

**Project Sync: Plan de Mejora para el Fortalecimiento de la Gestión y Coordinación
colaborativa en proyectos**

Presentado por:

Oscar David Alonso Luengas

Trabajo presentado para optar al título de:

Profesional en Negocios Internacionales

Dirigido por:

Yesid Alberto Ochoa Hernández

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá DC, 2025

“Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor académico y a mi supervisor. Agradezco de manera especial a mi familia y amigos, cuyo inquebrantable respaldo y palabras de aliento me impulsaron a transformar cada desafío en una oportunidad. Este plan de mejora es el resultado de un esfuerzo colaborativo y de la pasión compartida por alcanzar la excelencia”.

Resumen

Para la sustentación de grado de la carrera de Negocios Internacionales, se implementó el presente plan de mejora de las prácticas realizadas durante 2025-2026, el cual tiene como propósito analizar y fortalecer el proceso de gestión y coordinación de proyectos regionales dentro del área de compensación de la empresa Mercer, a partir de la experiencia adquirida durante el desarrollo de un proyecto regional enfocado en el análisis de incrementos salariales. Durante la ejecución de las actividades, se identificaron áreas de oportunidades de mejora relacionadas con los flujos de comunicación, el seguimiento de tareas, validación de entregables y la claridad en las funciones asignadas dentro del equipo de trabajo. A partir de este diagnóstico, se diseñó una propuesta orientada a la estandarización de procesos mediante una guía estructurada para el desarrollo de proyectos, donde incluye las principales etapas que se desarrollarán en el presente trabajo. Finalmente, el desarrollo de las prácticas permitió consolidar competencias relacionadas con la gestión de proyectos, la organización de procesos, la comunicación organizacional y la toma de decisiones en entornos corporativos, aportando al crecimiento profesional y a la comprensión de las dinámicas laborales en contextos empresariales.

Introducción

El presente trabajo está enfocado en desarrollar un plan de mejora dirigido a la optimización del proceso de Gestión y Coordinación Colaborativa en Proyectos de Mercer. Esta empresa, reconocida como una firma global especializada en talento, compensación, beneficios, salud y riesgos, enfrenta el desafío de gestionar proyectos, sean de alcance local o regional, que involucran el apoyo de los integrantes de un equipo en el cual se destacan diferentes áreas de oportunidad.

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la gestión de proyectos, especialmente en lo concerniente al seguimiento de cada proceso de un proyecto, el apoyo al líder del proyecto validando y realizando comentarios con el fin de ajustar cada fase, la comunicación con los miembros del proyecto y la claridad del proyecto. Estas situaciones evidencian la necesidad de implementar un modelo estandarizado a optimizar la planificación, ejecución y control de proyectos. Con el fin de mejorar la eficiencia operativa, reducir procesos y fortalecer el liderazgo dentro de un equipo.

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Introducción	4
1. Mercer.....	6
1.1 Aspectos generales.....	6
1.1.2. Ubicación geográfica	6
1.1.3 Organigrama (Area de Compensación y producto)	7
1.1.4 Análisis DOFA.....	8
2. Planteamiento central.....	11
2.1 Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de las prácticas profesionales:	14
2.1 Objetivo general:.....	16
2.2.1 Objetivos específicos:.....	17
3.1 Plan de mejora	17
3.1.1 Fases del proyecto	18
3.2 Conclusiones	22
3.3 Bibliografía	23
3.4. Anexos	25
3.4.1 Análisis interno y externo de la organización.....	25
Anexo 3.4.2.....	28
Anexo 3.4.3.....	29
Anexo 3.4.4 (Solicitud a GOST).....	29
Anexo 3.4.5 (Solicitud a GOST).....	30
Anexo 3.4.6 (Solicitud a GOST).....	30

Anexo 3.4.7 (Creación del cuestionario)	31
Anexo 3.4.8 (Creación de correos)	31
Anexo 3.4.9 (Creación de firmas).....	32
Anexo 3.5 (Seguimiento y distribución).....	32
Anexo 3.5.1 (Seguimiento y distribución).....	33
Anexo 3.5.2 (Distribución y seguimiento).....	33
Anexo 3.5.3 (Distribución y seguimiento).....	34
Anexo 3.5.4 (Distribución y seguimiento).....	34

1. Mercer

1.1 Aspectos generales

Misión, visión y valores:

Aunque Mercer es una multinacional con presencia global, cultura y estructura organizacional desarrolladas, no se identifican de una manera específica la visión y misión corporativa. De igual manera, Mercer enfoca su cultura organizacional y toma de decisiones principalmente a través de un conjunto de valores corporativos.

Valores: Inclusión, Impacto Social, Responsabilidad Social.

1.1.2. Ubicación geográfica

Mercer, tiene presencia en 43 países, siendo New York su sede principal. En la región de América Latina y El Caribe tiene presencia en 6 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú). Para Colombia, solo existe una oficina principal donde opera esta compañía.

Sede principal: Avenida El Dorado 69B - 45, Piso 9, Bogotá D.C., Colombia.

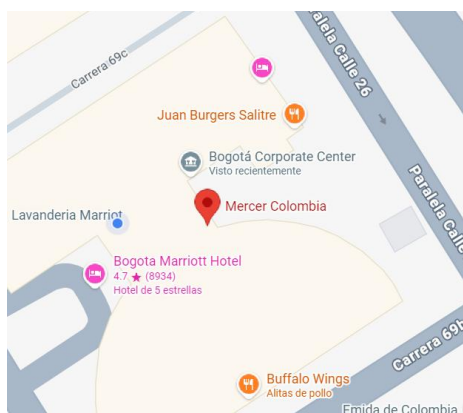


Imagen 1. Ubicación Oficinas de Mercer

1.1.3 Organigrama (Area de Compensación y producto)



Análisis del Entorno Interno y el Impacto en la Organización:

Para lograr identificar las oportunidades de mejora de Mercer, es necesario lograr identificar diversos aspectos como la capacidad de dirección, mercadeo, financiera, potencial humano y técnicas. Esto se realiza con el fin de desarrollar el respectivo Plan de mejora y saber

qué acciones se pueden tomar, las fortalezas se miden de 1 a 4 (1, ningún impacto; 2, bajo impacto; 3, mediano impacto y 4, alto impacto): (Bernal & Sierra, 2013)

(ver anexo 1)

1.1.4 Análisis DOFA

Fortalezas:

- **Equipo con experiencia en compensación:** El equipo consta de 5 personas, incluyendo un líder, aporta conocimiento técnico y operativo, no solo en temas de compensación; cuentan con experiencia en desarrollo de proyectos regionales, de igual manera, hay un alto grado de unificación de procesos debido a que la cantidad de trabajadores es baja.
- **Uso de tecnologías avanzadas:** En Mercer existen plataformas tecnológicas avanzadas con el fin de optimizar procesos internos y mejorar la gestión de información. La plataforma más destacada que se utilizó durante las prácticas fue GOST (Global Online Surveys Team) el cual consiste en la automatización de creación de cuestionarios personalizados, limpieza de datos y generación de reportes, lo que mejora la precisión de resultados y reduce tiempos. En este caso, para el proyecto del Sondeo de Incrementos Salariales, se realizó por medio de esta plataforma y se tiene el acceso a sondeos anteriores, este permite facilitar el desarrollo del sondeo, especialmente en la creación del cuestionario y la base de datos.
- **Reconocimiento internacional en Consultoría:** Mercer Colombia trabaja para la región de Centroamérica, El Caribe, México y Ecuador, siempre estableciendo un

servicio de consultoría personalizado con cada empresa. Esto, para los proyectos establecidos en la empresa sirve para tener una visión comparativa del mercado de estos países.

- **Flexibilidad laboral y administrativa:** Mercer presenta una estructura administrativa que facilita la adaptación a cambios internos y nuevas dinámicas laborales, esto permite que exista una gestión eficiente de los procesos de comprensión de las jerarquías organizacionales. Por otro lado, Mercer promueve un alto grado de flexibilidad laboral, esto se evidencia en la adaptabilidad de horarios de trabajo y la implementación de la modalidad híbrida.

Debilidades:

- **Flujos de comunicación poco estructurados:** Para el proyecto realizado durante las prácticas, es necesaria la comunicación en cada fase realizada para cumplir con las fechas de entrega estimadas. El tiempo de respuesta por parte del equipo era muy largo, incluso si se establecían plazos, no había una retroalimentación dentro del plazo y no hubo una validación de procedimientos estandarizada, ya que se evidencia que existe una ausencia de procesos claros para revisión y aprobación, lo que puede generar errores y retrabajos.
- **Inefectividad en la toma de decisiones:** Si bien, las decisiones que se toman son racionales, coherentes y personalizadas de acuerdo con lo está solicitando el cliente (cada empresa), estas decisiones algunas ocasiones toman mucho tiempo en definirse, sea por la alta cantidad de proyectos que se trabajan en Mercer o porque no se realiza un seguimiento formal de cada fase del proyecto.

- **Seguimiento del proceso del practicante:** Si bien, la responsabilidad es importante para la empresa ya que en sus políticas está establecido el seguimiento al practicante y colegas de Mercer. No se evidenció el acompañamiento del área de recursos humanos durante el tiempo de prácticas.
- **Imprecisiones en el proceso del desarrollo del proyecto:** Durante la realización del proyecto, existieron algunas imprecisiones, específicamente en conceptos técnicos de la compañía, que con el tiempo se fueron implementando en el desarrollo del proyecto. De igual manera, a medida que iba avanzando el proyecto, existían nuevas fases que no se mencionaron desde la fase de planeación.

Oportunidades:

- **Estandarización del proceso de gestión y coordinación de proyectos:** La estandarización tiene como propósito crear un modelo replicable basado en la creación de proyectos, con el fin de facilitar la creación de nuevos proyectos
- **Implementación de canales y protocolos de comunicación claros:** Esto permite que siempre haya claridad en cada fase del proceso y que haya transparencia en el flujo de la información, con el fin de que no se presenten inconsistencias al momento de entregar el proyecto y sus respectivos avances.

Amenazas:

- **Errores en la base de datos:** Si bien, siempre se realizan revisiones exhaustivas sobre cada dato de la información registrada, por el tiempo de respuesta o la

validación incorrecta puede incurrir en que se presenten errores que puedan dañar la reputación y utilidad del reporte.

- **Retrasos en entregables por falta de seguimiento:** Mercer es un líder en consultoría a nivel mundial, cada proyecto es de vital importancia, específicamente el que se manejó durante las prácticas, ya que cada seis meses se realiza el mismo proyecto, y si no se entrega dentro de las fechas estipuladas, podría incurrir en perder credibilidad y generar insatisfacción de los clientes ya que algunos proyectos de los clientes de Mercer dependen de los resultados de este proyecto.
- **Diferencia horaria en operaciones:** Esto pasa específicamente con el uso de las plataformas tecnológicas de Mercer, ya que el equipo que genera los resultados, o los reportes del proyecto, tienen su sede en Polonia, lo que esto también puede significar un posible retraso, debido a que la comunicación algunas veces es limitada en la jornada laboral.

2. Planteamiento central

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales en Mercer, se participó en la gestión y coordinación de un proyecto regional llamado: Sondeo de Incrementos Salariales 2026, este proyecto se desarrolló para Colombia, Ecuador y algunos países de Centroamérica. El objetivo de este proyecto es recopilar y analizar información actualizada sobre las tendencias del mercado laboral, como ajustes salariales, políticas de compensación y beneficios. Esto, con el fin de que las empresas puedan tomar acciones en cuestión de ajustes salariales de manera justa y competitiva. La información obtenida de este sondeo se realizó por medio de la implementación

de un cuestionario con preguntas personalizadas para las empresas de cada país, generar un reporte por país teniendo en cuenta la base de datos de las respuestas registradas.

Debilidades identificadas:

- **Flujos de comunicación poco estructurada:** Durante el desarrollo de este proyecto fue posible identificar algunas áreas de oportunidad que tienen relación con la gestión interna en procesos. Se evidenciaron debilidades asociadas con la estructuración en los flujos de comunicación entre los integrantes del equipo, de igual manera se evidenció la ausencia de protocolos estandarizados para la validación de entregables y la falta de mecanismos formales de seguimiento en cada fase del sondeo. La comunicación interna es un factor clave para que exista armonía, entendimiento, claridad en cada fase.

Según Grillo (2007, citado en Oyarvide, Reyes y Montaña, 2017), la comunicación interna debe seguir los siguientes objetivos:

- **Integrar** a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
- **Establecer** un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
- **Fomentar** la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales.

- **Favorecer** la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales (pp. 296-309).

Esto conlleva a que, por los débiles flujos de comunicación, no es posible lograr estos objetivos en su totalidad.

- **Inefectividad en la toma de decisiones:** Al no tener un mecanismo que facilitara los flujos de comunicación en el menor tiempo posible, esto ocasionó que hubiera discrepancias en la toma de decisiones; si bien, la comunicación era acertada, donde se establecían plazos, pasos en el tiempo estipulado, no se evidenciaban las respuestas en el tiempo estipulado, algunas ocasiones no habían respuestas de validación para el caso de los reportes, y de igual manera justo antes del envío de avances del reporte, o en la entrega del mismo reporte, se generaban comentarios con correcciones en los documentos por fuera del plazo estipulado, conllevando a posibles retrasos.

Amenazas identificadas:

- **Retrasos en entregables por falta de seguimiento:** Como se mencionaba anteriormente, cada seis meses se realiza el Proyecto de Incrementos Salariales, por lo que es importante tener tiempos de entrega estipulados ya que generalmente se entregan las mismas semanas. Esto conlleva a que, si no se realiza el seguimiento, donde está incluida la revisión del cuestionario preliminar, la base de datos con las respuestas registradas y los archivos preliminares del reporte; esto generará un retraso en las entregas, debido a, quien se encarga de

realizar este proceso es el equipo de GOST; y si no se tiene una actualización del proceso del proyecto en el tiempo programado, podrían darles más importancia a otros proyectos, retrasando el Sondeo.

- **Errores en la base de datos:** La base de datos consta de varios factores, las empresas registradas, el sector o la industria donde están establecidas las empresas, correos, números de contacto, respuestas (abiertas y de selección múltiple); se evidenció que el equipo no hacía las revisiones en el tiempo estipulado, algunas ocasiones con el reporte generado, se hacían comentarios de último momento sobre alguna corrección. El problema con las correcciones es que el equipo GOST debía hacer nuevamente cálculos en las respuestas, por lo que tomaba casi un día por reporte. Esto puede afectar la credibilidad del reporte y la reputación de la compañía.

Una vez identificadas las debilidades y amenazas durante el periodo de las prácticas profesionales, surge la necesidad de fortalecer la gestión y coordinación de proyectos dentro del área, mediante la identificación de mejorar los procesos de comunicación, validación de información y seguimiento de actividades, esto con el fin de, que las operaciones sean más efectivas y óptimas, y de igual manera, que la calidad de los resultados de los proyectos regionales sea garantizada.

2.1 Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de las prácticas profesionales:

Importancia:

El fortalecimiento de la gestión de proyectos dentro de las organizaciones es de vital importancia ya que para Mercer es importante mantener la credibilidad y confianza de los

clientes y el mercado; de esta manera, la optimización de procesos de gestión y coordinación de proyectos contribuye a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la comunicación interna entre los equipos de trabajo y reducir inconsistencias, así como evitar retrasos en los tiempos de entrega.

Limitaciones:

- **Dificultades en la retroalimentación del equipo:** Durante el desarrollo de este proyecto, en algunas fases se presentaron retrasos en la validación de avances del proyecto y tiempos de respuesta prolongados en la retroalimentación por parte de los integrantes del equipo, esto dificultó el ritmo del desarrollo de las actividades programadas y establecidas desde el inicio del proyecto.
- **Ausencia de una descripción formal del cargo:** Desde el inicio de las prácticas, no se contó con una descripción formal y detallada de las funciones o responsabilidades asignadas, esto generó cierta incertidumbre en la delimitación de actividades y se fueron definiendo progresivamente a medida que se desarrollaban las actividades del área; si bien, desde el principio se realiza una capacitación por cada área de negocio de Mercer, progresivamente fueron conociéndose nuevos procesos, como el del desarrollo de este proyecto.
- **Integración del practicante al equipo en un entorno que asume conocimientos previos del rol:** El proceso de integración al equipo de compensación y producto de Mercer se desarrolló en un entorno en donde algunas ocasiones el equipo asumía que el practicante tenía conocimientos previos sobre ciertos conceptos, procesos y dinámicas del área, de igual manera se evidenció que se generaba un

entorno de alta exigencia frente a consultas u opiniones del practicante, el cual influyó en la dinámica de su participación durante el desarrollo de las fases del proyecto.

- Alcances:

El presente trabajo estará centrado en el fortalecimiento del proceso de gestión y coordinación de proyectos dentro del área de compensación de Mercer. Esto se realizará por medio de un análisis de un proceso de gestión de proyectos, identificación de oportunidades de mejora con respecto a la comunicación y coordinación del equipo, así como el seguimiento de cada fase con el fin de optimizar el desarrollo de futuros proyectos. En primera instancia se implementará un plan de mejora que consiste en generar propuestas aplicables para futuros proyectos contribuyendo al fortalecimiento de procesos internos.

2.1 Objetivo general:

Fortalecer el proceso de gestión y coordinación de proyectos dentro del área de compensación de Mercer, tomando como referencia el desarrollo del Sondeo de Incrementos salariales 2026 con el fin de mejorar los flujos de comunicación con el equipo, seguimiento y validación de las actividades durante el desarrollo de este proyecto para garantizar una mayor eficiencia y confiabilidad en la entrega de los resultados y futuros proyectos. Según Davenport (1993) afirma que, la documentación y estandarización de los procesos permite optimizar el flujo de trabajo, facilitar la coordinación entre los equipos y mejorar la calidad de los resultados obtenidos.

2.2.1 Objetivos específicos:

- Analizar los flujos de comunicación, seguimiento, validación y capacitación de las funciones del practicante durante el desarrollo del proyecto, esto, con el fin de identificar las áreas de oportunidad relacionadas con la coordinación del equipo, organización de las actividades, establecimiento de tiempos de entrega y eficiencia en la gestión el proyecto.
- Describir cada fase que se realizó en el desarrollo del proyecto de Incrementos Salariales 2026, teniendo en cuenta las áreas de oportunidad identificadas, con el fin de establecer estrategias que ayuden a optimizar procesos, mejorar el flujo de la comunicación entre los integrantes del equipo y realizar una correcta planeación del proyecto para entregarlo en las fechas asignadas.
- Desarrollar una guía relacionada con la gestión de proyectos, donde incluyen las instrucciones de cómo desarrollarlo, incluyendo factores como la planeación del proyecto, fechas, solicitudes y manejo de las plataformas de Mercer, realizar seguimiento a correos de los clientes, manejo de base de datos, diseño de correos de invitación y verificación de reportes al próximo líder de este proyecto.

3.1 Plan de mejora

Partiendo del análisis que se realizó durante el desarrollo de las prácticas profesionales, consolidando las debilidades y amenazas identificadas en el análisis DOFA, especialmente las que tienen relación con flujos de comunicación, seguimiento de actividades de las fases del proyecto y claridad entre las funciones de los miembros del equipo, se planteó como propuesta a la organización la elaboración de una guía estructurada para la gestión y coordinación de proyectos dentro del área de compensación de Mercer.

El desarrollo de procesos organizacionales claros y estructurales, es un factor fundamental para mejorar la eficiencia de proyectos dentro de las organizaciones. De esta manera es importante fortalecer el factor más importante evidenciado en las practicas, la comunicación interna. Ya que según (Andrade, 2005) indica que, esta comunicación ayuda a mantener buenas relaciones entre los miembros de la organización a través de diferentes medios de comunicación para mantener información actualizada.

Esta propuesta surge debido a que, durante las prácticas profesionales, en la ejecución del proyecto del **Sondeo de Incrementos Salariales**, se evidenció que los procesos y responsabilidades no estaban completamente documentados o estructurados para facilitar la comprensión de estos, especialmente para nuevos practicantes o profesionales que se integren al equipo que asumen el liderazgo y la gestión de las fases del proyecto.

De esta manera, se desarrolló la **Guía para el desarrollo de Proyectos Regionales**, la cual tiene como objetivo servir como un documento de referencia que permita comprender de manera clara cada una de las etapas de cómo gestionar un proyecto regional, tomando como referencia el proyecto que se desarrolló en las prácticas.

Esta guía fue diseñada a partir de la experiencia obtenida en la ejecución del proyecto, el cual reúne de manera estructurada los pasos fundamentales que deben seguirse para llevar a cabo el proyecto incluyendo:

3.1.1 Fases del proyecto

- **Planeación del proyecto y definición de las fases:**

Según el Institute (2021) aseguran que, la planeación permite definir el alcance del proyecto, establecer responsabilidades y diseñar cronogramas que faciliten el seguimiento de las

actividades durante el ciclo del proyecto. De esta manera se establecerán las fases, tiempos, asignación de roles durante el proyecto, se establece que información debe ir incluida para el país o la empresa participante en el proyecto y contactar con las personas clave en cada lugar.

- **Identificación de los países que participarán en el sondeo:**

En esta sección, hay una especificación que solo aplica para el proyecto de incrementos, explicando que cada 6 meses se realiza este proyecto, en el mes de agosto, el sondeo aplica para Colombia, Ecuador, Centroamérica y El Caribe. Cuando se hace el sondeo a inicios de año, aplica para los países seleccionados por el equipo donde se tienen en cuenta el entorno macroeconómico como la inflación, y el aumento del salario mínimo de esos países en porcentaje. La manera en cómo se identifican los países a encuestar es por medio de la diferencia entre estos dos factores. (ver anexo 3.3.2)

- **Elaboración del cronograma:**

Es importante establecer tiempos y responsabilidades tomando como referencia plazos de revisión, delegación de responsabilidades, coordinación con otras áreas involucradas en el proyecto; revisión, validación y entrega del reporte a clientes. Es importante generar un cronograma detallado con los factores mencionados debido a que existen varios factores que pueden retrasar la operación (revisiones, diferencia horaria, ausencia de procesos, y ajustes). El cronograma facilita a todas las personas que hacen parte del proyecto realizar un seguimiento adecuado del avance del proyecto y minimizar los retrasos. (anexo 3.3.3)

La creación del cronograma del proyecto requiere que el equipo defina las condiciones que conllevaran al desarrollo del cronograma. La primera información necesaria para este paso viene de la Estructura de Desglose del Trabajo que tiene todas las actividades identificadas para

el proyecto. La calidad y cumplimiento de la Estructura de Desglose del Trabajo determinará la calidad del cronograma, y este es un buen momento para que el equipo del proyecto revise si todas las actividades del proyecto están definidas. (PM4DEV, 2008).

- **Solicitud a GOST:**

Esta sección explica el proceso mediante el cual se realiza la solicitud al equipo de GOST (Global Online Surveys Team), el cual es una plataforma manejada por un equipo que tiene su sede en Polonia, el cual se encarga de manejar una plataforma encargada de realizar reportes sobre encuestas online personalizadas. Ofrece un servicio de asesoramiento de metodologías de la investigación, procesamiento de datos con enfoque tecnológico e informes con la información recopilada de las encuestas. El cual facilita la generación de las encuestas y procesamiento de reportes. Aquí se explica todo lo relacionado con presentar la solicitud ya que hay factores importantes como saber el objetivo del proyecto, el tema que más se adecua al proyecto, el sector o las industrias de las empresas participantes, seleccionar qué servicios que ofrece GOST son necesarios para el desarrollo y la selección de los idiomas. (Ver Anexo 3.3.4 a 3.3.6)

- **Creación del cuestionario:**

Se describe el proceso de elaboración del cuestionario que será enviado a las empresas participantes. De igual manera, se especifica la importancia de definir correctamente el tipo de preguntas, la estructura de las respuestas y precedencia de las preguntas. Asimismo, se menciona el proceso de revisión conjunta entre el equipo local y el equipo de GOST, con el fin de que los dos equipos estén alineados con las preguntas en cuestión de claridad, coherencia y afinidad con los objetivos del proyecto. (Ver Anexo 3.3.7)

- **Creación de correos:**

En esta sección se detallan los lineamientos para la elaboración de correos electrónicos que se envían a las empresas participantes del proyecto. Se destacan factores relacionados con el uso de plantillas corporativas aprobadas por el área de marketing de Mercer, junto con los lineamientos de marca de la compañía y la importancia de establecer cuál es el objetivo de la empresa. También se explica del seguimiento que debe realizarse con los clientes de la empresa, la importancia de incluir a los integrantes en copia e incluir a los participantes del proyecto en copia oculta por temas de Compliance. Para la creación de este correo es necesario utilizar una comunicación específica con lenguaje Mercer autorizados por los supervisores y el departamento de marketing. (Ver anexo 3.3.8)

Hay responsables, que son instancias que validan y/o autorizan dicha información. Con frecuencia, aunque no siempre, las fuentes y responsables de la información coinciden. En el caso que nos ocupa, la responsable era el área encargada de la coordinación del programa. (Andrade, 2005, pág. 17)

- **Creación de firmas:**

Si bien, no tiene mucha relevancia en el desarrollo de la guía, durante las practicas se evidenció que cada integrante de Mercer tenía su firma, en donde pasaron 2 meses y no se evidenció como crear una firma corporativa. De esta manera se explica el proceso para la creación y configuración de estas firmas, en donde se resalta la importancia de mantener una comunicación profesional y alineada con la identidad corporativa de la empresa, donde se incluye el nombre del colega, cargo, datos de contacto y enlaces institucionales. (Ver anexo 3.3.9)

- **Distribución de la información:**

Finalmente, esta sección describe el proceso de seguimiento del proyecto antes, durante y después que la encuesta haya sido distribuida. Se especifican etapas relacionadas con la validación y corrección de datos atípicos en la base de datos, los comentarios por parte del equipo de GOST y la aprobación de los reportes preliminares antes de su distribución final. Finalmente, se destaca la importancia de mantener una comunicación constante con el equipo para garantizar una validación correcta de la información y la efectividad de los tiempos de entrega. (Ver Anexo 3.4 a 3.4.4)

La elaboración de esta guía permite estandarizar parte del proceso de gestión de un proyecto, facilitando la comprensión de actividades que deben realizarse en cada fase y contribuyendo a mejorar el flujo de comunicación del líder del proyecto y el equipo. Adicionalmente, esta guía puede ser útil para los próximos practicantes o nuevos profesionales que se integren al área, esto puede contribuir a que se reduzcan tiempos de adaptación a las funciones y facilitar el desarrollo eficiente de proyectos similares a futuro.

Es importante resaltar que esta guía no busca modificar la estructura organizacional, ni los procedimientos internos de la empresa, teniendo en cuenta el objetivo general de este plan, busca fortalecer la gestión y coordinación de procesos dentro de un proyecto. Esto contribuye a una mayor claridad en procesos y a cumplir con los tiempos estipulados.

3.2 Conclusiones

El desarrollo de las prácticas profesionales permitió comprender de manera directa el funcionamiento de los procesos organizacionales dentro del área de compensación de Mercer. A través de la participación en el proyecto de Incrementos Salariales, fue posible identificar la importancia que tiene la coordinación adecuada de las actividades, la comunicación entre integrantes en un equipo y la claridad en los procedimientos para garantizar el cumplimiento

tanto de los objetivos del proyecto, como de los tiempos de entrega. Durante la ejecución del proyecto se evidenciaron varias fortalezas como el uso de herramientas tecnológicas avanzadas y un equipo con experiencia en proyectos regionales, asimismo se evidenciaron oportunidades de mejora como la coordinación de actividades, especialmente en la integración de un colega al equipo. A partir de esto se desarrolló una guía para el desarrollo de proyectos regionales, la cual busca servir como una herramienta de apoyo para facilitar la comprensión de las diferentes etapas del proceso y estructurar las fases necesarias para la organización de actividades, el seguimiento de los entregables y la comunicación entre los integrantes el equipo.

Finalmente, esta guía fue entregada y aprobada en el mes de marzo. Se espera que el próximo integrante del equipo tenga una mayor claridad sobre la gestión y coordinación de proyectos regionales. La experiencia adquirida durante las prácticas permitió desarrollar las habilidades anteriormente mencionadas, asimismo, estas competencias resultan fundamentales para el desempeño en el campo de los negocios internacionales y la comprensión de procesos organizacionales dentro de una compañía.

3.3 Bibliografía

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblio.

Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del Siglo XXI*. Pearson

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

Project Management Institute. (2021) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. (7th ed.). Project Management Institute.

PM4DEV. (2008). *Gestión del cronograma del proyecto*. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/PM4DEV2008.pdf>

Mercer. (2024). *Consulting services and workforce solutions*. <https://www.mercer.com>

García, A. (2022). *Modelos de Gestión y Mejora Continua en Entornos Competitivos*. Editorial Académica.

Oyarvide, Reyes & Montaña. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Obtenido De <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>

3.4. Anexos

3.4.1 Análisis interno y externo de la organización

Evaluación/ Recurso y capacidades		Fortaleza (grado de impacto)	Debilidad (grado de impacto)
Recursos y capacidades directivos	Liderazgo administrativo	(3) Si bien existen líderes dentro de equipo, la cantidad de personas en el equipo es baja. Esto permite que haya una dependencia en procesos sin tener un liderazgo.	(3) Como se mencionó, son pocas personas que están dentro del equipo, pero no puede afectar los procesos en su totalidad debido a que ya están establecidos.
	Conocimiento del entorno por parte de los directivos	(4) Mercer Colombia cuenta con pocas personas que operan en esta compañía, esto permite una comunicación más fácil y con todas las personas pertenecientes a esta organización.	(1) No se evidencia ningún impacto ya que los directivos tienen conocimiento de las operaciones de la empresa.
	Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno	(3) Situaciones internas como externas pueden ser resueltas en el menor tiempo posible.	(3) . Se evidencia que, al momento de priorizar situaciones, otras quedan sin resolver, generando posibles retrasos.
	Relaciones de la organización con el entorno local, nacional y global	(4) Mercer Colombia trabaja en la región de Centroamérica y El Caribe y países como México, Ecuador. Generando proyectos de consultoría para empresas que pertenezcan a estos países.	(1) Ningún impacto
	Efectividad en la toma de decisiones	(2) Se toman decisiones acertadas, racionales y coherentes, siempre personalizando el servicio de consultoría.	(4) No hay claridad en tiempos establecidos, revisiones y validaciones, por lo que toma mucho tiempo en tomar una decisión.
	Grado de uso de las TIC	(4) Mercer cuenta con plataformas como LenAi, el cual es una inteligencia artificial que protege datos confidenciales, es una herramienta muy eficiente en términos de creación de informes y	(2) Muchas veces LenAi no genera una respuesta correcta, en términos de un análisis de datos. Por otra parte, el equipo de GOST, operan en Polonia, haciendo

Evaluación/ Recurso y capacidades		Fortaleza (grado de impacto)	Debilidad (grado de impacto)
		búsqueda de conceptos de la empresa. Igualmente, cuenta con plataformas como GOST (Global Online Surveys Team), el cual es un equipo que realiza reportes, limpieza de base de datos y cuestionarios personalizados.	que la diferencia horaria pueda retrasar alguna entrega.
	Creatividad e innovación administrativas	(2) Es una compañía que ofrece servicios de consultoría con empresas. El cual, hace que la comunicación sea más fluida y que los procesos se manejen en los tiempos adecuados	(3) Al ser un pequeño grupo de trabajadores, ya está establecido un modelo administrativo.
	Relación del área directiva con las demás áreas de la organización	(2) Hay diversas áreas dentro de Mercer, consideradas como Unidades de Negocio.	(3) El tiempo de respuesta de las áreas puede tardarse más de lo esperado.
	Flexibilidad de la estructura administrativa	(4) Se tiene un buen conocimiento de las jerarquías dentro de la empresa, de igual manera, Mercer trabaja por tener una adaptación eficiente a cambios internos del entorno.	(1) Ningún impacto
	Interés por la investigación y el desarrollo en el interior de la organización	(2) Son procesos que han funcionado a través del tiempo y cada vez se realizan pequeños cambios.	(3) Es una empresa con una muy buena cultura organizacional, sin embargo, son procesos de la filial principal Marsh McLennan y no son establecidos directamente por Mercer.
	Imagen corporativa en el entorno	(4) Mercer es una de las empresas líder en el sector de consultoría bajo la filial de Marsh McLennan especialmente en el área de compensación y beneficios.	(1) Ningún impacto.

Evaluación/ Recurso y capacidades		Fortaleza (grado de impacto)	Debilidad (grado de impacto)
	Responsabilidad social de la organización	(4) Hay una claridad en la responsabilidad social basado en el bienestar y desarrollo de las personas y sostenibilidad ambiental.	(3) Si bien, la responsabilidad está establecida dentro de las políticas de la organización, no se aplican para el caso de los practicantes. No hubo algún registro de seguimiento del proceso del practicante desde áreas como Talento Humano.
	Capacitación frecuente del personal de la organización	(3) Existen capacitaciones en diferentes áreas relacionadas con actividades a desarrollar.	(3) La capacitación no es del todo eficiente ya que siempre siguen existiendo dudas procesos.
	Grado de accidentalidad	(1) No hay ningún impacto	(1) No hay ningún impacto
	Nivel de rotación del personal	(4) El impacto es positivo debido a que no hay rotación de personal continua.	(1) Ningún impacto
	Flexibilidad laboral	(4) La organización un alto grado de flexibilidad laboral, esto se evidencia en la adaptabilidad del horario de trabajo de los trabajadores, así como en la implementación de la modalidad híbrida.	(1) Ningún impacto
	Programas de capacitación	(4) Al momento de la entrada del practicante a la empresa, hay una jornada de capacitación de 3 días. Una vez ingresa al área, se realiza una capacitación por cada área de Mercer. De esta manera hay un amplio conocimiento de la empresa.	(3) En algunas ocasiones no se tuvieron en cuenta muchos procesos fundamentales para el desarrollo de las prácticas. Pasado un mes y medio, se mencionó que el practicante debía realizar el proyecto de Incrementos Salariales.

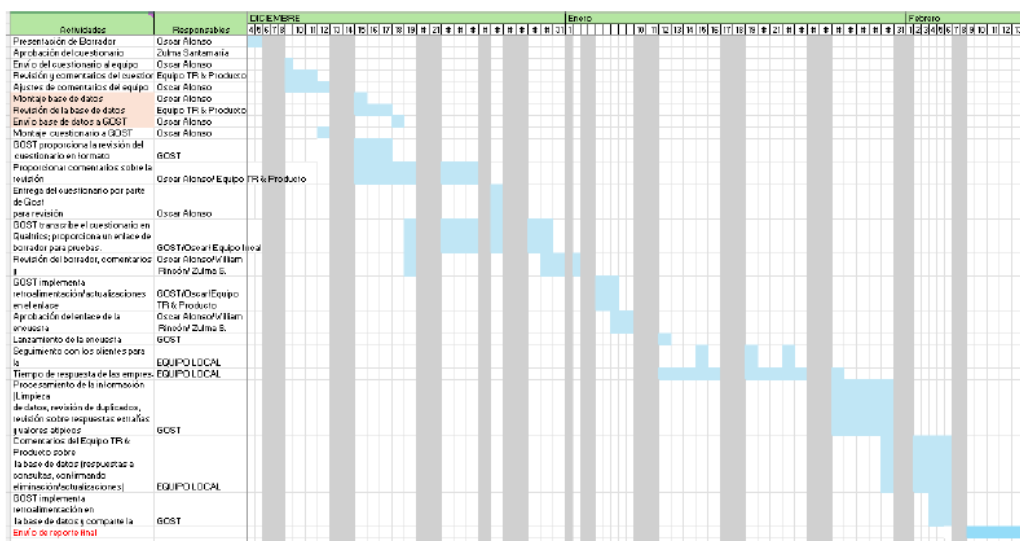
Evaluación/ Recurso y capacidades		Fortaleza (grado de impacto)	Debilidad (grado de impacto)
	Grado de confianza con los trabajadores	(3) En las practicas se evidenció que hay un alto grado de confianza de las actividades realizadas.	(4) Durante las prácticas se evidenció que el equipo asumía conocimientos previos, el cual en momentos de alguna inquietud o explicación no se tenían en cuenta algún tipo de dudas.
	Relación con las demás áreas	(4) Hay un alto grado de relación y comunicación con las otras áreas de la empresa.	(1) No hay ningún impacto

Anexo 3.4.2

País	Proyectado Julio	Economic Trends	Inflación cierre año	Incremento Sminimo	Variación Inflación	Variación SI
Colombia	5,9%	5,9%	4,0%	10,0%	1,9%	-4,1%
Costa Rica	3,60%	3,60%	3,00%	1,63%	0,6%	2,0%
Ecuador	3%	3%	2%	2,10%	1,5%	0,9%
El Salvador	3,90%	3,90%	1,80%	12,00%	2,1%	-8,1%
Guatemala	4%	4%	3,50%	6%	0,5%	-2,0%
Panamá		3,50%	2,00%		1,5%	3,5%
RD	5,00%	5,00%	4,00%	8%	1,0%	-3,0%

(imagen 2) Definición de países a encuestar

Anexo 3.4.3



(Imagen 3; creación del cronograma)

Anexo 3.4.4 (Solicitud a GOST)

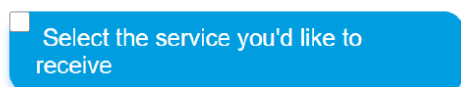
SOLICITUD A GOST

GOST (Global Online Surveys Team), es un equipo que maneja una plataforma encargada de realizar reportes sobre encuestas online personalizadas. Al mismo tiempo que ofrecen un servicio de asesoramiento sobre metodologías de la investigación, procesamiento de datos con un enfoque tecnológico e informes innovadores con la información que se recopila de las encuestas, es decir, GOST es una herramienta que facilita la generación de la encuesta y reporte de las respuestas del sondeo de incrementos salariales.

Para esto, se debe llenar una solicitud del cuestionario realizando los siguientes pasos:

- Ingresar al siguiente link: [Onliner 10.0](#)

Una vez en la página, por favor seleccionar el servicio que se necesita:



Anexo 3.4.5 (Solicitud a GOST)

Para organizar y analizar de manera efectiva los datos de un proyecto, es necesario definir los sectores o industrias principales donde están clasificadas las empresas. Esta clasificación permite comparar resultados entre compañías que operan en contextos similares, facilitando la identificación de tendencias específicas de cada sector. Para el caso de Incrementos Salariales, deben seleccionarse todos los sectores ya que es un sondeo que se va a realizar para varias empresas clasificadas en diferentes sectores:

Industry:

If your project is across-industries, please select "General".

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="radio"/> General | <input type="radio"/> Mining & Metals |
| <input type="radio"/> Banking/Financial Services | <input type="radio"/> Other Manufacturing |
| <input type="radio"/> Chemicals | <input type="radio"/> Other Non-Manufacturing <i>(including Agriculture, Construction, Hospitality, Media & Entertainment)</i> |
| <input type="radio"/> Consumer Goods | <input type="radio"/> Retail & Wholesale |
| <input type="radio"/> Energy | <input type="radio"/> Services (Non-Financial) <i>(including Education, Entertainment, Government and Civic Organizations)</i> |
| <input type="radio"/> Health Care Services | <input type="radio"/> Technology <i>(including Information Technology, Software, Telecommunication)</i> |
| <input type="radio"/> Insurance/Reinsurance | <input type="radio"/> Transportation Equipment |
| <input type="radio"/> Life Sciences (including Pharmaceutical) | <input type="radio"/> Other |
| <input type="radio"/> Logistics | |

Anexo 3.4.6 (Solicitud a GOST)

- La siguiente pregunta está relacionada en cómo debería presentarse la información del proyecto. Puede ser por medio de un PDF basado en un PPT con gráficos, de igual manera, puede ser un PDF basado en un Word que contenga tablas y gráficos, y de igual manera puede ser un reporte en Excel solo para uso interno. En el caso del Sondeo de Incrementos, el reporte se va a generar por medio de un PDF que está basado en presentaciones de Power Point, en donde los resultados del sondeo se presentan por medio de gráficos. Por favor seleccionar la primera opción:

What is your preferred type of output for this project?

- PDF based on PPT with charts
- PDF based on Word with tables and some charts
- Excel report with tables (for internal use only)
- Other, please specify:

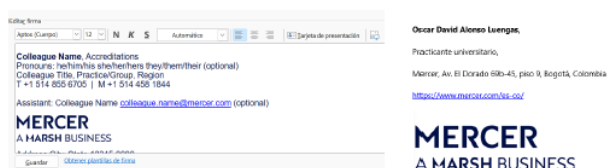
Anexo 3.4.9 (Creación de firmas)

MERCER A MARSH BUSINESS

• Por favor, personalizar con la información personal según corresponda o agregue sus pronombres personales, según sea relevante o preferido.

• Solo las declaraciones, enlaces y logotipos aprobados por Marketing pueden aparecer como parte de una firma.

Por favor Copiar y pegar la firma correspondiente en la ventana 'Editar firma' y añadir los datos mencionados anteriormente.



Anexo 3.5 (Seguimiento y distribución)

MERCER A MARSH BUSINESS

Una vez actualizados los datos de la información personal del colega, ya estaría concreta la firma, por favor seleccionar la opción de aceptar y guardar.

Todos los correos deben tener adjunta la firma*

DISTRIBUCIÓN DE REPORTES Y SEGUIMIENTO:

Es importante mantener y fortalecer el flujo de la información con los integrantes del equipo, debido a que la información debe ser clara y precisa para todos. Por favor siempre establecer plazos e instrucciones dentro del tiempo estipulado con fecha límite para cualquier comentario que pueda el equipo. Si un cliente tiene alguna observación, reclamo o inquietud, por favor siempre comunicarla en el equipo. De igual manera, por favor siempre dejar todo por escrito detalladamente, sea por medio de Vía Teams o Vía Email para que no se presenten inconsistencias.

A continuación, se mostrará un ejemplo de un mensaje detallado con los miembros del equipo:

Anexo 3.5.3 (Distribución y seguimiento)

MERCER
A MARSH BUSINESS

Muy buenas tardes,

Espero que se encuentren muy bien, de antemano les agradecemos por participar en el sondeo de Incrementos Salariales 2026.

En este momento estamos procesando de la información, en donde hacemos limpieza de datos, eliminación de duplicados y respuestas inconsistentes. Notamos que existen casos para **Promigas**, en donde existen respuestas repetidas y varias personas respondieron la encuesta. De esta manera, adjunto y envío la evidencia de las respuestas que se marcaron para clarificar cuales fueron los correos y las personas.

Por favor indiquenos con qué respuestas debemos contar, para generar el procesamiento de manera correcta.

Promigas S.A. E.S.P.	Alexander Fritz alexander.fritz@promigas.com	Colombia	
Promigas	Brenda Vargas, Brenda.Vargas@promigas.com	Colombia	

Es importante validar lo antes posible esta información ya que podrían generarse retrasos en la fecha de entrega del reporte; en caso de que no haya respuestas, por favor validar con el supervisor acerca de esta respuesta, si debe modificarse o eliminarse. En dado caso que no haya respuesta dentro del tiempo estipulado, por favor proceder a realizar una llamada telefónica. Si el cliente es internacional, está la opción de llamarlo vía ZOOM. Es importante marcar el número con el prefijo del país correspondiente.

En caso de que no haya respuesta, validar inmediatamente con el equipo para verificar si la respuesta registrada debe o no eliminarse.

Anexo 3.5.4 (Distribución y seguimiento)

MERCER
A MARSH BUSINESS



Una vez corregidos los comentarios establecidos, GOST enviará un PDF del reporte que será el documento oficial del proyecto.

Después de la aprobación del equipo, es necesario crear un correo y adjuntar el reporte de acuerdo con el país al que se enviará.