos se ven con excesos de cargas laborales a diferencias de otros
6. ¿Las competencias definidas por cargo son las adecuadas para el buen funcionamiento de los procesos en los que participa el área?					x	
7. ¿Los recursos del área son los adecuados para el correcto funcionamiento de los procesos en los que participa?				x		El tema presupuestal en el área de Gestión Humana es muy medido para hacer diferentes actividades
8. ¿Los perfiles y procesos están definidos de manera que respeten los derechos de los colaboradores, cumplan la normativa laboral del sistema de gestión integrado, y a su vez cuiden su seguridad y salud en el trabajo?					x	
9. ¿Los procesos en los que participa el área cumplen la normativa ambiental y del sistema de gestión integrado?					x	

Preguntas – Coordinador de Cultura y Comunicación	1	2	3	4	5	Comentarios
1. ¿Actualmente se cumplen los objetivos de los procesos en los que participa el área?					x	
2. ¿Actualmente el área satisface los requisitos de sus partes interesadas?				x		Algunos de los requisitos de nuestros interesados no son satisfechos debido al gran volumen y demanda que dichos requisitos representan para el área.
3. ¿La estructura del área es la adecuada para permitir el buen funcionamiento de los procesos en los que ésta?				x		La estructura del área podría reorganizarse para que le apuntara aún más a la efectividad de la misma.
4. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles, son las adecuadas para los procesos en los que participa el área?					x	
5. ¿Las funciones por cargo registradas en los perfiles son adecuadas para la estructura del área?					x	
6. ¿Las competencias definidas por cargo son las adecuadas para el buen funcionamiento de los procesos en los que participa el área?					x	
7. ¿Los recursos del área son los adecuados para el correcto funcionamiento de los procesos en los que participa?				x		Los recursos en ocasiones son limitados lo cual dificulta realizar actividades que apalanquen la efectividad y eficiencia del área. Y el recurso humano no es suficiente para dar respuesta a los procesos
8. ¿Los perfiles y procesos están definidos de manera que respeten los derechos de los colaboradores, cumplan la normativa laboral del sistema de gestión integrado, y a su vez cuiden su seguridad y salud en el trabajo?					x	
9. ¿Los procesos en los que participa el área cumplen la normativa ambiental y del sistema de gestión integrado?					x	

Anexo 12 Resultado actividades global

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESO ES	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN EJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)					TIEMPO x ACTIVIDAD	Observaciones relevantes							
												S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual			17	18					
1	Información de Vacantes de cada País	Líderes GH Países	Selección	Consolidación y Análisis de información de vacantes a nivel global	Minutos	Indicador de Número de Días Promedio en Cubrir Vacantes para Niveles 1 al 3 y Niveles 4 a 6. Alertas de Procesos de Selección con Alta Demora	Equipo de GH Países y Global	Ineficiencia en Cubrimiento de Vacantes	AA	Selección	Si	x	x									2		150					
2	Información de Vacantes de cada País	Líderes GH Países	Selección	Consolidación Vacantes para Coporativo - Familia Carnajal	Minutos	Informe de vacantes para la familia Carnajal	Coporativo	La Familia Carnajal no se entera de las Oportunidades que existen en Carnajal Educación	AAA	Selección	Si	x	x											2		120			
3	HV de los Candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Revisión HV de Candidatos	Minutos	HV filtradas de acuerdo a los requisitos del perfil del cargo requerido	Jefe del Cargo Vacante	No se puede iniciar proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x												15		12		
4	HV de los Candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Activación de Pruebas Psicotécnicas	Minutos	Activación de Pruebas	Candidatos para Procesos de Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x												10		15		
5	HV de los Candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Realización Pruebas Técnicas (Excel, Illustrator, Assesment) para Etapa de Evaluación (procesos de selección)	Minutos	Resultado de Pruebas Técnicas para el informe de selección de los procesos	Jefe del Cargo Vacante Involucrandos como Evaluadores en el Proceso Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x													10		60	
6	Pruebas Psicotécnicas y Técnicas, Resultados de ajuste en Experiencia y Formación, Resultados de Entrevistas.	Candidatos para Procesos de Selección. Entrevistados	Selección	Informe de Resultados de Pruebas	Minutos	Informe de Resultados de Pruebas para Proceso de Selección	Jefe del Cargo Vacante Involucrandos como Evaluadores en el Proceso Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x													10		30	

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESO ES	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTRE GA?	¿A QUIÉN ENTRE GA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMANEJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				TIEMPO x ACTIVIDAD	Observaciones relevantes					
												S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual			Anual	17	18		
7	Candidatos Pre Seleccionados		Selección	Programación de Entrevistas	Minutos	Citas de Entrevistas	Jefe del Cargo Vacante Candidatos para Procesos de Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x		x								6		10		
8	Indicadores de procesos de selección y desarrollo	Coordinador Selección y Desarrollo	Selección, Desarrollo	Diligencia Tablero de Indicadores CVE	Minutos	Actualización de Tablero de Indicadores	Gestión Humana Global	No se muestran los Indicadores en el Comité de GH con Países	AA	Selección, Desarrollo	Si	x											1		170	
9	Archivo de HC	Analista Desempeño	Selección	Calculo de Rotación	Minutos	Calculo de Rotación x País/Mes/nivel	Gestión Humana Global	No se muestran los Indicadores en el Comité de GH con Países	A	Selección	No	x											1		120	
10	Reunión con el Jefe de la persona que ingresa para definición de citas y citas transversales	Jefe del Colaborador a Ingresar Gestión Humana	Selección	Planes de Inducción	Minutos	Plan de Inducción construido y citas en el calendario	Colaborador que ingresa Jefe del colaborador	Colaborador que ingresa no se le realiza plan de inducción	AAA	Selección	Si	x											1		240	
11	Reporte de Bajas x Países	Líderes GH Países	Selección	Consolidación Reporte Bajas	Minutos	Indicadores de Bajas	Gestión Humana Global	No se muestran los Indicadores en el Comité de GH con Países No se tiene conocimiento de la situación de retiros voluntarios	AA	Selección	Si	x											1		80	
12	Reporte de Encuesta Gamer de Retiros	Corporativo	Selección	Análisis y estadísticas a partir de Reporte de Entrevistas de Retiro	Minutos	Resultados de los principales motivos de retiro, causas, etc	Gestión Humana Global	No se tiene conocimiento de los motivos de retiros voluntarios	AA	Selección	Si		x										1		90	
13	Colaboradores de CVE que cumplan los criterios para hacer parte de esta población (Organigramas, Datos Activos, etc)	Líderes GH Países Analista Desempeño Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Definición PO Evaluaciones 360 (Evaluadores y Evaluados)	Minutos	Base de colaboradores a ser evaluados en 360 junto con sus evaluadores en calidad de pares, clientes internos y colaboradores que cumplan los criterios definidos.	Colaboradores Evaluadores de Colaboradores 360	No se realiza planeación y ejecución de la actividad de Ev. 360	AAA	Desarrollo	Si	x	x	x	x								1		480	

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESO ES	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ EN TREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMANA E JEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. de veces)					TIEMPO x ACTIVIDAD	Observaciones relevantes	
												S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual			17
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	17	18	
14	Validación por cada País de la Población Objetivo para verificar calidad y coherencia de la información	Líderes GH Países	Desarrollo	Revisión/Ajustes Población Objetivo Evaluaciones 360	Minutos	Base de colaboradores a ser evaluados en 360 junto con sus evaluadores en calidad de pares, clientes internos y colaboradores que cumplan los criterios definidos. (Revisada y Validada por cada País)	Colaboradores 360 Jefe de Colaboradores 360 Pares de Colaboradores 360 Equipo de Colaboradores 360	No se realiza planeación y ejecución de la actividad de Ev. 360	AAA	Desarrollo	Si	X	X	X	X						1	240	
15	Base de colaboradores a ser evaluados en 360 junto con sus evaluadores en calidad de pares, clientes internos y colaboradores que cumplan los criterios definidos. (Revisada y Validada por cada País)	Líderes GH Países Analista Desempeño Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Apoyo/Seguimiento en Realización de Ev. 360	Minutos	Cumplimiento al 100% en realización de Evaluaciones 360	Colaboradores 360 Jefe de Colaboradores 360 Pares de Colaboradores 360 Equipo de Colaboradores 360	No se realiza planeación y ejecución de la actividad de Ev. 360	AAA	Desarrollo	Si	X	X	X	X						1	850	
16	Mapa del Talento con información general previa	Coordinador Selección y Desarrollo Analista Desempeño Coordinador Compensación y Eficiencia Organizacional Coordinador a Cultura y Comunicaciones	Desarrollo	Revisión/Actualización Mapa del Talento - Definición de Sucesores, Próximas posiciones, Potencial, Impacto y Riesgo de Pérdida (previo a calibraciones)	Minutos	Mapa de Talento Previamente diligenciado antes de la Reunión con el Jefe	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA	Desarrollo	Si	X	X	X	X						1	5100	
17	Mapa de Talento Previamente diligenciado antes de la Reunión con el Jefe	Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Mapa de Talento - Construcción de cronograma de la actividad, envío de citas.	Minutos	Citas (fechas, horario, participantes) para levantar la información previa a calibraciones (Mapa de Talento)	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	X	X	X	X						1	300	

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN EJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				TIEMPO x ACTIVIDAD	Observaciones relevantes	
												S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual			Anual
18	Mapa del Talento CVE	Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Mapa del Talento para el Corporativo (Ajustes para Envío de información requerida para el corporativo, cumpliendo los requisitos solicitados por ellos), para construcción del Indicador del Talento	Minutos	Mapa del Talento para Envío al Corporativo	Corporativo	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA	Desarrollo	Si	x	x	x	x					3	480	
19	Mapa de Talento Previamente diligenciado antes de la Reunión con el Jefe	Coordinador Selección y Desarrollo Analista Desempeño Coordinador Compensación y Eficiencia Organizacional Coordinador a Cultura y Comunicaciones	Desarrollo	Realización de Reuniones de Mapa de Talento	Minutos	Mapa de Talento - Información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (Definición de Sucesores, Próximas posiciones, Potencial, Impacto y Riesgo de Pérdida)	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	x	x	x	x					1	2160	
20	Mapa de Talento - Información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (Definición de Sucesores, Próximas posiciones, Potencial, Impacto y Riesgo de Pérdida)	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe de los Colaboradores Líderes GH Países	Desarrollo	Generación de estadísticas del Mapa de Talento (tablas dinámicas/gráficas) previo a la Calibración	Minutos	Estadísticas de Talento previas a la calibración (para mostrar al inicio como diagnóstico inicial de cada grupo de calibración)	Comité Calibrador	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	x	x	x	x					1	1275	

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN EJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				TIEMPO x ACTIVIDAD	Observaciones relevantes	
												S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual			Annual
21	Mapa de Talento - Información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (Definición de Sucesos, Próximas posiciones, Potencial, Impacto y Riesgo de Pérdida)	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe de los Colaboradores Líderes GH Países	Desarrollo	Programación Calibraciones N1, N2, N3 (Definición Comités Calibradores, Envío de Citas, etc)	Minutos	Citas enviadas a todo el comité calibrador y garantizar aceptación de citas	Comité Calibrador	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA	Desarrollo	Si	x	x	x	x					1	1200	
22	Mapa de Talento - Información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (Definición de Sucesos, Próximas posiciones, Potencial, Impacto y Riesgo de Pérdida)	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe de los Colaboradores Líderes GH Países	Desarrollo	Preparación información para Calibraciones (Esquema de Notas - Presentación)	Minutos	Información Lista (consolidada) necesaria para la realización de las calibraciones	Comité Calibrador	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	x	x	x	x					1	5100	
23	Información Lista (consolidada) necesaria para la realización de las calibraciones	Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Realización de Reuniones de Calibración	Minutos	Información Calibrada de los Colaboradores (Grillas DvsP, HeR, Planes de Desarrollo Calibrados, Comentarios Generales de los Colaboradores y de Atributos Fortalezas y Oportunidades de Mejora, Sucesos y Próximas posiciones validadas por el comité calibrador etc)	Jefe de los Colaboradores Gestión Humana País y Global	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	x	x	x	x					1	4500	

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN EJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				TIEMPO x ACTIVIDAD	Observaciones relevantes		
												S1	S2	S3	S4	Díario	Semanal	Quincenal	Mensual			Anual	17
24	Información Calibrada de los Colaboradores (Grillas DvsP, IsR, Planes de Desarrollo Calibrados, Comentarios Generales de los Colaboradores y de Atributos Fortalezas y Oportunidades de Mejora, Sucesores y Próximas posiciones validadas por el comité calibrador etc)	Coordinador Selección y Desarrollo Comité Calibrador	Desarrollo	Consolidación de Información Post Calibraciones (Esquema de Notas con Comentarios + Matrices DvsP IsR + Estadísticas de Talento por Jefe + Planes de Desarrollo Calibrados y en SF)	Minutos	Información para entregar a cada Jefe con los resultados de la calibración (posición en grilla DvsP IsR de sus colaboradores, planes de desarrollo actualizados, información de sucesión, etc), Estadísticas de Talento de su Grupo.	Jefe de los Colaboradores calibrados Gestión Humana País y Global	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	x	x	x	x						1	2250	
25	Indicador del Talento definido	Analista Desempeño	Desarrollo	Construcción Indicador del Talento Trimestral	Minutos	Información Actualizada del Indicador del Talento	Analista Desempeño	No se cuenta con la información del indicador para completar la matriz de desempeño	AA	Desarrollo	Si	x									4	240	
26	Información de colaboradores después de calibraciones que cumplen los criterios para ser objeto de mejoramiento	Comité Calibrador	Desarrollo	Definición /Formalización Planes de Mejoramiento del Desempeño	Minutos	Planes de Mejoramiento al Desempeño definidos para la población objetivo	Colaborador objetivo del Plan de Mejoramiento Jefe del Colaborador objetivo de Plan de Mejoramiento Gestión Humana Global y País	No se logra cerrar las brechas de los colaboradores objetivo del Plan de Mejoramiento (etapa Gestión del Desarrollo)	AAA	Desarrollo	Si	x									1	600	
27	Planes de Mejoramiento del Desempeño definidos	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe del Colaborador Líder GH País del colaborador	Desarrollo	Seguimiento Planes de Mejoramiento del Desempeño Definidos	Minutos	Cumplimiento en la realización de los Planes de Mejoramiento definidos	Colaborador objetivo del Plan de Mejoramiento Jefe del Colaborador objetivo de Plan de Mejoramiento Gestión Humana Global y País	No se logra cerrar las brechas de los colaboradores objetivo del Plan de Mejoramiento (etapa Gestión del Desarrollo)	AAA	Desarrollo	Si										2	600	

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIEN RECIBE?	DE QUE PROCESO ES	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUE ENTREGA?	¿A QUIEN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	PRIORIDAD	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN EJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)					TIEMPO x ACTIVIDAD	Observaciones relevantes
												S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual		
33	Real de Capacitación (Análisis de CC Nómina)	Analista Planeación Financiera Global	Capacitación	Control/ Revisión Ppto Capacitación Global - para Proyecciones y Revisiones de Reales al mes	Minutos	Real y Proyección de Capacitación Revisado y ajustado	Gestión Humana Global y País	No se hace seguimiento al cumplimiento del ppto de capacitación	AA	Capacitación	Si	x						1		140		
34	Base de Datos Activos de Colaboradores actualizada mes a mes	Analista Desempeño	Capacitación	Administración plataforma de Capacitación Virtual (Sistel) - Sctualización de usuarios (creación y eliminación de usuarios, matrículas de usuarios a cursos, etc)	Minutos	Creación de Malla Curricular en Escuela Carvajal Educación con cursos globales transversales útiles para todos los países	Gestión Humana Global y País Colaboradores	No se mantiene actualizada el Campus Carvajal	A	Capacitación	No	x						2		140		

Anexo 13 Resultado valoración de tiempos

No.	ACTIVIDAD	VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)					TIEMPO 1	TIEMPO 2	TIEMPO 3	TIEMPO x ACTIVIDAD 17
		Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual				
1	Consolidación y análisis de información de vacantes a nivel global				2		150	90	120	120
2	Consolidación vacantes para corporativo - Familia Carvajal				2		120	120	120	120
3	Revisión hv de candidatos				15		12	10	9	10
4	Activación de pruebas psicotécnicas				10		15	15	15	15
5	Realización pruebas técnicas (excel, illustrator, assessment) para etapa de evaluación (procesos de selección)				10		60	60	60	60
6	Informe de resultados de pruebas				10		30	30	30	30
7	Programación de entrevistas				6		10	9	11	10
8	Diligenciar tablero de indicadores cve				1		170	200	170	180
9	Calculo de rotación				1		120	120	120	120
10	Planes de inducción				1		240	180	120	180
11	Consolidación reporte bajas				1		80	55	45	60
12	Análisis y estadísticas a partir de reporte de entrevistas de retiro				1		90	90	90	90
13	Definición po evaluaciones 360 (evaluadores y evaluados)					1	480			480
14	Revisión/ajustes población objetivo evaluaciones 360					1	240			240
15	Apoyo/seguimiento en realización de ev. 360					1	850			850
16	Revisión/actualización mapa del talento - definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida (previo a calibraciones)					1	5100			5100
17	Mapa de talento - construcción de cronograma de la actividad, envío de citas.					1	300			300
18	Mapa del talento para el corporativo (ajustes para envío de información requerida para el corporativo, cumpliendo los requisitos solicitados por ellos), para construcción del indicador del talento					3	480			480
19	Realización de reuniones de mapa de talento					1	2160			2160
20	Generación de estadísticas del mapa de talento (tablas dinámicas/gráficas) previo a la calibración					1	1275			1275
21	Programación calibraciones n1, n2, n3 (definición comités calibradores, envío de citas, etc)					1	1200			1200
22	Preparación información para calibraciones (esquema de notas - presentación)					1	5100			5100
23	Realización de reuniones de calibración					1	4500			4500
24	Consolidación de información post calibraciones (esquema de notas con comentarios + matrices dvsp lvsr + estadísticas de talento por jefe + planes de desarrollo calibrados y en sf)					1	2250			2250
25	Construcción indicador del talento trimestral					4	240			240
26	Definición/formalización planes de mejoramiento del desempeño					1	600			600
27	Seguimiento planes de mejoramiento del desempeño definidos					2	600			600
28	Seguimiento al cumplimiento planes de desarrollo definidos a partir de las calibraciones					3	240			240
29	Diseño del programa de capacitación (reunión con proveedores, cotizaciones, benchmark, etc)					1	960			960
30	Planificación logística - capacitación global					1	960			960
31	Seguimiento continuidad y acompañamiento a los programas capacitación					3	240			240
32	Consolidación reporte de capacitación países				1		240	240	240	240
33	Control/ revisión ppto capacitación global - para proyecciones y revisiones de reales al mes				1		140	120	100	120
34	Administración plataforma de capacitación virtual (sistel) - actualización de usuarios (creación y eliminación de usuarios, matriculas de usuarios a cursos, etc)				2		140	120	100	120

Anexo 14 Resultado matriz duplicidades

Proceso	Actividad	Analista de Desempeño	Analista Global	Coordinador Selección Y Desarrollo	Coordinador de Eficiencia Organizacional	Coordinador de Cultura, Cambio y Comunicaciones	Duplicidad (Si/No)
Selección y desarrollo	Hacer el mapeo de desempeño + atributos que sea requerido para los estudiantes en práctica y generar informe post reunión. Qué entrega: Evaluaciones de DP y resultados consolidados		X				
	Participar en las reuniones de generación de ideas y construcción del programa para presentar lo trabajado. Qué entrega: Participar en reuniones		X				
	Activación de Pruebas Psicotécnicas. Qué entrega: Activación de Pruebas			X			
	Actividades de apoyo: reuniones, datos. Qué entrega: Información e ideas		X				
	Administración plataforma de capacitación virtual (Sistel) - actualización de usuarios (creación y eliminación de usuarios, matriculas de usuarios a cursos, etc). Qué entrega: creación de malla curricular en escuela Carvajal Educación con cursos globales transversales útiles para todos los países				X		
	Análisis y estadísticas a partir de reporte de entrevistas de retiro. Qué entrega: resultados de los principales motivos de retiro, causas, etc				X		
	Apoyo / seguimiento en realización de Ev. 360. Qué entrega: cumplimiento al 100% en realización de evaluaciones 360				X		
	Cálculo de rotación. Qué entrega: calculo de rotación x país x mes x nivel				X		
	Citaciones del programa "referentes" entregando citas gestionadas.		X				
	Comunicación con jefes y EP. Qué entrega: coordinación y flujo de información entre los involucrados		X				
	Consolidación de información post calibraciones (esquema de notas con comentarios + matrices dvsp ivsr + estadísticas de talento por jefe + planes de desarrollo calibrados y en sf). Qué entrega: información para entregar a cada jefe con los resultados de la calibración (posición en grilla dvsp ivsr de sus colaboradores, planes de desarrollo actualizados, información de sucesión, etc), estadísticas de talento de su grupo.				X		
	Consolidación reporte bajas. Qué entrega: indicadores de bajas				X		
	Consolidación reporte de capacitación países. Qué entrega: analisis de información y comparación con ppto capacitación global + control por parte de gh global				X		
	Consolidación vacantes para coporativo - familia Carvajal. Qué entrega: informe de vacantes para la familia Carvajal				X		
	Consolidación y análisis de información de vacantes a nivel global. Qué entrega: indicador de número de días promedio en cubrir vacantes para niveles 1 al 3 y niveles 4 a 6. alertas de procesos de selección con alta demora				X		
	Construcción indicador del talento trimestral. Qué entrega: información actualizada del indicador del talento				X		
	Control/ revisión ppto capacitación global - para proyecciones y revisiones de reales al mes. Qué entrega: real y proyección de capacitación revisado y ajustado				X		
	Definición po evaluaciones 360 (evaluadores y evaluados). Qué entrega: base de colaboradores a ser evaluados en 360 junto con sus evaluadores en calidad de pares, clientes internos y colaboradores que cumplan los criterios definidos.				X		
	Definición/formalización planes de mejoramiento del desempeño. Qué entrega: planes de mejoramiento al desempeño definidos para la población objetivo				X		
	Diligenciar tablero de indicadores CVE. Qué entrega: actualización de tablero de indicadores				X		
Diseño del programa de capacitación (reunión con proveedores, cotizaciones, benchmark, etc). Qué entrega: propuesta del programa de capacitación a realizarse con costos y detalles				X			

Proceso	Actividad	Analista de Desempeño	Analista Global	Coordinador Selección Y Desarrollo	Coordinador de Eficiencia Organizacional	Coordinador de Cultura, Cambio y Comunicaciones	Duplicidad (Si/No)
Selección y desarrollo	Generación de estadísticas del mapa de talento (tablas dinámicas/gráficas) previo a la calibración. Qué entrega: estadísticas de talento previas a la calibración (para mostrar al inicio como diagnóstico inicial de cada grupo de calibración)			X			
	Gestionar kits o detalles para cierre del programa de forma semestral. Qué entrega: kits a los practicantes		X				
	Informe de resultados de pruebas. Qué entrega: informe de resultados de pruebas para proceso de selección			X			
	Logística del evento y piezas. Qué entrega: oc, lugar, logística evento, invitaciones y ajustes a piezas de comunicación		X				
	Mapa de talento - construcción de cronograma de la actividad, envío de citas. Qué entrega: citas (fechas, horario, participantes) para levantar la información previa a calibraciones (mapa de talento)				X		
	Mapa del talento para el corporativo (ajustes para envío de información requerida para el corporativo, cumpliendo los requisitos solicitados por ellos), para construcción del indicador del talento. Qué entrega: <u>mapa del talento para envío al corporativo</u>				X		
	Participar en las reuniones de generación de ideas y mejoramiento del programa. Qué entrega: participar en reuniones		X				
	Planes de inducción. Qué entrega: plan de inducción construido y citas en el calendario				X		
	Planificación logística - capacitación global. Qué entrega: logística completa (salón, tiquetes, hotel, material, oc, población objetivo) listos para la realización de la capacitación				X		
	Preparación entregables, formatos e información necesaria para la toma de decisiones dentro del programa. Qué entrega: formatos, matrices e información a requerimiento		X				
	Preparación información para calibraciones (esquema de notas - presentación). Qué entrega: información lista (consolidada) necesaria para la realización de las calibraciones				X		
	Preparación y workshop con los ep. Qué entrega: workshop		X				
	Programación calibraciones n1, n2, n3 (definición comités calibradores, envío de citas, etc). Qué entrega: citas enviadas de las calibraciones a todo el comité calibrador y garantizar aceptación de citas				X		
	Programación de entrevistas. Qué entrega: citas de entrevistas				X		
	Realización de reuniones de calibración. Qué entrega: información calibrada de los colaboradores (grillas divsp, lvsr, planes de desarrollo calibrados, comentarios generales de los colaboradores y de atributos fortalezas y oportunidades de mejora, sucesores y próximas posiciones validadas por el comité calibrador				X		
	Realización de reuniones de mapa de talento. Qué entrega: mapa de talento - información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (definición de sucesores, próximas posiciones, <u>potencial, impacto y riesgo de pérdida</u>)				X		
	Realización pruebas técnicas (excel, illustrator, assessment) para etapa de evaluación (procesos de selección). Qué entrega: <u>resultado de pruebas técnicas para el informe de selección de los procesos</u>				X		
	Revisión hv de candidatos. Qué entrega: hv filtradas de acuerdo a los requisitos del perfil del cargo requerido				X		
	Revisión/actualización mapa del talento - definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida (previo a calibraciones). Qué entrega: mapa de talento previamente diligenciado antes de la reunión con el jefe				X		
	Revisión/ajustes población objetivo evaluaciones 360. Qué entrega: base de colaboradores a ser evaluados en 360 junto con sus evaluadores en calidad de pares, clientes internos y colaboradores que cumplan los criterios definidos. (revisada y validada por cada país)				X		
Seguimiento al cumplimiento planes de desarrollo definidos a partir de las calibraciones. Qué entrega: % de ejecución de los planes de desarrollo en las fechas corte				X			
Seguimiento continuidad y acompañamiento a los programas capacitación. Qué entrega: garantizar continuidad y reforzar aprendizaje obtenido				X			
Seguimiento planes de mejoramiento del desempeño definidos. Qué entrega: cumplimiento en la realización de los planes de mejoramiento definidos				X			

Anexo 15 Resultado consolidado paso 2

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS ES	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUE ENTREGA?	¿A QUEH ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAH EJEC.	VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				Tempo x act.	Obs.	Tempo x actividad colaborador	Tempo Jefe	Priorización Jefe					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	S1	S2	S3	S4	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	17	18				
1	Información de vacantes de cada país	Líderes GH Países	Selección	Consolidación y análisis de información de vacantes a nivel global	Minutos	Indicador de número de días promedio en cubrir vacantes para niveles 1 al 3 y niveles 4 a 6. alertas de procesos de selección con alta demora	Equipo de GH Países y Global	Ineficiencia en Cubrimiento de Vacantes	AA	Selección	Si	x	x							2		120		150	120	AA
2	Información de vacantes de cada país	Líderes GH Países	Selección	Consolidación vacantes para coporativo - Familia Carvajal	Minutos	Informe de vacantes para la familia carvajal	Corporativo	La Familia Carvajal no se entera de las Oportunidades que existen en Carvajal Educación	AAA	Selección	Si	x	x							2		120		120	90	AAA
3	Hv de los candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Revisión hv de candidatos	Minutos	Hv filtradas de acuerdo a los requisitos del perfil del cargo requerido	Jefe del Cargo Vacante	No se puede iniciar proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x							15		10		12	20	AA
4	Hv de los candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Activación de pruebas psicotécnicas	Minutos	Activación de pruebas	Candidatos para Procesos de Selección	No se realizar la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x							10		15		20	15	AA
5	Hv de los candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Realización pruebas técnicas (excel, ilustrator, assessment) para etapa de evaluación (procesos de selección)	Minutos	Resultado de pruebas técnicas para el informe de selección de los proceso	Jefe del Cargo Vacante involucrados como Evaluadores en el Proceso Selección	No se realizar la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x							10		60		60	60	AA
6	Pruebas psicotécnicas y técnicas, resultados de ajuste en experiencia y formación, resultados de entrevistas.	Candidatos para Procesos de Selección. Entrevistadores	Selección	Informe de resultados de pruebas	Minutos	Informe de resultados de pruebas para proceso de selección	Jefe del Cargo Vacante involucrados como Evaluadores en el Proceso Selección	No se realizar la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x							10		30		30	60	AAA
7	Candidatos pre seleccionados		Selección	Programación de entrevistas	Minutos	Citas de entrevistas	Jefe del Cargo Vacante Candidatos para Procesos de Selección	No se realizar la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x							6		10		10	15	AA
8	Indicadores de procesos de selección y desarrollo	Coordinador Selección y Desarrollo	Selección, Desarrollo	Diligenciar tablero de indicadores cve	Minutos	Actualización de tablero de indicadores	Gestión Humana Global	No se muestran los Indicadores en el Comité de GH con Países	AA	Selección, Desarrollo	Si	x								1		180		170	150	AA
9	Archivo de hc	Analista Desempeño	Selección	Calculo de rotación	Minutos	Calculo de rotación x país/es por nivel	Gestión Humana Global	No se muestran los indicadores en el Comité de GH con Países	A	Selección	No	x								1		120		120	120	A

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN EJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				Tiempo x act.	Obs.	Tiempo x actividad colaborador	Tiempo Jefe	Priorización Jefe		
												S1	S2	S3	S4	Díario	Semanal	Quincenal	Mensual						Anual	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	S1	S2	S3	S4	Díario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	17	18				
10	Reunión con el jefe de la persona que ingresa para definición de citas y citas transversales	Jefe del Colaborador a Gestión Humana	Selección	Planes de inducción	Minutos	Plan de inducción construido y citas en el calendario	Colaborador que ingresa Jefe del colaborador	Colaborador que ingresa no se le realiza plan de inducción	AAA	Selección	Si	x								1		180		240	210	AAA
11	Reporte de bajas x país	Líderes GH Países	Selección	Consolidación reporte bajas	Minutos	Indicadores de bajas	Gestión Humana Global	No se muestran los indicadores en el Comité de GH con Países No se tiene conocimiento de la situación de retiros voluntarios	AA	Selección	Si	x								1		60		80	60	AA
12	Reporte de encuesta gamer de retiros	Corporativo	Selección	Análisis y estadísticas a partir de reporte de entrevistas de retiro	Minutos	Resultados de los principales motivos de retiro, causas, etc	Gestión Humana Global	No se tiene conocimiento de los motivos de retiros voluntarios	AA	Selección	Si		x							1		90		90	90	AA
13	Colaboradores de cve que cumplan los criterios para hacer parte de esta población (organigramas, datos activos, etc)	Líderes GH Países Analista Desempeño Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Definición por evaluaciones 360 (evaluados y evaluados)	Minutos	Base de colaboradores a ser evaluados en 360 junto con sus evaluados en calidad de pares, clientes internos y colaboradores que cumplan los criterios definidos.	Colaboradores Evaluados de Colaboradores 360	No se realiza planeación y ejecución de la actividad de Ev. 360	AAA	Desarrollo	Si	x	x	x	x						1	480		480		
14	Validación por cada país de la población objetivo para verificar calidad y coherencia de la información	Líderes GH Países	Desarrollo	Revisión/ajustes población objetivo evaluaciones 360	Minutos	Base de colaboradores a ser evaluados en 360 junto con sus evaluados en calidad de pares, clientes internos y colaboradores que cumplan los criterios definidos. (revisada y validada por cada país)	Colaboradores 360 Jefe de Colaboradores 360 Pares de Colaboradores 360 Equipo de Colaboradores 360	No se realiza planeación y ejecución de la actividad de Ev. 360	AAA	Desarrollo	Si	x	x	x	x						1	240		240		

No.	¿QUE RECIBE?	¿D E QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN EJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)					Tiempo xact.	Obs.	Tiempo x actividad	Tiempo Jefe	Priorización Jefe
												S1	S2	S3	S4	Diario	Semana	Quincenal	Mensual	Anual					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	S1	S2	S3	S4	Diario	Semana	Quincenal	Mensual	Anual	17	18	colaborador		
15	Base de colaboradores a ser evaluados en 360 junto con sus evaluadores en calidad de pares, clientes internos y colaboradores que cumplan los criterios definidos. (revisada y validada por cada país)	Líderes GH Países Analista Desempeño Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Apoio/seguimiento en realización de ev. 360	Minutos	Cumplimiento al 100% en realización de evaluaciones 360	Colaboradores 360 Jefe de Colaboradores 360 Pares de Colaboradores 360 Equipo de Colaboradores 360	No se realiza planeación y ejecución de la actividad de Ev. 360	AAA	Desarrollo	Si	x	x	x	x					1	840		840		
16	Mapa del talento con información general previa	Coordinador Selección y Desarrollo Analista Desempeño Coordinador Compensación y Eficiencia Organizacional Coordinadora Cultura y Comunicaciones	Desarrollo	Revisión/actualización mapa del talento - definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida (previo a calibraciones)	Minutos	Mapa de talento previamente diligenciado antes de la reunión con el jefe	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su dasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA	Desarrollo	Si	x	x	x	x					1	5100		5100		
17	Mapa de talento previamente diligenciado antes de la reunión con el jefe	Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Mapa de talento - constucción de cronograma de la actividad, envío de citas.	Minutos	Citas (fechas, horario, participantes) para levantar la información previa a calibraciones (mapa de talento)	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su dasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	x	x	x	x					1	300		300		
18	Mapa del talento cve	Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Mapa del talento para el corporativo (ajustes para envío de información requerida para el corporativo, cumpliendo los requisitos solicitados por ellos), para construcción del indicador del talento	Minutos	Mapa del talento para envío al corporativo	Corporativo	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su dasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA	Desarrollo	Si	x	x	x	x					3	480		480		

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN EJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				Tiempo x act.	Obs.	Tiempo x actividad	Tiempo Jefe	Priorización Jefe		
												S1	S2	S3	S4	Día no	Semanal	Quincenal	Mensual						Anual	17
19	Mapa de talento previamente diligenciado antes de la reunión con el jefe	Coordinador Selección y Desarrollo Analista Desempeño Coordinador Compensación y Eficiencia Organizacional Coordinador Cultural y Comunicaciones	Desarrollo	Realización de reuniones de mapa de talento	Minutos	Mapa de talento información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida)	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	x	x	x	x					1	2160		2160			
20	Mapa de talento - información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida)	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe de los Colaboradores Líderes GH Países	Desarrollo	Generación de estadísticas del mapa de talento (tablas dinámicas/gráficas) previo a la calibración	Minutos	Estadísticas de talento previas a la calibración (para mostrar al inicio como diagnóstico inicial de cada grupo de calibración)	Comité Calibrador	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	x	x	x	x					1	1260		1260			
21	Mapa de talento - información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida)	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe de los Colaboradores Líderes GH Países	Desarrollo	Programación calibraciones n1, n2, n3 (definición comités calibradores, envío de citas, etc)	Minutos	Citas enviadas de las calibraciones a todo el comité calibrador y garantizar aceptación de citas	Comité Calibrador	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA	Desarrollo	Si	x	x	x	x					1	1200		1200	1200		

No.	¿QUE RECIBE?	¿D E QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUÉ ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAN EJEC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				Tiempo xact.	Obs.	Tiempo x actividad	Tiempo Jefe	Priorización Jefe		
												S1	S2	S3	S4	Díario	Semana	Quincenal	Mensual						Anual	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12															
25	Indicador del talento definido	Analista Desempeño	Desarrollo	Construcción del indicador del talento trimestral	Minutos	Información actualizada del indicador del talento	Analista Desempeño	No se cuenta con la información del indicador para completar la matriz de desempeño	AA	Desarrollo	Si	x								4	240			240	180	AA
26	Información de colaboradores después de calibraciones que cumplen los criterios para ser objeto de mejoramiento	Comité Calibrador	Desarrollo	Definición/formalización planes de mejoramiento del desempeño	Minutos	Planes de mejoramiento al desempeño definidos para la población objetivo	Colaborador objetivo del Plan de Mejoramiento Jefe del Colaborador objetivo de Plan de Mejoramiento Gestión Humana Global y País	No se logra cerrar las brechas de los colaboradores objetivo del Plan de Mejoramiento (etapa Gestión del Desarrollo)	AAA	Desarrollo	Si	x								1	600			600		
27	Planes de mejoramiento del desempeño definidos	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe del Colaborador Líder GH País del colaborador	Desarrollo	Seguimiento planes de mejoramiento del desempeño definidos	Minutos	Cumplimiento en la realización de los planes de mejoramiento definidos	Colaborador objetivo del Plan de Mejoramiento Jefe del Colaborador objetivo de Plan de Mejoramiento Gestión Humana Global y País	No se logra cerrar las brechas de los colaboradores objetivo del Plan de Mejoramiento (etapa Gestión del Desarrollo)	AAA	Desarrollo	Si									2	600			600		
28	Planes de desarrollo definidos a partir de la calibración	Comité Calibrador	Desarrollo	Seguimiento al cumplimiento planes de desarrollo definidos a partir de las calibraciones	Minutos	% de ejecución de los planes de desarrollo en las fechas corte	Jefe del Colaborador Colaborador Gestión Humana Global y País	No se hace seguimiento para lograr el cierre de brechas y la potencialización de los oportunidades de los colaboradores en pro de su desarrollo	AAA		Si									3	240			240	240	
29	Temas de desarrollo en capacitación para el año	Presidencia Gestión Humana Global	Capacitación	Diseño del programa de capacitación (reunión con proveedores, cotizaciones, benchmark, etc)	Minutos	Propuesta del programa de capacitación a realizarse con costos y detalles	Gestión Humana Global y País Presidencia	No se diseña el programa de capacitación global para desarrollar en el año	AA	Capacitación	Si	x								1	960			960		
30	Programa de capacitación a realizar y requerimientos del capacitador	Consultor Gestión Humana Global	Capacitación	Planificación logística - capacitación global	Minutos	Logística completa (salón, tiquetes, hotel, material, oc, población objetivo) listos para la realización de la capacitación	Colaboradores objetivo de Capacitación	No se ejecuta correctamente el programa de capacitación global	AA	Capacitación	Si	x								1	960			960		

Anexo 16 Resultado consolidado general del área

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUE PROCESOS	¿QUE HACE O HACE LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUE ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	¿QUE PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A que mesa o proceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAH E.I.E.C.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)	Tiempo x Act.	Obs.	ÁREA DE RESULTADOS												
												S1	S2	S3	S4				Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	17	18	Vol. Mes	Mn. Mes	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 22
1	Información de vacantes de cada país	líderes GH países	Selección	Consolidación y análisis de información de vacantes a nivel global	Minutos	Indicando número de días promedio en cubrir vacantes por niveles 1 al 3 y niveles 4 a 6. a la vez de procesos de selección con alta demanda	Equipo de GH Países y Global	Ineficiencia en Cubrimiento de Vacantes	AA	Selección	Si	x	x	x	2	120					2.0	240.0	240.0		240.0				480.0	4.3%	6
2	Información de vacantes de cada país	líderes GH países	Selección	Consolidación vacantes para cooperativo - familia Canajal	Minutos	Informe de vacantes para la familia Canajal	Corporativo	La familia Canajal no se enteró de las oportunidades que existen en Canajal Educación	AAA	Selección	Si	x	x		2	120					2.0	240.0	240.0		240.0			480.0	4.3%	6	
3	Hv de bs candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Revisión hv de candidatos	Minutos	Hv filtradas de acuerdo a los requisitos del perfil de la rgo requerido	Jefe del Grgo Vacante	No se puede iniciar proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x		15	10					15.0	150.0	150.0		150.0			300.0	2.7%	14	
4	Hv de bs candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Activación de pruebas psicotécnicas	Minutos	Activación de pruebas	Candidatos para Procesos de Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x		10	15					10.0	150.0	150.0		150.0			300.0	2.7%	14	
5	Hv de bs candidatos	Candidatos para Procesos de Selección	Selección	Realización pruebas técnicas (excel, ilustrator, assessment) para etapa de evaluación (procesos de selección)	Minutos	Resultado de pruebas técnicas para el informe de selección de los procesos	Jefe del Grgo Vacante Involucrados como Evaluadores en el proceso Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x		10	60					10.0	600.0	600.0		600.0			1,200.0	10.8%	1	
6	Pruebas psicotécnicas y técnicas, resultados de ajuste en experiencia y formación, resultados de entrevistas.	Candidatos para Procesos de Selección. Entrevistados	Selección	Informe de resultados de pruebas	Minutos	Informe de resultados de pruebas para proceso de selección	Jefe del Grgo Vacante Involucrados como Evaluadores en el proceso Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x		10	30					10.0	300.0	300.0		300.0			600.0	5.4%	5	
7	Candidatos preseleccionados		Selección	Programación de entrevistas	Minutos	Gtas de entrevistas	Jefe del Grgo Vacante Candidatos para Procesos de Selección	No se realiza la etapa de Evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si	x	x		6	10					6.0	60.0	60.0		60.0			120.0	1.1%	27	
8	Indicaciones de procesos de selección y desarrollo	Coordinador Selección y Desarrollo	Selección, Desarrollo	Elaborar tablero de indicadores	Minutos	Activación de tablero de indicadores	Gestión Humana Global	No se muestran los indicadores en el Comité de GH con Países	AA	Selección, Desarrollo	Si	x			1	180					1.0	180.0	180.0					180.0	3.2%	11	
9	Archivo de hv	Analista Desempeño	Selección	Gabulo de rotación	Minutos	Calculo de rotación x países mes x nivel	Gestión Humana Global	No se muestran los indicadores en el Comité de GH con Países	A	Selección	No	x			1	120					1.0	120.0	120.0					120.0	2.2%	16	
10	Reunión con el jefe de la persona que ingresa para definición de citas y citas transversales	Jefe del Colaborador Ingresar Gestión Humana	Selección	Planes de inducción	Minutos	Plan de inducción construido y citas en el calendario	Colaborador que ingresa Jefe del Colaborador	Colaborador que ingresa no se realiza plan de inducción	AAA	Selección	Si	x			1	180					1.0	180.0	180.0					180.0	3.2%	11	

No.	¿QUE RECIBE?	¿DE QUIEN RECIBE?	DE QUE PROCESO ES	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUE ENTREGA?	¿A QUE ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A QUE macroproceso le apunta?	¿ES un cuello de botella?	SEMANA E.J.C.					VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				Tiempo x Act.	Obs.	AREA DE RESULTADOS									
												51	52	53	54	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual			17	18	Vcl. Mes	Min. Mes	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 22	Total Mes	%
21	Mapa de talento - información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida)	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe de los Colaboradores Líderes GH Países	Desarrollo	Programación calibraciones n1, n2, n3 (definición comité calibrados, envío de citas, etc)	Minutos	Citas enviadas de las calibraciones a todo el comité calibrador y garantizar aceptación de citas	Comité Calibrador	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA	Desarrollo	Si	X	X	X	X					1	1200			0.1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	400.0	1.88	20
22	Mapa de talento - información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida)	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe de los Colaboradores Líderes GH Países	Desarrollo	Preparación información para calibraciones (esquema de notas - presentación)	Minutos	Información lista (consolidada) necesaria para la realización de las calibraciones	Comité Calibrador	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	X	X	X	X					1	5100			0.1	425.0	425.0	425.0	425.0	425.0	1,700.0	7.78	2
23	Información lista (consolidada) necesaria para la realización de las calibraciones	Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Realización de reuniones de calibración	Minutos	Información calibrada de los colaboradores (grillas d'exp, tier, planes de desarrollo calibrados, comentarios generales de los colaboradores y de atributos fortalezas y oportunidades de mejora, sucesores y próximas posiciones validadas por el comité calibrador etc)	Jefe de los Colaboradores Gestión Humana País y Global	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (Diagnóstico del Talento)	AAA		Si	X	X	X	X					1	4500			0.1	375.0	375.0	375.0	375.0	375.0	1,500.0	6.88	4

No.	¿QUI RECIBE?	¿DE QUIÉN RECIBE?	DE QUIÉ PROCESO ES	¿QUI FACE O H LO QUI RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUI ENTREGA?	¿A QUIÉN ENTREGA?	¿QUI PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMAH EJ. EC.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)					Tiempo x Act.	Obs.	ÁREA DE RESULTADOS									
												SEMAH	EJ.	EC.	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual	17			18	Vol. Mes	Min. Mes	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 22	Total Mes	%	Jerarquía
24	Información a librados de los colaboradores (grilla de supervisar, planes de desarrollo, comentarios generales de los colaboradores y de atributos fortalezas y oportunidades de mejora, sucesores y próximas posiciones validadas por el comité a librado etc)	Coordinador Selección y Desarrollo Comité Gestorador	Desarrollo	Consolidación de información post a librados (esquema de rotación con comentarios + matrices de supervisar + estadísticas de talento por jefe + planes de desarrollo a librados y en sf)	Minutos	Información para entregar a cada jefe con los resultados de la a libración (posición en grilla de supervisar de sus colaboradores, planes de desarrollo actualizados, información de sucesión, etc), estadísticas de talento de su grupo.	Jefe de los Colaboradores Gestión Humana Fais y Global	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su a libración (Diagnóstico del Talento)	AAA			5	x	x	x	x				1	2250			0.1	187.5	187.5	187.5	187.5	187.5	750.0	3.4%	10
25	Indicador del talento definido	Analista Desempeño	Desarrollo	Construcción del indicador del talento trimestral	Minutos	Información actualizada del indicador del talento	Analista Desempeño	No se cuenta con la información del indicador para completar la matriz de desempeño	AA	Desarrollo	5	x							4	240			0.3	80.0	80.0				80.0	1.4%	23	
26	Información de los colaboradores después de las a libraciones que cumplen los criterios para ser objeto de mejoramiento	Comité Gestorador	Desarrollo	Definición/formalización de planes de mejoramiento de desempeño	Minutos	Planes de mejoramiento al desempeño definidos para la población objetivo	Colaborador objetivo del Plan de Mejoramiento Jefe del Colaborador objetivo del Plan de Mejoramiento Gestión Humana Global y Fais	No se logra cerrar las brechas de los colaboradores objetivo del Plan de Mejoramiento (etapa Gestión del Desarrollo)	AAA	Desarrollo	5	x							1	600			0.1	50.0	50.0				50.0	0.9%	31	
27	Planes de mejoramiento del desempeño definidos	Coordinador Selección y Desarrollo Jefe del Colaborador Líder Global del Colaborador	Desarrollo	Seguimiento de planes de mejoramiento de desempeño definidos	Minutos	Cumplimiento en la realización de los planes de mejoramiento definidos	Colaborador objetivo del Plan de Mejoramiento Jefe del Colaborador objetivo del Plan de Mejoramiento Gestión Humana Global y Fais	No se logra cerrar las brechas de los colaboradores objetivo del Plan de Mejoramiento (etapa Gestión del Desarrollo)	AAA	Desarrollo	5								2	600			0.2	100.0						-	1.2%	20
28	Planes de desarrollo definidos a partir de la a libración	Comité Gestorador	Desarrollo	Seguimiento al cumplimiento de planes de desarrollo a partir de las a libraciones	Minutos	% de ejecución de los planes de desarrollo en las fechas a corte	Jefe del Colaborador Colaborador Gestión Humana Global y Fais	No se hace seguimiento para lograr el cierre de brechas y la potencialización de los colaboradores en pro de su desarrollo	AAA		5								3	240			0.3	60.0						-	1.1%	27
29	Temas de desarrollo en capacitación para el año	Presidencia Gestión Humana Global	Capacitación	Diseño del programa de capacitación (reunión con proveedores, cotizaciones, benchmark, etc)	Minutos	Propuesta del programa de capacitación a realizarse con costos y detalles	Gestión Humana Global y Fais Presidencia	No se diseñó el programa de capacitación global para desarrollo en el año	AA	Capacitación	5	x							1	960			0.1	80.0	80.0				80.0	1.4%	23	

Anexo 17 Resultado actividades a eliminar

Cargo	No	Actividad	¿Se elimina?	Observaciones
Coordinador Selección y Desarrollo	1	Consolidación y Análisis de información de vacantes a nivel global	SI	Se debe pasar al Practicante
	2	Consolidación Vacantes para Corporativo - Familia Carvajal	SI	Se debe pasar al Practicante
	4	Activación de Pruebas Psicotécnicas	SI	Se debe pasar al Practicante
	5	Realización Pruebas Técnicas (Excel, Ilustrador, Assessment) para Etapa de Evaluación	SI	Se debe pasar al Practicante
	7	Programación de Entrevistas	SI	Lo debe hacer el líder de GH del país
	8	Diligenciar Tablero de Indicadores CVE	SI	Lo realiza el analista de desempeño
	9	Calculo de Rotación	SI	Lo debe hacer el líder de GH del país
Practicante	1	Consolidación y Análisis de información de vacantes a nivel global	SI	Está inmersa dentro de otras funciones. No tiene un entregable propio.
	3	Activación de Pruebas Psicotécnicas	SI	Está inmersa dentro de otras funciones. No tiene un entregable propio.
	6	Diligenciar Tablero de Indicadores CVE	SI	Puntualizar indicadores y asociarlos al entregable del plan operativo o al plan
	8	Planes de Inducción	SI	Hace parte de la ejecución del plan estratégico.
	10	Apoyo/Seguimiento en Realización de E. 360	SI	Hace parte del entregable de la flecha
	12	Generación de estadísticas del Mapa de Talento (tablas dinámicas/gráficas) previo a la Preparación información para Calibraciones (Esquema de Notas - Presentación)	SI	lo debe realizar Coordinador Selección y Desarrollo
	14	1. Dirección de presidencia 2. Identidad estratégica	SI	lo debe realizar Coordinador Selección y Desarrollo
Coordinador Cultura	1	1. Dirección de presidencia 2. Identidad estratégica	SI	Está inmersa dentro de otras funciones. No tiene un entregable propio.
	3	Manifiesto /el story telling definido Focos	SI	No es foco
	6	Plan mes a mes con las estrategias y actividades a desarrollar	SI	Puntualizar indicadores y asociarlos al entregable del plan operativo o al plan
	8	El plan estratégico de cultura y comunicaciones	SI	Hace parte de la ejecución del plan estratégico.
	10	Flecha Disciplina Estratégica	SI	Hace parte del entregable de la flecha
	12	Mapeo de los hallazgos	SI	Hace parte del entregable de la flecha
	14	Borrador del manual	SI	No es foco
	16	Solicitud del Corporativo	SI	No es foco
Analista GH	1	Calcular indicadores de Compensación y revisar brechas salariales	SI	Está inmersa dentro de otras funciones. No tiene un entregable propio.
	3	realizar el calculo de la posible bonificación de acuerdo a la norma	SI	Está inmersa dentro de otras funciones. No tiene un entregable propio.
	6	tramitar retiro y liquidación de la persona a relocalizar, cerrar vinculo con el país, se realiza	SI	Puntualizar indicadores y asociarlos al entregable del plan operativo o al plan
	8	realizar cálculos de eficiencia en estructura con el objetivo de brindar información confiable para	SI	Hace parte de la ejecución del plan estratégico.
	10	Apróbación y validación de cambios laborales conforme a presupuesto, validación de cargos y	SI	Hace parte del entregable de la flecha
	12	documentos de retiros para áreas Globales	SI	Lo hace el líder de GH de cada País
	13	Revisión componentes contables de nomina	SI	Definir objetivo de la actividad y precisar entregable.

Analista desempeño	1	(Consolidar/Procesar/Construir): Generar Reporte/Informe	SI	Se puede optimizar con HRSYS
	3	(Consolidar/Procesar/Construir): Generar Reporte/Informe	SI	Se puede optimizar con HRSYS
	5	(Consolidar/Procesar/Construir): Generar Reporte/Cargar Aplicativo	SI	Se puede optimizar con HRSYS
	8	Consolidar información	SI	Se puede optimizar con HRSYS
	10	Validar Información Eficiencia Operacional del Corporativo vs Información Carvajal Educación	SI	Se puede optimizar con HRSYS (Garantizar que la información que se ve en el informe
	18	Actualizar Archivo Excel reporte de matrices	SI	Alternativas con E-CERT o contratista para optimizar archivos de Excel actuales.
	19	(Consolidar/Procesar/Construir): Generar Reporte/Informe	SI	Alternativas con E-CERT o contratista para optimizar archivos de Excel actuales.
	20	(Consolidar/Procesar/Construir): Generar Reporte/Informe	SI	Alternativas con E-CERT o contratista para optimizar archivos de Excel actuales.
Coordinador de Eficiencia	2	Calcular indicadores de Compensación y revisar brechas salariales	SI	Pasa al líder de Gh de cada país con frecuencia min trimestral, quien tendrá como
	8	se realizaran propuestas de mejora o eficiencia a los procesos que realiza cada área	SI	Pasa al líder de Gh de cada país
	9	realizar el calculo de la posible bonificación de acuerdo a la norma	SI	Pasa al líder de GHz de cada país
	11	Análisis salarial para una promoción	SI	Pasa al líder de Gh de cada país
	12	carta de promoción para áreas Globales	SI	Pasa al líder de Gh de cada país
	13	tramitar retiro y liquidación de la persona a relocalizar, cerrar vinculo con el país, se realiza	SI	Pasa al líder de Gh de cada país
	15	Consolidación de Bonificaciones, archivo de Gh Global	SI	Pasa a Analista de desempeño

Anexo 18 Resultado consolidado Coordinador de Selección y Desarrollo

No.	¿QUE RECIBE?	¿QUE QUIER RECIBIR?	DE QUE PROCESO ES	QUE HACE CON LO QUE RECIBE	UNIDAD DE MEDIDA (TIEMPO)	¿QUE ENTREGA?	¿A QUIEN ENTREGA?	QUE PASA SI NO SE ENTREGA	Prioridad	¿A que macroproceso le apunta?	¿Es un cuello de botella?	SEMANA E.E.C.				VOLUMEN DE TRABAJO (No. De veces)				Tiempo x Actividad	Obs.	ÁREA DE RESULTADOS									
												S1	S2	S3	S4	Día	Semana	Quincenal	Mensual			Anual	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 22	Total Mes	%	Jerarquia		
1	Pruebas psicotécnicas y técnicas, resultados de ajuste en experiencia y formación, resultados de entrevistas.	Candidatos para Procesos de Selección, Entrevistadores	Selección	Informe de resultados de pruebas	Minutos	Informe de resultados de pruebas para proceso de selección	Jefe del Cargo Vacante Involucrados como Evaluados en el Proceso Selección	No se realizar la etapa de evaluación correctamente del proceso de selección	AA	Selección	Si		X								120			10.0	1,200.0			1,200.0	18.3%	1	
2	Mapa de talento con información general previa	Coordinador Selección y Desarrollo Analista Desempeño Coordinador Compensación y Eficiencia Organizacional Coordinadora Cultura y Comunicaciones	Desarrollo	Revisión/actualización mapa del talento - definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida (previo a calibraciones)	Minutos	Mapa de talento previamente diligenciado antes de la reunión con el jefe	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (diagnóstico del talento)	AAA	Desarrollo	Si	X									6200			0.2	1,033.3	1,033.3			1,033.3	15.8%	2
3	Información lista (consolidada) necesaria para la realización de las calibraciones	Coordinador Selección y Desarrollo	Desarrollo	Realización de reuniones de calibración	Minutos	Información calibrada de los colaboradores (grillas dep, tier, planes de desarrollo calibrados, comentarios generales de los colaboradores y de atributos fortalezas y oportunidades de mejora, sucesores y próximas posiciones validadas por el comité calibrador etc)	Jefe de los Colaboradores Gestión Humana País y Global	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (diagnóstico del talento)	AAA		Si	X									5200			0.2	866.7	866.7			866.7	13.2%	3
4	Mapa de talento previamente diligenciado antes de la reunión con el jefe	Coordinador Selección y Desarrollo Analista Desempeño Coordinador Compensación y Eficiencia Organizacional Coordinadora Cultura y Comunicaciones	Desarrollo	Realización de reuniones de mapa de talento	Minutos	Mapa de talento información actualizada de cada colaborador de las variables previas a la calibración (definición de sucesores, próximas posiciones, potencial, impacto y riesgo de pérdida)	Jefe del Colaborador Gestión Humana Global y País	No contamos con información que nos permita conocer el estado de nuestro talento y su clasificación (diagnóstico del talento)	AAA		Si	X									4600			0.2	766.7	766.7			766.7	11.7%	4

Anexo 19 Plan de cambio del proyecto

Plan de cambio Proyecto	
1. Diagnóstico: entender que tan lista está la empresa para realizar el cambio.	En este paso se realizó un análisis del momento de la organización y sus colaboradores para entender que tanta energía y esfuerzos debían llevarse a cabo para que el cambio implique el mínimo nivel de estrés, también se analizaron los recursos que se tenían para apoyar el cambio hacerle seguimiento y retroalimentarlo, lo anterior se construyó junto con el Gerente de Gestión Humana.
2. Preparación: generar un plan para sensibilizar e involucrar a los colaboradores.	Se crearon planes de acción para ser aplicados durante el procesos de implementación para el aprendizaje, motivación y manejo de inteligencia emocional en los colaboradores y así facilitar este proceso. También se realizó una reunión con el Gerente de Área en donde expuso su voz de líder para crear una visión positiva del cambio, guiando a los colaboradores a un proceso de consciencia en términos de beneficios y razones coherentes del cambio, en esta forma de reduce la resistencia por medio de canales de comunicación donde los colaboradores tiene el contacto con su líder y pueden expresar sus inquietudes.
3. Ejecución: implementar y hacer seguimiento de un plan de acción concreto.	En esta etapa se realizó un cronograma de las ideas y planes propuestos, es importante que los colaboradores sean conscientes de la equidad entre el esfuerzo invertido y los resultados que reciben en el proceso de cambio, lo anterior para mantener la motivación. Se realizó un seguimiento y retroalimentación para asegurarse que no se presenten variaciones con respecto al plan.
4. Mantenimiento: mantener y nutrir el cambio	En este paso con las retroalimentaciones y resultados se generaron acciones preventivas, en reunión final con el Gerente de Área se resaltaron las ventajas competitivas y logros que se alcanzaron después de la aplicación de la metodología, de esta forma mantener el buen clima y motivación de los colaboradores, siempre recordando que el colaborador es el protagonista del cambio.

Anexo 20 Entradas y salidas de los subprocesos

Proceso	Eficiencia Organizacional y compensación
Tipo de proceso	Administrativo
Responsable	Gerente de Gestión Humana
Objetivo	Atraer, retener y fidelizar el mejor talento para la organización, generando a su vez estructuras eficientes
Colaboradores	Coordinador Eficiencia Organizacional

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente y partes interesadas
1. El Mercado (proporciona datos) 2. Casa de estudios de remuneración (Mercer-Kornferry) 3. Head-hunters 4. Presidencia	1. Contrataciones 2. Requisiciones de personal 3. Valoración del cargo 4. Compensación actual del candidato. 5. Resultado de Ingresos del negocio mes a mes 6. Gastos de nómina de la compañía mes a mes 7. Decisión de junta y presidencia de hacer mas rentable el negocio	Planear: realizar planes y propuestas para atraer, retener y fidelizar al mejor talento para mantener ventajas competitivas y tener los colaboradores con las competencias que requiere la organización, velando por el equilibrio entre los ingresos y los gastos. Realizar análisis de competitividad, equidad interna y propuestas salariales. Hacer: Implementar los planes y propuestas y realizar los ajustes necesarios de acuerdo a los resultados de los análisis. Verificar: realizar un control sobre los indicadores de compensación, equidad y acometividad que permita validar las brechas salariales más importantes y a su vez un seguimiento sobre la ejecución y eficiencia de los gastos de nómina. Actuar: de acuerdo con los resultados de la verificación realizar los ajustes, planes o cambios	1. Ofertas salariales 2. Propuestas de estructura 3. Planes de Eficiencia en gastos de nomina 4. Resultado de indicadores de compensación. 5. Nivelaciones salariales	1. Presidencia 2. Junta directiva 3. Colaboradores de CVE.

Proceso	Cultura, comunicación y cambio
Tipo de proceso	Administrativo
Responsable	Gerente de Gestión Humana
Objetivo	Lograr la apropiación de la cultura Carvajal en los colaboradores de Carvajal educación
Colaboradores	Coordinador Cultura y Comunicaciones

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente y partes interesadas
1. Proveedores de materiales para comunicaciones 2. Empresas para eventos 3. Software soporte de la intranet	1. Necesidades de comunicados 2. Cultura y atributos de Carvajal 3. Cambios organizacionales o estructurales 4. Definiciones de presidencia. 5. Modificaciones de procedimientos	Planear: lograr permeable la cultura de Carvajal en todos los colaboradores de CVE Hacer: generar espacios y ejecutar estrategias para que los colaboradores entiendan y adopten la cultura de la organización Verificar: control por medio de indicadores el nivel de apropiación y conocimiento de la cultura de CVE Actuar: identificar movilizadores de la cultura de CVE que faciliten su despliegue y apropiación	1. Líderes empoderados de la cultura 2. Alineación entre estrategia y cultura 3. Planes de acción 4. Planes de Gestión del cambio	1. Presidencia 2. Junta directiva 3. Colaboradores de CVE. 4. Gerente de Gestión Humana

Proceso	Desempeño
Tipo de proceso	Administrativo
Responsable	Gerente de Gestión Humana
Objetivo	Realizar a medición del desempeño de los colaboradores de CVE
Colaboradores	Analista de desempeño

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente y partes interesadas
1. Plataforma de seguimiento de desempeño Success Factor	1. Definición de métricas 2. Resultados de métricas. 3. KPIS de la organización	Planear: definir como llevar a cabo las evaluaciones de desempeño y las métricas a emplear así como su periodicidad Hacer: llevar a cabo las evaluaciones y la medición de métricas. Verificar: revisar la correcta ejecución de las evaluaciones y métricas, analizar la información recolectada para identificar el talento clave, el no óptimos y las necesidades. Actuar: ayudar a ejecutar los ajustes y cambios en el proceso de desempeño y los colaboradores para mejorar el desempeño.	1. Resultados de desempeño 2. Planes de mejoramiento de desempeño 3. Identificación de variables críticas en la organización 4. Curva de desempeño 5. Reconocimiento al buen desempeño 6. Inputs para Desarrollo	1. Presidencia 2. Gerente de Gestión Humana 3. Colaboradores de CVE.