

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Diseño e implementación de estrategias para el mejoramiento de los procesos de
capacitación del Plan de Educación para el Cuidado “PEC” de Suramericana S.A
seccional Bucaramanga**

Yoily Carolina Pertuz Polo

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Prudencia Medina

Magister en Desarrollo Empresarial

Doctora en Ciencias Económicas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2020

Dedicatoria

A Dios todos mis triunfos por permitirme desarrollar todas las habilidades que me ha regalado, a mis padres que son la luz de mi vida, mi gran motivación y por quien trabajo cada día para ser merecedora de sus sacrificios, a mis hermanos que son mi libro de instrucciones en la vida y a mi gran amor; María.

Agradecimientos

En mi vida siempre he estado rodeada de personas que me han demostrado su amor incondicional y su amistad sincera por medio de su apoyo constante y el tiempo regalado, estando siempre dispuestos a ayudarme y aconsejarme en busca de mi bienestar. A Dios gracias por poner en mi camino gente tan valiosa que dan lo mejor de sí para conmigo.

A mi familia le agradezco cada acción que han realizado para ayudarme, enseñarme y guiarme a ser la mejor versión de mi tanto personal como profesionalmente.

A mis amigos del colegio que aún en la distancia los siento cerca. A mi equipo ustadance y amigos de la universidad por enseñarme lo que es brillar en conjunto. A SURA por regalarme una familia llena de experiencias laborales y personales, por abrirme las puertas de una gran empresa y acogerme como una hija y por último a mis docentes de la universidad Santo Tomás por enseñarme con amor cada área de mi profesión.

Contenido

	Pág.
1. Problema	15
2. Justificación	16
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo general	19
3.2 Objetivos específicos.....	19
4. Marco Referencial.....	19
4.1 Estado del arte	20
4.1.1 Antecedentes nacionales.	21
4.1.2 Antecedentes locales.....	23
4.2 Marco Teórico	25
4.2.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	25
4.2.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)..	27
4.3 Mejoramiento Empresarial	28
4.4 Matriz DOFA	29
4.5 Ciclo PHVA	30
4.6 Estrategia de Marketing	30
4.7 Sistemas de Indicadores	31
5. Método	32

5.1	Enfoque de investigación	32
5.2	Tipo de investigación	34
5.3	Recolección de la información	35
5.4	Tamaño de la muestra	35
5.5	Técnica de análisis de datos	36
6.	Cronograma de actividades.....	37
7.	Presupuesto	38
8.	Presentación de la empresa	39
8.1	Historia	41
8.2	Misión.....	42
8.3	Visión	42
8.4	Promesa de valor	43
8.5	Organigrama.....	43
8.6	Principios corporativos.....	43
8.6.1.	Equidad.	44
8.6.2.	Transparencia.....	44
8.6.3.	Respeto.....	44
8.6.4.	Responsabilidad..	44
9.	Resultados	44

9.1	Identificar los puntos críticos que generan falencia en la inasistencia de las capacitaciones del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A., mediante un análisis diagnóstico.....	45
9.1.1	Capacidad directiva.....	45
9.1.2	Capacidad del Talento Humano.....	47
9.1.3	Capacidad Financiera.....	49
9.1.4	Capacidad Competitiva.....	51
9.1.5	Capacidad técnica o tecnológica.....	53
9.1.6	Factor Económico.....	56
9.1.7	Factor Político.....	57
9.1.8	Factor Social.....	59
9.1.9	Factor Tecnológico.....	61
9.1.10	Análisis del diagnóstico estratégico.....	62
9.2	Diseñar estrategias de mejora para los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.....	63
9.2.1	Matriz DOFA.....	63
9.2.2	Análisis DOFA.....	65
9.3	Ejecutar estrategias de mejora en los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.....	68
9.3.1	Documentar los procesos nuevos del PEC con el fin de tener de manera detallada el desarrollo de cada uno de ellos.....	68

9.3.2	Diseñar estrategias de marketing que permitan establecer divulgación constante de las formaciones anuales del PEC.	76
9.3.3	Destinar herramientas para las diferentes actividades realizadas por los formadores del PEC.....	82
9.3.4	Evaluar de manera constante el desarrollo de las formaciones y los capacitadores encargados del proceso	83
9.3.5	Motivar a los trabajadores dentro de la empresa por medio de actividades lúdicas.....	86
9.4	Evaluar el impacto de las estrategias de mejora en los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.....	88
10.	Conclusiones	91
11.	Recomendaciones	94
	Referencias bibliográficas.....	95
	Apéndices.....	102

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Información estadística Riesgos Laborales Colombia 2015</i>	17
Tabla 2 <i>Consideración de resultados Promedio (PROM) en Suramericana S.A.</i>	26
Tabla 3. <i>Consideración de resultados de Ponderado (POND) en Suramericana S.A</i>	27
Tabla 4. <i>Presupuesto</i>	38
Tabla 5. <i>Perfil de la Empresa</i>	39
Tabla 6. <i>Diferencia entre ARP y ARL</i>	42
Tabla 7. <i>Diagnostico interno PCI Capacidad Directiva</i>	46
Tabla 8. <i>Diagnostico interno PCI. Capacidad del Talento Humano</i>	48
Tabla 9. <i>Diagnostico interno PCI. Capacidad Financiera</i>	50
Tabla 10. <i>Diagnostico interno PCI. Capacidad Competitiva</i>	52
Tabla 11. <i>Diagnostico interno PCI. Capacidad Técnica o Tecnológica</i>	54
Tabla 12. <i>Diagnostico externo POAM. Factor Económico</i>	56
Tabla 13. <i>Diagnostico externo POAM. Factor Político</i>	58
Tabla 14. <i>Diagnostico externo POAM. Factor Social</i>	60
Tabla 15. <i>Diagnostico externo POAM. Factor Tecnológico</i>	61
Tabla 16. <i>Matriz DOFA</i>	64
Tabla 17. <i>Ficha Técnica</i>	83
Tabla 19. <i>Indicador Nivel de Satisfacción del Cliente</i>	88
Tabla 20. <i>Indicador de Nivel de Participación</i>	89
Tabla 21. <i>Indicador Puntos Críticos</i>	90

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Histórico 2017-2019 de participación de empresas afiliadas en el PEC.	15
<i>Figura 2.</i> Cronograma de actividades	37
<i>Figura 3.</i> Matriz organizacional.....	43
<i>Figura 4.</i> Resultado de la Capacidad Directiva PEC- Suramericana S.A.	47
<i>Figura 5.</i> Resultado de la Capacidad del Talento Humano PEC-Suramericana S.A.....	49
<i>Figura 6.</i> Resultado de la Capacidad Financiera PEC-Suramericana S.A.....	51
<i>Figura 7.</i> Resultado de la Capacidad Competitiva PEC-Suramericana S.A.....	53
<i>Figura 8.</i> Resultado de la Capacidad Técnica o Tecnológica PEC-Suramericana S.A	55
<i>Figura 9.</i> Resultado del Factor Económico PEC-Suramericana S.A.....	57
<i>Figura 10.</i> Resultado del Factor Político PEC-Suramericana S.A.....	59
<i>Figura 11.</i> Resultado del Factor Social PEC-Suramericana S.A	60
<i>Figura 12.</i> Resultado del Factor Tecnológico PEC-Suramericana S.A	62
<i>Figura 13.</i> Documentación de Procesos.....	66
<i>Figura 14.</i> Cumplimiento de Señalización.....	71
<i>Figura 15.</i> Cumplimiento a Empresas.....	72
<i>Figura 16.</i> Logística PEC (Antes de la formación).....	73
<i>Figura 17.</i> Logística PEC (Día de la formación)	74
<i>Figura 18.</i> Logística PEC (Después de la formación).....	75
<i>Figura 19.</i> Mailing	79
<i>Figura 20.</i> SMS Marketing	80
<i>Figura 21.</i> Redes Sociales	81

<i>Figura 22. Herramientas PEC</i>	<i>82</i>
<i>Figura 23. Evaluación encuesta</i>	<i>86</i>
<i>Figura 24. Actividades Sura.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 26. Antes de la Mejora.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 27. Después de la Mejora</i>	<i>93</i>

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta Diagnóstica Capacidad Directiva.....	102
Apéndice B. Encuesta Diagnóstica Capacidad de Talento Humano	103
Apéndice C. Encuesta Diagnóstica Capacidad Financiera	104
Apéndice D. Encuesta Diagnóstica Capacidad Competitiva.....	105
Apéndice E. Encuesta Diagnóstica Capacidad Técnica o Tecnológica.....	106
Apéndice F. Encuesta Diagnóstica Factor Económico.....	107
Apéndice G. Encuesta Diagnóstica Factor Político.....	108
Apéndice H. Encuesta Diagnóstica Factor Social	109
Apéndice I. Encuesta Diagnóstica Factor Tecnológico.....	110
Apéndice J. Solicitud de Materiales o Herramientas PEC.....	111
Apéndice K. Encuesta de Satisfacción.....	112

Resumen

El presente informe describe las actividades realizadas enfocadas al mejoramiento empresarial, dichas actividades se llevaron a cabo en el cargo de Practicante Aprendiz del Plan de Educación para el Cuidado “PEC” de ARL Sura, el cual es uno de los servicios ofrecidos por Suramericana S.A seccional Bucaramanga, dedicado a la promoción y prevención de riesgos laborales. Durante ese tiempo se pudo evidenciar la inasistencia de afiliados y poco aprovechamiento de herramientas en las formaciones del plan de educación, por tanto, este proyecto busca identificar los puntos críticos, diseñar estrategias de mejora, implementarlas y evaluar el desempeño con el fin de aumentar la asistencia y mejorar los procesos de capacitación del Plan de Educación para el Cuidado.

Palabras claves: PEC, Suramericana S.A, inasistencia, estrategias, mejora.

Abstract

The following report describes in detail activities carried out focused on business improvement, these activities were carried out in the position of Apprentice Practitioner of the Care Education Plan "PEC" of ARL Sura, which is one of the services offered by Suramericana SA sectional Bucaramanga, dedicated to the promotion and prevention of occupational risks. During these time, was evident the lack of attendance of members and little use of tools in the education plan formations, therefore, this project search identify the critic points, design, apply and evaluate the development of strategies that help increase attendance and improve the training processes of the Plan of Care Education.

Key words: PEC, Suramericana S.A, non-attendance, strategies, improvement.

1. Problema

Los procesos empresariales establecen una dinámica constante sujeta al ritmo en el que se mueven las comunidades, los clientes actuales y futuros, los proveedores y demás actores que en ellos intervienen. Con el avance de los procesos se hace necesario que la dinámica se modifique y se ajuste a los nuevos requerimientos que van surgiendo, dicho ajuste permite, entre otras cosas, el máximo aprovechamiento de los recursos y con él un incremento en la calidad de los servicios prestados.

En ese panorama de necesidad de ajustes o modificaciones, la compañía Suramericana S.A en su seccional Bucaramanga, presenta una realidad evidente a partir de la amplia demanda que la empresa posee, existiendo una falencia en el proceso de capacitación empresarial para el cuidado del personal, en tanto que se manifiesta una asistencia mínima en la que se mantiene una constante de participación de las mismas empresas en un 14.3% aproximadamente, de la totalidad de las entidades afiliadas al servicio de ARL de Suramericana S.A.

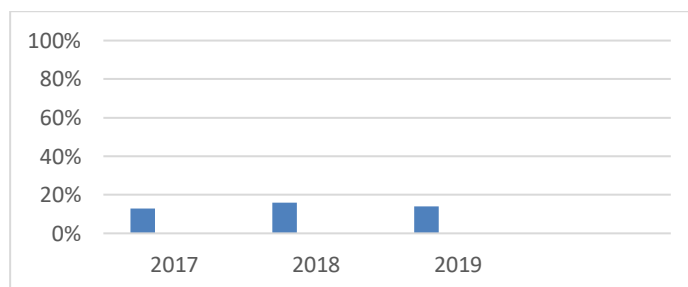


Figura 1. Histórico 2017-2019 de participación de empresas afiliadas en el PEC. Adaptado del historial de formaciones PEC

De acuerdo con lo observado durante la planificación del presente proyecto en el proceso de práctica empresarial, durante el primer semestre del 2019, se tiene una asistencia baja a los procesos de formación del PEC (Plan de Educación para el Cuidado) con dispersión mínima y constante en relación con resultados de años anteriores.

Es decir, que en el presente existe un desaprovechamiento de los recursos empresariales destinados a un proceso específico de la empresa. Si bien esto no representa una pérdida para Suramericana S.A., sí significa un tratamiento no efectivo de las contribuciones económicas realizadas por los clientes cada vez que pagan por el servicio de seguridad empresarial y asesoría.

En ese sentido, el presente proyecto de investigación se plantea ¿cómo mejorar los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A. para que exista una mayor asistencia de estudiantes-trabajadores?

2. Justificación

La optimización de los aportes económicos suministrados por los clientes a las entidades prestadoras de servicios en Administración de Riesgos Laborales en Colombia, permite una mejor calidad en el servicio ofrecido, lo cual significa no solo un buen índice para la entidad prestadora del servicio, sino también un índice favorable en el nivel de satisfacción de los clientes.

Es de indicar, que según el reporte de estadísticas más recientes, las cuales datan del año 2015, cuyas cifras son presentadas por Secretaría de Salud de Santander, existen cerca de 380

mil trabajadores afiliados al sistema de riesgos laborales, distribuidos en las 11 compañías prestadoras en administración del riesgo (Allianz Colombia, Axa Colpatria Seguros S.A., Colmena Seguros, Compañía de Seguros de Vida Aurora S.A., Seguros Bolívar S.A. Global Seguros, La Equidad Seguros Generales Organismo Cooperativo, Liberty Seguros S.A., Positiva Compañía de Seguros, Seguros ALFA S.A y Seguros de Vida ALFA S.A y Seguros Generales Suramericana S.A.). De este número de afiliados, se reportaron 25 mil accidentes de trabajo en todo el Departamento de Santander durante ese año; es decir 68 accidentes de trabajo por día, lo cual significaría 3 accidentes de trabajo cada hora. [1].

Ahora bien, a partir de la información que se consolida en la Tabla 1, obteniéndose esta de los datos estadísticos reportados por Fasecolda igualmente para el año 2015, se tiene información pertinente que se analiza a continuación de la tabla.

Tabla 1. *Información estadística Riesgos Laborales Colombia 2015*

Empresas afiliadas	644,011
Trabajadores Dependientes Afiliados	9,148,073
Trabajadores Independientes Afiliados	508,754
Total Trabajadores Afiliados	9,656,828
Accidentes de Trabajo (AT)	723,836
Enfermedades Laborales (EL)	9,583
Muertes Calificadas por AT	563
Muertes Calificadas por EL	3
Pensiones de Invalidez por AT	396
Pensiones de Invalidez por EL	65
Indemnizaciones IPP por AT	10,714
Indemnizaciones IPP por EL	4,24

Nota: Estadísticas Presidenciales, Información enviada por las Compañías. Cálculos Cámara Técnica de Riesgos Laborales - Fasecolda. Adaptado de: www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/al-ano-hay-25-mil-accidentes-de-trabajo-en-el-departamento.

Como se puede observar, para el mismo periodo 2015, el número de accidentes laborales reportados en Colombia fueron de 723.836. Siendo así, cerca del 3.5 % de dichos accidentes acontecieron en el Departamento de Santander. Situación que amerita una especial atención de todos los agentes intervinientes del riesgo laboral.

Y finalmente, teniendo como prioridad que la cadena de valor empresarial se desprende de priorizar el componente humano sobre los demás elementos, es importante tener herramientas que ayuden a reducir los accidentes laborales; partiendo desde la educación a través de canales instructivos de experiencia como los contenidos en el Plan Educativo para el Cuidado.

De modo que el presente trabajo de grado ofrece a Suramericana S.A. una mejora del servicio en función del aumento del índice de cumplimiento a sus clientes en todos los servicios contratados en ARL. Específicamente, en el número de trabajadores capacitados de forma integral en todos aquellos conceptos teórico-prácticos necesarios para una gestión e intervención de los peligros y riesgos prioritarios a las que se enfrenta —de manera constante y permanente— cada trabajador en su ambiente laboral.

Asimismo, aplica para la optimización de la prestación de servicios contemplados y ofrecidos en los planes de contratación adquiridos por los clientes en su afiliación, contribuyendo al desarrollo empresarial de la ciudad en la mejora de los procesos de cuidado y seguridad laboral del sector productivo bumangués que se encuentra afiliado a la ARL de Suramericana S.A.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar e implementar estrategias para el mejoramiento de los procesos de capacitación del Plan de Educación para el Cuidado “PEC” de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los puntos críticos que generan falencia en la inasistencia de las capacitaciones del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A., mediante un análisis diagnóstico.
- Diseñar estrategias de mejora para los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.
- Ejecutar estrategias de mejora en los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.
- Evaluar el impacto de las estrategias de mejora en los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.

4. Marco Referencial

4.1 Estado del arte

Antecedentes internacionales. Como punto de partida, en la ciudad de Cajamarca, Perú; se ejecutó el proyecto de mejoramiento titulado “Mejora del Proceso de Aprovisionamiento para Aumentar la Disponibilidad de Pedidos a los Clientes en la empresa “NOR OIL S.A.C.”, [2]. En este estudio, se analizó la metodología propuesta para el proceso de aprovisionamiento y almacenamiento; en donde los autores aplicaron la metodología ABC para clasificar las existencias en función a su participación en la empresa y determinaron el stock de seguridad, el punto de pedido, la cantidad de pedido y la cantidad máxima a pedir. Teniéndose como resultados una mejora significativa en los procesos intervenidos, que conllevó a una optimización inmediata de las ventas de dicha compañía, logrando un ideal posicionamiento de marca en el mercado.

De igual forma es importante señalar “Propuesta de instructivo Kaizen para el mejoramiento continuo en las pymes manufactureras del D.M.Q. Caso: CIIU C31” desarrollado en la ciudad de Quito, Ecuador; [3]; cuyo estudio permitió que de las PYMEs manufactureras CIIU C31 dedicadas a la fabricación de muebles; implementara un instructivo basado en la metodología Kaizen para el mejoramiento continuo de este sector; teniendo como situación particular que la mayoría de las PYMEs en el Ecuador desconocen sobre nuevas tendencias de gestión empresarial y la aplicación de nuevas herramientas que permitan el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos administrativos y operativos: entre los principales que enfrentan esta la resistencia al cambio desde la gerencia, mandos medios, personal administrativo y operativo, que los mantienen sin cambios e innovación. No obstante, se logró crear una política administrativa impartida al sector de manufactura de muebles en esa ciudad.

Del mismo modo, en el proceso de investigación aplicado en Guatemala a la compañía Bayer [4] se evidenció la implementación de la metodología Kaizen, la cual buscó la mejora continua y la eliminación de los 7 desperdicios que afectan la productividad de dicha planta de producción, a través de las 5S, un sistema de justo a tiempo, mantenimiento productivo total y la ejecución de eventos Kaizen. La metodología fue aplicada en una línea de sellado de blíster, —contenedor plástico de ampollitas—. La implementación inició con un diagnóstico de la situación para el momento, para ello se dio uso de un análisis DOFA y se elaboró un diagrama Causa Efecto con el objetivo de determinar el problema a resolver, luego se establecieron los equipos de trabajo y se procedió con la capacitación de los miembros en las herramientas utilizadas por Kaizen.

4.1.1 Antecedentes nacionales. En 2018 en la ciudad de Bogotá, se presenta la Propuesta de mejoramiento continuo mediante la Metodología Kaizen, a la actividad de recepción de reciclaje parte del programa de auto sostenimiento de la Fundación Desayunitos Creando Huella [5]. Es así como se presenta una propuesta de mejora continua Kaizen que enfrenta estandarizar a través de la metodología de las 5s a la actividad de auto sostenimiento de la Fundación Desayunitos, con el fin de aportar mecanismos de fácil aplicación para atraer y retener a los donantes a través de un servicio de calidad. Como mejora, se concluye entregando como resultado la elaboración de la propuesta, indicando el beneficio, las actividades paso a paso y el responsable en cada una de las fases de la metodología de las 5s y finalizando con un plan de acción que permite a la compañía intervenida tener una guía para priorizar las tareas por realizar y así cumplir el objetivo propuesto por cada una de las etapas de las 5s.

González (2004) en su trabajo “Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Servioptica” planteó un estudio para la intervención de los procesos de producción de una empresa en la que no existía un adecuado control de inventarios, una planificación de producción y, sobre todo, un sistema de comunicación en el que no existía un aprovechamiento de los recursos disponibles para la información y divulgación de procesos, promociones y ofertas de productos y servicios.

En ese trabajo la plantea como objetivo diseñar procedimientos para el mejoramiento de los procesos productivos que, ajustados a la estructura y funcionamiento actual de la empresa en estudio, favorezcan el mejoramiento de los tiempos de producción, y el nivel de servicio al cliente de acuerdo con los estándares requeridos.

Desde una metodología investigativa aplicada, se planteó una serie de estudios que le permitieron encontrar los puntos de inflexión y las opciones para el mejoramiento de los mismos. Se obtuvo como resultado una mejora en la reducción de costos por eliminación de re-trabajos, manejo de inventarios y transporte. Reestructuración del servicio al cliente con máximo aprovechamiento de los recursos disponibles para la atención y oferta de productos y servicios.

En ese sentido, el principal aporte que este antecedente ofrece al presente proyecto en curso es la noción de que el mejoramiento de los procesos se da fundamentalmente en una planificación ordenada de los mismos desde su diseño hasta su ejecución, y que toda mejora desemboca en un aumento de la eficiencia en el servicio al cliente.

De la misma manera, en la ciudad de Sogamoso en el departamento de Boyacá [6] se desarrolló un plan de mejoramiento titulado como: “Estudios de Repetibilidad y Reproducibilidad en los Procesos Productivos y de Inspección de Indumil Fábrica Santa

Barbara”, teniendo como origen una serie de inconvenientes que venía presentando la compañía como devoluciones constantes de productos. Los autores del proyecto se encargaron de usar herramientas de estadística con miras a disminuir los niveles de variabilidad en los productos y así conseguir una reducción en los índices de devoluciones de productos debido a la mejora en la calidad de sus productos y generar valor de forma transversal a toda su cadena de suministro.

4.1.2 Antecedentes locales. Reyes (2018), desarrolló el proyecto titulado “Diseño e Implementación de un Plan de Mejoramiento de los Procesos en la Empresa SPI” en Bucaramanga, en el cual se evidencio que en la etapa de diagnóstico se utilizó la metodología DOFA, el perfil de la capacidad interna (PCI), el perfil de oportunidades de amenazas del medio (POAM), las cinco (5) fuerzas competitivas de Porter, para organizar y analizar la información obtenida por la observación y las entrevistas realizadas al gerente y a los trabajadores de la empresa. A continuación, se presentan las estrategias FO-DO-FA-DA que es utilizada para sacar el máximo provecho de las oportunidades y minimizar las amenazas expuestas en el DOFA, así mismo en este proyecto se puede observar la utilización del ciclo PHVA para el desarrollo de las mejoras. Al término del proyecto la empresa puede satisfacer con claridad necesidades, prioridades y metas por medio de un sistema de indicadores de gestión para controlar y realizar seguimiento a los procesos, que sirvan para la toma de decisiones y la identificación de oportunidades de mejora.

De este proyecto es importante resaltar el diagnóstico que se realizó a la empresa ya que mediante el uso de la metodología DOFA permite ver de manera organizada todas las características de la empresa tanto en fortalezas como en oportunidades de mejora y se logra

cumplir con el objetivo del diagnóstico. Teniendo en cuenta esto, en el presente proyecto la empresa se aborda de manera similar con la metodología DOFA para lograr un diagnóstico organizado y detallado.

Asimismo D.F. Ordoñez [7] aplicó un plan de mejoramiento en los procesos logísticos de almacenamiento y gestión de inventarios en la empresa Proymelec Ingeniería S.A.S, con sede principal en la ciudad de Bucaramanga. Si bien es cierto, dicha compañía poseía el talento humano idóneo y un músculo financiero capaz de proveer servicios eficientes, eficaces y efectivos a sus clientes, pero presentaba falencias en la administración y operación de los dos procesos ya señalados; los cuales le acarrearón pérdidas económicas que podrían generar problemas que afectarían su proyección comercial. Por tanto —luego de la implementación del Plan de Mejora— los resultados esperados en dicha área fueron satisfactorios, en coherencia con el objetivo que se persiguió, a través de la realización de un diagnóstico en los procesos logísticos pertinentes, la formulación de un plan de mejoramiento, la ejecución de las propuestas aprobadas y el diseño de un sistema de indicadores para el respectivo seguimiento, arrojando entre otras, como consecuencia una mejora del 20,75% en la carga laboral y la productividad laboral en el área intervenida, en materia de tiempos de entrega de pedidos mejoró un 40%.

Finalmente, se toma en consideración el trabajo adelantado por Peña (2017), desarrolló el proyecto titulado “Diseño e implementación de un plan de mejoramiento del proceso productivo en la línea eléctrica de la empresa Ryctel Ltda.” de Bucaramanga, en este proyecto se evidencian las falencias de la empresa Ryctel en el cumplimiento de las fechas en las entregas a los clientes, un elevado lead time, la falta de optimización de sus procesos hace que se presenten mayores niveles de desperdicios y elevados tiempos de procesamiento lo que

aumenta los costos de producción y baja productividad, entre otras falencias más, por lo tanto se implementó una metodología que consistía en 4 etapas que son las siguientes: Diagnostico y análisis de la situación actual, estudio de tiempos y determinación de la capacidad en los centros de trabajo, definición del plan de mejoramiento e implementación y el diseño de herramientas ofimáticas

Se obtuvo como resultado que la optimización de procesos depende de la calidad de los estudios de identificación o diagnóstico que se realicen, luego el principal aporte que este antecedente ofrece a la presente es la metodología de intervención utilizada, por ser un esquema sencillo, pero con resultados favorables.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI). La metodología PCI es un “medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenaza que le presenta el medio externo” [8]

Este método planteará un cuestionario aplicado a los trabajadores de diferentes áreas de Suramérica S.A con el fin de analizar los puntos fuertes y aspectos de mejora de diferentes capacidades como directiva, talento humano, financiera, competitiva y tecnológica.

La valoración del PCI y el POAM establece los siguientes pasos:

1. Asignar una valoración de 1: Bajo, 2: Medio, 3: Alto a cada una de las variables dependiendo si es considera una debilidad o fortaleza (PCI), de la misma manera en amenaza u oportunidad (POAM) para la organización.

2. En la casilla de ponderación (POND) se multiplica la calificación de cada debilidad o fortaleza (PCI), amenaza u oportunidad (POAM) por el valor asignado al impacto, para determinar qué variable tiene más relevancia para la organización.
3. Sumar de manera vertical cada calificación dada a los factores para establecer un total.
4. En la casilla promedio (TOTAL PROM), se promedia la suma horizontal de los valores obtenidos en el paso 3 por el número de calificaciones dadas a la debilidad o fortaleza (PCI), amenaza u oportunidad (POAM)

Tabla 2 *Consideración de resultados Promedio (PROM) en Suramericana S.A*

Consideración de debilidad o fortaleza en PCI y amenaza u oportunidad en POAM	Rangos de Resultados
Alta	1-1.5
Media	1.6-2.5
Baja	2.6-3

Nota: Rangos a considerar en POAM

La tabla 2 establece el valor promedio (PROM) que se encuentra como un total en la parte inferior izquierda de las tablas de diagnósticos de cada capacidad, reflejando un valor dentro de los rangos el cual permitirá identificar la consideración de cada uno. Los valores considerados se determinan en Alta, Media y Baja dependiendo de la importancia que determine el personal de Suramericana S.A.

Tabla 3. *Consideración de resultados de Ponderado (POND) en Suramericana S.A*

Importancia de debilidad o fortaleza en PCI y amenaza u oportunidad en POAM	Rangos de Resultados
Alta	7.0-9.0
Media	4.0-6.0
Baja	1.0-3.0

Nota: Rangos a considerar en POND

El valor ponderado se encuentra en el lado superior izquierdo de cada tabla de capacidades, como fue mencionado, se realiza por una multiplicación de las debilidades y fortalezas con el imparo en PCI, de la misma manera se presenta en las amenazas y oportunidades en POAM. Los rangos también determinan el nivel de importancia de cada capacidad para la organización tal como se ilustra en la tabla 3.

4.2.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). El perfil de oportunidades y amenazas del medio es de gran importancia para la organización ya que hace referencia a los factores externos que no se pueden controlar pero que a su vez son aptos de identificar para mejorar dentro de la organización.

Los factores examinados por el POAM son:

1. Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, bienes y servicios.

2. Factores políticos: se refiere al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales.
3. Factores sociales: afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (salud, seguridad, creencias, cultura).
4. Factores tecnológicos: relacionados con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

Al igual que el PCI la matriz POAM usa el mismo método de valoración.

4.3 Mejoramiento Empresarial

Según el Centro Jurídico Internacional, la finalidad del mejoramiento empresarial es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado [9].

la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Dentro del mejoramiento empresarial, se encuentra también *el mejoramiento de procesos* el cual le permite a la empresa destacarse por su productividad y competitividad en el mercado, por otra parte, permite a las organizaciones analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado se puede lograr el crecimiento dentro del mercado o hasta lograr el liderazgo.

Dentro de estos procesos se encuentra uno muy conocido como el modelo de las ocho fases (8D), corresponde a una metodología sistematizada para la aplicación de mejoras en los procesos, sobre la base de la mejora enfocada. Los procesos susceptibles de abordarse con esta metodología pueden relacionarse con proyectos de: Reingeniería de procesos, Gestión de la Calidad Total, Gestión de operaciones y muchos más.

La implementación de un grupo de mejora de procesos por medio de la metodología de las ocho fases se basa en los pilares de la mejora continua, al pretender que las mejoras que se obtengan sean incrementales y sostenibles, que involucren a todo el personal de la empresa y sin incurrir en inversiones intensivas; sin embargo, varía en el hecho de que el planteamiento de los objetivos de mejora y sus correspondientes indicadores de rendimiento, son establecidos por la dirección de mejoramiento, es decir, mejora enfocada.

Las fases que componen la metodología 8D son: Formación del grupo de mejora (equipo), Definición del problema, Implementación de soluciones de contención, Medición y análisis: Identificación de las causas raíz, Análisis de soluciones para las causas raíz, Elección e implementación de soluciones raíces (comprobación), Prevención de recurrencias del problema y causas raíz y Reconocimiento del equipo de mejora.

4.4 Matriz DOFA

La matriz DOFA, viene del acrónimo de las palabras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es una herramienta utilizada para sintetizar los estudios de los procesos internos y del entorno externo de la organización permitiendo examinar la relación que existe entre las características principales de la organización y el ambiente en el que se maneja.

Para la realización de la matriz DOFA, es necesario iniciar con la elaboración del diagnóstico interno y externo de la organización. A partir del diagnóstico interno se desprenden las debilidades y fortalezas que tengan los procesos y del diagnóstico externo se obtienen las oportunidades y amenazas que se detectan en el entorno que rodea a la empresa.

La matriz DOFA se enfoca en factores exitosos para el beneficio de la organización, planteando objetivos estratégicos que permitan aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas, así como tomar medidas para enfrentar las amenazas y mejorar las debilidades e incluso convertir una situación adversa en un beneficio para la empresa [10].

4.5 Ciclo PHVA

El ciclo PHVA, también conocido como ciclo Deming. En español sería PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos. Los resultados de la implantación de este ciclo permiten en las organizaciones una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando de forma continua la calidad, reduciendo costos, optimizando productividad, reduciendo precios, incrementando la participación del mercado e incrementando la rentabilidad de la organización.

4.6 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing se desliga y relaciona con las estrategias digitales, según lo postulado en Ideas y Proyectos de Consultoría (2012) las cuales permiten transformar la información en oportunidades de mercado, tanto de los clientes como de la competencia,

siendo necesaria para participar en la competencia del mercado. Permitiendo de esta manera, mejorar la relación e interacción con los usuarios, analizando la imagen que poseen de la marca o producto.

Adicionalmente, se debe mencionar que, debido a los avances tecnológicos, su fuerza y poder alcanzado en el mundo hoy en día, representa directamente una de las consecuencias reales para que las empresas u organizaciones hayan determinado como visión y misión el embarcarse y ser parte de la era digital, buscando de esta forma estrategias de mercado novedosas, con altas posibilidades de mejorar sus servicios y la magnitud de llegar a los clientes. Por lo anterior, es preciso dimensionar y a su vez afirmar la influencia de las herramientas tecnológicas, como el uso de ordenadores, el nacimiento de internet, los teléfonos móviles, la interacción, ubicación y comunicación en tiempo real en el diseño de las nuevas estrategias de marketing empleadas por directivos.

En consecuencia, se piensa en una estrategia de marketing en el presente proyecto, puesto que *a priori* se considera necesario mejorar el proceso de divulgación y convocatoria que se realiza y el uso de los medios digitales con los que cuenta la compañía.

4.7 Sistemas de Indicadores

En la “Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión”, Rodríguez (2012) estipula que, el sistema de indicadores son las herramientas para evaluar las estrategias integradas, fijandose en contro de gestión en la identificación y determinación de los factores principales generadores de éxito de cada proceso. Es preciso señalar, que un indicador es un dato, símbolo o expresión cualitativa o cuantitativa observable, el cual logra describir características,

comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable, analizando una comparación de períodos de desempeño, teniendo como función desde el establecimiento hasta el cumplimiento de metas y objetivos propios de la organización.

En efecto, dicha herramienta centraliza en el mejoramiento permanente de la organización, representando el control de gestión un proceso a través del cual la empresa asegura y previene de la obtención de recursos, y del proceso de empleo y manejo el talento humano de manera eficaz, logrando cumplir los objetivos organizacionales.

En este sentido, los indicadores representan los elementos principales de evaluación de los diversos sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, la adecuada y efectiva comparación en la organización (Referenciación interna) o al exterior de esta (Referenciación externa colectiva) desde el sector donde se desenvuelve.

5. Método

5.1 Enfoque de investigación

Señala Hernández que “Desde un primer momento se ha insistido en que tanto el proceso cuantitativo como el cualitativo son sumamente valiosos y han realizado aportaciones al avance del reconocimiento de todas las ciencias”. [11]. Con base a esto, se realizará una investigación de tipo exploratorio con un enfoque cuantitativo, donde autores como Fernández, Hernández y Baptista (2014), señalan que el método cuantitativo “usa una

recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”.

También es cierto que tal como lo señala Galeano “La investigación cualitativa apunta a la comprensión de la modalidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de la lógica de los diversos actores sociales, con una mirada “desde adentro”, y rescatando la singularidad y las particularidades propias de los procesos sociales.

—Continúa el autor indicando que— “Los estudios cualitativos ponen especial énfasis en la valoración de lo subjetivo y lo vivencial y en la interacción entre sujetos de la investigación privilegian lo local, lo cotidiano y lo cultural para comprender la lógica y el significado que tienen los procesos sociales para los propios autores, que son quienes viven y producen la realidad sociocultural. Su perspectiva holística le plantea al investigador valorar los escenarios”. [12].

Así mismo, de acuerdo a lo referenciado por Manuel Ruiz en su tesis “Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Cuiacián, Sinaloa, México”, que de la combinación de ambos enfoques —cuantitativo y cualitativo—, surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos. Grinnell (1997), citado por Hernández señala que los dos enfoques utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

1. Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.

5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

Por consiguiente, en base al enfoque mixto de la investigación, es necesario establecer aspectos importantes, como realizar un análisis de las preferencias y cualidades de los asistentes al PEC para así poder generar una estrategia de marketing digital que pudiera crear un aumento significativo en la asistencia de empresas a las actividades programadas.

Adicional a eso, se hará necesario intervenir en el proceso de coordinación, invitación y divulgación de las jornadas de capacitación del PEC.

5.2 Tipo de investigación

Tal como lo menciona Rosekrans (2004) “la investigación es un proceso a través del cual los prácticos intentan estudiar sus problemas a fin de guiar, corregir y evaluar sus decisiones y acciones”. Este tipo de investigación resulta apropiado para este proyecto, dado que la investigación se enfoca en el análisis y la solución a un problema específico por medio de la realización de un plan estratégico, para un mejoramiento en la asistencia, participación y calidad de los servicios del PEC.

El tipo de investigación que se llevará a cabo se define como “descriptivo” tal cual como lo indica Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, —citando a Danhke— [13] los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Y continúan los autores señalando: “[...] es decir miden, evalúan o recolectan datos

sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. [...]”.

5.3 Recolección de la información

Señalan Gallado & Moreno en su serie “Aprender a Investigar”, que la fuente de información secundaria se obtiene mediante el contacto indirecto con el objeto de estudio; y a su vez, esta existe de antemano, ha sido construida o recolectada por otros. Por ello, podemos definir que nuestra fuente de información es clasificada como secundaria, ya que datos que servirán como fuente de investigación para la presente propuesta de mejoramiento, habían sido tratados desde su organización, clasificación, conservación y mantenimiento por parte de suramericana seccional Bucaramanga.

5.4 Tamaño de la muestra

Para el proceso de definición del tamaño de la muestra de la población, aplicaremos la fórmula general teniendo en cuenta que la población es finita:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde

n = Tamaño de la muestra, Z = Nivel de confianza 92%, p = Probabilidad de éxito 50%, q = Probabilidad de fracaso 50% y E = Error permitido 8%

5.5 Técnica de análisis de datos

Para el análisis de datos se tendrán en cuenta lo planteado por el autor Vicuña (2015) en el que plantea dos aspectos importantes como lo son el análisis a nivel interno y externo.

En el análisis interno se pretende identificar tanto las fortalezas como también las debilidades de la empresa desde un punto de vista comercial y de marketing, identificando la propuesta de valor, relación con los clientes, canales de distribución, actividades claves y fuentes de ingreso.

De la misma manera, en el análisis externo se busca realizar un estudio del entorno, empezando con la estructura organizacional, naturaleza y dinámica del mercado.

De igual modo y como complemento del análisis, se tratarán los datos con perfil estadístico descriptivo a partir de gráficos comparativos, de acuerdo con la estructura que los datos arrojen con relación a patrones de comportamiento general. Esto con el objetivo de organizar la información, sintetizar la información, ver sus características más relevantes y presentar la información; teniendo en cuenta que el análisis óptimo requiere de un juicioso diseño de la investigación y calidad de los datos [11].

6. Cronograma de actividades

Las actividades generales que se tienen programadas para la materialización y alcance de los objetivos trazados en el presente proyecto se presentan en la Figura 2.

Meses	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio					
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
Diagnóstico al PEC.	X	X	X	X																																														
Análisis de preferencias y cualidades de los consumidores del PEC.																																																		
Diseño de las estrategias de mejoramiento.										X	X	X																																						
Presentación de las estrategias de mejora.										X																																								
Implementación de las mejoras aprobadas.													X	X	X	X	X																																	
Análisis de los resultados																X	X	X								X	X	X																						
Elaboración del documento de entrega																										X	X	X	X	X																				
Correcciones en el documento																																																		
Socialización del proyecto				X				X			X										X		X			X			X			X			X															
Entrega del proyecto																																																		X

Figura 2. Cronograma de actividades

7. Presupuesto

Para el desarrollo del presente proyecto en cada una de sus fases de planificación y ejecución se estima el presupuesto desarrollado en la figura 3.

Tabla 4. *Presupuesto*

Concepto	Unidades	Presupuesto
Horas investigación fuentes digitales	200	\$300.000
Horas investigación fuentes físicas	200	\$200.000
Horas investigación fuentes humanas	200	\$400.000
Materiales e insumos	100	\$700.000
Pasajes y viáticos	200	\$800.000
Servicios tecnológicos	1	\$300.000
Otros gastos	1	\$80.000
Costos de operación	1	\$2.780.000
Proceso de la información	1	\$300.000
Presentación de la propuesta para aprobación	1	\$150.000
Elaboración del documento de entrega	1	\$350.000
Socialización del proyecto	1	\$150.000
Entrega del proyecto	1	\$150.000
Total		\$ 3.880.000

Nota: Seguimiento financiero.

8. Presentación de la empresa

Suramericana S.A. es una compañía la cual ofrece diferentes soluciones en seguros y seguridad social. Su razón social Grupo de inversiones Suramérica S.A [15] participa con el 81.1% de propiedad de la sociedad y el 18.9% restante pertenece a la reaseguradora internacional Múnich Re. Es la única entidad latinoamericana, del sector Servicios Financieros Diversos que forma parte del Índice de Sostenibilidad Dow Jones con el cual se reconocen a las compañías que se destacan a nivel mundial por sus buenas prácticas en materia económica, ambiental y social. [16]

Tabla 5. *Perfil de la Empresa*

Razón Social:	Consultoría en Gestión de Riesgos.
Dirección:	Cra 29 # 45-94 Edificio Empresarial Atlas Piso 7 ARL Sura.
Teléfono:	6571817.

Tabla 5. (Continuación)

Nombre del gerente:	María Cristina Bonilla Estupiñan.
Persona de contacto:	Edna Aranda.
Número de empleados de la sucursal:	63 empleados.

Nota: información de la empresa

Grupo Empresarial SURA cuenta con dos tipos de inversiones:

Inversiones estratégicas: Enfocadas en los sectores de servicios financieros, seguros, pensiones, ahorro e inversión, las cuales son:

- Seguros SURA: Ofrece soluciones de vida, salud, ahorro y pensión
- ARL SURA: Previene, atiende y protege riesgos laborales
- EPS SURA: Promover la salud y prevenir la enfermedad
- Dinámica: Servicios de ayudas diagnósticas, comprometidos con resultados de verdad y vida para sus usuarios.
- Autos SURA: Centro de diagnóstico, prevención, asistencia y comercialización de vehículos y repuestos usados.
- Consultoría en gestión de riesgos (CGR): Tiene como propósito generar una propuesta de valor que se encargue del cuidado de la vida de las personas y en las organizaciones.
- Salud Sura: IPS de primer nivel la cual presta servicios a las pólizas y medicina prepagada.
- IPS SURA: Atención integral ya que se tiene acceso a todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos.
- Grupo Bancolombia: Organización financiera colombiana, perteneciente al Grupo Sura, a su vez parte del Grupo Empresarial Antioqueño, es el banco privado más grande del país por el tamaño de su patrimonio y activos, además es uno de los más grandes de América.

[17]

Inversiones de portafolio: Son inversiones industriales enfocadas en los sectores de alimentos procesados, cementos y energía:

- Grupo Argos: Grupo de grandes inversiones en industria de cemento y energía. Sus filiales son Argos (cemento), Celsia (energía) y Odinsa (concesiones viales y aeroportuarias).
- Grupo Nutresa: Empresa líder en alimentos procesados en Colombia, cuenta con líneas de negocios de cárnicos, galletas, chocolates, café y helados. Recientemente Grupo Nutresa compro a el Grupo El Corral, líder en los segmentos de fast casual y casual dining en Colombia. Además, opera con marcas internacionales líderes en las categorías de pizza, helado de yogurt y doughnuts, participa en la operación de Starbucks en el país. [18]

8.1 Historia

ARL SURA, nació en el año 1995 cobijada por el decreto 1295 de 1994, su nombre en aquel entonces era SURATEP, dicha compañía hace parte del grupo de inversiones suramericana y es filial de suramericana, un holding constituido para agrupar las inversiones en seguridad social y aseguramiento en Colombia.

Inicialmente las encargadas de cubrir los riesgos profesionales en Colombia eran llamadas ARP (Administradoras de riesgos profesionales) y estas estaban cubiertas por el decreto de ley 1295 de 1994, sin embargo en el año 2012 nació otra ley la 1562, y esta traía consigo algunos cambios, entre los cuales se encuentra que la denominación de la organización ya no sería ARP (Administradora de riesgos profesionales), sino ARL (Administradora de riesgos laborales, en la tabla 6 se presentan algunos de los cambios:

Tabla 6. *Diferencia entre ARP y ARL.*

ARP	ARL
Sistema general de riesgos profesionales.	Sistema general de riesgos laborales.
Aplicado a la Salud ocupacional.	Aplicado al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
• Afiliado obligatorio (contrato laboral). • Afiliado Voluntario (con capacidad).	• Afiliado obligatorio. • Afiliado independiente. • Afiliado jubilado.
Enfermedad laboral: Se determina por el gobierno.	Enfermedad laboral: Se determina por el gobierno de forma periódica y en una tabla de enfermedades.
Reporte de información a empleados y trabajadores.	Reporta información a ministerio de trabajo.
Presta servicios de urgencias, asesorías.	Presta servicios de promoción y prevención.

Nota: Actualización de ARL Sura

8.2 Misión

Generar tranquilidad y seguridad para los empleadores, bienestar para los trabajadores y sus familias y sostenibilidad para las empresas y el país.

8.3 Visión

ARL SURA seguirá siendo líder en el mercado nacional y un referente internacional en riesgos laborales, a través de su asesoría y cercanía con el cliente. Somos una ARL que impacta positivamente la calidad de vida y sostenibilidad de sus empresas y la sociedad.

8.4 Promesa de valor

Garantizar la tranquilidad, seguridad y bienestar a través de una asesoría y atención cercana, experta y oportuna; con soluciones flexibles e integrales.

8.5 Organigrama

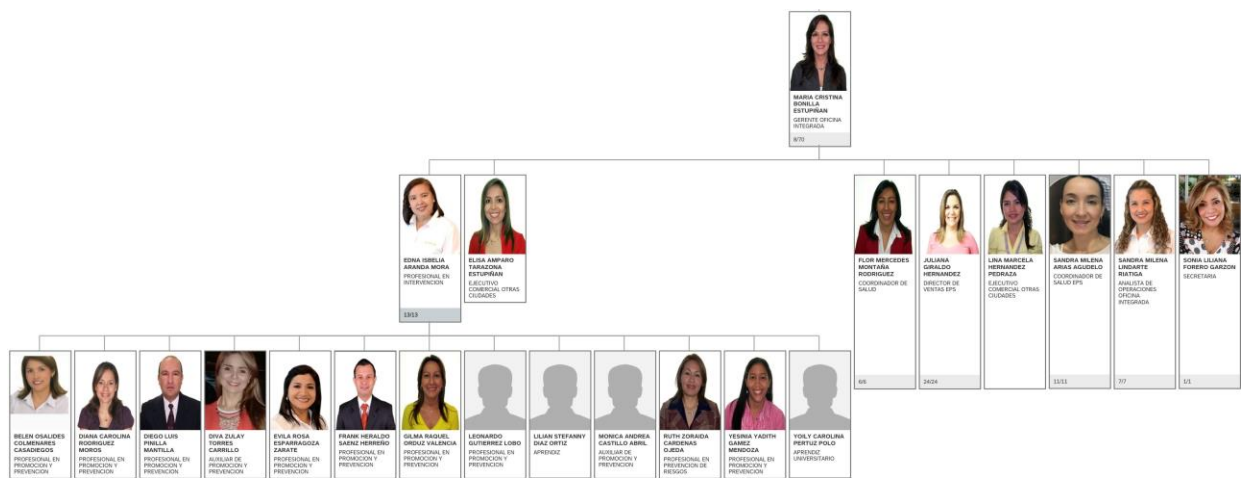


Figura 3. Matriz organizacional. Adaptado de: <https://performancemanager4.successfactors.com/sf/orgchart>

8.6 Principios corporativos

8.6.1. Equidad. Entendida como el trato justo y equilibrado en la relación laboral, comercial y/o cívica con nuestros empleados, asesores, accionistas, clientes, proveedores y la comunidad en general, y la igualdad de trato para con todas las personas, independientemente de sus condiciones sociales, económicas, raciales, sexuales o de género.

8.6.2. Transparencia. Las relaciones con la compañía están basadas en el conocimiento, dentro de los límites de la ley y la reserva empresarial, de toda la información sobre la que se rigen nuestras actuaciones.

8.6.3. Respeto. Más allá del cumplimiento legal de las normas y de los contratos pactados con nuestros grupos de interés, tenemos presente sus puntos de vista, necesidades y opiniones, lo que implica reconocer al otro y aceptarlo tal como es.

8.6.4. Responsabilidad. La intención inequívoca de cumplir con nuestros compromisos, velando por los bienes, tanto de la compañía, como de nuestros accionistas, clientes, proveedores y de la comunidad en general.

9. Resultados

A continuación, se plantean los resultados considerados de acuerdo con cada uno de los objetivos propuestos en la presente investigación.

9.1 Identificar los puntos críticos que generan falencia en la inasistencia de las capacitaciones del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A., mediante un análisis diagnóstico.

En primera instancia, el diagnóstico para establecer los puntos críticos de Suramericana S.A. se realizó a través de dos herramientas: Perfil de Capacidad interna (PCI) y Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM).

Resultados desde el Perfil de Capacidad interna (PCI)

9.1.1 Capacidad directiva. En lo concerniente al PCI, se inició con Capacidad directiva, que es la encargada de establecer objetivos, trazar metas, formular juicios, evaluar logros de trabajo, de tal manera que pudo considerarse el eje central de la empresa, por tanto, permitió la toma de decisiones pertinentes en cualquier escenario que se presentó directamente relacionada con el rendimiento y optimización de los recursos en una organización.

En consideración de lo anterior, esta capacidad fue evaluada dentro de la organización por medio de una encuesta (Anexo A) aplicada a 20 personas pertenecientes a las áreas directivas. El tema fue abordado con el interés de obtener información pertinente acerca de diferentes variables como comunicación general, gestión empresarial, estrategias de respuesta óptima y planes de acción, en donde se obtuvieron los resultados de la tabla 7, cabe aclarar que la forma como se obtienen los valores de la matriz se explicó en el marco teórico.

Tabla 7. *Diagnostico interno PCI Capacidad Directiva*

Capacidad Directiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto			POND
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
		3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1	Comunicación y control general	x						x			9
2	Sistemas de control				x			x			9
3	Sistema de toma de decisiones		x					x			6
4	Evaluación de gestión empresarial	x						x			9
5	Estructura organizacional		x						x		4
6	Documentación de cargos y procesos				x			x			6
7	Habilidad para responder a acciones cambiantes		x					x			6
8	Estrategias y planes de acción					x		x			6
TOTAL PROM		6	6	0	6	2	0	21	3	0	
			2,40			2,60			3		

Nota: Capacidades directivas internas

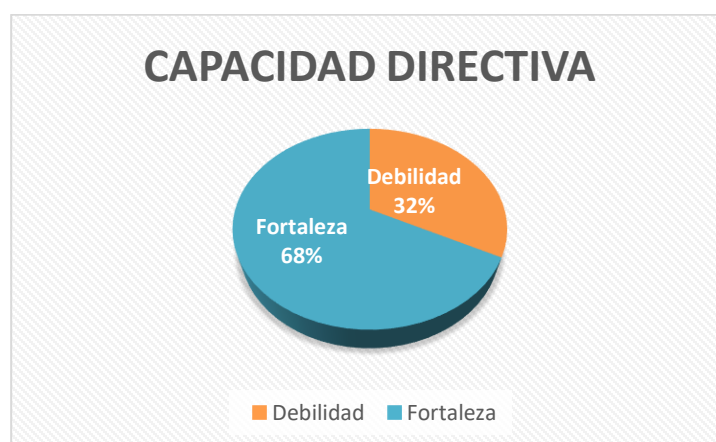


Figura 4. Resultado de la Capacidad Directiva PEC- Suramericana S.A.

De acuerdo con lo encontrado en la figura 4, La capacidad directiva en la organización está representada como una fortaleza, el 68% de las variables evaluadas tales como: Comunicación y sistema de toma de decisiones, evaluación de gestión empresarial, estructura organizacional y habilidad para responder a acciones cambiantes, con importancia media promedio de 2.4 se ven identificadas como factores beneficiosos, mientras que el 32% de las variables sistema de control, documentación de cargos, procesos, estrategias y planes de acción restantes representan las debilidades con una importancia baja promedio de 2.6, las cuales se puntualizan como aspectos a mejorar dentro del plan de gestión empresarial.

9.1.2 Capacidad del Talento Humano. La capacidad de talento humano es un aspecto crucial para cumplir con los objetivos y planes empresariales, lo ideal es que los trabajadores se sientan motivados, tengan un sentido de pertenencia con la organización y trabajen por mejorar continuamente, por tanto, se consideró necesario plantear algunas variables que permitieran analizar la capacidad del talento humano en Suramericana S.A.

La motivación, la seguridad y salud en el trabajo y el bienestar laboral fueron algunas de las variables evaluadas a través de una encuesta aplicada (Anexo B) a los trabajadores de suramericana S.A. Con esto se logra evidenciar si la capacidad de talento humano representa una fortaleza o debilidad en la empresa; los resultados se sintetizan en la tabla 8.

Tabla 8. *Diagnostico interno PCI. Capacidad del Talento Humano*

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto			POND
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1 Motivación			x				x			3
2 Bienestar laboral					x		x			6
3 Gestión del talento humano				x				x		6
4 Capacitación	x						x			9
5 Seguridad y salud ocupacional	x						x			9
6 Experiencia			x					x		2
7 Clima organizacional	x						x			9
TOTAL PROM	9	0	2	3	2	0	15	4	0	
		2,20			2,50			2,7		

Nota: Capacidades de talento humano internas.



Figura 5. Resultado de la Capacidad del Talento Humano PEC-Suramericana S.A

La capacidad de talento humano constituye una fortaleza para Suramericana S.A, como se ve en la figura 5, el 64% de las variables la motivación, capacitación seguridad y salud ocupacional, experiencia y clima organizacional son consideradas fortalezas con importancia media promedio de 2.2, mientras que el 36% de las variables son consideradas debilidades con una importancia media promedio identificadas son: bienestar laboral y gestión del talento humano de 2.5. De lo anterior se destaca que esta capacidad es uno de los factores más representativos en el desempeño y eficiencia de los trabajadores para cumplir con los objetivos trazados.

9.1.3 Capacidad Financiera. La capacidad financiera representa un factor clave en toda organización, evidencia si la compañía es rentable, si posee oportunidades de desarrollo y mejora, y que tan pertinente seria realizar inversiones. Suramericana S.A es la única entidad latinoamericana, del sector Servicios Financieros Diversos que forma parte del Índice de

Sostenibilidad Dow Jones, el cual es un conjunto de varios índices de sostenibilidad que integran a las compañías con alto desempeño en diferentes ámbitos como el económico, el social y el ambiental.; compañías que se destacan a nivel mundial por sus buenas prácticas en materia económica, ambiental y social. (Gallón Ruiz, C. A., & Valencia 2019), por tanto, en la tabla 9 se demuestran algunos de estos aspectos por medio de la encuesta realizada (Anexo C) a los trabajadores de la organización.

Tabla 9. *Diagnostico interno PCI. Capacidad Financiera*

	Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto			POND
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
		3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1	Administración del capital	x						x			9
2	Rentabilidad	x						x			9
3	Indicadores financieros		x					x			6
4	Acceso a capital cuando lo requiere					x		x			6
TOTAL PROM		6	2	0	0	2	1	12	0	0	
		2,60			1,0			3,0			

Nota: Capacidades financieras internas

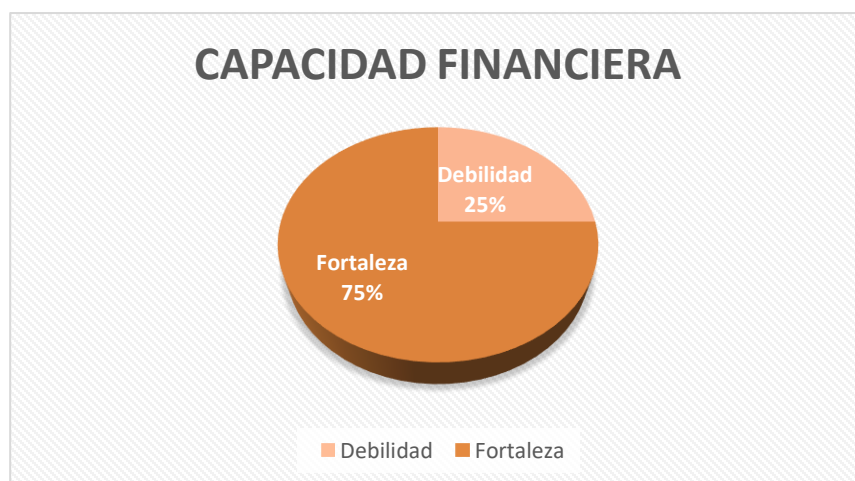


Figura 6. Resultado de la Capacidad Financiera PEC-Suramericana S.A

En la figura 6 se evidencia que la capacidad financiera de la organización representa una fortaleza, ya que el 75% de las variables evaluadas administración del capital, rentabilidad y e indicadores financieros contribuyen a una importancia promedio de 2,6. Por consiguiente el 25% restante se representa como la debilidad acceso a capital cuando lo requieran con importancia de 3.

9.1.4 Capacidad Competitiva. Desde otra perspectiva, la capacidad competitiva representa las tácticas competitivas que utiliza la organización para adaptarse y destacarse en el mercado, de tal manera que factores como la estandarización de procesos, publicidad, calidad de productos o servicios y la innovación en procesos son evaluados para caracterizar las ventajas y desventajas en la empresa. En la tabla 10, se presenta la evaluación de las

variables de la capacidad competitiva para el proceso de plan de educación en Suramericana S.A que fueron obtenidas mediante un cuestionario aplicado (Anexo D)

Tabla 10. *Diagnostico interno PCI. Capacidad Competitiva*

Capacidad Competitiva		Fortaleza			Debilidad			Impacto			POND
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
		3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1	Estandarización de Procesos				x			x			9
2	Penetración en el mercado	x						x			9
3	Publicidad				x			x			9
4	Canal de distribución					x			x		4
5	Infraestructura	x							x		6
6	Calidad del servicio					x		x			6
7	Portafolio de servicios	x						x			9
8	Satisfacción del cliente				x			x			9
TOTAL PROM		9	0	0	9	4	0	18	4	0	
		3,00			2,6			2,8			

Nota: Capacidades competitivas internas



Figura 7. Resultado de la Capacidad Competitiva PEC-Suramericana S.A

La capacidad competitiva se representa como una fortaleza en el Plan de Educación para Suramericana S.A. Como se puede apreciar la figura 7, el 67% de las variables evaluadas constituyen fortaleza penetración en el mercado, infraestructura y portafolio de servicios con una importancia baja de 2,6 mientras que las debilidades estandarización de procesos, publicidad canal de distribución, calidad del servicio, satisfacción del cliente, representan el 33% de las variables, también con una importancia baja de 3. Cabe mencionar que algunas variables evaluadas en esta capacidad son de vital importancia para el desarrollo de las actividades del PEC, por tanto, se tienen muy presentes para evaluar las fortalezas y debilidades a mejorar.

9.1.5 Capacidad técnica o tecnológica. Gracias al impacto e innovación en la tecnología y el desarrollo que ha causado en nuestra sociedad, la capacidad técnica se ha posicionado de manera importante como una forma de trabajo en las empresas, los procesos

se basan en esta capacidad, por tanto, en la tabla 11 se presenta la evaluación de variables que interfieren en el proceso del Plan de Educación como el uso de las TIC, divulgación de noticias y valor agregado al servicio. Estas y demás variables fueron evaluadas por medio de un análisis estadístico obtenido de una encuesta realizada (Anexo E) al personal de suramericana.

Tabla 11. *Diagnostico interno PCI. Capacidad Técnica o Tecnológica*

	Capacidad Técnica o Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto			POND
		Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1	Uso de las TIC			X				x			3
2	Mantenimiento				x				x		6
3	Resistencia a cambios tecnológicos					x				x	2
4	Divulgación de noticias y publicidad				x			x			9
5	Valor agregado al servicio		x					x			6
6	Obsolescencia tecnológica					x			x		4
TOTAL PROM		0	2	1	6	4	0	9	4	1	
			1,50			2,5			2,1		

Nota: Capacidades tecnológicas internas.

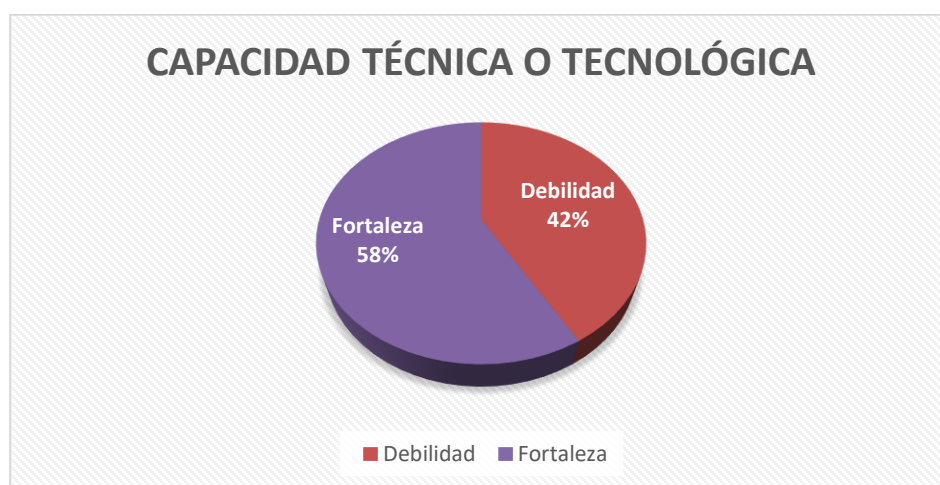


Figura 8. Resultado de la Capacidad Técnica o Tecnológica PEC-Suramericana S.A

La capacidad tecnológica es una también constituye una fortaleza uso de las Tics y valor agregado al producto para el Plan de Educación. En la figura 8 se presenta la proporción de las debilidades mantenimiento, resistencia a cambios tecnológicos, divulgación de noticias y publicidad, y obsolescencia tecnológica frente a las habilidades, corresponde precisamente a fortalezas con una importancia alta del 1,5 y el 42% restante corresponde a debilidades con una importancia baja de 2,5.

Una vez evaluadas las capacidades internas por medio del método PCI, se procedió a demostrar la información encontrada en el Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM) en donde se presentaron los factores económicos, político, social, y tecnológico, los cuales fueron establecidos a través de una encuesta realizada (Anexo F,G,H,I respectivamente) a asistentes a los eventos masivos del plan de educación de suramericana S.A.

9.1.6 Factor Económico. El factor económico expone diferentes componentes externos como los intereses del consumidor, la estabilidad económica del país, y la competencia que interfieren en el macro ambiente de las empresas, los cuales pueden ser favorables o desfavorables en el desarrollo económico.

Tabla 12. *Diagnostico externo POAM. Factor Económico*

Factores Económico	Oportunidad			Amenaza			Impacto			POND
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1 Económica actual del país					x			x		4
2 Motivación de los clientes		X					x			6
3 Tasa de desempleo				X			x			9
4 Tasa de interés					x			x		4
5 Competencia global		X					x			6
TOTAL PROM	0	4	0	3	4	0	9	4	0	
		2,00			2,3			2,6		

Nota: Factores económicos externos



Figura 9. Resultado del Factor Económico PEC-Suramericana S.A

Tal como lo indica la figura 9 el factor económico representa una oportunidad, motivación de los clientes, competencia global ya que el 54% de las variables evaluadas constituyen a la empresa de manera positiva con una importancia media de 2,0, por consiguiente, el 46% restante representan las amenazas economía actual del país, tasa de desempleo y tasa de interés bancario con importancia media de 2,3.

9.1.7 Factor Político. En este factor se busca evaluar las medidas contempladas en el marco legal, normatividad y legislación del país con el fin de determinar y regular los procesos de creación y desarrollo de las actividades de las empresas. En la tabla 13 se presentan algunos factores políticos externos de los cuales fueron tomados para el análisis diagnóstico.

Tabla 13. Diagnostico externo POAM. Factor Político

Factor Político	Oportunidad			Amenaza			Impacto			POND
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1 Programas públicos de capacitación		x					x			6
2 Políticas de estímulo a las PYMES	x						x			9
3 Legislación laboral		x						x		9
4 Clima político del país					x			x		4
5 Participación ciudadana			x				x			2
TOTAL PROM	3	4	1	0	2	0	9	4	0	
		2,00			1,0			2,6		

Nota: Factores políticos externos.



Figura 10. Resultado del Factor Político PEC-Suramericana S.A.

El factor político de la organización representa una oportunidad, como se puede ver en la figura 10, el 80% de las variables evaluadas constituyen oportunidades programas públicos de capacitación, políticas de estímulos a las PYME, participación ciudadana con una importancia media de 2, mientras que las amenazas como clima político del país representan el 20% de las variables con una importancia alta de 1.

9.1.8 Factor Social. Para comprender de qué manera puede afectar el comportamiento de la organización es necesario analizar en factor social, el cual permite examinar las costumbres, tendencias de las relaciones sociales y conductas caracterizadas en la sociedad.

Tabla 14. *Diagnostico externo POAM. Factor Social*

Factor Social	Oportunidad			Amenaza			Impacto			POND
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1 Publicidad			x					x		2
2 Cultura		x						x		4
3 Seguridad social					x		x			6
4 Sistema educativo y nivel de educación			x				x			3
TOTAL PROM	0	2	2	0	2	0	6	4	0	
	1,30			1,0			2,5			

Nota: Factores sociales externos.

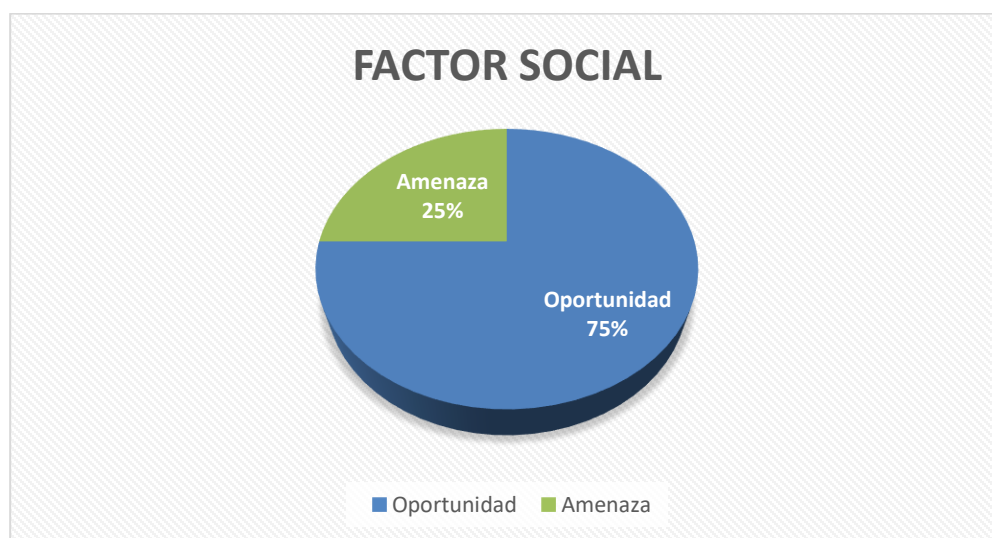


Figura 11. Resultado del Factor Social PEC-Suramericana S.A

El factor social de la organización representa una oportunidad, como se puede ver en la figura 11, del 75% donde las variables evaluadas constituyen oportunidades, publicidad, cultura, sistema y nivel de educación con una importancia alta de 1,30, mientras que las amenazas seguridad social representan el 25% de las variables con una importancia alta de 1.

9.1.9 Factor Tecnológico. Las herramientas digitales son consideradas como una necesidad para el desarrollo de las empresas, ya que esta representa la base de la comunicación digital, en el cual las empresas dan a conocer sus productos, bienes y servicios.

Tabla 15. *Diagnostico externo POAM. Factor Tecnológico*

Factor Tecnológico	Oportunidad			Amenaza			Impacto			POND
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
1 Difusión tecnológica				x			x			9
2 Facilidad de acceso a la tecnología	x						x			9
3 Desarrollo y uso de las TIC		x						x		4
4 Mecanismo/tecnología para enseñar					x		x			6
5 Globalización de la información			x					x		2
TOTAL PROM	3	2	1	3	2	0	x	4	0	
		2,00			2,5			2,6		

Nota: Factores tecnológicos externos.

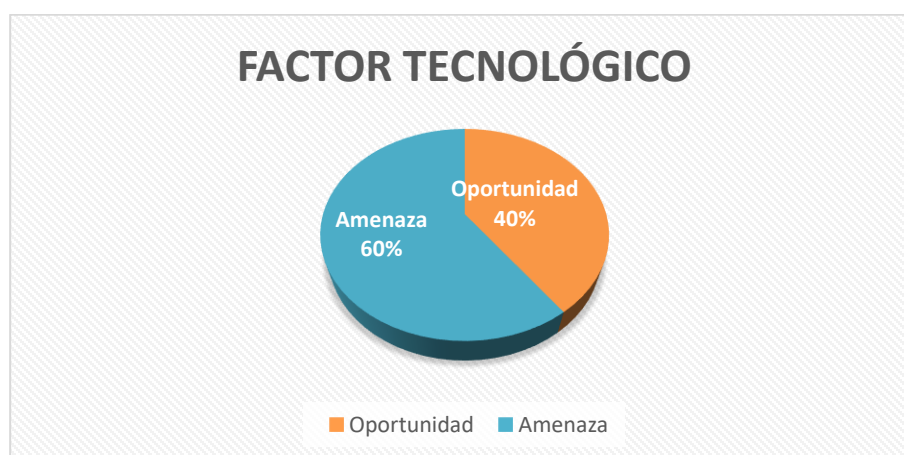


Figura 12. Resultado del Factor Tecnológico PEC-Suramericana S.A

El factor tecnológico de la organización representa en un 60% de las variables evaluadas una oportunidad, facilidad de acceso a la tecnología, desarrollo y uso de las tics y globalización de la información como se puede ver en la figura 12, de la misma manera existe un 40% de variables que son consideradas como amenaza difusión tecnológica, cuando no se envía la información correcta de la capacitación, o no se envía el personal de interés de conformidad con los requerimientos del evento; además, los mecanismo/ tecnología para enseñar, estas están representas con importancia media de 2 y 2,5 respectivamente.

9.1.10 Análisis del diagnóstico estratégico. Una vez realizado el análisis de los factores externos e internos se encontró que las fortalezas y oportunidades fueron más significativas que las debilidades y amenazas. Esto indica que el Plan de Educación para el Cuidado dentro de los servicios ofrecidos por ARL sura es de vital importancia para todas las empresas. Aunque los resultados fueron favorecedores, también indicaron situaciones que deben ser controladas y mejoradas.

Al ser estos resultados la base sobre la cual se planearán las estrategias que le permitan a la organización fortalecerse como líder de una línea estratégica de responsabilidad social, se consideraron aquellas variables que puedan poner en riesgo su desempeño, las que permitan potencializarlo y mitigar el impacto de las que representen amenazas mediante acciones puntuales.

9.2 Diseñar estrategias de mejora para los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.

9.2.1 Matriz DOFA. La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas que permite contextualizar las variables de mayor impacto para la organización, siendo estas agrupadas de acuerdo con sus siglas Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza.

Este análisis facilita formular una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones.

Las estrategias fueron caracterizadas por medio de las variables encontradas en cada una de las capacidades y factores evaluados con una ponderación (POND) entre 6 y 9, ya que indica el impacto de ellas en la organización. De esta manera se presentan las estrategias FO-FA-DO-DA como se puede ver en la tabla 16.

Tabla 16. *Matriz DOFA*

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	•Motivación de los clientes •Programas públicos de capacitación •Políticas de estímulo a las PYMES •Legislación laboral •Facilidad de acceso a la tecnología	•Competencia global •Seguridad social •Tasa de desempleo •Difusión tecnológica •Mecanismo/Tecnología para enseñar
Factores Internos		
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
•Comunicación y control general •Sistema de toma decisiones •Evaluación de gestión empresarial •Habilidad para responder a acciones cambiantes •Capacitación •Seguridad y salud en el trabajo •Clima organizacional •Administración del capital •Rentabilidad •Indicadores financieros •Portafolio de servicios •Infraestructura •Valor agregado al servicio	•Fortalecer la motivación de los clientes con los diferentes servicios ofrecidos como la capacitación a empresas y las formaciones del PEC •Incentivar la permanencia del buen clima organizacional y laboral en la empresa por medio de la entrega de herramientas tecnológicas necesarias para el desempeño óptimo de sus labores •Brindar de manera constante información de los beneficios que se tienen para motivar y desarrollar un buen desempeño de los trabajadores •Promover actividades de pausas activas en las horas de trabajo para reducir el estrés y concretar mejores habilidades de respuesta.	•Establecer nuevos métodos o mecanismos tecnológicos para educar a los formadores y asistentes del PEC •Crear y desarrollar espacios virtuales de capacitación a empresas para maximizar la capacitación desde la ARL

Tabla 17. *Continuación*

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
• Documentación de cargos y procesos • Planes de acción • Bienestar laboral • Gestión del talento humano • Acceso a capital cuando lo requiere • Estandarización de procesos • Publicidad • Calidad del servicio • Satisfacción del cliente • Mantenimiento • Divulgación de noticias y publicidad	• Documentar los procesos nuevos del PEC con el fin de tener de manera detallada el desarrollo de cada uno de ellos • Diseñar estrategias de marketing que permitan establecer divulgación constante de las formaciones anuales del PEC • Destinar herramientas para las diferentes actividades realizadas por los formadores del PEC • Evaluar de manera constante el desarrollo de las formaciones y los capacitadores encargados del proceso • Motivar a los trabajadores dentro de la empresa por medio de actividades lúdicas	• Implementar estrategias de mejoras establecidas por practicantes de cada área de trabajo • Adquirir nueva tecnología para implementarla en las formaciones del PEC • Promover difusión de las formaciones anuales del PEC a través de todos los canales de información y comunicación de la empresa

Nota: Factores externos e internos.

9.2.2 Análisis DOFA. Todas las estrategias planteadas tuvieron como objetivo especificar las acciones que debía realizar la compañía para obtener un mejoramiento en los factores internos y externos de la empresa. En este caso, la implementación de mejora está basada en las estrategias DO (debilidades- oportunidades) en la que se postulan diferentes soluciones a desarrollar tales como la documentación de nuevos procesos, el diseño de estrategias de marketing para establecer una divulgación constante de las formaciones del

PEC, destinar herramientas y capital para actividades, evaluar constantemente el desarrollo de las formaciones y por último motivar a los trabajadores de la empresa, todo esto con el fin de generar una toma de decisiones por parte de los directivos concientizando de la necesidad de optimizar el tiempo en el desarrollo de cada uno de los procesos. Para mayor claridad se presenta una breve descripción de cada una de ellas a continuación.

Las funciones del Plan de Educación para el Cuidado son desempeñadas por estudiantes de educación superior el cual llegan a realizar sus prácticas empresariales con el fin de aplicar lo aprendido, por tanto, es importante mencionar que en la entrega del puesto de trabajo siempre será útil un documento en donde se encuentren los procesos detallados facilitando la comprensión y desarrollo de las funciones. Para esto se diseñó una estrategia de mejora que consta de actualizar los procesos y establecer los nuevos en documentos siguiendo los pasos planteados en la figura 13.

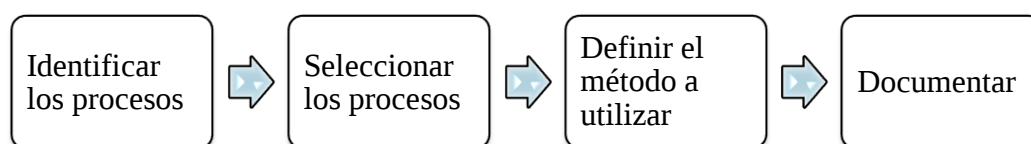


Figura 13. Documentación de Procesos

De la misma manera, se tomaron en cuenta diferentes estrategias de marketing para crear oportunidades de venta del servicio ofrecido por la ARL, se determinaron canales de comunicación con el fin de educar a los empleados en la prevención de riesgos laborales,

diferenciando las oportunidades de aprendizaje y evidenciando el conocimiento obtenido en las formaciones. Dichas estrategias son *Mailing*; que permitió establecer una comunicación segmentada con los clientes de la compañía, se aprovechó la base de datos de Suramérica S.A. para identificar las empresas a las que le concierne cada información. *SMS Marketing*; el cual permitió informar de manera corta y clara los eventos planificados y las *Redes Sociales* que son herramientas básicas manejadas en la sociedad del conocimiento, donde se planteó la propuesta de la divulgación activa de las formaciones anuales estipuladas por el plan de educación por medio de las redes oficiales de Suramericana S.A.

Por otra parte, dentro de una formación del PEC se tienen en cuenta estrategias como la apropiación de la metodología, la pertinencia del contenido del programa, desempeño del profesional a cargo y otros aspectos generales, ya que para ARL Sura es muy importante que los procesos formativos cumplan con las necesidades y expectativas de los participantes y de las afiliadas. Por tanto, se plantea realizar un seguimiento continuo a las formaciones en donde evidencie el comportamiento y desempeño de todos los involucrados, así mismo, se estableció un formato de solicitud de material para los requerimientos que el profesional necesite en las capacitaciones.

La evaluación del desempeño de los capacitadores y del cumplimiento de las formaciones se evalúa, a través del cliente; por el cual se implementó una encuesta de satisfacción a asistentes de formaciones realizadas dentro del plan anual. El diseño de la encuesta tuvo diferentes aspectos a evaluar como la realización de los objetivos y el alcance del programa, las instalaciones locales, las herramientas técnicas y conceptuales, entre otras, todo con el fin de generar una opinión por parte de los asistentes que motive y advierta a la organización de situaciones a mejorar.

La motivación laboral también hace parte de las estrategias de mejora, ya que Suramericana S.A. considera importante el estado ánimo de sus trabajadores y el sentido de pertenencia que estos desarrollan, por tanto, se evidenciaron las actividades lúdicas en donde se ve cumplimiento de las diferentes acciones planteadas desde el área de talento humano para mantener motivados a los empleados de la empresa.

9.3 Ejecutar estrategias de mejora en los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.

El tercer objetivo se diseñó para plantear el desarrollo de cada una de las estrategias mencionadas anteriormente, por tanto, se evidenció a través de imágenes, diagramas y formatos lo propuesto a implementar en el Plan de Educación para el Cuidado de ARL sura Bucaramanga.

9.3.1 Documentar los procesos nuevos del PEC con el fin de tener de manera detallada el desarrollo de cada uno de ellos. Consecuentemente al proceso planteado en el diseño se realizan los siguientes pasos:

Identificar los procesos

El Plan de Educación consta de diferentes procesos:

1. Entrega de señalización
2. Actualización de formatos cumplimientos
3. Generar diplomas y certificados de las Formaciones del PEC

4. Cumplimiento a empresas
5. Cumplimiento de señalización
6. Logística PEC
7. Realizar informes SENA
8. Difusión de las formaciones anuales del PEC

Seleccionar los procesos

Los procesos que se documentaron no tienen informe dentro del área o en su defecto no están actualizados, son los siguientes:

Cumplimiento a empresas: Esta función busca registrar en el sistema interno de sura DIOGENES la asistencia de las empresas de manera detallada, es decir, nombre del evento, nombre del formador, ciudad, fecha, duración, número de asistentes, nombre Nit y contrato de la empresa con el fin de dar cumplimiento a la formación establecida por el PEC.

Cumplimiento de señalización: Las señalizaciones hacen parte de cualquier plan de emergencias y seguridad de una empresa, estas son solicitadas a la ARL al cual estén afiliadas. Este proceso se lleva a cabo en el área de prevención en donde la persona encargada del PEC se ocupa de entregarlas y hacerle cumplimiento, para esto es necesario llevar un registro semanal de todas las señalizaciones entregadas y realizar el proceso de cumplimiento a través de DIOGENES.

Logística PEC: La logística está compuesta por un antes, durante y después de cada formación, ya que es necesario planificar con tiempo cada proceso realizado dentro de esta función. Es importante detallar cada una de las acciones para prevenir el mal desarrollo en algún caso de emergencia.

Definir el método a utilizar

Se utilizó el diagrama de flujo, el cual posee diferentes campos, uno de ellos es documentar con el fin de representar de manera fácil y clara los procesos, permitiendo identificar cuellos de botellas, redundancias y pasos innecesarios, así mismo permite la comunicación para capacitar a otros sectores de la organización.

Documentación de Procesos

La documentación fue simplificada por cada uno de los procesos seleccionados y mencionados anteriormente, tal como se puede observar en los siguientes diagramas de flujo.

Cumplimiento de señalización.

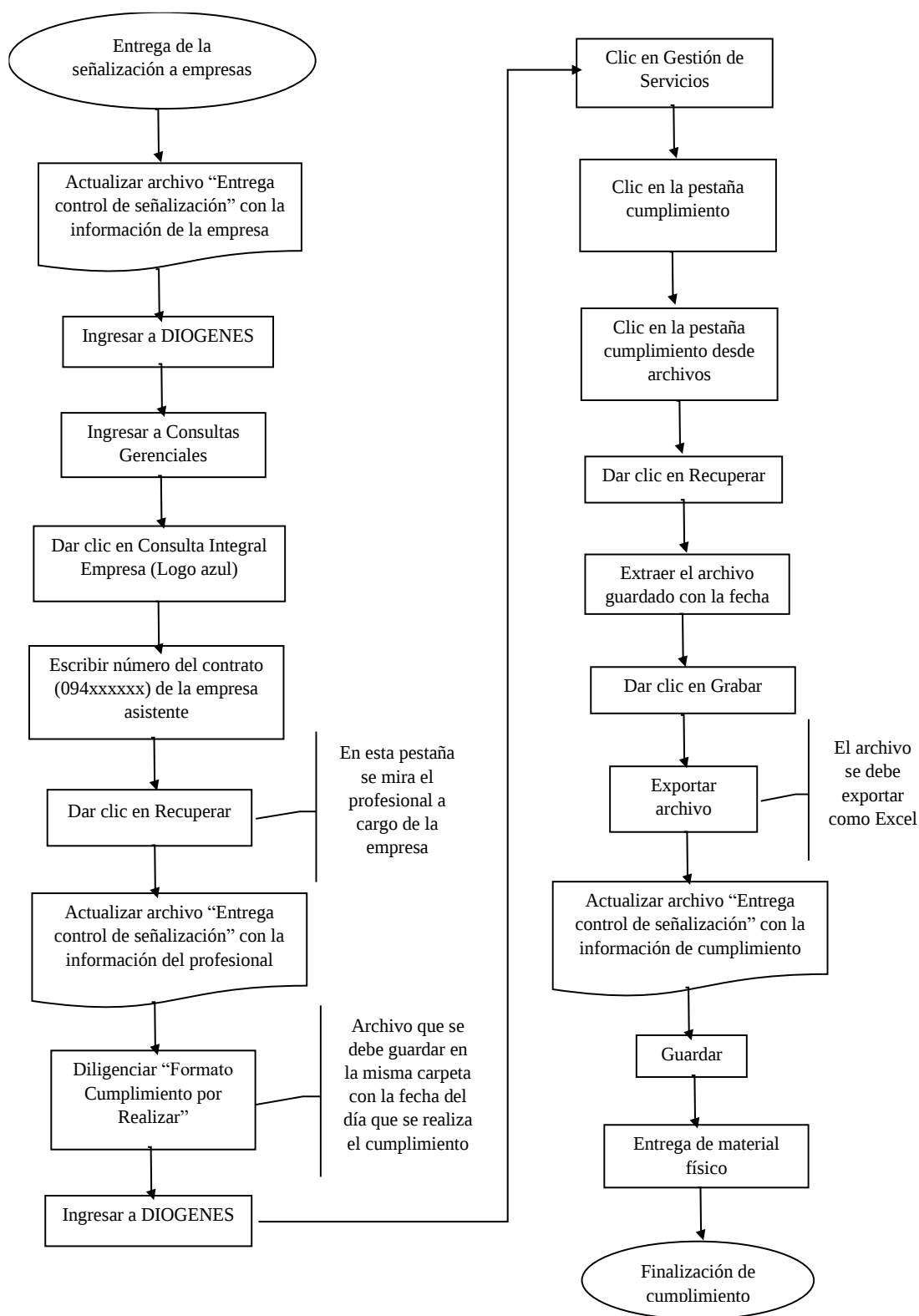
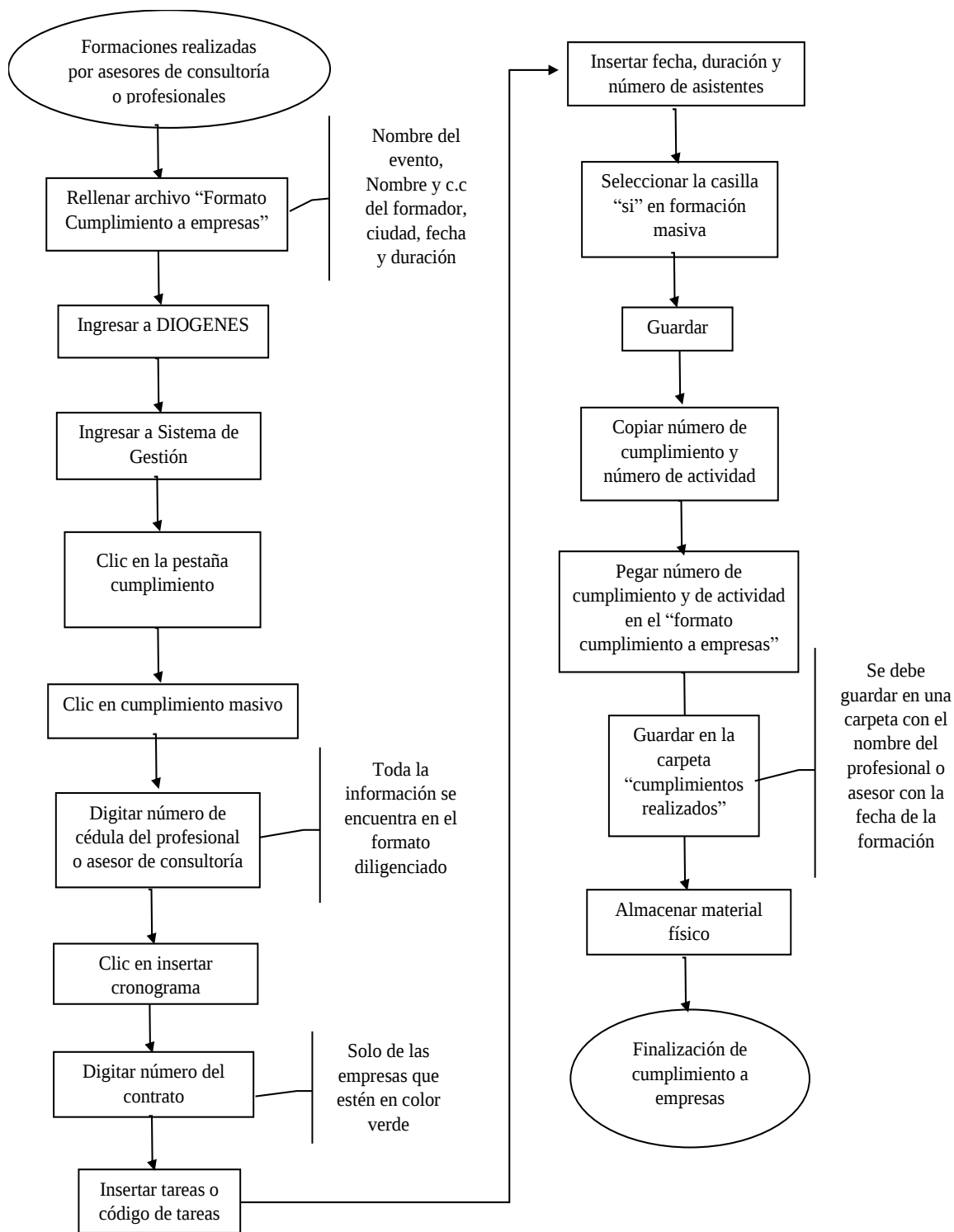
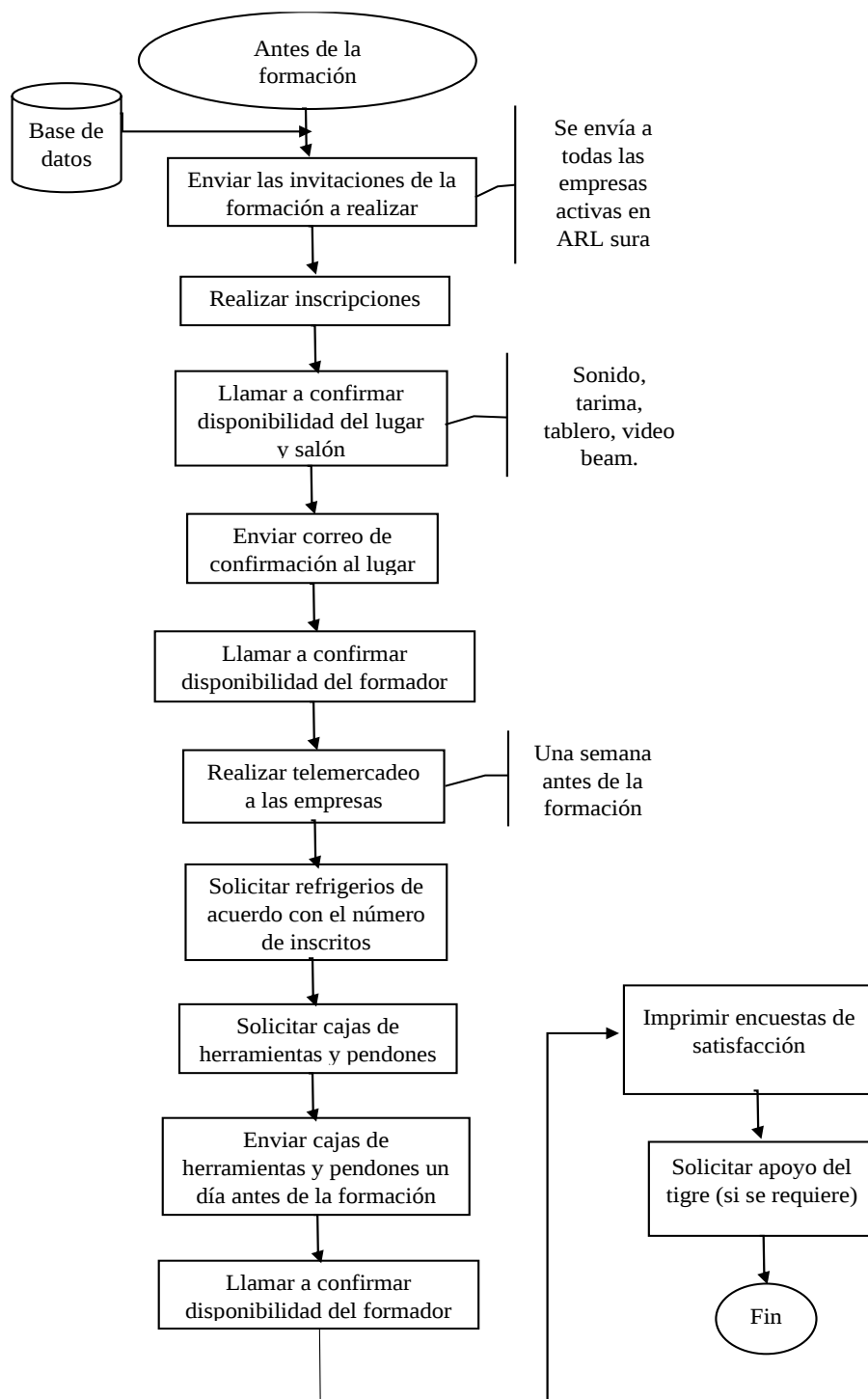


Figura 14. Cumplimiento de Señalización

Cumplimiento a empresas*Figura 15. Cumplimiento a Empresas*

Logística PEC*Figura 16. Logística PEC (Antes de la formación)*

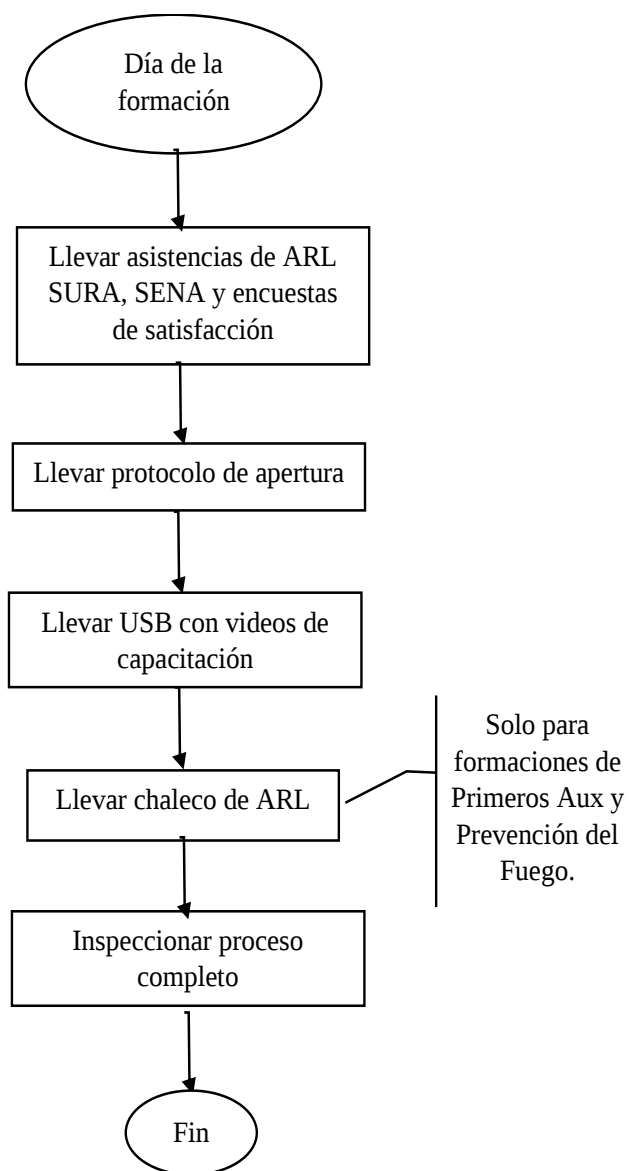


Figura 17. Logística PEC (Día de la formación)

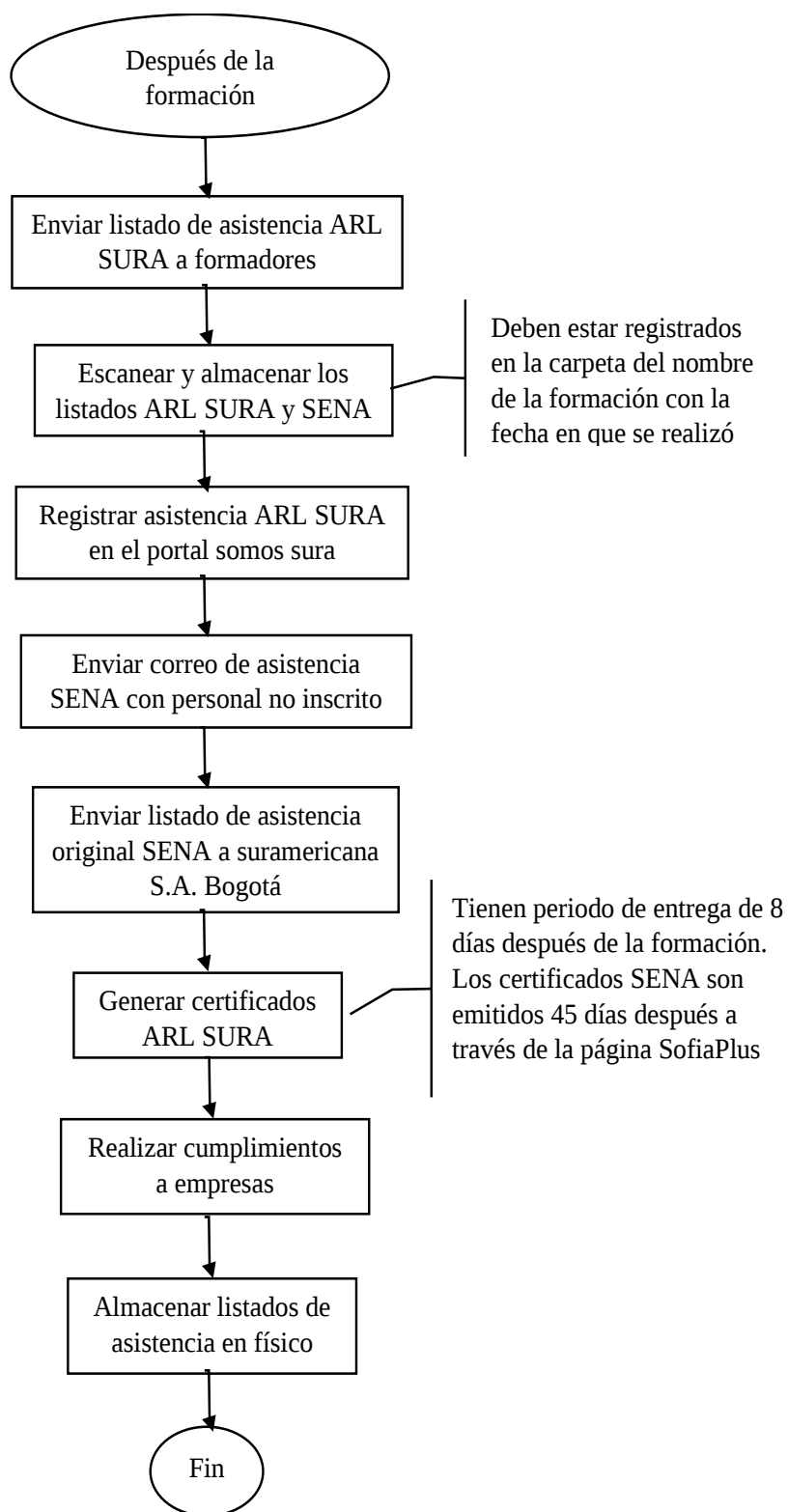


Figura 18. Logística PEC (Después de la formación)

Con la documentación de estos nuevos procesos se logró conocer mejor el desarrollo de cada acción dentro de los procedimientos del plan de educación y permitió orientar al personal en este caso los nuevos aprendices del plan de educación hacia la consecución de nuevos objetivos.

9.3.2 Diseñar estrategias de marketing que permitan establecer divulgación constante de las formaciones anuales del PEC.

Mailing: Cada formación del plan de educación requiere de una promoción previa para lograr un número de asistentes deseado en donde se permita establecer un canal de conocimiento interactivo. Dentro del plan de educación no se evidenció ningún proceso diligente en donde se presentará la información de una forma sencilla y clara para el receptor, ya que anteriormente se plasmaba la de una manera muy básica, por tanto, se estableció un modelo dinámico en correos electrónicos para enviar la información ya sea de manera masiva o por sectores empresariales. Estos correos estuvieron compuestos por una plantilla sura en donde se presenta la información principal del evento que se aproxima, tal como nombre del evento, fecha, hora y lugar como se puede observar en la figura 19.

Buen día,

ARL SURA hace extensiva la invitación a la formación **COMITÉ PARITARIO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. COPASST** la cual se realizará el día **03 de Marzo** en la Carrera 27 No. 45-05 Piso 3, Centro Empresarial Panamericana, en el horario de 7:30 am a 11:30 am.

INSCRIBETE SIGUIENDO EL INSTRUCTIVO ADJUNTO O RESPONDIENDO ESTE CORREO CON LOS SIGUIENTES DATOS:

- Nombre de la empresa.
- Nit de la empresa.
- Nombre del Asistente.
- Cedula del Asistente.

ARL

sura

COMITÉ PARITARIO DEL SISTEMA
DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y
SALUD EN EL TRABAJO. COPASST

03

Martes
MARZO**OBJETIVO**

Explicar y visualizar los elementos técnicos para la conformación y funcionamiento del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST, de acuerdo con la normatividad legal vigente y su participación en el SG-SST.

**¿Dónde?**

Carrera 27 No 45-05 Piso 3 Auditorio Centro
Empresarial Panamericana

**Hora**

7:30 AM – 11:30 AM

¡Los esperamos!

Buen día,

En el presente la **ARL SURA** tiene el placer de invitarlos a las formaciones establecidas por el PLAN DE EDUCACIÓN (PEC) durante el mes de **Febrero**. De igual manera, se informa que en la página www.arlsura.com se encuentra disponible la cartilla en la cual podrán visualizar la programación de las formaciones durante todo este año 2020. Las inscripciones están habilitadas para todas las capacitaciones, se recomienda seguir el instructivo para descargar la cartilla y realizar adecuadamente el proceso de inscripción.

¡AGENDATE CON SURA!



ARL

sura

AGENDATE CON SURA
PROGRAMACIÓN PLAN DE EDUCACIÓN MES DE FEBRERO-PYMES
BUCARAMANGA



Inducción al Sistema General de Riesgos Laborales
Fecha: 21 de Febrero
Hora: 7:30 am- 11:30 am
Lugar: Carrera 27 No 45-05 Piso 3 Auditorio Panamericana

Planeación y estructuración del SGSST.
Fecha: 25 de Febrero
Hora: 7:30 am- 11:30 am
Lugar: Carrera 27 No 45-05 Piso 3 Auditorio Panamericana

Prevención de accidentes en manos y manejo de herramientas manuales.
Fecha: 28 de Febrero
Hora: 7:30 am- 11:30 am
Lugar: Carrera 27 No 45-05 Piso 3 Auditorio Panamericana

Buen día,

Amablemente comparto la programación de las Formaciones para PYMES brindadas por el **PLAN DE EDUCACIÓN PARA EL CUIDADO** en el mes de **MARZO**, cabe aclarar que esta programación es para las empresas segmento 1 y 2 con UEN 539. Agradezco la divulgación de esta en sus empresas.



Figura 19. Mailing

SMS Marketing: Dentro del Plan de Educación para el Cuidado se determinó que una de las estrategias más rápidas, seguras y puntuales para recordar a los asistentes de la aproximación

de un evento serían los mensajes de texto; por eso se diseñó un modelo de la información que se contemplaría dentro de la estrategia de comunicación como se puede ver en la figura 20.

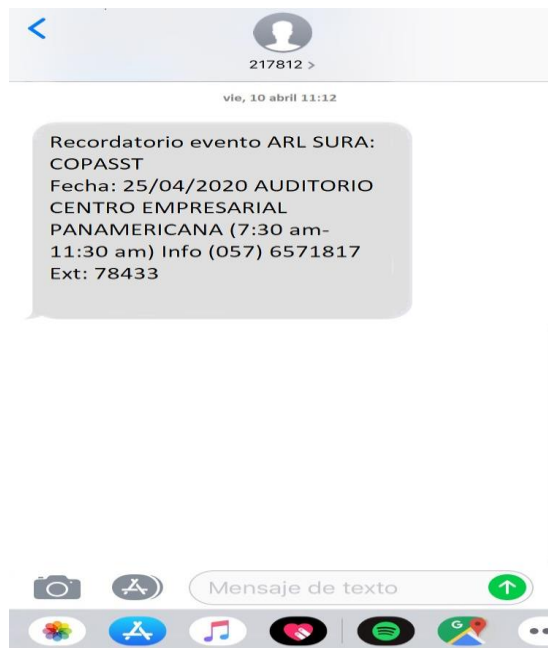


Figura 20. SMS Marketing

Redes sociales: Suramericana S.A cuenta con diferentes redes sociales, en donde se evidencian eventos culturales y sociales establecidos en diferentes ciudades, motivando a todos los seguidores a unirse a estas campañas de promoción y prevención. De esta misma manera, por medio de estas redes se busca informar y dar a conocer los diferentes servicios que se ofrecen, pero en ninguna de ellas se plasman los eventos masivos educativos como el Plan de Educación para el Cuidado, que representan un factor importante en la prevención de riesgos laborales. Por tanto, se planteó la opción de crear un perfil de ARL Sura que sea

departamental donde se evidencien estos eventos masivos entregados a los clientes afiliados. El perfil fue desarrollado solo en la red social Instagram, ya que suramericana S.A tiene diferentes cuentas como Facebook, Twitter en donde cumplen funciones globales de comunicación.

En la figura 21 se representa el diseño con el cual se planteó una imagen de como luciría la red social creada y establecida para divulgar los eventos del Plan de Educación, dentro de ellos todas las actividades, graduaciones y reconocimientos a los asistentes de las formaciones. De igual manera permitió informar de las próximas capacitaciones a realizarse, facilitándole a las empresas y seguidores la información necesaria de cada evento.

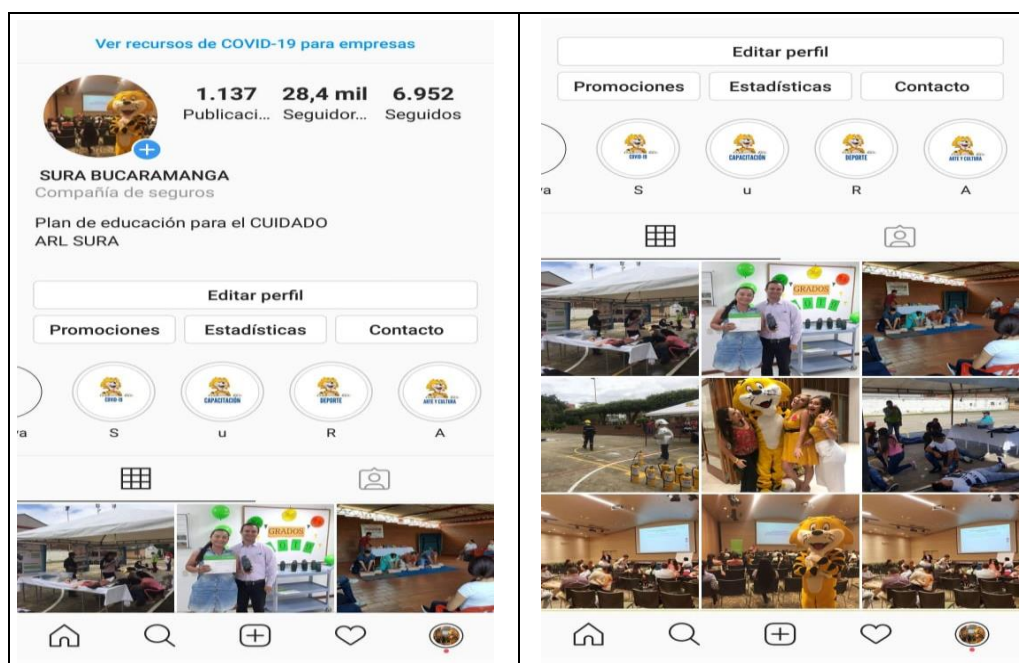


Figura 21. Redes Sociales

9.3.3 Destinar herramientas para las diferentes actividades realizadas por los formadores del PEC. Las herramientas proporcionadas por parte de Suramericana S.A a todos los profesionales que desempeñan labor en el Plan de Educación representaron un mejoramiento en el desarrollo de las actividades realizadas ya que anteriormente las formaciones se ejercían con herramientas tecnológicas muy diferentes a las didácticas destinadas. Herramientas como; cartulina, foami, post-it, pegante, tijeras, cinta entre otros, fueron la más utilizadas. Este proceso facilitó el modelo de solicitud de material y también el buen desarrollo de las funciones de los profesionales encargados. En la figura 35 se presentan las herramientas que son solicitadas por cada formador, de manera que son enviadas al lugar de la formación. Así mismo fue creado un modelo de solicitud para llevar una trazabilidad del material utilizado, dicho modelo se encuentra en el Apéndice J.



Figura 22. Herramientas PEC

9.3.4 Evaluar de manera constante el desarrollo de las formaciones y los capacitadores encargados del proceso. Suramericana S.A esta comprometida con educación de calidad en riesgos laborales. La educación es una de las fortalezas de la compañía entre los servicios ofrecidos de ARL, por tanto, esta entre sus pilares evaluar de manera constante el desarrollo de las formaciones y los capacitadores. Esta evaluación fue detallada por medio de un seguimiento realizado a la formación y a los asistentes, tuvo como base indagar el contenido temático, el desempeño del capacitador, la claridad y buen uso de los recursos de apoyo. De la misma manera se evaluaron aspectos generales como logística y la calidad del servicio.

La información encontrada como resultado a estas evaluaciones fue almacenada y sistematizada con el fin de tener un registro en donde se evidencie este proceso, que es importante para la toma de decisiones y mejoras aplicadas en el desarrollo del Plan de Educación para el Cuidado.

En el apéndice K se demuestra el modelo de encuesta creada para evaluar la percepción de los asistentes en cuanto a las formaciones y capacitadores.

Por otro lado, fue creado una ficha técnica que permitió establecer la muestra, las técnicas de recolección de información, el modo de aplicación, entre otras, con el fin de tener claro la población que fue evaluada

Tabla 18. *Ficha Técnica*

FICHA TÉCNICA

Fuentes de Información	• <u>Primarias</u>: Las fuentes primarias utilizadas para el desarrollo de esta investigación estuvieron compuestas por: encuestas directas aplicadas al mercado objetivo definido como asistentes a las formaciones del Plan de Educación para el Cuidado.
Técnicas de recolección de información	✓ Encuestas directas a los asistentes del Plan de Educación para el Cuidado de ARL Sura en Bucaramanga.
Instrumento	○ Cuestionario estructurado compuesto con preguntas de selección múltiple. El mecanismo utilizado para la realización de este cuestionario fueron hojas de registro.
Modo de aplicación	Directa
Definición de la población	Mercado potencial: Afiliados a ARL Sura en la ciudad de Bucaramanga. Mercado objetivo: Asistentes a las formaciones del Plan de Educación para el Cuidado en la ciudad de Bucaramanga.
Marco muestral	El marco muestral se tomó a partir de los registros de asistencia del PEC en donde se especifica el número de asistente de las formaciones realizadas en 2019-2 y estará dirigida a la población objeto comprendida en 300 personas en rango de edades de 25 a 55 años indistintamente del sexo.
Tiempo de Aplicación	La investigación se desarrolló entre el 25 de julio y 27 de agosto del 2019.

Tabla 17. (Continuación)

Proceso de muestreo	El método de muestreo que se implementará en el presente estudio de mercados es el probabilístico aleatorio simple bajo la siguiente fórmula matemática:
	$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$
	Donde
	n = Tamaño de la muestra
	Z = Nivel de confianza 92%
	p = Probabilidad de éxito 50%
	q = Probabilidad de fracaso 50%
	E = Error permitido 4%
	N = Población: 300
	$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(300)}{(0.04)^2(300 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$
	n = 200 encuestas

Nota: Ficha de encuestas.

Dentro de los resultados de las encuestas se encontró que la metodología, el contenido del programa y el desempeño del expositor cumplieron con todas las expectativas de los asistentes, y que se debían ejercer acciones de mejora dentro de los aspectos generales ya que algunas veces se presentaban fallas técnicas o audiovisuales durante el evento. Sin embargo, se logró socializar con las personas encargadas y tomar acciones inmediatas para solucionar

los inconvenientes. Cabe recordar que 1 es la calificación mínima y 5 es la máxima, como se presenta en el apéndice K del modelo de encuesta aplicada.

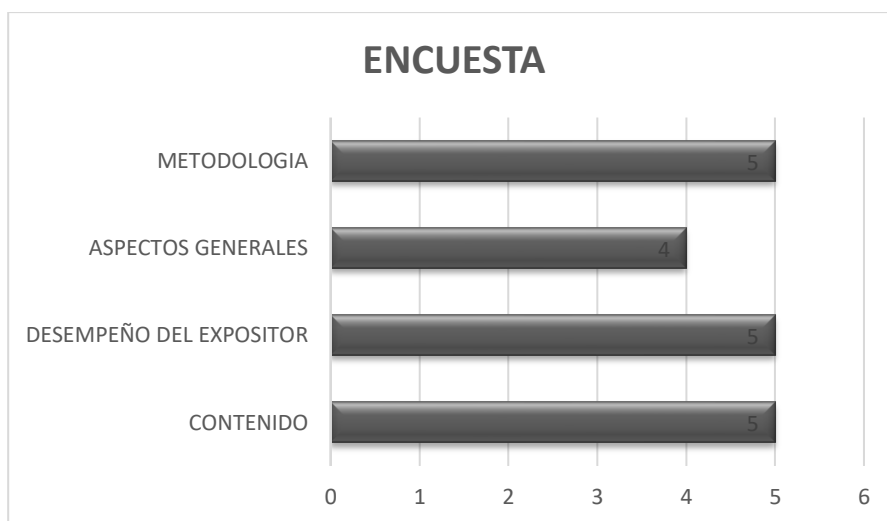


Figura 23. Evaluación encuesta

9.3.5 Motivar a los trabajadores dentro de la empresa por medio de actividades lúdicas. Para suramericana es importante que sus trabajadores desarrollen sentido de pertenencia por la compañía, que se sientan seguros y cómodos en su lugar de trabajo, por tanto, siempre busca desenlazar la potencialidad con el objetivo de liberar tensiones, estimular la concentración y agilidad mental y mejorar el equilibrio y la flexibilidad. En la figura 36 se plantearon las evidencias de las acciones realizadas contribuyentes a la motivación del personal Suramericana S.A. actividades como Amor y amistad, en donde se hizo un compartir con todos los empleados de la seccional, Labor social con la Fundación Sura en donde junto

con familia de los trabajadores se logró realizar una restructuración física en un colegio del Norte de Bucaramanga, El día de la salud; en donde se celebró e incentivó a la buena conducta alimentaria y Halloween en donde el tigre hizo presencia para recibir a todos los usuarios.



Figura 24. Actividades Sura

9.4 Evaluar el impacto de las estrategias de mejora en los procesos de capacitación del PEC de la seccional Bucaramanga de Suramericana S.A.

El impacto de las estrategias de mejora realizadas será evaluado por medio de cuatro indicadores, los cuales permiten el control y así mismo el mejoramiento continuo en el desarrollo de los procesos.

Tabla 19. *Indicador Nivel de Satisfacción del Cliente*

NOMBRE		Indicador nivel de satisfacción del cliente
Tipo de indicador		Indicador de Gestión
Formulación		$\frac{\text{Calificación de formaciones evaluadas } (1 + 2 + 3 + \dots n) \text{ durante el semestre } 2019 - 2}{\text{Numero de capacitaciones evaluadas en el semestre } 2019 - 2} \times 100$
Origen de Datos		Suramericana S.A (ARL Sura)
Unidad de Medida		Porcentaje
Periodicidad		Semestral
Indicador de Resultado		Promedio de calificaciones de satisfacción otorgadas por los asistentes al Plan de Educación para el Cuidado de ARL Sura

Nota: Representación para conocer la satisfacción del cliente.

El indicador del nivel de satisfacción del cliente fue establecido debido a la necesidad de conocer cómo se encuentran los afiliados respecto a la formación que reciben por parte del PEC, las calificaciones fueron determinadas por medio de una encuesta que fue aplicada a una

muestra de 12 personas seleccionadas dentro de todas las formaciones realizadas del PEC en el semestre 2019-2.

Tabla 20. *Indicador de Nivel de Participación*

NOMBRE		Indicador del nivel de participación en las formaciones del PEC
Tipo de indicador	de	Indicador de Gestión
Formulación		$\frac{N^{\circ} \text{ total de trabajadores afiliados que asistieron a las actividades de formación}}{\text{Total de trabajadores afiliados en ARL sura Bucaramanga}} \times 100$
Origen de Datos	de	Suramericana S.A (ARL Sura)
Unidad de Medida	de	Porcentaje
Periodicidad		Semestral
Indicador de Resultado	de	Cantidad de asistentes a las formaciones del PEC después de implementar las estrategias de mejora

Nota: Representación para conocer el nivel de participación de asistentes.

El indicador del nivel de participación fue determinado debido a la implementación de las estrategias de mejoras propuestas y aplicadas en el Plan de Educación. La muestra fue segmentada al grupo de asistentes dentro de todos los afiliados a ARL Sura.

Tabla 21. *Indicador Puntos Críticos*

NOMBRE		Indicador Puntos críticos
Tipo de indicador		Indicador de Gestión
Formulación		$\frac{\text{Cumplimiento planes de accion generados a partir de los puntos criticos establecidos}}{\text{Planes de acción generados a partir de los puntos criticos establecidos}} \times 100$
Origen de Datos		Suramericana S.A (ARL Sura)
Unidad de Medida		Porcentaje
Periodicidad		Semestral
Indicador de Resultado		Aplicación de acciones de mejora dentro de los planes establecidos para atacar los puntos críticos.

Nota: Representación para obtener los puntos críticos en la empresa.

Los puntos críticos fueron identificados dentro de la necesidad de conocer las razones que generan falencia en la inasistencia de las capacitaciones del PEC, por tanto, este indicador tiene como prioridad hacerles seguimiento a que las acciones propuestas para mejorar se cumplan a cabalidad dentro de los planes establecidos por los grupos de trabajo.

10. Conclusiones

- El PCI indicó como resultado que la organización cuenta con un mayor número de fortalezas que debilidades, entre las fortalezas con mayor impacto se encuentra su experiencia, sistema de toma de decisiones y habilidad para responder a acciones cambiantes, entre otras. Del mismo modo las debilidades fueron: documentación de cargos y procesos y planes de acción. Con lo cual se ve que la organización tiene la posibilidad de mejorar ciertos aspectos que pueden ser moldeados por las fortalezas que presenta.
- Los resultados del POAM arrojaron que la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, puesto que representa en su mayoría oportunidades en factores económicos, políticos y social y dentro de sus amenazas solo se encontró el factor tecnológico.
- La herramienta DOFA permitió identificar las estrategias a mejorar dentro del Plan de Educación, debido a eso se tomaron las DO ya que fueron estas las que durante el desarrollo de la práctica empresarial se manifestaron de manera negativa en los procesos.
- Se definieron acciones puntuales como la documentación de procesos, el modelo de solicitud de material y de satisfacción al cliente, con el fin de controlar el desempeño del plan de educación.
- Las mejoras establecidas en diferentes puntos del proyecto fueron cuantificadas a través de encuestas en donde participaron agentes externos e internos. Se concluyó que inicialmente la documentación de procesos representaba un criterio de calificación mala (figura 26), por tanto, fue clave para implementar la mejora establecida según los objetivos del proyecto logrando muy buenos resultados (figura 27)

Así mismo en cuanto a las herramientas del PEC (figura 26), por medio de la mejora se logró realizar la gestión de solicitud de material para el desarrollo de las formaciones en una manera destacada, en donde se obtuvo como resultado una muy buena acogida de los formadores y asistentes (figura 27).

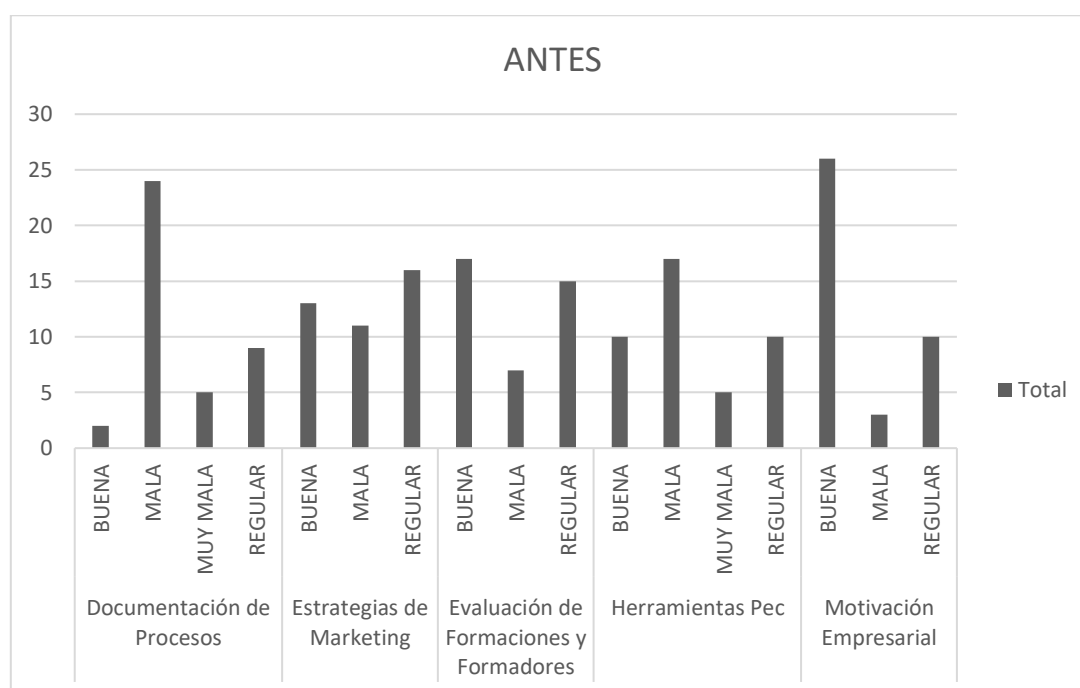


Figura 25. Antes de la Mejora

Como se observa en la figura 26 la evaluación de las formaciones y formadores y la motivación empresarial se encontraban en un criterio de calificación buena, lo cual indica que las funciones sí se estaban realizando, pero no cumplían con todas las expectativas de los afiliados y trabajadores de ARL sura, por tanto, se crearon estrategias que permitieron el desarrollo y mejoramiento en estas áreas, tal como se observa en la figura 27.

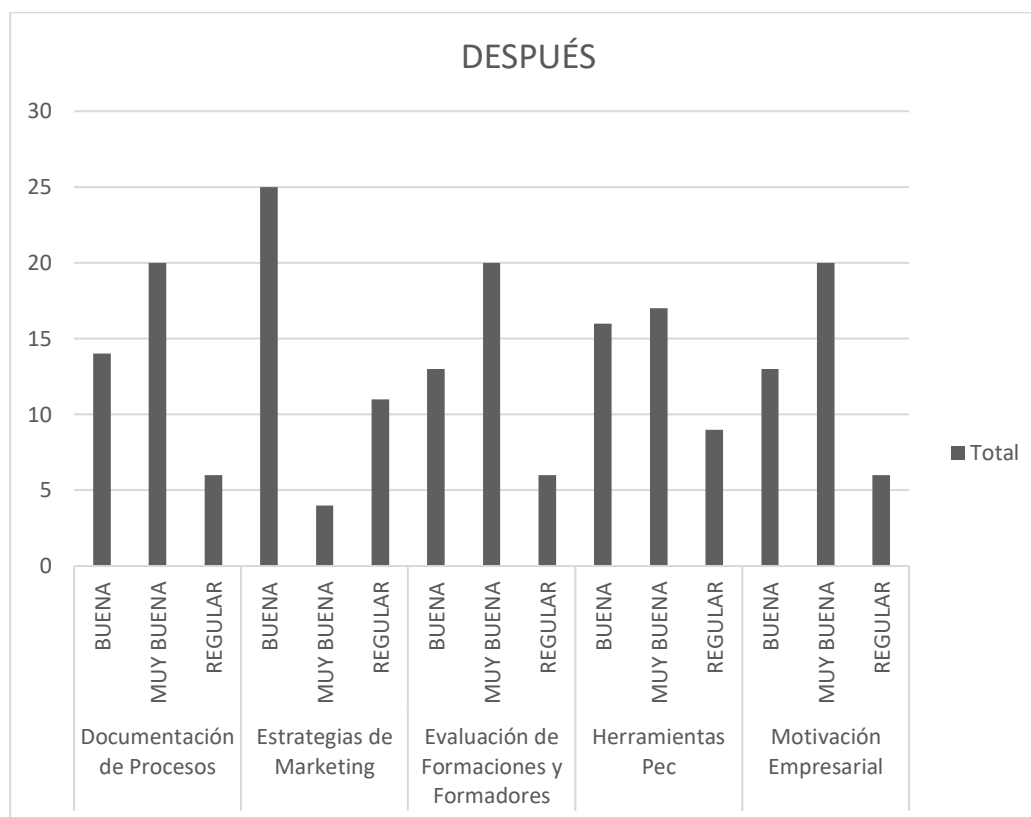


Figura 26. Después de la Mejora

Finalmente, las estrategias de marketing fueron establecidas con un criterio de calificación regular antes de iniciar con el mejoramiento figura 26, lo cual permitió establecer y mejorar los mecanismos de comunicación. Con las mejoras diseñadas e implementadas se logró obtener una calificación buena como se observa en la figura 27.

11. Recomendaciones

- Utilizar todos los recursos disponibles en la empresa para mejorar la sinergia entre el capacitador y los asistentes, usando incentivos durante las capacitaciones.
- Hacer uso de las principales herramientas tecnológicas para la divulgación de las formaciones establecidas anualmente dentro de la ARL.
- Establecer un método de evaluación constante que refleje la satisfacción de los usuarios para así mejorar continuamente los servicios prestados.
- Estandarizar los procesos del Plan de Educación, ya que facilita la comprensión del desarrollo de cada una de las funciones establecidas.

Referencias bibliográficas

- [1] Vanguardia, «Al año hay 25 mil accidentes de trabajo en el departamento,» 28 julio 2015.
[En línea]. Available: <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/al-ano-hay-25-mil-accidentes-de-trabajo-en-el-departamento-CCVL321201>.
[Último acceso: 10 noviembre 2019].
- [2] H. O. M. & V. Alfaro, Mejora del proceso de aprovisionamiento para aumentar la disponibilidad de pedidos de los clientes a la empresa Nor Oil S.A.C, Cajamarca: Universidad Privada del Norte, 2016.
- [3] J. Yañez, Propuesta de instructivo Kaizen para el mejoramiento continuo en las pymes manufactureras del D.M.Q. Caso: CIU C31, Quito: Pontificia Universidad Católica de Ecuador, 2016.
- [4] R. I. Guerra, Metodología kaizen aplicado en una línea de sellado de Blister en una compañía farmacéutica, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2013.
- [5] D. Martinez, Propuesta de mejoramiento continuo mediante la Metodología Kaizen, a la actividad de recepción de reciclaje parte del programa de auto sostenimiento de la Fundación Desayunitos Creando Huella, Bogotá: Universidad Católica de Colombia, 2018.
- [6] D. G. V. & L. P. Gómez, Estudios de repetibilidad y reproductividad en los procesos productivos y de inspección de Indumil Fábrica Sanra Bárbara., 2014.
- [7] D. Ordoñez, Mejoramiento para los procesos logísticos de almacenamiento y control de inventarios, Bucaramanga: UIS, 2019.

- [8] Serna, «Gerencia Estrategica,» de *Gerencia Estrategica*, 2008, p. 168.
- [9] Autor, 2019.
- [10] J.R.GallardoHernandez,«Administracionestrategica:delavisionalaejecucion,»
[Enlínea].Available: https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal;jsessionid=BE60672CB815D3847271F7FAB4BA04FB?qu=Gallardo+Hern%C3%A1ndez%2C+Jos%C3%A9+Ram%C3%B3n.&d=ent%3A%2F%2FSD_ILS%2F0%2FSD_ILS%3A317791%7E%7E0%7E1&ic=true&ps=300.
- [11] R. Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, 2014.
- [12] M. Galeano, Estrategias de investigación Social Cualitativa, Medellín, Colombia: La Carreta Editores, 2007.
- [13] C. F. C. & P. B. R. Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, México: Mc Graw Hill, 2006.
- [14] Autor, 2019.
- [15] G. Sura, «Grupo Sura,» 2018. [En línea]. Available: <https://www.gruposura.com/>.
- [16] S. SURA, «Somos Sura,» 1 Noviembre 2017. [En línea]. Available: <https://www.somossura.com/sites/negocio/Paginas/todo-sobre-sura.aspx>.
- [17] Dinero, «El Grupo Empresarial Antioqueño es sinónimo del poder paisa,» *Dinero*, 2016.
- [18] G. Nutresa, «Grupo Nutresa,» 1 Noviembre 2017. [En línea]. Available: reciente adquisición de Grupo El Corral, es líder en los segmentos de fast casual y casual dining en Colombia. Además de operar marcas internacionales líderes en las categorías de pizza, helado de yogurt y doughnuts, participa en la operación de Starbucks.

- [19] L. Guerra, «Slideshare,» [En línea]. Available: <http://es.slideshare.net/LeidyJohannaGuerraAc/cuadro-comparativo-entre-arl-y-arp..>
- [20] «Lucidchart,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-la-documentacion-de-procesos>.
- [21] V. & C. A. J. Marín Díaz, 2019. [En línea].
- [22] Reyes, Diseño e Implementación de un Plan de Mejoramiento de los Procesos en la Empresa SPI, Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2018.
- [23] E. González, Propuesta para el mejoramiento de los procesos productivos de la empresa Servióptica, Bogotá: Universidad de Pontificia Javeriana, 2004.
- [24] Peña, Diseño e implementación de un plan de mejoramiento del proceso productivo en la línea eléctrica de la empresa Ryctel Ltda., Bucaramanga: Univrsidad Industrial de Santander, 2017.
- [25] Martínez, Propuesta De Mejoramiento Continuo Mediante La Metodología Kaizen, A La Actividad De Recepción De Reciclaje Parte Del Programa De Auto Sostenimiento De La Fundación Desayunitos Creando Huella, Bogotá, Colombia: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA, 2018.
- [26] Perdomo, Rincón y Sánchez, el KAIZEN y principios, Perú, 2014.
- [27] Guerrero, El Kaizen como proceso de mejora continua, en el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas superiores del Ecuador, periodo 2015-2016, Lima, Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS , 2018.
- [28] Ideas y Proyectos de Consultoría, Estrategias de Marketing para PYMES, Anetcom, 2012.

- [29] Rodríguez, Guía para la construcción de indicadores de gestión Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA , 2012.
- [30] Hernández, Fernández y Baptista, Metodología de la investigación, México: Mc Graw Hill, 2014.
- [31] N. Rosekrans, « Investigación - Acción:reflección crítica sobre la práctica educativa,» Homo Sapiens, Argentina, 2004.
- [32] A. Hernandez, «Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en trabajo social,» Acciones e investigaciones sociales España, 2007.
- [33] J. Vicuña, « El plan de marketing digital en la práctica,» Madrid, Esic, 2015.
- [34] H. Ponce, La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales, México: UNAM, 2006.
- [35] Centro Público de Educación de Adultos de Monterroso, Education and culture Lifelong learning programme GRUNDTVIG "desarrollo sostenible para todos", Europa: Sogama, 2016.
- [36] González, Estudio exploratorio del vegetarianismo en adultos de 20 a 50 años de edad en la ciudad de, Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2014.
- [37] Unión Vegetariana Internacional, «Los beneficios económicos del vegetarianismo y veganismo. Portafolio.,» 2017. [En línea]. Available: <https://www.portafolio.>

- co/tendencias/vegetarianismo-una-oportunidad-de-negocio-aun-no-se-explota-521227.
- [38] Euromonitor, «El mercado mundial de alimentos envasados para la salud y el bienestar .,» 2017. [En línea]. Available: <https://www.euromonitor.com/health-and-wellness>.
- [39] Nielsen, «Comida saludable: todo está servido para crecer.,» 2016. [En línea]. Available: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/Comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer.html>.
- [40] National Academy of Sciences, «Cambio climático y sustentabilidad económica y social: implicaciones sobre el bienestar social,» 2016. [En línea]. Available: <http://www.redalyc.org/html/174/17412302004/>.
- [41] Gómez, «ACODRES es el gremio que representa los intereses de la industria gastronómica colombiana,» 2018. [En línea]. Available: <http://acodres.com.co/bogota/quienes-somos-2/>.
- [42] Portafolio, «Los beneficios económicos del vegetarianismo y veganismo,» 2018. [En línea]. Available: <https://www.portafolio.co/tendencias/vegetarianismo-una-oportunidad-de-negocio-aun-no-se-explota-521227>.
- [43] Dinero, «industria colombiana puede tener un gran auge con la tendencia vegetariana y vegana,» Universidad el Bosque, Colombia, 2018.
- [44] Banco de la República de Colombia, «ISSN-1657-7973. Banco de la República de Colombia. (Pag. 9),» 2018. [En línea]. Available: http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9643/informe_sobre_inflacion_diciembre_2018.pdf?sequence=11&isAllowed=y.

- [45] Cámara de Comercio de Bucaramanga , «Informes de Actualidad. Actualidad Económica,» 2017. [En línea]. Available: <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2017/restaurantes.pdf..>
- [46] Boletín Técnico - DANE, «Producto Interno PIB Tercer Trimestre de 2018. DANE Investigaciones, Boletines (Pag. 1, 31),» 2018. [En línea]. Available: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim18_produccion_y_gasto.pdf.
- [47] Miranda, Gestión de proyectos, Bogotá: MM editores, 2005.
- [48] Gestión del Presupuesto del Proyecto pm4dev, serie de gerencia para el desarrollo © gerencia de proyectos para organizaciones de desarrollo, 2009.
- [49] Lozada, Investigación Aplicada Definición, Propiedad Intelectual e Industria, Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica, 2014.
- [50] Parales, Representaciones sociales del comer saludablemente: un estudio empírico en Colombia, Colombia: Universitas Psychologica, 2006.
- [51] Real Academia Española, «Diccionario de la lengua española, edición del tricentenario.,» 2018. [En línea]. Available: <https://dle.rae.es/?id=bRBue2h>.
- [52] Turrent y Moreno, «Producción sostenible de alimentos de origen vegetal en el mundo .,» 1998. [En línea]. Available: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=57316201>.
- [53] Vanguardia Liberal, «Conozca cuántos vivimos y qué hacemos en Bucaramanga y su área metropolitana,» Vanguardia Liberal, Bucaramanga, 2017.
- [54] Mongui y Chica, Estudio de factibilidad para la creación del restaurante Mi Sazón

en el sector de la zona de la 93 en Bogotá. (tesis de especialización), Bogotá, Colombia.: Universidad Piloto de Colombi, 2016.

[55] López y Roldán, Metodología de la investigación social cuantitativa, España: Universidad de Barcelona , 2015.

[56] Brignardello, Heredia, Ocharán y Durán, Conocimientos alimentarios de vegetarianos y veganos chilenos, Chile: Universidad del Desarrollo - Clínica, 2013.

[57] FAO Org., «Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación,» 2010. [En línea]. Available: http://www.fao.org/ag/agn/nutrition/requirements_background_es.stm. [Último acceso: 10 Julio 2019].

[58] J. V. 2. Adaptada de “Aplicación de la metodología de la planeación estratégica en el taller de confecciones M&M” por S. Arias.

[59] H. 2. Adaptado de “Gerencia Estratégica” Serna, «Gerencia Estratégica,» de *Gerencia Estratégica*, 2014.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta Diagnóstica Capacidad Directiva

Diagnostico Capacidad Directiva			
Este diagnostico tiene como fin identificar los puntos críticos que se encuentran en la Capacidad Directiva de Suramericana S.A.A continuación se presentarán 8 capacidades las cuales usted deberá responder entre 1 y 3(siendo 1 bajo, 2 medio, y 3 alto) si representa una fortaleza o debilidad para la empresa, asimismo encontrará otra variable llamada impacto en donde será respondida consecuentemente las variables mencionadas. Esta tendrá el mismo método evaluativo. De antemano muchas gracias por su tiempo.			
Comunicación y control general			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Sistemas de control			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Sistema de toma de decisiones			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Evaluación de gestión empresarial			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Estructura organizacional			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Documentación de cargos y procesos			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Habilidad para responder a acciones cambiantes			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Estrategias y planes de acción			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Apéndice B. Encuesta Diagnóstica Capacidad de Talento Humano

Diagnostico Capacidad de Talento Humano			
Este diagnostico tiene como fin identificar los puntos críticos que se encuentran en la Capacidad de Talento Humano de Suramericana S.A. A continuación se presentarán 6 capacidades las cuales usted deberá responder entre 1 y 3(siendo 1 bajo, 2 medio, y 3 alto) si representa una fortaleza o debilidad para la empresa, así mismo encontrará otra variable llamada impacto en donde será respondida consecuentemente de las variables mencionadas. Esta tendrá el mismo método evaluativo. De antemano muchas gracias por su tiempo.			
Motivación			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Bienestar laboral			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Gestión de talento humano			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Capacitación			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Valor agregado al servicio			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Seguridad y salud ocupacional			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Experiencia			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Clima organizacional			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Apéndice C. Encuesta Diagnóstica Capacidad Financiera

Diagnostico Capacidad Financiera

Este diagnostico tiene como fin identificar los puntos críticos que se encuentran en la Capacidad financiera de Suramericana S.A.

A continuación se presentarán 4 capacidades las cuales usted deberá responder entre 1 y 3 (siendo 1 bajo, 2 medio, y 3 alto) si representa una fortaleza o debilidad para la empresa, asimismo encontrará otra variable llamada impacto en donde será respondida consecuentemente las variables mencionadas. Esta tendrá el mismo método evaluativo.

De antemano muchas gracias por su tiempo.

Administración del capital			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Rentabilidad			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Indicadores financieros			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Acceso a capital cuando lo requiere			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Apéndice D. Encuesta Diagnóstica Capacidad Competitiva

Diagnostico Capacidad Competitiva

Este diagnóstico tiene como fin identificar los puntos críticos que se encuentran en la Capacidad competitiva de Suramericana S.A. A continuación, se presentarán 8 capacidades las cuales usted deberá responder entre 1 y 3 (siendo 1 bajo, 2 medio, y 3 alto) si representa una fortaleza o debilidad para la empresa, así mismo encontrará otra variable llamada impacto en donde será respondida consecuentemente de las variables mencionadas. Esta tendrá el mismo método evaluativo. De antemano muchas gracias por su tiempo.

Estandarización de procesos			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Penetración en el mercado			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Publicidad			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Canal de distribución			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Infraestructura			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Calidad del servicio			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Portafolio de servicio			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Satisfacción del cliente			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Apéndice E. Encuesta Diagnóstica Capacidad Técnica o Tecnológica

Diagnostico Capacidad Técnica

Este diagnostico tiene como fin identificar los puntos críticos que se encuentran en la Capacidad Técnica o Tecnológica de Suramericana S.A.

A continuación se presentarán 6 capacidades las cuales usted deberá responder entre 1 y 3 (siendo 1 bajo, 2 medio, y 3 alto) si representa una fortaleza o debilidad para la empresa, así mismo encontrará otra variable llamada impacto en donde será respondida consecuentemente de las variables mencionadas. Esta tendrá el mismo método evaluativo.

De antemano muchas gracias por su tiempo.

Uso de las TIC			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Mantenimiento			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Resistencia a cambios tecnológicos			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Divulgación de noticias y publicidad			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Valor agregado al servicio			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Obsolescencia tecnológica			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Apéndice F. Encuesta Diagnóstica Factor Económico

Diagnostico Factor Económico

Este diagnostico tiene como fin identificar los componentes externos que se encuentran en el Factor Económico los cuales pueden afectar el desarrollo de funciones en Suramericana S.A. A continuación se presentarán 5 factores que usted deberá responder entre 1 y 3 (siendo 1 bajo, 2 medio, y 3 alto) si representa una fortaleza o debilidad para la empresa, así mismo encontrará otra variable llamada impacto en donde será respondida consecuentemente de las variables mencionadas.

Esta tendrá el mismo método evaluativo.

De antemano muchas gracias por su tiempo.

Economía actual del país			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Motivación de los clientes			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Tasa de desempleo			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Tasa de interés			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Competencia global			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Apéndice G. Encuesta Diagnóstica Factor Político

Diagnostico Factor Político			
Este diagnostico tiene como fin identificar los componentes externos que se encuentran en el Factor Político los cuales pueden afectar el desarrollo de funciones en Suramericana S.A. A continuación se presentarán 5 factores que usted deberá responder entre 1 y 3(siendo 1 bajo, 2 medio, y 3 alto) si representa una fortaleza o debilidad para la empresa, así mismo encontrará otra variable llamada impacto en donde será respondida consecuentemente de las variables mencionadas. Esta tendrá el mismo método evaluativo. De antemano muchas gracias por su tiempo.			
Programas publicos de capacitación			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Políticas de estímulo a las PYMES			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Legislación laboral			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Clima político del país			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Participación ciudadana			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Apéndice H. Encuesta Diagnóstica Factor Social

Diagnostico Factor Social

Este diagnostico tiene como fin identificar los componentes externos que se encuentran en el Factor Social los cuales pueden afectar el desarrollo de funciones en Suramericana S.A. A continuación se presentarán 4 factores que usted deberá responder entre 1 y 3(siendo 1 bajo, 2 medio, y 3 alto) si representa una fortaleza o debilidad para la empresa, así mismo encontrará otra variable llamada impacto en donde será respondida consecuentemente de las variables mencionadas. Esta tendrá el mismo método evaluativo.

De antemano muchas gracias por su tiempo.

Publicidad

	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Cultura

	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Seguridad social

	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Sistema educativo y nivel de educación

	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Apéndice I. Encuesta Diagnóstica Factor Tecnológico

Diagnostico Factor Tecnológico

Este diagnostico tiene como fin identificar los componentes externos que se encuentran en el Factor Tecnológico los cuales pueden afectar el desarrollo de funciones en Suramericana S.A. A continuación se presentarán 5 factores que usted deberá responder entre 1 y 3(siendo 1 bajo, 2 medio, y 3 alto) si representa una fortaleza o debilidad para la empresa, así mismo encontrará otra variable llamada impacto en donde será respondida consecuentemente de las variables mencionadas.

Esta tendrá el mismo método evaluativo.

De antemano muchas gracias por su tiempo.

Difusión tecnológica			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Facilidad de acceso a la tecnología			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Desarrollo y uso de las TIC			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Mecanismo/tecnología para enseñar			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			
Globalización de la información			
	1	2	3
Fortaleza			
Debilidad			
Impacto			

Apéndice J. Solicitud de Materiales o Herramientas PEC



SOLICITUD DE MATERIALES
PLAN DE EDUCACIÓN PARA EL CUIDADO

ARL | sura 

Nombre del Evento		Ciudad	BUCARAMANGA
Nombre del Formador		Fecha	26/11/2019
		Duración	4 HORAS

Codigo	Nombre	Cantidad

Solicitado por:

Entregado Por:

Apéndice K. Encuesta de Satisfacción

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FORMACIONES PLAN DE EDUCACIÓN PARA EL CUIDADO	
---	---	---

Nombre del Evento	PLAN DE PREVENCIÓN, PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS	Ciudad	BUCARAMANGA
Nombre del Formador	RAFAEL CHAPARRO	Fecha	26/11/2019
		Duración	4 HORAS

Para ARL SURA es muy importante que los procesos formativos, cumplan con las necesidades y expectativas de los participantes y de las empresas afiliadas. Le agradecemos diligenciar esta encuesta acerca del programa en el cual acaba de participar. Califique de 1 a 5, siendo 1 la calificación mas baja y el 5 la mas alta. Si su respuesta es "1 o 2", cuéntenos ¿por que?

Contenido		1	2	3	4	5
1	El contenido del programa respondió a sus expectativas					
2	La secuencia en el desarrollo de los temas, facilitó su asimilación					
3	Los ejercicios de aplicación fueron adecuados					
4	El conocimiento recibido tiene impacto en el ejercicio de su cargo					
Desempeño del expositor		1	2	3	4	5
1	Presentación de los objetivos y alcance del programa					
2	Conocimiento y dominio del tema					
3	Claridad y orden en el desarrollo del tema					
4	Actitud y capacidad para responder preguntas					
Aspectos generales		1	2	3	4	5
1	La información recibida sobre el programa fue clara y completa					
2	Las instalaciones donde se desarrolló el programa fueron adecuadas					
3	La calidad de las ayudas audiovisuales fueron adecuadas					
4	La organización general del evento fue					
Metodología		1	2	3	4	5
1	Al inicio de la capacitación el facilitador generó un espacio para la reflexión					
2	El facilitador brindó herramientas conceptuales que le permitieron ampliar su conocimiento de la temática					
3	A lo largo de la capacitación se brindaron herramientas técnicas que le permiten aplicar la temática en la empresa					
4	El facilitador generó un espacio que le permitió compartir sus conocimientos, ideas, creencias, conceptos y prácticas con los demás asistentes a la capacitación					

¿Qué mejoraría? ¿Por qué?

Observaciones generales

¿Al inicio de la capacitación el facilitador le informo qué hacer en caso de emergencia ? Si _____ No _____

¿Le indicaron cuál es el punto de encuentro en caso de evacuación? Si _____ No _____