



Facultad de ciencias empresariales
Pregrado en Administración de empresas

Sistematización de la gestión documental en Payless Colombia

Presentado por:
Luz Esther Otavo Barrera

Docente asesor
Ricardo Parra

Bogotá D.C, Colombia

octubre de 2020

RESUMEN

Implementar y posteriormente sistematizar un Programa de Gestión Documental durante la práctica profesional de Administración de empresas desarrollada en Payless Colombia durante enero de 2019 a septiembre de 2020 en las áreas de Recursos Humanos y Nómina, nace del análisis y la búsqueda de mejorar, en una primera instancia, el proceso de reclutamiento hasta la contratación de un candidato, haciendo de este procedimiento algo más eficiente y dinámico desde la recopilación de la información brindada por los postulantes, y posteriormente de cómo emplear una menor cantidad de recursos físicos durante este proceso, ya que en el desarrollo de este se observaba la repetitividad en la solicitud de datos, el diligenciamiento de información a través de diferentes versiones de los formatos, y el gasto desmedido del papel.

Durante este proceso fue necesario plantear objetivos claros que debían ser desarrollados y concluidos durante el tiempo de práctica; por ello, y luego de la recolección de datos sobre las practicas documentales no formales y efectivas dentro de estos departamentos, se clasifico la información para identificar y analizar los problemas y las causas que los generaban, y a partir de esto se inicia el proceso de creación de un manual del PGD donde se reglamentaba la forma y fondo de los documentos a emplear en base al marco teórico construido durante el proceso de indagación; posteriormente, se da inicio al rediseño monitoreado de los formatos a emplear para el reclutamiento y la contratación, en donde se logran reducir en un 74% los recursos dispuestos para el desarrollo de este proceso; adicionalmente se plantea una herramienta en la que se puede consultar, controlar, auditar y editar las plantillas de los documentos de forma sencilla y clara, la cual busca prevenir “recaídas” en aspectos documentales; finalmente, el PDG fue implementado para todos los procesos documentales en estos departamentos.

Palabras Claves: Implementación; Sistematización; eficiencia; dinamismo; reducción; análisis; control; consulta; Programa de Gestión Documental; plantear objetivos; consulta; identificar; recopilación.

ABSTRACT

Implement and subsequently systematize a Document Management Program during the professional practice of Business Administration developed in Payless Colombia during January 2019 to September 2020 in the areas of Human Resources and Payroll, born from the analysis and the seek to improve, in a first instance, the recruitment process until the hiring of a candidate, making this procedure more efficient and dynamic from the collection of the information provided by the applicants, and later on how to use a lesser amount of physical resources during this process, since In the development of this, the repetitiveness in the request for data, the filling in of information through different versions of the formats, and the excessive waste of paper were observed.

During this process it was necessary to set clear objectives that should be developed and concluded during the practice time; Therefore, and after collecting data on non-formal and effective documentary practices within these departments, the information was classified to identify and analyze the problems and the causes that generated them, and from this the creation process begins. of a DMP manual which regulated the form and substance of the documents to be used based on the theoretical framework built during the inquiry process; subsequently, the monitored redesign of the formats to be used for recruitment and hiring begins, whereby the resources available for the development of this process are reduced by 74%; additionally, a tool is proposed in which the document templates can be consulted, controlled, audited and edited in

a simple and clear way, which seeks to prevent "relapses" in documentary aspects; finally, the DMP was implemented for all document processes in these departments.

Keywords: Implementation; Systematization; efficiency; dynamism; reduction; analysis; control; query; Document Management Program; set objectives; query; identify; compilation.

RECONOCIMIENTOS

Doy gracias a Dios primeramente por la oportunidad de aprender en todo este proceso de práctica profesional por medio de la experiencia de la implementación y la sistematización del PGD; a mi familia por su amor, acompañamiento emocional y espiritual; su apoyo incondicional y soporte durante toda la carrera, el tiempo de práctica y la vida profesional.

Quiero agradecer también a la Sra. Clara Maldonado y a la Sra. Mercedes Garzon por acompañar, guiar y aconsejar cada fase de este proyecto dentro de Payless; los conocimientos y experiencias adquiridos durante este proceso fueron grandes y enriquecedores; adicionalmente un agradecimiento general a cada persona dentro de Payless que aportaron a que esta sistematización fuera exitosa.

A Gabriel Barrera y Pablo Martin agradecimientos totales por ayudarme a recuperar este trabajo, el cual fue borrado accidentalmente de la USB en la que estaba.

A todos y cada uno de los profesores que asesoraron, comentaron y corrigieron este proyecto desde las practicas hasta el desarrollo de este documento de sistematización.

LISTADO DE SIGLAS / ACRÓNIMOS

Payless: Empresa dedicada a la venta al por menor de calzado para la familia, la cual se fundó en Estados Unidos en 1956 y que actualmente tiene presencia en diferentes países del mundo.

PGD: El Programa de Gestión Documental es un instrumento que le permite a las organizaciones formular, documentar, archivar y eliminar a corto, mediano y largo plazo información, la cual está encaminada a la planificación, procesamiento, manejo y organización de la documentación producida y recibida, desde su origen hasta su destino final, para facilitar así su uso, conservación y preservación.

PSS: Abreviatura de Payless ShoeSource

Eficiencia: Esta relacionado con el Cómo hacer bien las cosas a partir de la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, y cuyo objetivo es tener la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos.

Eficacia: Está relacionada con el Qué hacer para realizar mejor las tareas y funciones, y se relaciona con la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, es decir, es hacer las cosas correctas en los momentos adecuados.

Efectividad: Es la relación del Cómo y el Qué hacer para que las cosas tengan un efecto correcto, es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz.

HR: Abreviatura en ingles de Recursos Humanos (Human Resources)

COVID19: Corona Virus Disease 2019 (enfermedad de Corona Virus 2019) Enfermedad respiratoria crónica que nació en Wuhan, China en diciembre de 2019, la cual se expandió y afecto a miles de personas en todo el mundo.

Habeas Data: Es un derecho que tiene toda persona natural o jurídica relacionado a su información personal en donde estos pueden conocer, actualizar, rectificar, eliminar o solicitar información a cualquier entidad pública o privada que tenga bases de datos; esto se realiza con el fin de proteger la información personal del individuo.

ISO 9001: Es una norma internacional que se basa y centra en la detección, determinación y mejora de los procesos dentro de una organización a fin de que su gestión y funcionamiento sean eficaces por medio del cumplimiento de requisitos para el control de los procesos destinados para la constante mejora de estos.

Retail: Venta al detalle o comercio al por menor / minorista

SG-SST: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo

Estudio de Seguridad: Proceso mediante el cual se verifica la información que brinda una persona a través de su vida crediticia, antecedentes judiciales y la confirmación de sus estudios. En ocasiones también se puede realizar visitas domiciliarias.

Descargos: Proceso disciplinario mediante el cual se busca aclarar hechos y donde el asociado tiene la oportunidad de presentar su postura frente a los sucesos que dieron lugar a este proceso.

Payless Central: Herramienta web para la comunicación interna de la compañía

DL: District leader o líder de distrito, es la persona encargada de la administración y gerencia comercial de todas las tiendas que componen un distrito; estos podría ser R5C (distrito centro de Colombia), R5D (distrito norte de Colombia), y R5E (distrito este de Colombia)

GL: Group leader o líder de grupo, es la persona que acompaña y apoya las labores del DL; este también se le delegan actividades de administración comercial de las tiendas.

SIGI: El Sistema integrado de gestión interna es el conjunto de políticas, elementos y requisitos integrados al Sistema de Gestión de la Calidad el cual es articulado en el Sistema de Control Interno.

Archivo de gestión: Comprende toda la documentación que es sometida a continua utilización y consulta administrativa por las oficinas productoras u otras que la soliciten. Su circulación o trámite se realiza para dar respuesta o solución a los asuntos iniciados

LISTA DE GRÁFICAS

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1 - Simulación en panorama favorable</i> | 37 |
| <i>Figura 2 - Comparación simulación VS. Realidad</i> | 38 |
| <i>Figura 3 - Comparación monetaria antes y después de la aplicación del PGD</i> | 39 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|-----------------------------------|----|
| <i>Tabla 1 – Simulación</i> | 33 |
|-----------------------------------|----|

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| RECONOCIMIENTOS | 5 |
| LISTADO DE SIGLAS / ACRÓNIMOS | 6 |
| LISTA DE GRÁFICAS | 9 |
| LISTA DE TABLAS | 10 |
| TABLA DE CONTENIDO | 11 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 13 |
| 2. OBJETIVOS | 15 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 16 |
| 4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL APOORTE LABORAL | 19 |
| 4.1 Reseña histórica de la empresa | 19 |
| 4.2 Justificación | 20 |
| 4.3 Aporte Laboral | 21 |
| 4.3.1 Contexto y análisis del problema. | 22 |
| 4.3.2 ¿Cómo hacer las cosas diferente? | 28 |
| 4.3.3 Trabajo en equipo. | 29 |
| 4.3.4 Presentación del proyecto y los avances. | 30 |
| 4.3.5 Perspectiva legal. | 31 |
| 4.3.6 Rediseño. | 31 |
| 4.3.7 Incorporando los cambios y prueba piloto. | 32 |
| 4.3.8 Lanzamiento y refuerzo | 40 |
| 4.3.9 Archivo de gestión | 40 |
| 4.3.10 Futuros procesos | 41 |
| Dado los cambios drásticos y repentinos que la humanidad y las organizaciones tuvieron que implementar gracias a la aparición del Covid-19, demostró la importancia de la continua innovación y la permanente búsqueda de tener los procesos de la organización en la vanguardia con una visión 100% digital y no física; por esto la implementación del Programa de Gestión Documental físico es la base para futuros procesos de sistematización y de acreditación en alta calidad organizacional con el fin de re ingeniar, migrar y mantener todos los procesos de esta gestión de forma digital, colaborando de esta forma con la reducción de los costos de mantenimiento de archivos físicos, de tiempo, y a la obtención de la información de forma ágil y rápida ya que se tendría acceso remoto y global de toda la información que compone el programa. | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 42 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 44 |
| 7. BIBLIOGRAFÍA..... | 46 |

1. INTRODUCCIÓN

Ser empresas competitivas, pioneras en el sector, innovadoras y amigables con el medio ambiente, son metas que las organizaciones persiguen actualmente con gran vehemencia, y es esta una de las razones para que los empresarios acudan a la sistematización de procesos y procedimientos con mayor frecuencia en tiempos de un mundo globalizado; pero la verdad es que en muchas ocasiones alcanzar estos objetivos es una tarea compleja, ya que en gran medida no existen procedimientos claramente establecidos para tareas comunes; y aunque en un principio la idea de racionalizar y sistematizar procesos representa para la empresa tiempo, esfuerzo y en ocasiones dinero, las recompensas de estas implementaciones se ven reflejadas con tramites más eficientes y ágiles en tiempos; se reducen los errores y las dificultades repetitivas, y minimiza los recursos empleados para la ejecución de dicha labor.

Es por esta razón que llevar a cabo una sistematización de un Programa de Gestión documental (PGD) dentro de los departamentos de Recursos Humanos y Nómina de Payless, fue una oportunidad significativa para implementar mejoras a múltiples procedimientos que requerían de evidencia documental en estas áreas; en primera instancia la idea de la implementación de este nació en medio de la búsqueda de unificar y reducir el número de formatos que debían ser diligenciados por una persona desde el reclutamiento hasta la contratación, ya que esta información era recolectada a través de formatos que requerían de la misma información; posteriormente esta idea fue adoptada para rediseñar de forma parcial o total todos los formatos de estas áreas.

Implementar y sistematizar un PGD dentro de HR y Nómina de PSS, parte de los objetivos de conocer las causales que llevan a estas áreas a tener tantas dificultades en materia

documental, e identificadas y analizadas estas premisas, en la búsqueda de alternativas que dieran soluciones efectivas a largo plazo, se encuentra que en una primera fase la ejecución de un manual donde se normatice y de las pautas para la aplicación del PGD, promete ser la solución que garantiza la coherencia, la seguridad, la eficiencia y eficacia en la información; posteriormente se rediseñan todos los formatos e implementa un archivo de gestión el cual permite la auditoria y futuras ediciones de forma sencilla y ordenada de las plantillas correspondientes a cada formato. El éxito del PGD fue principalmente al trabajo en conjunto de las personas que conforman ambos departamentos, y que con el fin de hacer de los procesos de captación, manejo y disposición de la información algo más eficiente, se establecieron las necesidades a satisfacer con claridad para cada proceso que requería de documentación, y con ello bocetear propuestas iniciales claras para ser evaluadas, modificadas y aprobadas a fin de ser empleadas dentro de estos departamentos en un periodo de tiempo corto.

Por último, y a lo largo de este documento se podrá observar los objetivos tantos específicos como generales que guiaron la sistematización; también conocerá detalladamente cada una de las necesidades que se encontraron y que con la implementación del PGD se logra dar respuesta a ellas; además, conocerá la construcción y respaldo que tiene este proyecto por medio del marco teórico; además de que podrá distinguir los diferentes momentos por los que atravesó este proyecto con cada uno de los aprendizajes y aportes profesionales como personales que se brindaron durante el proceso antes de su aprobación e implementación dentro de la organización.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Implementar un programa de gestión Documental que ayude a la administración, creación, renovación y estandarización de documentos en las áreas de RH y Nomina de Payless ShoeSource Colombia, el cual logre a su vez la unificación de información, la reducción de recursos físicos dispuestos para estos fines y brinde una guía base para ser replicada en las demás áreas de la organización.

2.2 Objetivos específicos:

- 2.2.1** Analizar el motivo por el cuál no existe un orden documental, y por qué la deficiencia de este genera procesos menos efectivos.
- 2.2.2** Crear el manual del PGD donde se normatice la estructura que deberá ser implementada en todos los formatos y procesos documentales que se llevan en estas dos áreas.
- 2.2.3** Diseñar la nueva versión de los documentos bajo el Marco establecido en el manual del PGD
- 2.2.4** Implementar una herramienta de gestión que permita visualizar, diseñar, editar y auditar los cambios que se le hace a todos los documentos que se empleando tanto en RH como en Nomina.

3. MARCO TEÓRICO

La Función Pública (s.f) define a la gestión documental como “el conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, manejo y organización de la documentación producida y recibida por las entidades, desde su origen hasta su destino final con el objeto de facilitar su utilización y conservación (...)” (s.p); por lo que es equivalente el programa de Gestión Documental (PGD) como una herramienta estratégica de corto, mediano y largo plazo que colabora en las practicas técnicas y administrativas de los procesos de planificación, manejo y organización desde el origen hasta el destino final de la documentación producida y recibida en una empresa, esto con el fin de facilitar la disposición y conservación de los documentos y sus registros; adicionalmente con la implementación del PGD, permite la mejora constante de la presentación de formas y formatos de acuerdo con las disposiciones legales o las necesidades organizacionales.

Una gestión documental eficaz según la Organismo Internacional de Estandarización (2001) “consiste en controlar de un modo eficiente y sistemático la creación, la recepción, el mantenimiento, la utilización y la disposición de los documentos”; adicionalmente esta ISO indica que en materia de control frente al archivo de gestión que:

ISO (2001) ” El área de gestión responsable de un control eficaz y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la disposición de documentos de archivo, incluidos los procesos para incorporar y mantener en forma de documentos la información y prueba de las actividades y operaciones de la organización ” (s.p)

Contar con un PGD en la organización cumple un papel importa en relación con la calidad y a la imagen que la organización brinda por medio de su documentación, además evita perdidas de documentación y de tiempo de recuperación ya que todos los formatos están

integrado e identificado dentro del archivo de gestión, y finalmente establece ciclos de vida documentales y la colaboración integral entre diversas áreas de la empresa u organismos externos a esta.

Para Heredia (2007) “la gestión documental no es sólo tratamiento archivístico, aunque éste forme parte de esta, la define como: el conjunto de intervenciones archivísticas desde la creación o desde la producción de los documentos hasta después de decidida su conservación permanente buscando su mayor rentabilidad para la sociedad (...)

La ley 504 del 2000 emitida por el congreso de Colombia (2000) establece que “Es obligación de las entidades elaborar inventarios de los documentos que produzcan en ejercicio de sus funciones, de manera que se asegure el control de los documentos en sus diferentes fases” (6), este inventario esta consignado en el archivo de gestión.

En referencia a confidencialidad de la información, la constitución política de Colombia (1991) establece en el artículo 15 “Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre”, es decir se debe garantizar la seguridad, confidencialidad y actualización de la información, y por lo tanto las normas sobre la protección de datos personales y hábeas data no deben ser excluyentes.

Para el Dr. Ignacio Maglio (s.f) “La protección de la intimidad es el objeto de un derecho fundamental, se persigue la tutela de los aspectos más sensibles de la personalidad que inciden en la construcción de la propia identidad. La singularidad de la persona humana se arraiga en su historicidad; las vivencias individuales, familiares, los sucesos sociales dan forma y moldean a cada persona como un ser nuevo, único e irrepetible. El hombre, en

sentido de especie y no de género, es propietario absoluto de aquella historia personal que se materializa en las nociones de intimidad y privacidad”. (s.p)

La defensoría del pueblo por su parte establece que los responsables del tratamiento de los datos deben “Conservar la información bajo las condiciones de seguridad necesarias para impedir su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado o fraudulento”

Finalmente con relación a la evaluación de competencias laborales y personal, Javier Gil (2007) dice “La evaluación de competencias laborales se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño”, esto a fin de tener dentro de la empresa al personal mas calificado para las labores a desempeñar en cada una de las áreas; para el desarrollo de esta indica Héctor Gordillo (s.f) “es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.”.

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL APOORTE LABORAL

4.1 Reseña histórica de la empresa

Payless ShoeSource es una empresa estadounidense especializada en el calzado para toda la familia fundada en Topeka Kansas en 1956 por dos hermanos Louis y Shaol Pozez; en la actualidad, esta empresa pertenece a un gran número de fondos de inversiones y tiene presencia a nivel mundial con tiendas propias y a través de franquicias; para el caso de Colombia, Payless llegó al país en febrero de 2008.

Payless ShoeSource PSS de Colombia SAS pertenece al tercer sector de la economía, en el subgrupo de este que es el Retail o comercio; actualmente se le considera una empresa grande, ya que sus ingresos son superiores a los 30000 SMMLV y tiene una planta de empleados aproximada de 450 personas en todo el país.

Payless es una organización con ánimo de lucro de tipo formal lineal, es decir, una organización caracterizada por tener estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación, control y la directa relación entre autoridad y responsabilidad; su oficina se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la cll 93 # 14 – 71 piso 5to, y hace presencia a través de tiendas en diferentes centros comerciales o tiendas de calle ubicadas en Bogotá, Chía, Duitama, Ibagué, Mosquera, Neiva, Soacha, Tunja, Villavicencio, Yopal, Barrancabermeja, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Montería, Riohacha, Santa Marta, Valledupar, Armenia, Cali, Manizales, Medellín, Palmira, Pasto y Pereira.

Payless interviene las necesidades sociales por medio de dos formas diferentes dentro de la sociedad para cubrir las necesidades básicas de los seres humanos como la seguridad, tranquilidad, la salud y el confort; en primera instancia lo hace a través de ofrecer empleo a cerca

de 450 personas en todo el país, y en segundo lugar lo hace con el servicio que ofrece el cual es la venta especializada de calzado (formal e informal) y accesorios (calcetines, plantillas, productos de limpieza y cuidado del calzado, bolso, gafas, entre otros) para toda la familia, y brindar así seguridad física.

4.2 Justificación

Los procedimientos dentro de las organizaciones cada día deben ser más eficientes, estandarizados y sistematizados, dado la velocidad de movimientos y del crecimiento con los que se mueven los negocios en un mundo cada día más globalizado, por ello es importante garantizar que la información que estas empresas manejan cuente con procesos claramente definidos tanto en la forma de presentación y recolección de los datos requeridos, como en su tratamiento y disposiciones internas.

Para alcanzar tal objetivo es importante disponer dentro de las organizaciones de programas de gestión documental en los que se establezcan los parámetros a fin de optimizar las actividades que requieren de evidencia por medio del papel.

Pero a pesar de las ventajas que trae la implementación del PGD en las organizaciones, el desconocimiento de esta herramienta, especialmente en el sector privado, es grande, por lo que, en la práctica, el uso de instrumentos que colaboren y un marco teórico que sustente esta gestión de forma práctica es menor cada día, por lo que es frecuente encontrar que en este sector de la economía los costos generados por el tipo de procesos documentales que emplean, tengan un mayor costo que en lo público.

En respuesta a estas premisas, se sistematiza el proceso de practica donde se elabora y brinda en una primera instancia un manual cuyo objetivo era la estandarización de la

documentación, establecer sus alcances, y exponer la normativa para el correcto funcionamiento de este; seguidamente, en el desarrollo de la segunda fase se reflejaban los cambios de fondo y forma de la documentación, además de que las nuevas versiones permitieron la reducción de los recursos dispuestos para los procesos, y apoyar o evaluar mejor los procedimientos que se llevan a cabo en las áreas de HR y Nómina; finalmente la creación de un archivo de gestión proporciona la facilidad para la administración control, auditoria, y edición de cada una de las plantillas bajo este modelo.

Para la elaboración e implementación de este proceso se contó con la asesoría de la Sra. Clara, Gerente de Recursos Humanos; de la Sra. Mercedes, principal de nómina; y el apoyo de Fernando y de Deysi practicantes de SGSST; adicionalmente se elaboró con los recursos que estaban disponibles en la organización para tales fines, los cuales fueron la Suite Office 365; por último, para la elaboración del manual como del marco teórico, se tomaron en cuenta normas nacionales como internacionales, así como los PGD o SIGI de organizaciones gubernamentales.

Finalmente, esta es una herramienta base la cual puede colaborar en la elaboración de futuros modelos documentales más robustos y completos, en los que no solo se tenga en cuenta los procesos documentales físicos, sino también considerar la digitalidad y portabilidad de la información a la cual todas las organizaciones han tenido que acudir después de la aparición del Covid-19, y donde tener procedimientos documentales de inicio a fin de carácter 100% digitales estandarizados, contribuirán aún más en la reducción de recursos y de espacios de almacenamiento físico.

4.3 Aporte Laboral

4.3.1 Contexto y análisis del problema.

El proceso de selección hasta la contratación dentro Payless se caracterizaba primeramente por tener una gran cantidad de documentos para ser diligenciados, y en ocasiones se empleaban diferentes versiones para estos; en segundo lugar, la mayoría de estos formatos solicitaban a los candidatos la misma información personal con apenas unas variaciones; y finalmente, una cantidad desmesurada de información impresa para la empresa y la persona contratada; por lo que para un proceso exitoso de un solo candidato, la empresa debía incurrir en un gasto promedio de 240 hojas, es decir, para una sola persona se destinaba ½ resma de papel.

Durante la fase de indagación en la que se buscaba conocer por qué existían tantos formatos solicitando repetitivamente la información personal, y que llevaba a las múltiples impresiones, se establece que Payless al ser una empresa multinacional y cuya sede principal se encontraba en Estados Unidos, los formatos que fueron creados y utilizados para este país se habían traducido literalmente al español y ejecutados en diferentes países, esto con el fin de estandarizar procesos; pero al realizar esta acción, no se tomaron en cuenta diversos factores que variaban para cada país, por lo que cada oficina se veía en la necesidad de crear nuevas formas para complementar la información ya recolectada.

Al correr los años, el Corporate de Payless fue flexibilizando los procedimientos y las normativas internas, permitiendo así que las oficinas de cada uno de los países en los que tenía presencia pudieran editar o crear formatos, documentos y normas acorde a las necesidades internas y legislativas de cada país, pero esto no fue lo que ocurrió en Colombia, porque las versiones traducidas siguieron vigentes; luego se crearon formatos alternos y complementarios para percibir los datos, y finalmente, los documentos que fueron rediseñados, tuvieron diferentes

versiones que fueron compartidas y no controladas, lo que generó una dificultad adicional, ya que la información podía ser diligenciada y recibida en cualquiera de las versiones.

La mayoría de los procesos de reclutamiento que llegaban a HR y Nómina provenían de las tiendas, donde podía disponer de los formatos para realizar el reclutamiento de forma digital o física, donde se veía la diferencia de versiones; pero, ¿por qué tantas impresiones para una sola persona?, la respuesta fue visible al seguir detalladamente el proceso de un candidato desde el reclutamiento hasta la contratación, en donde se contaron cada uno de los recursos que la empresa disponía para el desarrollo de este procedimiento, dando el siguiente orden

- Solicitud de estudio de seguridad (5 pág. / hojas)
- Consentimiento firmado para estudio de seguridad (1 pág./ hojas)
- Solicitud de empleo Payless (3 a 4 pág. / hojas dependiendo de la versión que existía en poder de la tienda)
- Hoja de vida
- Cedula de ciudadanía
- Conceptos integrales (1 a 3 hojas)
- Verificación de referencias laborales (1 a 4 hojas)

Estos documentos eran impresos y diligenciados en las tiendas y posteriormente eran enviados a la oficina de manera física o digital para una mayor rapidez en el proceso, pero cuando estos documentos eran compartidos de forma digital se re imprimían todos los formatos ya diligenciados, esto porque con frecuencia la tienda no enviaba físicamente estos soportes o se demoraban en hacerlo, y para dar inicio al estudio de seguridad y los siguientes procedimientos eran necesarios los documentos impresos, y lo que debía ser un único un gasto en papel y tinta

para Payless (por candidato) ahora era uno doble, en donde inicialmente se había contemplado 17 hojas a impresión a una cara, o de 9 a 10 hojas en impresión a doble cara, se convertía algo de 34 a 20 hojas; esto sin contar cuando el candidato enviaba todos los anexos que deseaba colocar junto a su hoja de vida, que también debían ser re impresos.

Recibida y completada la información anteriormente citada, se solicitaba un estudio de seguridad a una empresa especializada en esto, y al momento de recibir respuesta por parte de la empresa encargada de los estudios, esta era impresa y adjuntada a los documentos anteriores; esta respuesta era de 1 a 2 hojas impresas a doble cara; adicionalmente a esta respuesta se le adjuntaba un cuarto de hoja de papel para la autorización de la oferta laboral donde se colocaba la información de la vacante a cruzar con el estudio en curso, y estos documentos eran entregados a Nómina.

El proceso por seguir por parte de Nomina era la solicitud de exámenes médicos de ingreso, cuya respuesta era impresa (1 hoja a doble cara) y adjuntada al estudio; luego se adjuntaban los comprobantes de afiliaciones para la contratación los cuales correspondían de 4 a 5 hojas; se imprimía también el contrato laboral con 3 a 4 hojas y, por último, la siguiente documentación para diligenciamiento de información del candidato, y la normatividad de la empresa.

- Información básica ingreso para tiendas (2 hoja)
- información de ingreso (1 hoja)
- Información sociodemográfica (1 hoja)
- Acuse recibo políticas (12 hojas)
 - Reglamento Interno de trabajo y Reglamento de Seguridad Industrial (1 hoja)

- Manual del asociado (1 hoja)
- Código de ética (1 hoja)
- Políticas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Salud en el trabajo, Acoso laboral, Consumo del alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas y seguridad vial (1 hoja)
- Código de vestimenta y reglas de oro (1 hoja)
- Inducción sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (1 hoja)
- Política de revisión de carteras (1 hoja)
- Dotación (1 hoja)
- Política de la prevención del acoso laboral (1 hoja)
- Política del CPP (1 hoja)
- Firma de política de facturación (1 hoja)
- Consentimiento enviado por correo electrónico (1 hoja)
- Reglamento interno de trabajo y seguridad industrial (39 hojas)
- Manual del asociado (40 hojas)
- Código de ética (10 hojas)
- Políticas de SGSST (4 hojas)
- Inducción SGSST + Copasst + Cocola (52 hojas)
- Revisión de carteras (1 hoja)
- Política de acoso laboral (4 hojas)
- Política del CPP (3 hojas)
- Política de facturación (3 hojas)
- Código de vestimenta y reglas de oro (2 hojas)

Adicionalmente el candidato cuyo proceso había sido exitoso, debía adjuntar con la firma del contrato la siguiente información

- Fotos (2)
- Fotocopia Cedula de Ciudadanía (2 adicionales a la que ya se tenía)
- Hoja de vida del candidato (2 adicionales a las que ya se tenía)
- Pasado judicial (2)
- Certificados laborales (2)
- Antecedentes disciplinarios (2)
- Diplomas y actas (2)
- Referencias personales (2)
- Certificado EPS (2)
- Certificado AFP (2)
- Cedula cónyuge (1)
- Registro civil de los hijos (1)
- Tarjeta de identidad de los hijos (1)
- Certificado de estudio de hijos (1)
- Extra-juicios (1)
- Certificado laboral cónyuge (1)

Se puede observar entonces a este punto que, para un solo estudio de seguridad, Payless había tenido que destinar alrededor de 241 Hojas; adicionalmente, cuando ya se tenía el contrato firmado, se creaba una carpeta similar de la persona contratada para ser enviada y archivada en la tienda en la que iba a laborar el ahora asociado; esta carpeta contenía:

- Carta de remisión Payless (1 hoja)
- Información básica ingreso – caratula (1 hoja)
- información de ingreso (hoja resumen) (1 hoja)
- Pasado judicial / policía
- Antecedentes disciplinarios / procuraduría
- Diplomas y actas
- Certificaciones laborales
- Referencias personales
- Certificado EPS
- Certificado AFP
- Libreta militar
- Información bancaria
- Fotocopia Cedula de Ciudadanía
- Afiliaciones ARL
- Afiliaciones AFP
- Afiliaciones CCF
- Afiliaciones EPS
- Copia contrato firmado (3 a 4 hojas)
- Carpeta Trayecto del asociado (10 hojas)

Al llegar a este punto, 258 hojas de papel habían sido destinadas para este estudio de seguridad, por lo tanto, es sencillo evidenciar el gasto final incurrido por parte de Payless para una sola persona; ahora, si esto se observa desde los términos monetarios, y donde únicamente se considera el papel sin la tinta o carpetas, representaba a la empresa \$ 5160 pesos colombianos.

Si se considera esta situación a lo largo de un año normal, y con un promedio de 455 estudios de seguridad desde enero a diciembre, donde alrededor del 90% (409,5) de estos estudios fueron exitosos con la firma de contrato, nos arroja un panorama del gasto incurrido por Payless, con un total de 105.651 hojas, lo que es igual en términos monetarios a \$2.113.020 pesos colombianos en un año.

4.3.2 ¿Cómo hacer las cosas diferente?

Identificada la situación, se inició la búsqueda de mejoras para esta situación en términos de recursos físicos, de tiempo, y de trazabilidad digital o de forma portable, buscando de esta manera, hacer de este proceso algo más eficiente.

Antes de llegar a la implementación del PGD, lo inicialmente contemplado fue cambiar todos los formatos correspondientes a este proceso en los cuales se unificarán aquellos que eran repetitivos, es decir, hacer nuevas versiones de los documentos; rápidamente se analizó que llevar acabo esta idea, a largo plazo iba a generar los mismos inconvenientes que hasta la fecha se venían presentando en la compañía.

El indagar sobre que hacían otras empresas en materia documental fue lo que permitió identificar puntos claves para el rediseño de los documentos y el control de los mismos por medio de la reglamentación plasmada en un manual; esto dio origen a la idea de implementar un programa de Gestión Documental de calidad en los departamentos de HR y Nómina, y para el desarrollo de este era importante el trabajo en equipo que se realizara con todas las personas involucradas en estas áreas y aquellos que participaban directa e indirectamente para cada proceso donde era importante los registros documentales.

4.3.3 Trabajo en equipo.

Cuando la idea inicial era el rediseño de los formatos, esto estaba siendo desarrollado en compañía del practicante de SG-SST, la Sra. Mercedes Garzon cabeza de nómina posteriormente conoce esta intención y se une ella y brinda guía y conocimiento para la construcción del proceso, donde el deseo ya colectivo era alcanzar el éxito frente a este reto; cuando ya fue clara la idea de un PGD, se establecieron las normas generales como el tipo de letra, el tamaño, como establecer los encabezados y las versiones, etc. Con parámetros ya establecidos se trabaja paralelamente el manual del Programa y en el rediseño de todos los documentos que se empleaban desde el reclutamiento hasta la contratación, donde por medio de la comparación entre cada uno de estos se establecen los puntos en común, y se reducen el número de formatos empleados en este proceso y cuya funcionalidad fuera desde inicio hasta el fin del mismo procedimiento.

Establecido un borrador para el primer documento cuyo nombre es proceso de reclutamiento y contratación (anexo), se presenta para ser evaluado y corregido por la Sra. Mercedes, cuya reacción no dio espera al ver el resultado, pues se había logrado reducir 7 formatos diferentes en uno. En medio de la socialización de este borrador la Sra. Mercedes expreso que ella en algún momento soñaba con que Payless tuviese una acreditación por ICONTEC o ISO por la buena gestión documental, y ello dio pie para abordar el tema del PGD desde una vista más normativa y de carácter internacional por si esta sistematización se quisiera implementar en los demás países donde la compañía tenía presencia,

Una de las primeras normativas que se analizaron fue la ISO 9001:2015 la cual establece el tema documental de una forma muy global, ya que le permite a cada empresa crear sus propios códigos y la forma en como quiere administrar la gestión documental; adicionalmente los

manuales SIGI que se fueron conociendo en el proceso fueron material clave para la estructuración del manual del PGD para Payless, pues estos mostraban principios de calidad, transparencia y eficiencia a cada uno de los procesos que acobijaba.

El acompañamiento y conocimiento que brindaba tanto la Sra. Mercedes como la Sra. Clara (Gerente de Recursos Humanos) fueron piedra angular en la construcción del manual y del diseño para cada formato, ya que eran ellas quienes mejor conocían las necesidades de la empresa en estos temas.

4.3.4 Presentación del proyecto y los avances.

Establecida una ruta, y un cronograma, se realizó una propuesta y presentación formal a la Sra. Clara (jefe directa) en presencia de la asistente de HR y Nomina, Ángela González; en él se mostraban objetivos, fases, y el avance hasta la fecha de la implementación y futura sistematización del PGD en estos dos departamentos; la propuesta fue abrazada y apoyada con mayor ánimo por la Sra. Clara que por la asistente; en ese espacio se acordó la presentación periódica de avances del proyecto a la Sra. Clara.

Para esta ocasión, el tema legal fue pilar de la presentación, ya que no solo era actualizar bajo la perspectiva de la organización un documento, sino también bajo el marco legal vigente en el país, es decir conocer perfectamente que información se debía solicitar y en qué momento hacerlo; así que el paso a seguir fue consultar al abogado.

Adicionalmente, la Sra. Clara guio el proceso para hablar con cada uno de los DLs a fin de llegar a acuerdos comunes con la modificación de los diversos formatos en los que sus actividades de tienda se veían involucradas; así que en los momentos en los que se tenían borrados de cada documento estos eran socializados inicialmente en los departamentos de HR y

Nómina, donde se realizaban los primeros cambios, y posteriormente con los 3 DLs, donde ellos expresaban sus opiniones y sugerencias para cambios, y si estos eran posibles se realizaban los cambios y se hacía el mismo ejercicio hasta lograr la aprobación general o de la mayoría.

4.3.5 Perspectiva legal.

La Sra. Clara y la Sra. Mercedes fueron quienes establecieron contacto con el abogado para esta etapa, haciendo llegar la última versión del borrador de los formatos para que se analizara su contenido y retroalimentará con comentarios específicos con el propósito de hacer las correcciones correspondientes. Una vez recibida la respuesta del abogado, se realizaron los cambios sugeridos por su parte, dando como resultado las primeras versiones completas y revisadas de los formatos para trabajar con estos.

4.3.6 Rediseño.

En esta etapa ya no solo se rediseñaron los formatos empleados para el reclutamiento y la contratación bajo el PGD, sino que esto le fue aplicado a todos los formatos que eran empleados para cada uno de los procedimientos en ambas áreas, los cuales fueron revisados, corregidos y aprobados como previamente se describió alcanzando así acuerdos sobre la estructura y la forma correcta de diligenciamiento sobre estos.

Establecer formatos flexibles, fáciles de entender y que permitían mayor agilidad fue de los mayores retos que con el tiempo se hicieron evidentes en cada formato, ya que convergían múltiples factores o áreas para cada uno; por ello la buena comunicación fue fundamental en esta etapa y de carácter más amplio ya que se debía entablar conversaciones con las personas de diversos cargos y de áreas como contabilidad, operaciones, logística y marketing; y por medio de lo socializado con estos, se consideraban las opiniones y necesidades para cada proceso, para hacer realidad en el papel las ideas planteadas.

Como todo cambio de fondo de los formatos debían ser acordados, los consensos de las versiones, las fechas de vigencia, y los nombres para cada uno de estos, se plasmaban en el manual del PGD y eventualmente descritos en la propuesta de actualización del manual HR y Nómina para tiendas, este último con el fin de dejar constancia en cada una de las tiendas para futuras consultas del funcionamiento de cada procedimiento y formato.

Uno de los formatos que tuvo un mayor cambio durante esta fase fue el concepto integral, en este se consignaba la opinión cualitativa que el entrevistador daba sobre un candidato, y cuyo común denominador era “el candidato muestra habilidades de servicio al cliente y tuvo una buena clínica de ventas”, pero en este no quedaba impreso detalles mayores de la entrevista que pudiesen ayudar en la toma de decisiones; por ello, y con la misión de enriquecer este proceso de selección, se establece una rubrica de evaluación de candidatos la cual mide habilidades específicas para el cargo, como generales, y esta calificación se convertía en un concepto cuantitativo y se ligaba con el concepto cualitativo del entrevistador; si la persona que tenía la intención de trabajo con la compañía no superaba un límite de puntos en las diferentes entrevistas, el proceso se daba por terminado; el objetivo de este cambio era evitar la contratación de personas que en no más de dos meses iban a renunciar o se les iba a terminar el contrato por bajo rendimiento, y de esta manera reducir la tasa de rotación en la empresa, la cual para finalizar 2019 fue del 25,03% .

4.3.7 Incorporando los cambios y prueba piloto.

El proceso de reclutamiento y contratación es el procedimiento que se realiza con mayor frecuencia entre HR y Nomina por la alta rotación que presentan las tiendas; por lo que para el desarrollo de estos, es importante el trabajo en conjunto y sincronizado para dar cumplimiento con los tiempos establecidos, y como anteriormente descrito, estos eran los que presentaban

mayores dificultades documentales; por lo tanto la prueba piloto se realizó a este, teniendo como lugar de desarrollo la ciudad de Bogotá y exclusivamente cuando los procesos eran realizados a candidatos para ser asociados de tienda en la oficina.

Antes de ejecutar la prueba piloto, se optó por realizar una simulación vía Excel (ver tabla 1, figura 1) mostrando el proceso como era llevado a cabo hasta el momento y el supuesto con los documentos bajo PGD para el reclutamiento y la contratación de una persona en un panorama favorable, es decir sin la necesidad de dobles impresiones de estudios y con toda la documentación requerida; el resultado fue una posible reducción del 70% del papel que se empleaba para este proceso.

Tabla 1 – Simulación

| Actualmente | | Propuesta | | Se reduce |
|--|-----------------------|--|-----------------------|---------------------|
| 1.1. Reclutamiento | | 1.1 Reclutamiento | | Promedio de hojas |
| Documento | Hojas promedio | Documento | Hojas promedio | DIFERENCIA |
| Hoja de vida del candidato | 2 | Hoja de vida del candidato | 2 | 1 |
| Solicitud de empleo PSS | 3 | Proceso de reclutamiento y contratación (PRC) | 4 | |
| Total | 5 | Total | 6 | |
| 1.2 Selección | | 1.2 Selección | | Selección |
| Formato Estudio de seguridad | 5 | Formato Estudio de seguridad | 5 | -3 |
| Consentimiento de estudio | 1 | Consentimiento de estudio (Nueva versión) | 1 | |
| Verificación referencias laborales | 3 | Verificación referencias laborales (Nueva versión) | 1 | |
| Conceptos integrales | 2 | Conceptos integrales (Nueva versión) | 1 | |
| Fotocopia Cedula de Ciudadanía | 1 | Fotocopia Cedula de Ciudadanía | 1 | |
| Total | 12 | Total | 9 | |
| 2. Contratación | | 2. Contratación | | Contratación |
| 2.1 Documentos para la contratación del candidato | | 2.1 Documentos para la contratación del candidato | | -7 |
| Fotos | 2 | Fotos | 2 | |
| Fotocopia Cedula de Ciudadanía | 2 | Fotocopia Cedula de Ciudadanía | 2 | |
| Hoja de vida del candidato | 2 | Hoja de vida del candidato | 2 | |
| Pasado judicial | 2 | Pasado judicial | 1 | |
| Certificados laborales | 2 | Certificados laborales | 1 | |
| Antecedentes disciplinarios | 2 | Antecedentes disciplinarios | 1 | |
| Diplomas y actas | 2 | Diplomas y actas | 1 | |
| Referencias personales | 2 | Referencias personales | 1 | |
| Certificado EPS | 2 | Certificado EPS | 1 | |
| Certificado AFP | 2 | Certificado AFP | 1 | |
| Cedula cónyuge | 1 | Cedula cónyuge | 1 | |
| Registro civil de los hijos | 1 | Registro civil de los hijos | 1 | |
| Tarjeta de identidad de los hijos | 1 | Tarjeta de identidad de los hijos | 1 | |
| Certificado de estudio de hijos | 1 | Certificado de estudio de hijos | 1 | |
| Extra-juicios | 1 | Extra-juicios | 1 | |
| Certificado laboral cónyuge | 1 | Certificado laboral cónyuge | 1 | |

| Total | 26 | Total | 19 | |
|---|-----------|------------------------------|----------|------------|
| 2.2 Contratación | | 2.2 Contratación | | -17 |
| Formato oferta | 1 | PRC | NO | |
| Información básica ingreso (caratula) | 2 | | | |
| información de ingreso (hoja resumen) | 1 | | | |
| Información sociodemográfica | 2 | | | |
| Acuse recibo políticas | 12 | Acta de entrega de políticas | 1 | |
| * Reglamento Interno de trabajo y Reglamento de Seguridad Industrial | 1 | | | |
| * Manual del asociado | 1 | | | |
| * Código de ética | 1 | | | |
| * Políticas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - (Salud en el trabajo, Acoso laboral, Consumo del alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas y seguridad vial) | 1 | | | |
| * Código de vestimenta y reglas de oro | 1 | | | |
| * Inducción sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo | 1 | | | |
| * Política de revisión de carteras | 1 | | | |
| * Dotación | 1 | | | |
| * Política de la prevención del acoso laboral | 1 | | | |
| * Política del CPP | 1 | | | |
| * Firma de política de facturación | 1 | | | |
| * Consentimiento envió por correo electrónico | 1 | | | |
| Total | 18 | Total | 1 | |

| 2.3 Documentos entregados | | 2.3 Documentos entregados | | -121 |
|--|------------|--|--------------------|-----------------------|
| Reglamento interno de trabajo y seguridad industrial | 39 | Reglamento interno de trabajo y seguridad industrial | 39 | |
| Manual del asociado | 40 | Manual del asociado | Correo electrónico | |
| Código de ética | 10 | Código de ética | Correo electrónico | |
| Políticas de SGSST | 4 | Políticas de SGSST | Correo electrónico | |
| Inducción SGSST + Copasst + Cocola | 52 | Inducción SGSST + Copasst + Cocola | Correo electrónico | |
| Revisión de carteras | 1 | Revisión de carteras | Correo electrónico | |
| Política de acoso laboral | 6 | Política de acoso laboral | Correo electrónico | |
| Política del CPP | 3 | Política del CPP | Correo electrónico | |
| Política de facturación | 3 | Política de facturación | Correo electrónico | |
| Código de vestimenta y reglas de oro | 2 | Código de vestimenta y reglas de oro | Correo electrónico | |
| Total | 160 | Total | 39 | |
| 3. Carpeta tienda | | 3. Carpeta tienda | | Carpeta tienda |
| Carta de remisión | 1 | Carta de remisión | 1 | -8 |
| Información básica ingreso (caratula) | 2 | Información del asociado - Tienda | 1 | |
| información de ingreso (hoja resumen) | 1 | | | |
| Pasado judicial / policía | -1 | Pasado judicial / policía | NO | |
| Antecedentes disciplinarios / procuraduría | -1 | Antecedentes disciplinarios / procuraduría | | |
| Diplomas y actas | -1 | Diplomas y actas | | |
| Certificaciones laborales | -1 | Certificaciones laborales | | |
| Referencias personales | -1 | Referencias personales | | |
| Certificado EPS | -1 | Certificado EPS | | |
| Certificado AFP | -1 | Certificado AFP | | |
| Libreta militar | -1 | Libreta militar | | |
| Información bancaria | 1 | Información bancaria | | |
| Fotocopia Cedula de Ciudadanía | -1 | Fotocopia Cedula de Ciudadanía | -1 | |
| Afiliaciones ARL | 1 | Afiliaciones ARL | 1 | |

| | | | |
|-------------------------------|------------|-------------------------------|-------------|
| Afiliaciones AFP | 1 | Afiliaciones AFP | 1 |
| Afiliaciones CCF | 1 | Afiliaciones CCF | 1 |
| Afiliaciones EPS | 1 | Afiliaciones EPS | 1 |
| Copia contrato firmado | 4 | Copia contrato firmado | 4 |
| Carpeta Trayecto del asociado | 5 | Carpeta Trayecto del asociado | NO |
| Total | 18 | Total | 10 |
| Total general | 213 | Total general | 65 |
| | | | -148 |

Tabla 1: base de la simulación con el N° de hojas que se necesitan sin un Programa de Gestión Documental, y con los documentos bajo el PGD en un panorama favorable.

Figura 1 - Simulación en panorama favorable

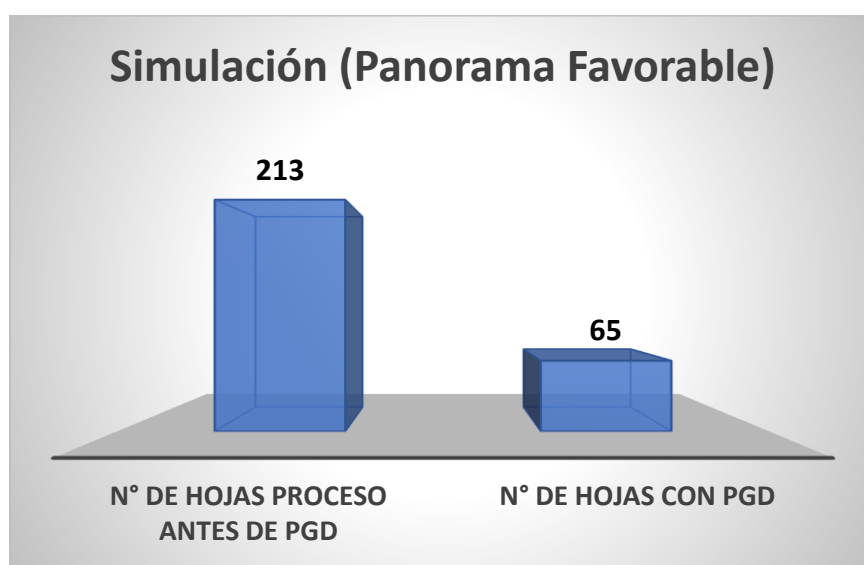


Figura 1: comparación hecha para la simulación con el N° de hojas que se necesitan sin un Programa de Gestión Documental, y con los documentos bajo el PGD en un panorama favorable. Para llegar a este número, se consideraron las últimas contrataciones que se habían realizado y se contaron cada uno de los documentos y formatos empleados para cada una de las etapas de los procesos como se trabajaban hasta el momento; y para los nuevos documentos, se partió del supuesto del como estos iban a sustituir el proceso regular.

Mientras se realizaba la simulación en Excel, se identificó una situación adicional a mejorar, la cual estaba relacionada con el HABEAS DATA, en donde se estaba vulnerando la confidencialidad de datos personales, ya que parte de la información de antecedentes judiciales, penales, certificados laborales, e información escolar y personal estaban siendo enviados en la carpeta del asociado para la tienda; mientras se indagaba sobre esta situación se identificó que

esto ocurría hace más de 5 años y que la persona que estaba a cargo de esta actividad (asistente de Nómina y HR) se resistía a todos los cambios que se estaban generando, y en esa ocasión ella refirió que desde que había llegado a Payless las cosas ya se hacían de esa manera y que no veía la necesidad de cambiar los procesos ahora; aquella respuesta impulso a cambiar el proceso inmediatamente por parte de la Sra. Mercedes, así que de ahí en adelante con las nuevas contrataciones esa información no fue adjuntada para la carpeta de la tienda.

Con la implementación de la nueva directriz, dada por la Sra. Mercedes, y aplicada a los primeros estudios que se realizaron con la documentación bajo PGD, el cambio observado fue considerable (Ver figura 2); se prosiguió a realizar una segunda comparación, en esta ocasión con cifras más reales de los procesos.

Figura 2 - Comparación simulación VS. Realidad

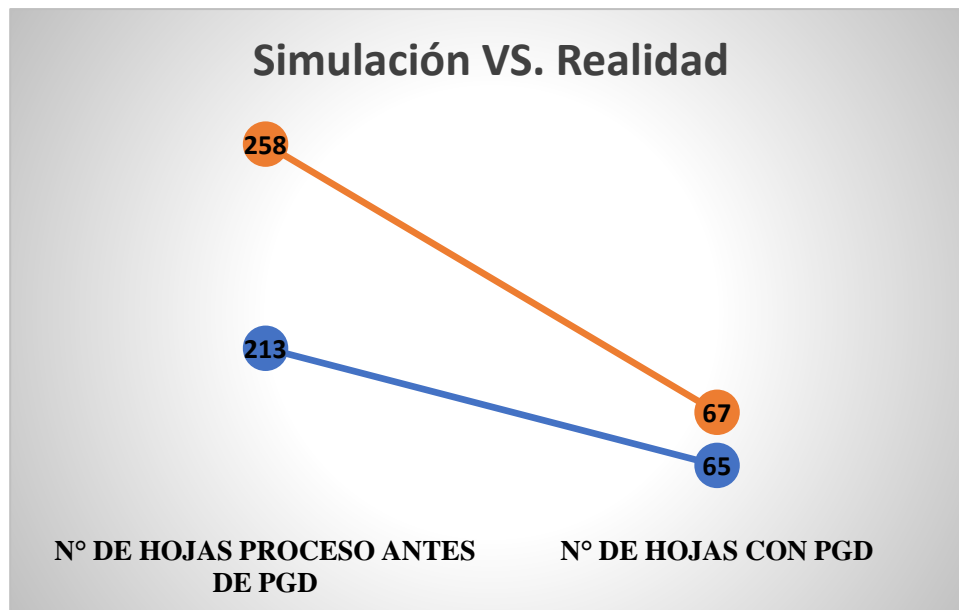


Figura 2: Ilustra la diferencia entre el supuesto estudio en un panorama favorable y la realidad entre los procesos que estaban sin y con la implementación de formatos bajo el PGD; de esta forma se observa que la reducir en el uso de recursos fue de un 74%

Durante el desarrollo y estructuración del PGD, se planteó que todas las políticas y normativas de la compañía fuesen entregadas de forma digital, y que estas estuviesen acobijadas

en el programa de gestión documental de calidad, salvo el Reglamento interno de trabajo y seguridad industrial; el entregar a los nuevos asociados las normativas de manera digital daba como resultado una reducción en las impresiones del 55%; finalmente la suma total de las mejoras documentales genero un resultado del 75,36% de merma en la disposición de recursos por parte de la compañía para el proceso de reclutamiento hasta la contratación.

Establecida la diferencia alcanzada con los recursos físicos, se realiza la comparación (ver figura 3) en el sentido monetario, mostrando de esta manera la diferencia del proceso antes y después de aplicar los documentos con PGD.

Figura 3 - Comparación monetaria antes y después de la aplicación del PGD

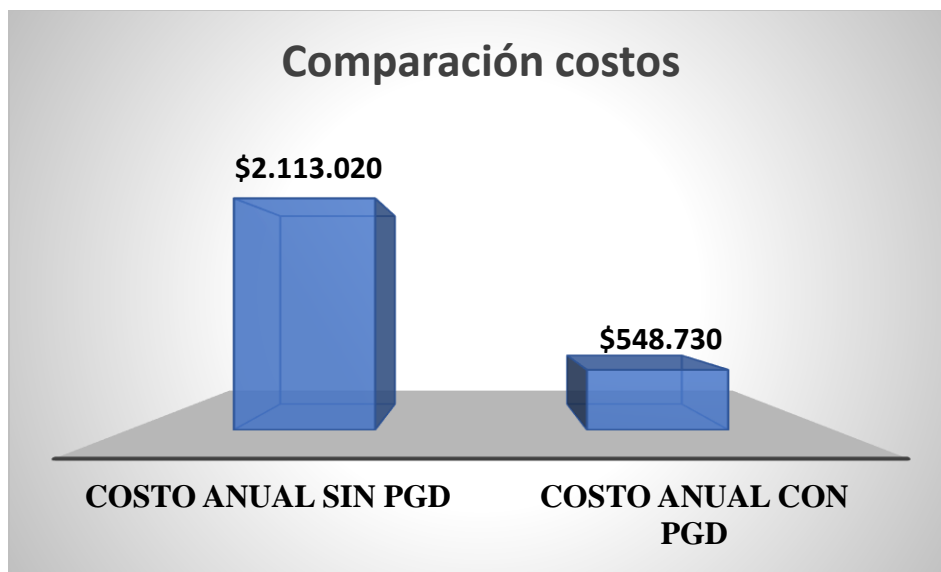


Figura 3: Muestra la diferencia en costos en los que incurre la empresa anualmente sin y con la implementación del PGD para el caso de reclutamiento y contratación de personal; evidencia con ello una diferencia de \$1.564.290 durante el año, es decir una reducción del 74,03% en costos.

La prueba piloto se realizó por alrededor de dos meses, donde se realizaron procesos de retroalimentación con las personas involucradas en estos, a fin de perfeccionar cada uno de los documentos; la asimilación de los nuevos formatos en los pares del procedimiento estuvo dividido entre quienes estaban de acuerdo con los cambios y quienes querían seguir realizando el

reclutamiento y la contratación de forma “tradicional”. La comunicación, flexibilidad y resiliencia fueron pilares fundamentales para en esta etapa.

Durante el desarrollo del piloto, se inició la planeación para dar a conocer a todas las tiendas del país los formatos correspondientes para cada procedimiento en HR y Nómina.

4.3.8 Lanzamiento y refuerzo

Entre finales de enero e inicios de febrero de 2020 les fue comunicado los cambios de los formatos y los procesos a todas las tiendas del país a través de Payless Central donde se les explicaba la funcionalidad y entrada en vigor de los nuevos formatos, con los que se mejorarían los procedimientos para captar la información, procesarla y dar respuesta de manera oportuna por parte de HR y Nómina; estos archivos fueron entregados con formato PDF bloqueado para posibles ediciones.

Con la llegada del Covid-19 a Colombia a inicios de marzo del 2020, las operaciones en Payless también se vieron afectadas y fueron colocados en pausa en su gran mayoría, por tal razón, hacia inicios del mes de septiembre, cuando las actividades ya comenzaban a tener normalidad, con ayuda de los DLs se realizó un refuerzo con respecto a este tema a los gerentes de cada una de las tiendas y se les hizo llegar nuevamente un PDF con los nuevos formatos; y para esta ocasión fue únicamente para el reclutamiento de personal.

4.3.9 Archivo de gestión

A fin de hacer de esta sistematización algo global, se crea un archivo de gestión que puede ser administrado desde la nube, el cual contiene el manual de PGD con la normativa para crear, actualizar, y eliminar documentos; también permite la consulta de todos los formatos

nuevos con las versiones que entraron en vigor y fueron implementadas en algún momento; por último, permite auditar y autorizar los cambios de los formatos a través de una tabla de control.

4.3.10 Futuros procesos

Dado los cambios drásticos y repentinos que la humanidad y las organizaciones tuvieron que implementar gracias a la aparición del Covid-19, demostró la importancia de la continua innovación y la permanente búsqueda de tener los procesos de la organización en la vanguardia con una visión 100% digital y no física; por esto la implementación del Programa de Gestión Documental físico es la base para futuros procesos de sistematización y de acreditación en alta calidad organizacional con el fin de re ingeniar, migrar y mantener todos los procesos de esta gestión de forma digital, colaborando de esta forma con la reducción de los costos de mantenimiento de archivos físicos, de tiempo, y a la obtención de la información de forma ágil y rápida ya que se tendría acceso remoto y global de toda la información que compone el programa.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El principal objetivo de la implementación del Programa de Gestión de Documental fue generar mejoras a los procesos que componían los departamentos de Recursos Humanos y Nómina con el fin de obtener procedimientos más eficaces en materia documental, y donde el mayor impacto de la implantación de este modelo documental fue sobre el proceso de reclutamiento y contratación reduciendo el número de recursos físicos y monetarios invertidos en el desarrollo de estos hasta en un 74%.

Establecer un manual del PGD donde se reglamentará paso a paso la manera correcta para la presentación de los formularios y de la información que contenían, además de permitir la visualización, la edición y el control de estos, fue uno de los objetivos de mayor trabajo, ya que este representaba la base de todo el proyecto y por medio de este se brindaban parámetros sencillos y claros los cuales a posteriori dieron origen a la actualización de la documentación empleada en estos departamentos; con el rediseño, reducción y eliminación de los formatos vigentes en HR y Nómina también se buscó las formas de que estos cambios en la documentación colaborarán o aportarán a diversos procesos de fondo, como lo era la rotación de personal; adicionalmente, el PGD le permitió a Payless Colombia una independencia documental por parte de Corporate.

Con la entrada en vigor de las nuevas versiones de los formularios, era necesaria una herramienta adicional que permitiera mayor control de las plantillas de los documentos y de las actualizaciones que en estos se realizarán, además de tener el dominio para las copias entregadas a diversos pares de los procesos, teniendo una completa verificación y administración de estos.

Por lo que se concluye que todos y cada uno de los objetivos que fueron planteados para el desarrollo de esta sistematización fueron realizados, concluidos con éxito y a la espera de una administración que fortalezca todos y cada uno de los procesos consignados en las herramientas entregadas a la empresa, de los cuales se diseñaron bajo normatividad internacional a fin abrir las posibilidades de ser aceptado en todas las áreas de la organización y en los diferentes países donde Payless tiene presencia de tiendas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La implementación del Programa de Gestión Documental es una herramienta base para la compañía, el cual brinda una solución de corto, medio y largo plazo sobre la gestión documental, donde se fomenta a todas las partes involucradas en los procesos de Recursos Humanos y Nómina de Payless a manejar un único idioma documental; aunque este programa fue aplicado únicamente dentro de estos dos departamentos, se diseñó considerando futuras implementaciones de este en las demás áreas que componen a la empresa y también en otros países donde Payless hace presencia, gracias a la sencillez y adaptabilidad de la herramienta; por otra parte, el PGD al ser un instrumento que colabora en procesos de calidad, permite el trabajo a mediano y largo plazo para alcanzar la calidad documental integral y la futura acreditación del proceso ante los entes correspondientes.

Trabajar con documentos que permiten el seguimiento y el control de estos a través del PGD, brinda mayor orden y seguridad desde el origen hasta la disposición final de la información consignada en estos, lo que da como resultado procesos ágiles, de amplia funcionalidad y para el caso citado, una reducción de los recursos dispuestos para el desarrollo de estas actividades.

A la empresa por lo tanto se le recomienda nombrar un administrador para auditar el funcionamiento del PGD y del archivo de gestión anualmente, a fin de prevenir futuras reincidencias en la mala gestión documental, y por medio del uso de esta herramienta tener la facilidad frente a las sugerencias de cambios, la autonomía para efectuarlos o proponer nuevas versiones de las plantillas consignadas en estos según las necesidades de los departamentos y de la disposición legal de los mismos. En consideración de este proceso frente a la ISO 9001:2015 se propone que la persona responsable de esta fase cree permisos para manipulación o edición de

las plantillas de forma parcial o total para una o múltiples partes del archivo de gestión a los diferentes pares que participan en el desarrollo de cada uno de los procedimientos

Finalmente, esta experiencia que inicialmente era solo una idea implementar un PGD dentro de los departamentos de HR y Nomina que ayudara a mejorar procesos, se convirtió en toda una experiencia de sistematización enriquecedora tanto en lo profesional como en lo personal, ya que los múltiples retos, la indagación y búsqueda de soluciones, genera un cumulo de experiencias que para los próximos desafíos laborales se intervenga con un conocimiento más amplios y de cómo actuar bajo circunstancias de oposición o de aprobación; adicionalmente, esta oportunidad no solo me permitió conocer por completo el área de trabajo (Recursos Humanos) sino también el área de nómina, y de otras áreas de la organización como la comercial, la financiera, la operativa, e inclusive la de mercadeo, ofreciéndome un panorama global del funcionamiento de la organización y las múltiples raíces situacionales que impactaban al área de HR; en conclusión, el aporte en la vida profesional de la sistematización es aumento de la capacidad de análisis, la investigación y la proposición creativa y e innovadora para la mejora constante de procesos en las áreas y retos a desempeñar en un futuro.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Congreso de Colombia. (2000). *Congreso de la Republica* . Obtenido de Ley 504 :
file:///C:/Users/familia/Downloads/articles-15049_documento.pdf
- Congreso de la Republica de Colombia. (1991). *Constitución política de Colombia*. Obtenido de
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Defensoria del Pueblo. (s.f.). *Defensoria del pueblo*. Obtenido de Políticas de proteccion de datos personales: <https://www.defensoria.gov.co/public/ley1712/Protecciondedatospersonales.pdf>
- Función Pública. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de Gestión Documental:
<https://www.funcionpublica.gov.co/gestion-documental>
- Gil, J. (2007). *LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES*. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Gordillo, H. (s.f.). *Evaluación de competencias laborales*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/evaluacion-competencias-laborales/>
- Heredia. (2007). *Mundo archivístico*. Obtenido de Gestion documental y Calidad:
<http://www.mundoarchivistico.com.ar/?menu=articulos&id=212>
- Maglio, I. (s.f.). *Intramed*. Obtenido de Confidencialidad, habeas data y protección de datos personales:
<https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenido=40673>
- Organismo Internacional de Estandarización . (2001). *Información Pública PGR*. Obtenido de ISO 15489 - Información y documentación - Gestión de documentos:
[http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/GESTexto1\(CS\).pdf](http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/GESTexto1(CS).pdf)
- Organismo Internacional de Estandarización. (2001). *Universitat Oberta de Catalunya*. Obtenido de ISO 15489: <https://www.uoc.edu/portal/es/arxiu/gestio-documental/que-es/index.html>

SISTEMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL EN PAYLESS COLOMBIA

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Luz Esther Otavo Barrera

FIRMA: _____



NOMBRE DEL ASESOR: Ricardo Parra

FIRMA: _____

FECHA ENTREGA: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: Clara María Maldonado Gualdron

CORREO: clara.maldonado@payless.com

TELÉFONO: 3505496418

FIRMA DE JEFE INMEDIATO: _____

RECHAZADO _____ **ACEPTADO** _____

ACEPTADO CON MODIFICACIONES _____

FECHA ENTREGA: _____