

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS MEDIANTE EL ESTUDIO DE
TIEMPOS Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA EMPRESAS DE SERVICIOS.**

**PROPUESTA DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS A TRAVÉS
DE UN ANÁLISIS DE TIEMPOS PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA ABC ECUATORIANA DE
SERVICIOS CON SEDE EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PRESENTADO COMO
REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA DE LA
PRODUCCIÓN**

HEIDY DAYANA MALLA LECHON

heidy.malla@epn.edu.ec

DIRECTOR: TANIA KARINA BERREZUETA ESPIN

tania.berrezueta@epn.edu.ec

DMQ, septiembre 2024

CERTIFICACIONES

Yo, HEIDY DAYANA MALLA LECHON declaro que el trabajo de integración curricular aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

HEIDY DAYANA MALLA LECHON

Certifico que el presente trabajo de integración curricular fue desarrollado por HEIDY DAYANA MALLA LECHON, bajo mi supervisión.

TANIA KARINA BERREZUETA ESPIN
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

A través de la presente declaración, afirmamos que el trabajo de integración curricular aquí descrito, así como el (los) producto(s) resultante(s) del mismo, son públicos y estarán a disposición de la comunidad a través del repositorio institucional de la Escuela Politécnica Nacional; sin embargo, la titularidad de los derechos patrimoniales nos corresponde a los autores que hemos contribuido en el desarrollo del presente trabajo; observando para el efecto las disposiciones establecidas por el órgano competente en propiedad intelectual, la normativa interna y demás normas.

HEIDY DAYANA MALLA LECHON

TANIA KARINA BERREZUETA ESPIN

DEDICATORIA

Con mucho amor dedico este trabajo a mi madre Elvia, quien ha sido la fuente de inspiración y el motor de estabilidad en mi vida.

A mi hermana Liz, quien todos los días me motiva a seguir adelante y dar lo mejor de mí.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar un profundo agradecimiento a todos quienes han formado parte de mi vida. En especial a mi madre, quién con valentía y una actitud inquebrantable, me enseñó a no rendirme, dar lo mejor de mí hasta el final, siendo autentica, prudente y manteniendo los valores. Mami gracias por el amor incondicional brindado, por estar a mi lado siempre en los buenos y malos momentos, por las noches en vela que pasaste porque no dormía, y sobre todo gracias por demostrarme que todo tiene solución. Su grandioso ejemplo ha sido el motor para que logre culminar esta etapa de manera exitosa.

Agradezco a mi hermana Liz, quién es mi consejera y amiga, que todos los días me irradia con una gran luz de alegría, gracias por estar a mi lado, solo tú sabes cuán difícil ha sido llegar a este punto, y sin tu ayuda créeme no lo hubiera logrado. Has sido una pieza fundamental en mi camino ya que me has enseñado muchas cosas, desde hacer frente mis miedos, ver siempre el lado bueno de las cosas, a nunca rendirme y vivir nuevas experiencias, las palabras quedan cortas para agradecerte todo lo que has hecho por mí.

A mi padre Marco, le agradezco porque siempre que lo necesité no dudo en llamarme, escribirme o preguntarme como he estado y si necesitaba algo conseguirlo a toda costa.

A mi tía Mercedes, gracias por mimarme tanto, escucharme y estar pendiente de mí, eso me permitió rendir al cien por ciento en todas las actividades que se me presentaban.

A mis amigas, Viki, Josselyn, Marjorie, Erika les agradezco por ayudarme a crecer a lo largo de la carrera, con ustedes logré tener una fuerte conexión para poder conversar horas y desahogarme de toda la tensión tanto de la carga académica y personal. A mis amigos, Jossué, Francis, Janna, Saul, Marco, les agradezco por alentarme, hacerme reír y vivir momentos inolvidables que me llenan de tanta felicidad.

A mi fiel compañero Guffy, quien es mucho más que una mascota, es un verdadero amigo, gracias por haber permanecido a mi lado con lealtad y amor.

Finalmente, gracias a la empresa y el área que me abrió sus puertas para realizar este trabajo y a diferentes docentes que me brindaron de gran conocimiento, en especial a mi tutora Karina Berrezueta quien me guio en todo este camino. No podría finalizar sin antes agradecer a Paula quien me motivó, llenó de confianza y me mencionó que cuando empiece a sentirme cómoda realizando algo busque la manera de revolver todo porque es la única forma de crecer.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIONES.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
1 DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE DESARROLLADO	1
1.1 Objetivo general	2
1.2 Objetivos específicos	2
1.3 Alcance.....	2
1.4 Marco teórico.....	4
1.4.1 Gestión por procesos	4
Procesos.....	4
Tipo de procesos	5
Jerarquía de procesos.....	6
Manual de procesos	6
Mejoramiento de procesos	8
1.4.2 Estudio del tiempo	9
Cronometraje	10
Ciclos del estudio	10
Clasificación del desempeño.....	11
Holguras o suplementos.....	12
Tiempo normal.....	13
Tiempo estándar.....	14
1.4.3 Productividad	14
Análisis de valor agregado	15
Ciclo PDCA.....	16
Desing Thinking.....	17
2 METODOLOGÍA.....	19
2.1 Diseño metodológico.....	19
Enfoque de investigación	19
Tipo de trabajo.....	19
Técnica de recolección de información.....	20
Población y tamaño de muestra.....	20

2.2	Técnica de análisis de la información.....	21
2.2.1	Herramientas de métodos, estándares y diseño del trabajo	21
	ETAPA 1. Método.....	21
	ETAPA 2. Estándar	29
3	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	34
3.1	Resultados.....	34
	ETAPA 3. Diseño general de la solución mediante metodología PDCA	34
	Planificación.....	35
	Hacer	47
	Controlar	51
	Actuar.....	51
3.2	Conclusiones.....	52
3.3	Recomendaciones	53
4	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
5	ANEXOS.....	58
	ANEXO I.....	58
	ANEXO II	59
	ANEXO III	63
	ANEXO IV.....	66
	ANEXO V.....	70
	ANEXO VI.....	76
	ANEXO VII.....	76
	ANEXO VIII.....	76

RESUMEN

El presente trabajo presenta la propuesta de estandarización de procesos y análisis de tiempos en la subárea de Formación de Colaboradores del área de Desarrollo Organizacional con el objetivo de mejorar la productividad. Las herramientas empleadas se basaron en tres etapas: el método, estándar y diseño del trabajo. En primera instancia, en la etapa uno, se tuvo un acercamiento directo con los involucrados del área para levantar la información, donde se esquematizaron un total de siete subprocesos y cinco procesos. Una vez levantada la información, en la etapa dos se realizó la toma de tiempos, análisis del factor de desempeño y holguras para obtener el tiempo estándar por cada actividad. En la tercera etapa para describir los resultados, se implementó el ciclo PDCA, lo que permitió un análisis profundo de las operaciones que agregan valor. Este análisis reveló que la subárea de Formación de Colaboradores tiene un índice promedio de valor agregado del 89,72% en sus actividades diarias, aunque el rendimiento es alto, los hallazgos permitieron identificar la necesidad de implementar mejoras para alcanzar la máxima eficiencia.

En función de los hallazgos identificados, se propusieron mejoras para los procesos G.1 gestión de encuestas y evaluaciones, los subprocesos B.5.1 actitud destacada y H.1.1 Onboarding, que presentaban un índice inferior. Utilizando la metodología design thinking, en primera instancia se detallaron las problemáticas, luego se realizó un brainstorming, donde se generaron y propusieron soluciones. Finalmente, se elaboró el Manual de Procesos con las mejoras propuestas para la subárea de Formación de Colaboradores, alineado con el formato, el direccionamiento estratégico y la estructura del área de Desarrollo Organizacional, que, con una adecuada implementación y seguimiento, se espera que potencie la eficiencia de todos los colaboradores, tanto actuales como futuros.

PALABRAS CLAVE: Procesos, subprocesos, tiempo, estándar, valor, mejora, PDCA.

ABSTRACT

This work presents a proposal for process standardization and time analysis in the Training subarea of the Organizational Development department with the goal of improving productivity. The tools employed were based on three stages: method, standard, and work design. In the first stage, there was a direct approach with the area's stakeholders to gather information, resulting in the outlining of a total of seven subprocesses and five processes. Once the information was collected, the second stage involved time measurements, performance factor analysis, and allowances to obtain the standard time for each activity. In the third stage, the PDCA cycle was implemented to describe the results, allowing for an in-depth analysis of value-adding operations. This analysis revealed that the Training subarea has an average value-added index of 89.72% in its daily activities. Although the performance is high, the findings identified the need for improvements to achieve maximum efficiency.

Based on the identified findings, improvements were proposed for the G.1 process (survey and evaluation management), B.5.1 subprocess (outstanding attitude), and H.1.1 subprocess (Onboarding), which had lower indices. Using the design thinking methodology, the problems were first detailed, followed by brainstorming sessions where solutions were generated and proposed. Finally, the Process Manual was developed with the proposed improvements for the Training subarea, aligned with the format, strategic direction, and structure of the Organizational Development department, which, with proper implementation and follow-up, is expected to enhance the efficiency of all employees, both current and future.

KEYWORDS: Processes, subprocesses, time, standard, value, improvement, PDCA.

1 DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE DESARROLLADO

A medida que la humanidad avanza, nuevas necesidades y desafíos se presentan en las organizaciones. La clave es entender la forma de cómo se desarrollan y ejecutan los sistemas, procesos y personas, comenzando desde una perspectiva de gestión por procesos, técnica que, según (Pérez, 2012) da respuesta a las incertidumbres del entorno competitivo. Es así que, la gestión por procesos, como metodología empresarial, se centra en la búsqueda constante de la mejora continua, alineada a un flujo de información, compromisos y cambios, antes dispuesto de forma vertical, a un flujo de trabajo horizontal (Universidad de Cantabria, 2016) donde se logre identificar, seleccionar y documentar información en un Manual de Procesos, ya sea de toda o una parte de la organización y/o empresa (Cadena, 2017) que debe estar alineada a un direccionamiento estratégico.

El tiempo es considerado uno de los recursos más valiosos para aumentar la productividad empresarial, un concepto que tuvo sus inicios con Frederick Taylor, quien, mediante un estudio de tiempos asociados (Bello, 2020), alineó procesos específicos, actividades y tareas. Este enfoque es un punto de partida en el presente estudio, ya que permitirá establecer estándares de tiempo para responder si el entorno organizacional se está o no desarrollando de forma eficiente, ya que un estándar mal establecido, conduce a costos altos, inconformidades del personal y posiblemente fallas de toda la empresa (Niebel & Freivalds, 2009). Aunque la ocurrencia de tiempos improductivos son frecuentes en las organizaciones, este puede ser reconocido como tal únicamente cuando se lleva a cabo técnicas de medición (Rivera et al., 2020) que ayuden a identificar las demoras personales, fatigas y retrasos que se presenten durante la realización de las actividades (Osorio & Gregorio, 2021).

La empresa de servicio seleccionada llamada de ahora en adelante “Empresa ABC”, cree e invierte en las áreas comercial, industrial e inmobiliaria, ubicada en Quito, y en específico el área de Desarrollo Organizacional, cuenta con 19 colaboradores distribuidos 5 subáreas, Nivel de Implementación, Desarrollo de Colaboradores, Campus Virtual, Formación de colaboradores y Programas de Desarrollo, además de, la gerencia. En conjunto, estas subáreas gestionan 20 procesos que se llevan a cabo como parte de las actividades diarias, cada uno con diferentes tiempos de ejecución y en coordinación con la gerencia. Es crucial reconocer que el área enfrenta deficiencias por la falta de cohesión en los procesos que ha dado lugar a una red de actividades desconectadas, generando ineficiencias en la productividad. Esta falta de conexión entre los procesos crea una isla de documentos que no solo consume tiempo y recursos, sino que también compromete la productividad del talento humano.

Para afrontar el problema, se propone cambiar de una visión tradicional a una visión por procesos, iniciando con la selección de la subárea, estandarización de procesos donde se identificará las actividades prioritarias que generen valor, después se realizará un análisis de tiempos con la aplicación de la herramienta de métodos, estándares y diseño del trabajo en la subárea seleccionada, abordando así las deficiencias actuales que ayudarían afrontar situaciones adversas. El estudio además contribuirá a fomentar una sinergia entre las subáreas, reduciendo los tiempos de actividades innecesarias, fortaleciendo los procesos de alto rendimiento operativo para que el área en general sea más competitiva, busque liderazgo y un desarrollo integral de todos los colaboradores, quienes representan el recurso más valioso.

1.1 Objetivo general

Mejorar la productividad en el área de Desarrollo Organizacional de una Empresa ABC de servicios mediante la estandarización de procesos y análisis de tiempos.

1.2 Objetivos específicos

1. Levantar la información e identificar las actividades claves en el área de Desarrollo Organizacional para entender la situación actual.
2. Realizar un estudio de tiempos de la subárea seleccionada para evaluar la duración y el valor que generan, utilizando la herramienta de métodos, estándares y diseño del trabajo para mejorar la productividad.
3. Documentar en el Manual de Procesos los resultados obtenidos con una guía clara y estructurada que fortalezca el desempeño en el área.

1.3 Alcance

El alcance de esta investigación es descriptiva, ya que se enfoca en cuantificar y mostrar con precisión las dimensiones y ángulos del proceso en estudio (Hernández Sampieri et al., 2014). En este contexto, se concentrará primero en recolectar datos en el área de Desarrollo Organizacional, ya sea mediante entrevistas con los colaboradores, registros internos, informes, plataformas de gestión de la información o cualquier archivo relevante para comprender el entorno actual y planificar meticulosamente cada etapa del proceso. Además, se medirán los procesos levantados para identificar deficiencias en los tiempos de las actividades existentes, ya sean de valor agregado o no, y proponer mejoras sustanciales. Todo esto se logrará mediante la aplicación de herramientas de métodos,

estándares y diseño del trabajo. Los resultados de mejora de la productividad a largo plazo no se podrán evaluar y controlar debido al tiempo limitado.

Por ende, el presente estudio dada la extensión del área y la diversidad de procesos manejados se enfocará en la subárea con bajo rendimiento en sus indicadores del año 2023. Es importante destacar que la implementación del manual de procesos, el análisis de tiempos y las mejoras propuestas serán responsabilidad del área de Desarrollo Organizacional, ya que estos aspectos no están contemplados dentro de los límites del estudio.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Gestión por procesos

El enfoque de gestión por procesos representa la consolidación de distintos esfuerzos o líneas de pensamiento sobre los procesos de la organización (Maldonado, 2018) que permiten evaluar las desviaciones existentes a fin de corregirlas y evitar que se produzca un resultado defectuoso (Cadena, 2017). Según (Cadena, 2017) para que una gestión por procesos exista, es necesario verla desde una perspectiva de gestión de procesos, que, es una disciplina que ayuda a la Empresa ABC a identificar, representar, diseñar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

Procesos

Para entender en mayor detalle es clave partir del concepto de que es un proceso. Varios autores le definen como el conjunto de eventos necesarios para realizar una actividad, sea de forma individual o grupal (Mendoza & Moreira, 2021) o como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas con valor añadido (Maldonado, 2018). Si bien los conceptos mencionados tienen relación, el concepto más acertado y simplificado es el mencionado por la (Norma ISO 9000, 2015) que define al proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Además, contextualiza que este enfoque basado en procesos alcanza resultados coherentes de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados. Desde un enfoque sistémico, un proceso se percibe como un sistema integrado de elementos básicos que posee:

- **Entradas:** es la recopilación de personas, elementos necesarios para abordar el proceso y es entregado por un proveedor sea interno o externo (Cadena, 2017).
- **Procesos:** secuencia de actividades necesarias para el desarrollo que transforma las entradas en salidas, estas se pueden dividir en subprocesos (Cantón Mayo, 2010).
- **Salidas:** productos o servicios generados por el proceso y son los que se entregan a los clientes (Cadena, 2017).

Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo, ni existen en el vacío. Debido a que se perciben como sistemas abiertos que operan en un ambiente que las

envuelve y las rodea (López & Pérez, 2013), es por eso que se encuentran condicionadas por elementos circunstanciales o contextuales como son:

- **Control:** medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación de este a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes usuarios (internos y externos) (Cantón Mayo, 2010).
- **Recursos:** es todo aquello que se utilizó para la realización del proceso puede ser: mano de obra, maquinas, equipos, etc. (Cadena, 2017).
- **Límites del proceso:** se considera donde inicia y termina el procesos, se puede mencionar a las condiciones del límite del proceso (Cadena, 2017).

A continuación, la figura 1.1 lo representa visualmente.

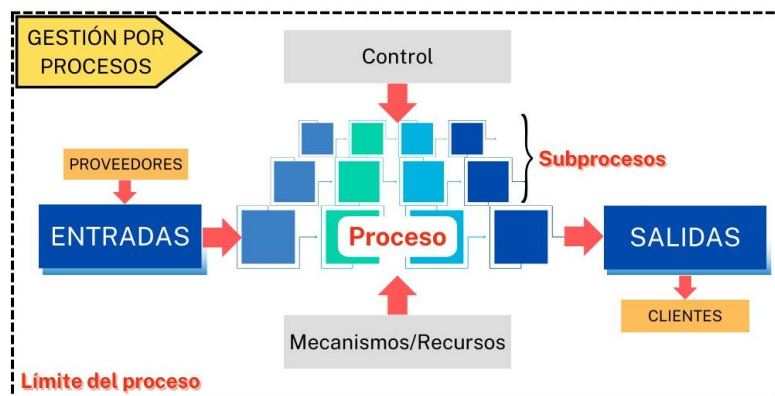


Figura 1.1. Elementos básicos de un proceso visto desde un sistema

Fuente: Elaboración propia

Tipo de procesos

Por otro lado, es importante abordar los tipos de procesos ya que nos permiten organizarlos en diferentes niveles tales son:

- **Procesos gobernantes:** llamados también estratégicos, permiten dirigir y orientar los procesos productivos y de apoyo a la consecución de la visión organizacional (Cadena, 2017). Son realizados por la alta dirección o por otras entidades (Cantón Mayo, 2010).
- **Procesos productivos:** llamados también claves o esenciales, son la razón de ser de la organización y responden a la misión (Cadena, 2017) tienen un impacto en los usuarios creando valor añadido en cuanto el servicio recibido (Cantón Mayo, 2010).

- **Procesos de apoyo:** llamados también de soporte que no están directamente relacionados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero se vinculan al rendimiento que influye directamente en el nivel de los procesos productivos y gobernantes (Ruiz et al., 2014).

Jerarquía de procesos

La jerarquía de los procesos está dada en base a su complejidad, quiere decir en base a actividades ordenadas sistemáticamente que poseen el proceso y si falta alguna afectaría crucialmente al resultado final (Cadena, 2017). Un proceso concreto se puede analizar desde una jerarquía que posee cinco niveles: macroproceso, proceso, subproceso, actividades y tareas, como lo menciona (Rios, 2007).

Manual de procesos

Para lograr una adecuada implementación de todos los procesos estandarizados dejando un lado el sector, tamaño, estructura o nivel de madurez, es necesario registrarlos en un manual de procesos, que es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la empresa, direccionamiento estratégico y procesos clave, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo (Carvajal, 2018). Los objetivos más importantes de los manuales los detalla (Cadena, 2017) a continuación:

- ✓ Servir de guía para la correcta ejecución de las actividades y tareas para los funcionarios de una institución.
- ✓ Ayudar a ofrecer productos y servicio más eficientes.
- ✓ Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- ✓ Genera uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- ✓ Evitar la improvisación en las labores
- ✓ Ayudar a la orientación del personal nuevo.
- ✓ Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.

Una guía práctica para la implementación de una gestión basada en procesos es la planteado por (Cadena, 2017), y lo describe la tabla 1.1., con el soporte de diferentes autores que lo complementan.

Tabla 1.1. Guía para implementación de gestión por procesos adaptada

Fases	MÉTODO	
FASE 1	Levantar la información	Establecer una conexión con la organización, área o sector donde se va a levantar la información, y anotarlo en algún formato que estructure de forma rápida, el responsable, lugar, actividades, tiempo y observaciones adicionales.
FASE 2	Elaboración del mapa de procesos o cadena de valor	Dependiendo de la complejidad y tamaño de la organización, se realizará el mapa de procesos donde se van a organizar la información de manera racional y estratégica en Core a la cadena de valor con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
FASE 3	Diseño de procesos	<p>Los procesos ya diseñados se mostrarán en el manual de procesos con la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de la empresa: organigrama, productos y/o servicios, clientes, proveedores, competencia y reseña histórica que en el estudio no se indicará por el tema de la confidencialidad. • Direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y valores. • Cadena de valor: debe incluir actividades primarias y actividades de apoyo. • Objetivo y alcance del manual • Glosario de términos • Simbología del diagrama

		<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de valor, mapa de procesos e inventario de procesos • Procesos/ subprocesos correspondientes levantados, teniendo en cuenta la estructura siguiente para plasmarlos : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Descripción de actividades ✓ Caracterización del proceso ✓ Diagrama de flujo: símbolos que se enlazan entre sí por medio de flechas que indican desde y hacia dónde va el flujo de la información. ✓ Indicadores de desempeño
FASE 4	Implementación de procesos	Una verdadera gestión se crea cuando los procesos se los ha modelado, automatizado incorporado mecanismo de medición y se los ha integrado con los demás sistemas de gestión, que tiene una organización.
FASE 5	Medición y evaluación	El equipo de Mejoramiento de Procesos deberá realizar las evaluaciones periódicas del cumplimiento y definir la frecuencia de las evaluaciones, lo cual debe estar detallado en el Manual de Procesos, cuyo objetivo es detectar si los procesos conservan su utilidad para poder actualizar una versión mejorada.

Fuente: (Cadena, 2017), (Carvajal, 2018) y (Ortiz Ibañez, 2008)

Mejoramiento de procesos

Uno de los fundamentos para el mejoramiento continuo de procesos se basa en el enfoque Harrington que propone cinco fases cada una determinada por actividades específicas según (López & Pérez, 2013), como se muestra en la figura 1.2. Para este estudio en específico el análisis se centrará en la fase 2, fase 3, fase 4 y fase 5.

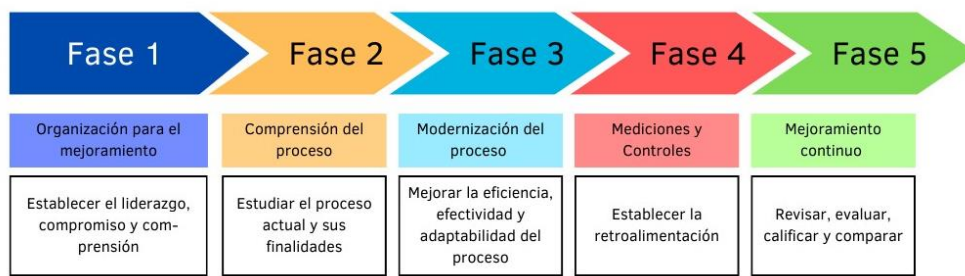


Figura 1.2. Enfoque Harrington para el mejoramiento de procesos

Fuente: (López & Pérez, 2013)

1.4.2 Estudio del tiempo

La única manera que una empresa pueda expandirse y aumentar sus beneficios es incrementando su productividad. Por ende, es primordial el uso de herramientas fundamentales que incluyan un estudio de tiempos (o también conocido como medición del trabajo) tal como menciona (Niebel & Freivalds, 2009), que sirvan como menciona (Estellés et al., 2013) a evaluar la productividad tanto en los sectores manufactureros como en los de servicios.

Según (Barba, 2010) el estudio de tiempos inició con Frederick W. Taylor que a través de la observación y la experimentación del proceso laboral logró obtener el control del trabajo, que era el principal problema en el ámbito de la producción industrial de principios de siglo XX. Además, creó un sistema fundamentado en la tarea, el cual contaba con un tiempo estándar establecido a través de análisis realizado por especialistas. En el proceso de asignación de tiempos, Taylor propuso dividir la tarea en pequeños fragmentos de esfuerzo conocidos como “elementos” (Niebel & Freivalds, 2009). Pero su propuesta fue aclamada cuando dio a conocer el artículo “Shop Management”, que incluían elementos de la administración científica como: estandarización de las tareas y estudio de tiempos (Niebel & Freivalds, 2009). Aunque numerosos autores han aportado al estudio de tiempos, en resumen, esta técnica permite determinar con gran exactitud y en base en un número limitado de observaciones, el tiempo necesario para llevar a cabo una tarea o actividad determinada de manera que se diferencie los tiempos efectivos de los que no lo son.

División de la operación

Para iniciar con la medición, se debe dividir la operación en elementos de forma que se facilite esa actividad; cada operación estará compuesta por sus elementos individuales, los cuales son partes delimitadas de la misma; los elementos deben registrarse siguiendo la secuencia del proceso, y es importante definir un punto de terminación que permita

delimitar los elementos a partir de una acción diferente (Porras, 2021). Los elementos mencionados hacen énfasis en actividades que tengan un principio y un fin claros que lleven al evaluador a realizar un estudio de tiempos efectivo entendiendo el proceso o subproceso.

Cronometraje

Las ideas desarrolladas por Taylor junto a Frank y Lilian Gilberth, pioneros en el estudio de movimientos, marcaron el inicio de una era dedicada a la búsqueda científica de la productividad a través del uso del cronómetro (Carro & Gonzáles, 2013).

Para este estudio de tiempo se hará uso del equipo de un cronómetro minutero decimal (0.01 min) (Niebel & Freivalds, 2009), tablero clipboard y el formato de estudio de tiempos, (hoja de observaciones). Según (Bello, 2020) el método de regreso a cero será útil en esta situación ya que al final de cada medición se restablecerá en cero el tiempo, este método es muy ventajoso porque evita menos distracción en el analista y se obtiene los valores exactos en actividades y tareas cortas. Generalmente en el área de servicios las actividades no son muy operativas y los tiempos son variables, por esa razón se tratará de evaluar a la subárea con tiempos operativos manejables para garantizar una mayor eficiencia y calidad.

Ciclos del estudio

Existen diversas formas de determinar el número de ciclos que deben ser observados en el estudio, una de las más comunes es la propuesta por General Electric Company, en donde estableció una tabla guía para determinar el número de ciclos que se debe observar, la tabla 1.2 lo resume. En este estudio se hará uso de 5 muestras debido a que el tiempo puede variar de 10 a 20 minutos o más ya que estamos hablando de una gestión operativa en un área de servicios.

Tabla 1.2. Número recomendado de ciclos a cronometrar por General Electric

Tiempo de ciclo (minutos)	Número recomendado de ciclos
0,1	200
0,25	100
0,5	60
0,75	40
1	30
2	20

2,00 - 5,00	15
5,00 - 10,00	10
10,00 - 20,00	8
20,00 - 40,00	5
40,00 o más	3

Fuente: (Niebel & Freivalds, 2009)

Clasificación del desempeño

Dentro del estudio de tiempos (Niebel & Freivalds, 2009) menciona que uno de los factores más importantes a considerar es el desempeño estándar del trabajador, que logra un colaborador experto, con las condiciones ideales a un ritmo de trabajo que no sea muy lento o rápido; sin embargo, el desempeño que se observa pocas veces coincide con el estándar. Por ese motivo hay que ajustarlo mediante una calificación de desempeño para que el tiempo observado se considere un tiempo normal.

Para valorar la actuación del operario se utilizará la metodología Westinghouse, es un método muy utilizado en la actualidad para calificar, el cual evalúa el desempeño del operario considerando los factores: habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia (Altamirano, 2018). El factor habilidad se deriva de la experiencia y aptitudes del operario, por lo cual puede aumentar con el tiempo; el esfuerzo hace referencia a la velocidad con la que se emplea la habilidad; las condiciones son aquellas en el entorno que pueden afectar al trabajador ya sea el ruido, luz, calor, etc.; y la consistencia se trata de la repetición contante de los tiempos que se observa, además de cómo se manejan y viven los valores corporativos, normas y reglamento (Porras, 2021). En la tabla 1.3 se muestran los valores de calificación del Sistema Westinghouse para obtener el factor de desempeño. La forma de cálculo es sencilla y la propone (Niebel & Freivalds, 2009), una vez que se han asignado calificación a la habilidad, el esfuerzo, las condiciones y la consistencia de la operación y se han establecido sus valores numéricos equivalentes, los analistas pueden determinar el factor de desempeño global mediante la combinación algebraica de los cuatro factores y la adición de una unidad a esa suma.

$$f = [(S_4) + 1] \times 100$$

Ecuación 1.1. Factor de desempeño

Donde:

S_4 : Suma de los 4 factores

f : factor de desempeño

Tabla 1.3. Calificación del desempeño Sistema Westinghouse

Habilidades			Esfuerzo		
(+0,15)	A1	Superior	(+0,13)	A1	Excesivo
(+0,13)	A2	Superior	(+0,12)	A2	Excesivo
(+0,11)	B1	Excelente	(+0,10)	B1	Excelente
(+0,08)	B2	Excelente	(+0,08)	B2	Excelente
(+0,06)	C1	Buena	(+0,05)	C1	Bueno
(+0,03)	C2	Buena	(+0,02)	C2	Bueno
0,00	D	Promedio	0,00	D	Promedio
(-0,05)	E1	Aceptable	(-0,04)	E1	Aceptable
(-0,10)	E2	Aceptable	(-0,08)	E2	Aceptable
(-0,16)	F1	Mala	(-0,12)	F1	Malo
(-0,22)	F2	Mala	(-0,17)	F2	Malo
Condiciones			Consistencia		
(+0,06)	A	Ideal	(+0,04)	A	Perfecta
(+0,04)	B	Excelente	(+0,03)	B	Excelente
(+0,02)	C	Bueno	(+0,01)	C	Bueno
0,00	D	Promedio	0,00	D	Promedio
(-0,03)	E	Aceptable	(-0,02)	E	Aceptable
(-0,07)	F	Malo	(-0,04)	F	Malo

Fuente: (Niebel & Freivalds, 2009)

Siguiendo la metodología Westinghouse, los valores que se obtengan tras el cálculo con la tabla 1.3 se interpretarán si se obtiene un rango de 0 a 67 como muy lento, inseguro y movimientos torpes, de 67 a 99 una actividad constante, sin prisa, no pierde tiempo, bien dirigido y controlado, de 100 a 132 una actividad óptima, destreza especializada, incentivado, alcanza el nivel de calidad exigido y de 133 a 167 es muy rápido, gran seguridad, mucha destreza y alta motivación.

Holguras o suplementos

Ningún trabajador puede mantener un paso estándar de 8 horas de trabajo y como el tiempo normal, a pesar de considerar el desempeño del trabajador, no incluye aquellas demoras que son inevitables, muchas veces difíciles de observar (Porrás, 2021). Se va a considerar unos ajustes que compensen estas pérdidas, utilizando una valoración de holguras, también denominadas suplementos para poder llegar al tiempo estándar de la

operación. Estos suplementos se clasifican en constantes, totales y especiales, la figura 1.3 lo resume.

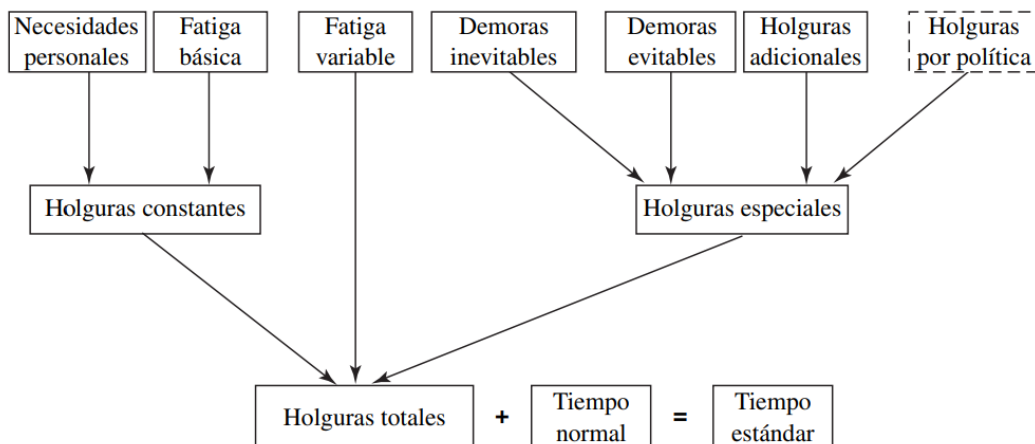


Figura 1.3. Clasificación de holguras

Fuente: (Niebel & Freivalds, 2009)

Para el estudio será útil dos suplementos, los constantes que hacen referencia a las necesidades personales de los trabajadores, como por ejemplo tomar agua o ir al sanitario; también a la fatiga, teniendo en cuenta la energía que consume el operario para cumplir sus tareas y los suplementos especiales, que considera factores relevantes, como postura, iluminación, etc. (Niebel & Freivalds, 2009). Existe una tabla que puntúa estas condiciones y se tomó en referencia la propuesta de la Organización Internacional del Trabajo OIT que en ANEXOS I se muestra, hay que recalcar que para el presente estudio se ha considerado ciertas holguras relacionadas con un trabajo administrativo.

Tiempo normal

Este es el tiempo que se calcula en base al tiempo observado de una operación, ajustando el desempeño del trabajador analizado a un desempeño estándar (Porrás, 2021) y se calcula con la siguiente fórmula. Si es el caso de varios tiempos observados el tiempo normal se obtiene dividiendo para todo el número de ciclos observados, obteniendo un tiempo normal medio.

$$T_N = T_O \times f/100$$

Ecuación 1.2. Tiempo normal

Donde:

T_N : Tiempo normal o Tiempo normal promedio

T_O : Tiempo observado o

f : Factor de desempeño (expresado en porcentaje)

Tiempo estándar

Uno de los objetivos de la medición del trabajo es la determinación del tiempo estándar para incrementar la eficiencia del trabajo. Un tiempo estándar según (Antonio et al., 2017) es el tiempo que tarda una persona en realizar una actividad o una tarea bajo condiciones y ritmo normal, pero considerando la fatiga y las demoras evitables e inevitables esperadas durante la ejecución la misma. Para establecer al estándar se usan diferentes técnicas que se acoplan a cada situación, una de las más conocidas lo plantea (Bello, 2020):

- Estudio de tiempo
- Datos predeterminados del tiempo
- Datos estándar
- Datos históricos
- Muestreo de trabajo

La ecuación necesaria para el cálculo de tiempo estándar es la siguiente:

$$T_E = T_N + (T_N \times \text{Holgura}) = T_N \times (1 + \text{Holgura})$$

Ecuación 1.3. Tiempo estándar

Donde:

T_E : Tiempo estándar

T_N : Tiempo normal

1.4.3 Productividad

Actualmente, las organizaciones se centran en su capacidad productiva y nivel competitivo, desafíos que obligan tanto a entidades públicas como privadas a utilizar y aprovechar estratégicamente sus recursos, con un enfoque principal en el desempeño (Ramírez et al., 2022). La productividad según (Carro & Gonzáles, 2013) es la clave para el fortalecimiento de la competitividad en el mercado que debe mantener un balance con la rentabilidad

Los autores (Morales & Masis, 2014) mencionan que el Centro de Productividad en Japón se basa en la idea de que la productividad es una mentalidad orientada a la mejora continua

de todo lo existente. Esta perspectiva se sustenta en la convicción de que siempre es posible hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy. Este enfoque requiere un esfuerzo constante para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes mediante la aplicación de nuevas teorías y métodos, reflejando una firme creencia en el progreso humano.

Pero la definición de productividad más apegada al caso de estudio está relacionada con realizar actividades de manera eficaz y eficiente para conseguir objetivos comunes como lo menciona (Ramírez et al., 2022). Entonces, para que una empresa sea productiva, debe comenzar por definir una estrategia clara, compartida y acompañada de una estructura concreta. Es fundamental asignar responsabilidades de acuerdo con las capacidades y aptitudes de cada persona, asegurando que puedan convertir dicha estrategia en una realidad. En el presente estudio la productividad del área requiere ser medida considerando todas las variables que se identifiquen y que intervengan con la ejecución, para asegurar condiciones favorables en el proceso de mejora.

Análisis de valor agregado

Según (Ushiña, 2006) el valor agregado es un examen detallado de cada fase de un proceso para determinar si satisface las necesidades de los grupos de interés de la empresa. (Hernández et al., 2011) considera que es una herramienta esencial para mejorar la efectividad y la eficiencia de los procesos empresariales, ya sea con el objetivo de realizar un cambio fundamental en la dirección de la empresa o de resolver un problema operativo actual. Es fundamental comprender el valor añadido generado por cada tipo de actividad dentro de un proceso para obtener resultados efectivos. Según (Ushiña, 2006), esto se resume de la siguiente manera:

- **Valor agregado para el cliente:** actividades que el cliente está dispuesto a pagar.
- **Valor agregado para la organización:** actividades cuyo resultado del beneficio ofrecido del cliente.
- **No valor agregado:** actividades que no contribuyen a satisfacer las necesidades de los clientes, que deben ser eliminadas sin afectar el servicio de la organización. Por ejemplo, puede ser actividades de inspección, revisión, espera, movimiento y archivo.

En la figura 1.4 se podrá observar un modelo adaptado al caso de estudio.

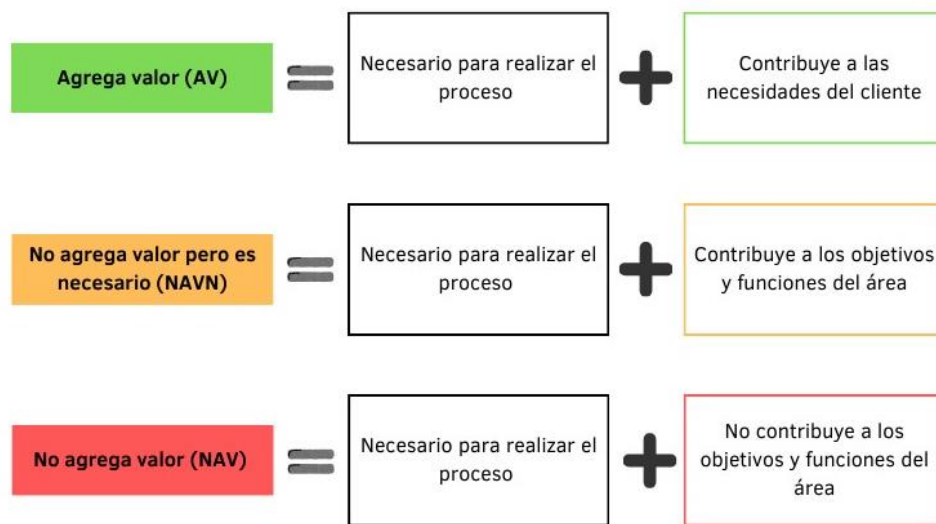


Figura 1.4. Análisis valor añadido

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de este análisis son planteados por (Ushiña, 2006) y se enfoca en tres parámetros:

1. **Eliminación:** de actividades que generen en los procesos.
2. **Combinación:** de actividades que no puedan ser eliminadas, y que sean ejecutadas con eficiencia.
3. **Mejoramiento:** de las actividades restantes que no agregan valor.

Ciclo PDCA

Las herramientas de lean manufacturing tienen como objetivo primordial eliminar desperdicios o actividades que no agregan valor al proceso productivo de una organización, lo que permite mejorar la calidad del producto mientras se reducen los costos operativos como menciona (Molina et al., 2021) y tiempos manejados.

El ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), también conocido como ciclo de Deming fue desarrollada alrededor de la década del 30' (Molina et al., 2021). Es una herramienta lean ampliamente utilizada en numerosos procesos organizacionales, ya que detiene la ejecución ineficiente y resuelve los problemas desde raíz. Esto es crucial porque cuanto más se tarde en iniciar el diagnóstico, más complejo será entender el contexto del problema como lo menciona los autores (Costas & Puche, 2010). Las partes principales del ciclo se detallan según (Molina et al., 2021) y (Costas & Puche, 2010) a continuación:

1. **Plan (planificar):** se analiza la situación actual del proceso teniendo en cuenta la comunicación entre las personas, la delimitación del ámbito de la cadena de valor, el diagnóstico de causas de la situación y el planteamiento de un curso de acción.
2. **Do (hacer):** son los cambios para implantar la mejora propuesta que requiere de ensayos para conseguir una implementación eficaz y permanente.
3. **Check (verificar):** analizan los resultados de las acciones implementadas en el paso anterior.
4. **Act (actuar):** se trata de estandarizar la nueva situación; es decir, los cambios son incorporados como característica del sistema. Es el momento para reflexionar sobre las lecciones aprendidas e iterar el ciclo PDCA.

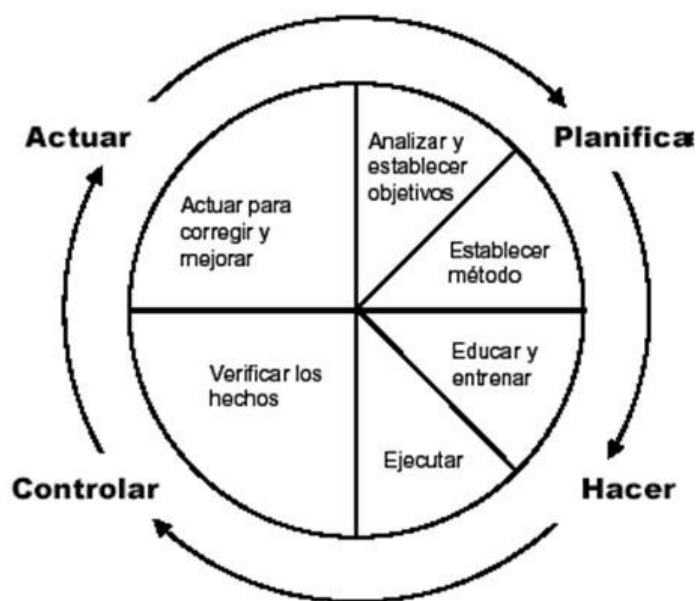


Figura 1.5. Ciclo PDCA

Fuente: (Rodríguez, 2024)

Desing Thinking

Es un proceso de innovación centrado en las personas, que enfatiza la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido, la visualización de ideas, el prototipado rápido de conceptos y el análisis (Pelta Resano, 2013). Este enfoque, conocido como Design Thinking, resuelve problemas de forma creativa con y para personas, generando un cambio cultural que introduce una forma de pensar única, cuyos principios pueden beneficiar prácticamente a todos los entornos de trabajo (Janhagen, 2019) logrando innovación y estrategia empresarial.

Al no ser un proceso lineal ya que el proceso avanza y retrocede no se habla de etapas sino de espacios que según (Pelta Resano, 2013) se pueden mencionar tres que son, la inspiración que es el problema que motiva a la búsqueda de soluciones, la ideación es el proceso de generar, desarrollar y probar ideas que puedan llevar a soluciones u oportunidades y la implementación que aparece cuando las mejores ideas generadas durante el proceso de ideación se convierten en algo concreto, la figura 1.6 resume los espacios.



Figura 1.6. Espacios del Design Thinking

Fuente: (Zambrano et al., 2024)

Una vez evaluada la situación actual del diseño de procesos conocido como As-is se usará la metodología descrita para identificar el modelo de proceso deseado o también llamado diseño To-be (FREUND et al., 2014) donde los procesos se encontrarán automatizados y documentados.

2 METODOLOGÍA

2.1 Diseño metodológico

Enfoque de investigación

El componente del presente estudio se basa en una investigación mixta que integra métodos cuantitativos y cualitativos, aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades. Este enfoque sistemático - empírico permitirá recolectar y analizar datos de diversas formas, obteniendo como menciona (Hernández Sampieri et al., 2014), una comprensión más completa del fenómeno estudiado al combinar la amplitud y magnitud de los datos cuantitativos con la profundidad y complejidad de los datos cualitativos, facilitando la elaboración de conclusiones robustas y una mejor interpretación de los resultados.

El propósito de este estudio mixto concurrente es analizar los procesos de una subárea de servicios para mejorar su productividad mediante la aplicación de las etapas método, estándar y diseño del trabajo. En la rama cualitativa, se busca comprender los procesos actuales del área de Desarrollo Organizacional mediante la recolección y análisis de datos e indicadores de gestión obtenidos a través de levantamiento de información in situ, que serán orquestados y documentados en el Manual de Procesos. En la rama cuantitativa, se va a realizar un análisis de tiempos midiendo las actividades de los procesos y subprocesos de la subárea seleccionada, utilizando tiempos observados para determinar un tiempo estándar, e identificando las actividades que agregan valor y aquellas que no, este análisis va a permitir proyectar estos hallazgos con mejoras mediante el PDCA y design thinking.

Tipo de trabajo

El trabajo se diseña bajo un enfoque no experimental, donde se observó y midió situaciones ya existentes tal como se dan en su contexto natural, no es posible manipularlas y no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, menciona (Hernández Sampieri et al., 2014). Según (Bernal, 2006) resalta que el foco de los datos serán de un categoría transversal descriptivo, ya que estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población o muestra; en este caso, en un tiempo único.

El estudio se centrará en el acopio de información de las visitas de campo realizadas que permitirá mostrar los procesos establecidos en la subárea bajo estudio y proceder con la medición de tiempos de las actividades en la situación o estado actual, que contribuyan al mejoramiento de la productividad.

Técnica de recolección de información

Mediante el trabajo de campo se obtuvieron datos e información de fuentes primarias, que son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina como menciona (Bernal, 2006). En este proyecto se tuvo apertura a la empresa gracias a la pasantía realizada y tras un acuerdo de confidencialidad se logró realizar entrevistas directamente con las personas relacionadas, para obtener mapeadas las actividades y los tiempos de los procesos bajo estudio, esta técnica de recolección se relaciona con la investigación cuantitativa.

La información para el marco teórico y el marco metodológico se obtuvo de fuentes secundarias, que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que sólo se referencian. Este proceso se llevó a cabo mediante una investigación cualitativa que usa la técnica de recolección de libros, revistas, documentos escritos, entre otros tal como lo describe (Bernal, 2006), y que se reflejarán en las referencias bibliográficas gestionadas con la ayuda del software Mendeley.

Hay que tener presente que según (Hernández Sampieri et al., 2014) toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres condiciones primordiales ser confiables, validas y objetivas.

Población y tamaño de muestra

En esta parte de la investigación la determinación de población y muestra consiste en definir quienes y que características debe tener los sujetos objeto de estudio (Bernal, 2006). En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014).

La empresa de servicios del presente estudio cuenta con una Vicepresidencia llamada "Talento Humano" que se organiza en áreas claves: Selección y Contratación, Acciones, Bienestar y Desarrollo Organizacional, este último de gran prioridad estratégica, debido a la búsqueda constante para generar valor a la operación con eficiencia y sostenibilidad asegurando el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, así como el bienestar colectivo de los clientes para cumplir y superar sus expectativas.

Por ese motivo, el enfoque clave para iniciar el proyecto de investigación es el área de Desarrollo Organizacional considerada como la población y la muestra no probabilística una subárea que va a ser seleccionada mediante un análisis de indicadores del año 2023

entre las subáreas de Formación de Colaboradores, Programas de Desarrollo y Mejora Continua, bajo una premisa lograr ser la más productiva.

2.2 Técnica de análisis de la información

2.2.1 Herramientas de métodos, estándares y diseño del trabajo

La herramienta de métodos, estándares y diseño del trabajo según (Niebel & Freivalds, 2009) es el procedimiento completo que incluye la definición del problema, división del trabajo en procesos, análisis de cada operación, aplicación de los valores de tiempo estándar apropiados considerando la fatiga y retardos inevitables, con el fin de implementar mejoras como el análisis de valor agregado u otras herramientas que faciliten la obtención resultados.

Los objetivos de esta herramienta, relacionados al caso de estudio en un área de servicios, son:

- 1) Incrementar la productividad y la confiabilidad en la seguridad del servicio.
- 2) Reducir las actividades que no generan valor, lo cual permite que se produzcan servicios de calidad para más gente.

En esta sección, se abordaron únicamente las dos primeras etapas del estudio como parte de la metodología: etapa 1, método, y etapa 2, estándar. La etapa 3, diseño de trabajo, será analizada en los resultados. A continuación, se presenta el desarrollo:

ETAPA 1. Método

En el año 2023, las subáreas estaban distribuidas y manejadas por tres personas claves, quienes por temas de confidencialidad de la empresa solo se resaltarán los nombres:

- Viviana M. jefa de la subárea: "Formación de Colaboradores"
- Eliana M. jefa de la subárea: "Programas de Desarrollo"
- Jorge P. subgerente de la subárea: "Mejora Continua",

Cada uno manejaba indicadores generados a través de un sistema de cascadeo en tres niveles. El nivel 1 incluye indicadores generados por auxiliares y asistentes, el nivel 2 es manejado por jefes, subjefes y subgerente, y el nivel 3 es retroalimentado por el gerente. Para el estudio se consideró el nivel 2, donde la subárea Formación de colaboradores comprendían los indicadores: optimización del presupuesto, desarrollo del talento, nivel de satisfacción y plan de formación BASC (Behaviorally Anchored Rating Scales). La subárea

Programas de Desarrollo manejan los indicadores: optimización de gastos, programas de formación y entrenamiento, satisfacción del cliente y ambiente organizacional. Finalmente, la subárea Mejora Continua, manejan los indicadores: desarrollo de talento, certificaciones, ambiente organizacional, nivel de implementación de mejora continua y cumplimiento de recorridos. Tras comprender los indicadores de cada subárea, se procedió a realizar un análisis con los resultados obtenidos del año 2023, que visualmente la figura 2.7, 2.8, 2.9 respectivamente los representa.

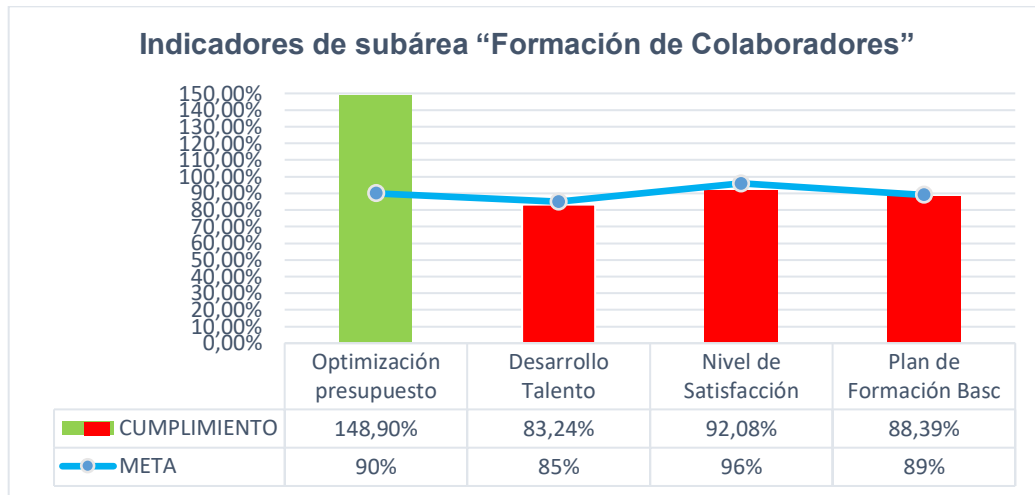


Figura 2.7. Indicadores de subárea Formación de Colaboradores 2023

Fuente: Elaboración propia

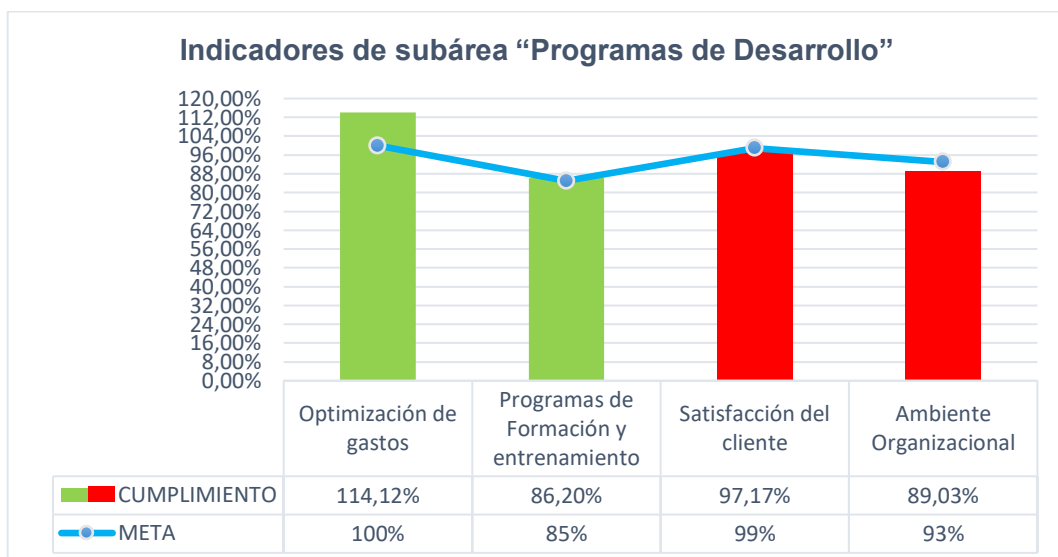


Figura 2.8. Indicadores de subárea Programas de Desarrollo 2023

Fuente: Elaboración propia

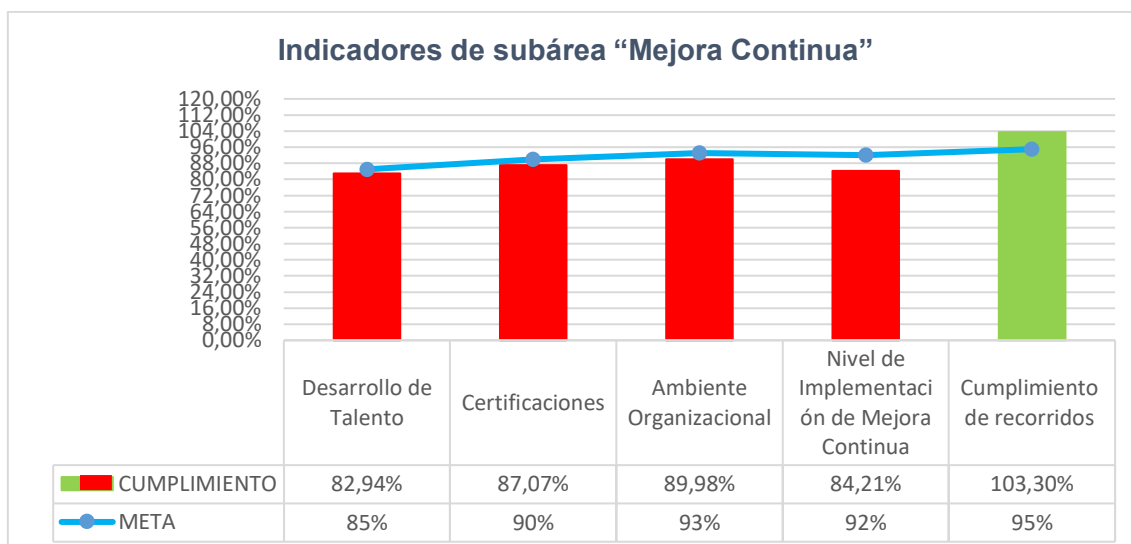


Figura 2.9. Indicadores de subárea Mejora Continua 2023

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostraron que la subárea "Formación de Colaboradores" presentaba un cumplimiento bajo en tres de sus cuatro indicadores, con solo uno, Optimización presupuesto, superando significativamente la meta. Los demás indicadores, como Desarrollo de Talento, no se cumplieron debido a que no se logró capacitar a los colaboradores acerca del conocimiento de su puesto en el local, y respecto al indicador nivel de satisfacción, que evalúa talleres y capacitaciones mediante una encuesta de calidad, no alcanzó la meta debido a una comunicación deficiente y problemas logísticos en el taller. En contraste, "Programas de Desarrollo" cumplió dos de sus cuatro indicadores, el resto presentaba falencias en la calidad de evaluaciones como en las encuestas de ambiente organizacional en las categorías de ejecutivos y colaboradores.

No se analizaron los indicadores del subgerente Jorge P., ya que actualmente no pertenece al área de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, cabe destacar que las subáreas que estaban a su cargo Desarrollo de colaboradores, Nivel de Implementación y Campus Virtual, ahora son manejadas de forma individual, en la figura 2.10 se indica como el área actualmente se maneja. Por los motivos presentados, se decidió enfocar la investigación en la subárea "Formación de Colaboradores" que presentaba el más bajo rendimiento en los indicadores, con el objetivo de identificar las causa raíz de los incumplimientos y desarrollar estrategias que mejoren su desempeño.

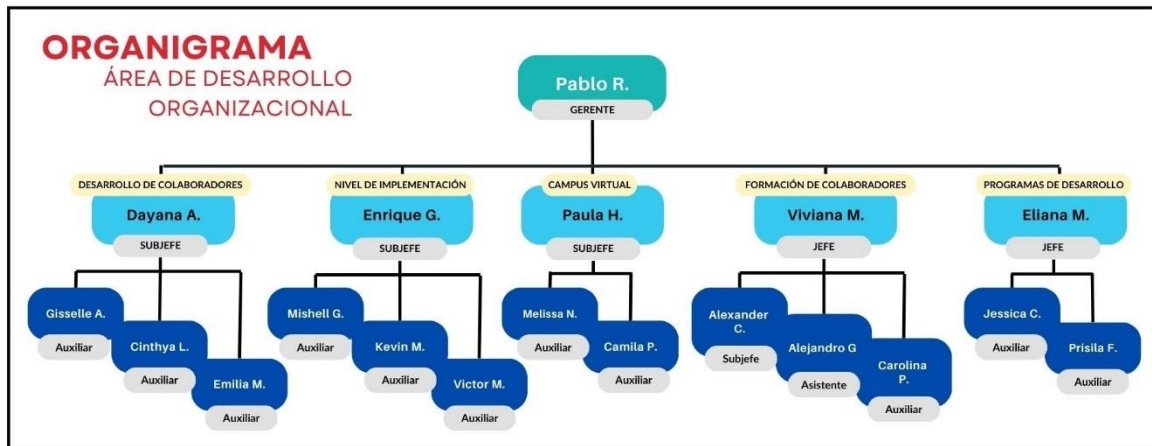


Figura 2.10. Organigrama 2024

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la guía para implementación de gestión por procesos planteada se llevaron a cabo las dos primeras fases, la primera levantar la información y la segunda elaboración del mapa de procesos/ cadena de valor. Durante estas, se organizó en primera instancia una reunión con el área correspondiente, donde se recopiló información esencial para estructurar de manera detallada la Cadena de Valor que analiza estratégicamente las actividades relevantes para obtener ventaja competitiva y el Mapa de Procesos, que correlaciona los procesos según las partes constitutivas del área, tal como se puede revisar en la figura 2.11, respectivamente. Estas estructuras permitieron obtener una visión macro de los procesos que se incorporarían, según la funcionalidad o tipo de actividad que ejecutara cada miembro del área y en especial de la subárea de análisis.

Este enfoque detallado y colaborativo no solo facilitó la comprensión integral de las operaciones internas, sino que también estableció una base sólida para la estandarización y optimización de los procesos llevados a análisis. Al involucrar a todos los miembros del área en la recopilación de datos, se promovió un entendimiento compartido y una alineación estratégica para la comprensión de cada subárea.

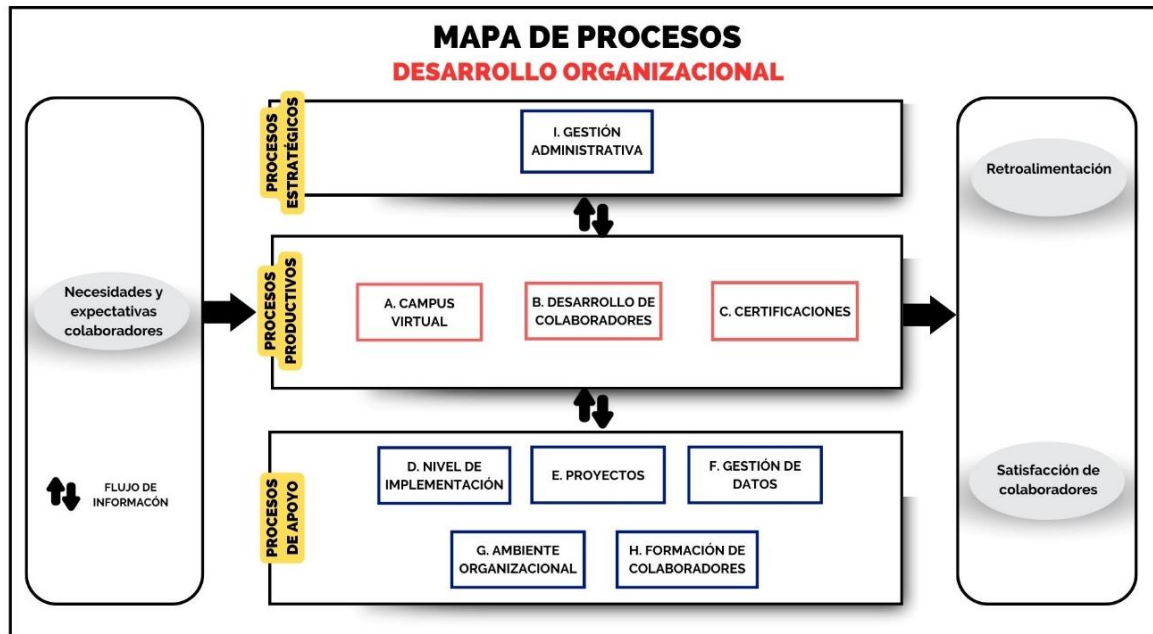


Figura 2.11. Mapa de procesos del área de Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Con la estructura inicial planteada, la fase tres, el diseño de procesos, se enumeraron cada proceso y subproceso de la subárea Formación de Colaboradores utilizando una codificación según el nivel de complejidad, para el estudio se identificaron cinco procesos, los cuales se detallan a continuación: B.6 formación académica, que trata de fomentar el desarrollo de los colaboradores en de la organización, B.7 plan de trabajo Coaching, busca desarrollar el potencial de los ejecutivos a través de un programa estructurado de talleres, B.8 gestión de entrenamientos, fortalece las competencias técnicas del colaborador en el local, B.9 gestión de intercambios a colaboradores, trata el cumplimiento de requisitos, la tramitación de documentos, la comunicación adecuada y el seguimiento necesario para una experiencia del colaborador exitosa.

Por otro lado, los siete subprocesos fueron: B.5.1 actitud destacada, tiene el objetivo de reconocer a los colaboradores que han tenido una excelente atención de servicio y valor agregado., B.5.2 cliente fantasma, reconoce a los colaboradores evaluados con una calificación perfecta, H.1.1 onboarding, busca familiarizar al colaborador con su lugar de trabajo, permitiendo así potenciar su desarrollo y permanencia, H.1.2 solicitud de capacitación, que planifica y ejecuta las solicitudes que llegan al área de D.O, H.1.3 capacitaciones continuas e instructores, buscar planificar, ejecutar y evaluar de manera efectiva para garantizar la aplicación de los conocimientos adquiridos, H.1.4 apertura de locales, coordina todos los aspectos necesarios para la apertura exitosa del local,

asegurando que el personal esté capacitado, los procesos operativos estén optimizados y las instalaciones cumplan con los estándares de calidad requeridos, finalmente I.1.1 transporte, hospedaje y facturación, optimiza la gestión de reservas y logística interna para asegurar una coordinación eficiente con proveedores y un control preciso de los costos, facturas, garantizando la satisfacción de todas las partes involucradas. Todos los procesos y subprocesos mencionados en gran parte operativos permitieron generar una evaluación pertinente, ya que acoplan tanto a procesos estratégicos, productivos — aquellos directamente relacionados con la generación de productos o servicios — como a los procesos de apoyo, que proporcionan la infraestructura y los recursos necesarios para que los procesos productivos funcionen eficientemente junto a la estrategia. A continuación, la figura 2.12 resume lo señalado.

LEYENDA	
Macroproceso	
Proceso	
Subproceso	

INVENTARIO DE PROCESOS	
NOMBRE	CÓDIGO
Desarrollo de colaboradores	B
Reconocimientos	B.5
Actitud Destacada	B.5.1
Cliente Fantasma	B.5.2
Formación académica	B.6
Plan de trabajo coaching	B.7
Gestión de entrenamientos	B.8
Gestión de intercambios a colaboradores	B.9
Ambiente Organizacional	G
Gestión de encuestas y evaluaciones	G.1
Formación de colaboradores	H
Plan de capacitación	H.1
Onboarding	H.1.1
Solicitud de capacitación	H.1.2
Capacitaciones continuas e instructores	H.1.3
Apertura de locales	H.1.4
Gestión administrativa	I
Gestión logística	I.1
Transporte, Hospedaje y Facturación	I.1.1

Figura 2.12. Procesos y subprocesos levantados de la subárea Formación de Colaboradores

Fuente: Elaboración propia

A partir de este apartado, se utilizará al proceso G.1 gestión de encuestas y evaluaciones, ya que dentro del análisis de indicadores presentó el más bajo en rendimiento. Este proceso será la base para dar continuidad al paso a paso del desarrollo de la metodología. De igual manera, la información del proceso G.1 fue detallada mediante un borrador con las actividades y una descripción, como se muestra en la figura 2.13. Para el resto de los procesos y subprocesos se manejaron borradores para detallar las actividades que permitieron el análisis en la etapa dos.

MACROPROCESO: Ambiente Organizacional (G)

PROCESO: Gestión de encuestas y evaluaciones (G.1)

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir el cronograma	A partir de una encuesta madre que se genera a mediados de enero se define los primeros parámetros a evaluar.
2	Solicitar nóminas al área de Selección	Se solicita al área de Selección una nómina del mes pasado que contenga las jerarquías y sublugares.
3	Definir fecha de nómina depuración	De la nómina de entregada se hace una depuración total de los colaboradores que ya no forman parte de la empresa.
4	Estructurar formularios	Para estructurar los formularios con las encuestas, se genera una reunión con la Vicepresidenta de Talento Humano donde se revisa y corrige debido a que debe cumplir ciertos requerimientos legales propuestos por el Ministerio de trabajo.
5	Crear reglas y excepciones del proceso	A través de una base de datos donde se muestra la jerarquía de cada local, se llevará a un filtrado y generación de parámetros necesarios para cada uno, donde se validarán o generarán reglas. Esto se debe a que las jerarquías son variables y requieren una adaptación específica a las características.
6	Generar pruebas en el sistema GESTAH	La simulación posibilitará que cada uno de los colaboradores de local reciba una evaluación. Además, las pruebas del sistema verificarán el correcto funcionamiento del GESTAH, en este punto, el equipo de Mantenimiento y Proyectos generará alguna gestión.
7	Activar encuesta	Activación de encuesta en Cuestionarix permanece 15 días activa y se realiza un reporte de seguimiento.
8	Crear y definir plantillas por categorías y ponderaciones	Debido a que se trata de encuestas dirigidas, donse se carga solo quienes participarán de la misma.
9	Descargar y analizar resultados	Descargar resultados por cada categoría en total son 7, después se realiza un análisis de resultados (depende de las sugerencias de Vicepresidenta de Talento Humano). Las encuestas pueden modificarse, retirarse o añadir preguntas cada año.
10	Cargar resultados en el ASSIC	Se configura la plantilla que se subirá en el sistema ASSIC que deberá cumplir algunos parámetros descritos en los controles de la caracterización del proceso. Recordar que en existe 7 categorías que deben ser alimentadas.
11	Definir plantillas para planes de acción y grupos asignados	Las plantillas pueden cambiar según cada año y los grupos designados.
12	Revisar carga automática en Tableau	Automaticamete se carga resultados en el Tableau de los locales. Vicepresidencia de Talento Humano, revisa que ciertas preguntas no lo vean los colaboradores.
13	Crear plantillas plan de acción	Se crea la plantilla correspondiente que tenga el plan de acción
14	Activar plan de acción en mi portal	El ejecutivo junto al colaborador revisan y generan el Plan de acción en mi Portal
15	Realizar feedback	Colocar un feedback revisando lo colocado por los gerentes regionales y departamentales.
16	Publicar indicador en el tablero de control	Presentan los resultados como empresa a vicepresidencias, mediante un informe de plan de acción junto al área de bienestar.

Figura 2.13. Borrador de actividades del proceso G.1

Fuente: Elaboración propia

Una vez mapeadas las 16 actividades del proceso G.1, se midió el tiempo para cada una. Este proceso fue realizado mediante la tabla 1.2 para identificar la cantidad de ciclos de tiempos que debe obtenerse para generar el análisis. Según los rangos tiempo observados de la jefa de la subárea, eran tiempos que oscilaban entre los 20 minutos en adelante, lo que se traduce en tiempos de cinco a tres muestras aproximadamente. Por lo tanto, para el análisis del proceso G.1, se decidió tomar cinco muestras. Los tiempos observados para las cinco muestras fueron determinados mediante cronometraje, con el método de regresión a cero, a continuación, en la tabla 2.4 se presenta los tiempos observados estimados.

Tabla 2.4. Tiempos observados del proceso G.1

EMPRESA ABC	Macroproceso: Ambiente Organizacional (G)	Código	G.1				
	Proceso: Gestión de encuestas y evaluaciones (G.1)	Hoja	1 de 1				
N°	Actividades	Tiempo observado (min)					
		1	2	3	4	5	
1	Definir el cronograma	60,00	59,00	48,00	50,00	40,00	
2	Solicitar nóminas al área de Selección	5,00	4,00	5,00	5,00	6,00	
3	Definir fecha de nómina depuración	960,00	847,00	968,00	893,00	927,00	
4	Estructurar formularios	120,00	121,00	106,00	115,00	112,00	
5	Crear reglas y excepciones del proceso	2400,00	2254,00	2224,00	2352,00	2312,00	
6	Generar pruebas en el sistema GESTAH	360,00	360,00	353,00	358,00	358,00	
7	Activar encuesta	20,00	20,00	16,00	15,00	15,00	
8	Crear y definir plantillas por categorías y ponderaciones	180,00	158,00	152,00	180,00	163,00	
9	Descargar y analizar resultados	480,00	477,00	469,00	452,00	436,00	
10	Cargar resultados en el ASSIC	360,00	346,00	350,00	352,00	342,00	
11	Definir plantillas para planes de acción y grupos asignados	240,00	227,00	234,00	236,00	223,00	
12	Revisar carga automática en Tableau	960,00	921,00	927,00	914,00	944,00	
13	Crear plantillas plan de acción	180,00	160,00	167,00	162,00	178,00	
14	Activar plan de acción en mi portal	30,00	28,00	26,00	27,00	26,00	
15	Realizar feedback	120,00	114,00	116,00	111,00	118,00	
16	Publicar indicador en el tablero de control	120,00	119,00	117,00	116,00	117,00	

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se realizó el análisis de los procesos y subprocesos descritos en la figura 2.12 mediante una inspección de los rangos de tiempos observados de los auxiliares, asistentes y subjefes de oficina de la subárea de Formación de Colaboradores, sumada al cronometraje para obtener las cinco muestras. El detalle de las mediciones de tiempos observados se puede visualizar en el ANEXO II.

ETAPA 2. Estándar

Una vez adquirida la información con la etapa uno, para la segunda etapa se mantuvo el análisis con el proceso G.1 gestión de encuestas y evaluaciones, donde a continuación se detallará el procedimiento que se realizó para obtener los tiempos estándar.

Teniendo presente al proceso G.1, primero se inició sumando los 5 tiempos observados de cada actividad hasta obtener el tiempo total observado (T_o) en minutos. Después se fue hallando el factor de desempeño, donde se analizaron cuatro factores, la habilidad para coordinar la mente y las manos, el esfuerzo que demostraba la voluntad de trabajar de manera eficaz dependiendo de la velocidad, las condiciones externas que afectan al colaborador y la consistencia empresarial para mantener los valores y comportamientos de la empresa, estos factores fueron considerados para evaluar al propietario del proceso.

En la misma línea del proceso G.1 se ha tomado la actividad N°1 definir el cronograma, donde se ha calculado el factor de desempeño mediante la ecuación 2.4. de la siguiente manera:

$$f = [(0,13 + 0,1 - 0,03 + 0,04) + 1] \times 100 = 124$$

Ecuación 2.4. Resultado del factor de desempeño actividad N°1 del proceso G.1

El factor de desempeño de 124 para la actividad N°1 se ha interpretado cómo óptima, tal como se referencia en la figura 2.14, debido a que la organización presenta sistemas de incentivos que elevan la productividad individual generando patrones de desempeño que van hacia una escala de excelencia.

Escala	Descripción de la actividad
167	Muy rápido, gran seguridad, mucha destreza, alta motivación
133	Actividad óptima. Activo; destreza especializada; incentivado, alcanza el nivel de calidad exigido
100	Actividad normal. Constante, sin prisas pero no pierde tiempo, bien dirigido y controlado. No sujeto a incentivos de producción
67	Muy lento, inseguro y movimientos torpes

Figura 2.14. Interpretación de factor de desempeño según metodología Westinghouse

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del factor de desempeño se ha calculado para las actividades faltantes como se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Factores de desempeño del proceso G.1

COLABORADOR EVALUADO: Viviana M. (JEFE DE OFICINA)							
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)
1	Definir el cronograma	0,13	0,1	-0,03	0,04	0,24	124
2	Solicitar nóminas al área de Selección	0,15	0,08	-0,03	0,03	0,23	123
3	Definir fecha de nómina depuración	0,15	0,02	-0,03	0,04	0,18	118
4	Estructurar formularios	0,13	0,1	-0,03	0,03	0,23	123
5	Crear reglas y excepciones del proceso	0,11	0,02	-0,03	0,01	0,11	111
6	Generar pruebas en el sistema GESTAH	0,11	0,08	-0,03	0,03	0,19	119
7	Activar encuesta	0,11	0,1	-0,03	0,03	0,21	121
8	Crear y definir plantillas por categorías y ponderaciones	0,11	0,13	-0,03	0,03	0,24	124
9	Descargar y analizar resultados	0,11	0,08	-0,03	0,03	0,19	119
10	Cargar resultados en el ASSIC	0,06	0,05	-0,03	0,03	0,11	111
11	Definir plantillas para planes de acción y grupos asignados	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
12	Revisar carga automática en Tableau	0,06	0,00	-0,03	0,03	0,06	106
13	Crear plantillas plan de acción	0,06	0,08	-0,03	0,03	0,14	114
14	Activar plan de acción en mi portal	0,08	0,08	-0,03	0,03	0,16	116
15	Realizar feedback	0,13	0,1	-0,03	0,03	0,23	123
16	Publicar indicador en el tablero de control	0,00	0,1	-0,03	0,03	0,1	110

Fuente: Elaboración propia

Para calcular el tiempo normal (T_N), es necesario multiplicar el tiempo total observado (T_O) con el factor de desempeño y dividirlo para 100, continuando con el proceso G.1, la actividad N°1 definir el cronograma, el cálculo del (T_N) se ejemplifica de la siguiente manera:

$$T_N = 257[\text{min}] \times \frac{124}{100} = 318,68 \text{ min}$$

Ecuación 2.5. Tiempo normal actividad N°1 del proceso G.1

Por otro lado, el tiempo normal promedio, se ha calculado dividiendo el tiempo normal para el número de ciclos o muestras, como se muestra en la ecuación 2.6 a continuación.

$$T_{N\text{promedio}} = \frac{318,68 \text{ (min)}}{5} = 63,74 \text{ min}$$

Ecuación 2.6. Tiempo normal promedio de actividad N°1 del proceso G.1

Después, se ha calcula la holgura continuando con el ejemplo de la actividad N°1 y el ANEXO I Holguras o suplementos mencionados por OIT, donde la información se ha obtenido directamente del propietario del proceso, donde en la ecuación 2.7 se suma los porcentajes obtenidos, en este caso el 5% hace referencia a una holgura personal, 4% a una holgura por fatiga básica, los dos 0% siguientes debido a no presentar holgura por estar parado o por posición anormal, el otro 5% es por una inadecuada iluminación, los dos

0% siguientes debido a no existir holgura por condiciones atmosféricas o un nivel de ruido, el 1% la actividad es compleja y los dos últimos 0% debido a que la actividad no es monótona ni tediosa, la suma de estos porcentajes y finalmente se dividió para 100% dando una holgura de la actividad de 0,15, como en la ecuación 2.7 se explica:

$$\text{Holgura} = (5 + 4 + 0 + 0 + 5 + 0 + 0 + 1 + 0 + 0)\% = \frac{15\%}{100\%} = 0,15$$

Ecuación 2.7. Holgura actividad N°1 del proceso G.1

Este proceso se ha repetido para cada una de las actividades del proceso G.1 como muestra la tabla 2.6.

Tabla 2.6. Holguras del proceso G.1

	<div style="display: flex; justify-content: space-around; text-align: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura personal</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por fatiga básica</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por estar parado</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por posición anormal</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Mala iluminación</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Condiciones atmosféricas</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Nivel ruido</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Esfuerzo mental</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Monotonía</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tedio</div> </div>										TOTAL (%)	HOLGURA
Proceso: Gestión de encuestas y evaluaciones (G.1)												
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (%)	HOLGURA
Definir el cronograma	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Solicitar nóminas al área de Selección	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Definir fecha de nómina depuración	5	4	0	2	5	0	0	8	0	2	26	0,26
Estructurar formularios	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Crear reglas y excepciones del proceso	5	4	0	2	5	0	0	8	0	2	26	0,26
Generar pruebas en el sistema GESTAH	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Activar encuesta	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Crear y definir plantillas por categorías y ponderaciones	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Descargar y analizar resultados	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Cargar resultados en el ASSIC	5	4	0	0	5	0	0	8	0	2	24	0,24
Definir plantillas para planes de acción y grupos asignados	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Revisar carga automática en Tableau	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Crear plantillas plan de acción	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Activar plan de acción en mi portal	5	4	0	0	5	0	0	4	0	0	18	0,18
Realizar feedback	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Publicar indicador en el tablero de control	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, el tiempo estándar, continuando con el proceso G.1 la actividad N°1, se ha calculado sumando el tiempo normal promedio con la multiplicación nuevamente del tiempo norma promedio por la holgura, como muestra la ecuación 2.8. a continuación:

$$T_E = 63,74 [min] + (63,74 \times 0,15)[min] = 73,30 min$$

Ecuación 2.8. Tiempo estándar actividad N°1 del proceso G.1

De igual manera, se procedimiento permitió calcular los tiempos estándar para las demás actividades y obtener un tiempo estándar total final, el cual se detalla en la tabla 2.7.

Para los procesos y subprocesos descritos en la subárea de Formación de Colaboradores, se utilizó el mismo método para el análisis y cálculo. Los resultados del factor de desempeño se encuentran en el ANEXO III, las holguras están detalladas en el ANEXO IV, y los resultados de las mediciones del tiempo estándar se pueden consultar en el ANEXO V.

Tabla 2.7. Resultado final para obtener el tiempo estándar del proceso G.1

EMPRESA ABC	Macroproceso: Ambiente Organizacional (G)		Código		G.1								
	Proceso: Gestión de encuestas y evaluaciones (G.1)		Hoja		1 de 1								
	N°	Actividades	Tiempo observado (min)				T _O total (min)	Factor de desempeño f (%)	T _N (min)	# observaciones	T _V promedio (min)	Holgura	T _E (min)
		1	2	3	4	5							
1	Definir el cronograma	60,00	59,00	48,00	50,00	40,00	257,00	124	318,68	5	63,74	0,15	73,30
2	Solicitar nóminas al área de Selección	5,00	4,00	5,00	5,00	6,00	25,00	123	30,75	5	6,15	0,15	7,07
3	Definir fecha de nómina depuración	960,00	847,00	968,00	893,00	927,00	4595,00	118	5422,10	5	1084,42	0,26	1366,37
4	Estructurar formularios	120,00	121,00	106,00	115,00	112,00	574,00	123	706,02	5	141,20	0,15	162,38
5	Crear reglas y excepciones del proceso	2400,00	2254,00	2224,00	2352,00	2312,00	11542,00	111	12811,62	5	2562,32	0,26	3228,53
6	Generar pruebas en el sistema GESTAH	360,00	360,00	353,00	358,00	358,00	1789,00	119	2128,91	5	425,78	0,15	489,65
7	Activar encuesta	20,00	20,00	16,00	15,00	15,00	86,00	121	104,06	5	20,81	0,15	23,93
8	Crear y definir plantillas por categorías y ponderaciones	180,00	158,00	152,00	180,00	163,00	835,00	124	1032,92	5	206,58	0,15	237,57
9	Descargar y analizar resultados	480,00	477,00	469,00	452,00	436,00	2314,00	119	2753,66	5	550,73	0,15	633,34
10	Calgar resultados en el ASSIC	360,00	346,00	350,00	352,00	342,00	1750,00	111	1942,50	5	388,50	0,24	481,74
11	Definir plantillas para planes de acción y grupos asignados	240,00	227,00	234,00	236,00	223,00	1160,00	121	1403,60	5	280,72	0,15	322,83
12	Revisar carga automática en Tableau	960,00	921,00	927,00	914,00	944,00	4666,00	106	4945,96	5	989,19	0,15	1137,57
13	Crear plantillas plan de acción	180,00	160,00	167,00	162,00	178,00	847,00	114	965,58	5	193,12	0,15	222,08
14	Activar plan de acción en mi portal	30,00	28,00	25,00	27,00	26,00	137,00	116	158,92	5	31,78	0,18	37,51
15	Realizar feedback	120,00	114,00	116,00	111,00	118,00	579,00	123	712,17	5	142,43	0,15	163,80
16	Publicar indicador en el tablero de control	120,00	119,00	117,00	116,00	117,00	589,00	110	647,90	5	129,58	0,15	149,02
											Total		8736,69

Fuente: Elaboración propia

3 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Resultados

ETAPA 3. Diseño general de la solución mediante metodología PDCA

La última etapa el "diseño de trabajo" ha permitido reflejar los resultados y las mejoras encontradas en cada proceso y subproceso de la subárea de Formación de Colaboradores. Por otro lado, la mejora fue posible gracias a la esquematización a través del ciclo PDCA, que profundizó en el análisis, identificando la causa raíz de los problemas y contribuyendo a la obtención de resultados más sólidos. Estos resultados, una vez implementados, mejorarían la productividad de la subárea y beneficiarían a todos los miembros del área de Desarrollo Organizacional.

Como parte de la filosofía Lean, el ciclo PDCA fue fundamental para identificar y corregir procesos ineficientes. Para lograr ejecutar el paso de la planificación, primero se entendió la situación actual de la subárea que direccionó a una evaluación de los resultados obtenidos. Basándose en estos resultados, para la fase del hacer se identificó mediante el design thinking los puntos de mejora claves, ejecutar el Manual de Procesos sumado a una propuesta de capacitación a colaboradores acerca del uso. Tanto el controlar y actuar son fases que se proponen, pero no se implementaron debido al alcance del proyecto. La figura 3.15 resume el diseño de la solución.



Figura 3.15. Diseño general de la solución PDCA

Fuente: Elaboración propia

Planificación

En la evaluación As-is del proceso actual se realizó un análisis del tiempo estándar y valor agregado de los 12 procesos y subprocesos. Se inició con el subproceso B.5.1 actitud destacada que obtuvo un tiempo estándar total de 1925,04 minutos. Además, el índice de valor agregado del subproceso B.5.1 fue del 70.48%. Se identificaron dos hallazgos importantes relacionados con las actividades 15 y 16, las cuales deben ser mejoradas y combinadas para reducir el tiempo de ejecución y el envío de los cupones y pines a cada local. A continuación, en la tabla 3.8, se presentan los resultados.

Tabla 3.8. Resultado del análisis de valor agregado del subproceso B.5.1

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)		Código	B.5.1			
	PROCESO: Reconocimientos (B.5)						
	SUBPROCESO: Actitud Destacada (B.5.1)		Hoja	1 de 2			
N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo	Mejorar Combinar Eliminar
1	Ingresar a GESTAH	1,39			1,39	Ninguna	
2	Revisar periodos activos		3,90		3,90	Ninguna	
3	Generar nuevo periodo	3,44			3,44	Ninguna	
4	Enviar afiche con información de reconocimiento a locales		13,08		13,08	Ninguna	
5	Iniciar y revisar nominaciones	235,65			235,65	Ninguna	
6	Revisar novedades generadas por personal de seguridad	83,11			83,11	Ninguna	
7	Generar votaciones con personal nominado	252,47			252,47	Ninguna	
8	Revisar y aprobar novedades en sistema Plataforma de lanzamiento BI	343,07			343,07	Ninguna	
9	Revisar subida del acta y fotografía del ganador en plataforma	78,84			78,84	Ninguna	
10	Hacer un informe de locales desiertos	12,01			12,01	Ninguna	
11	Descargar reporte de ganadores		12,05		12,05	Ninguna	
12	Arreglar y filtrar ganadores de la zona Quito		36,49		36,49	Ninguna	
13	Generar registro de recepción de reconocimientos	80,12			80,12	Ninguna	
14	Generar el cupón del ganador	79,85			79,85	Ninguna	
15	Imprimir registro y cupón de los ganadores			27,01	27,01	Tener una cuponera física, para evitar el desperdicio de pines	Mejorar
16	Enviar por correspondencia a cada local			541,32	541,32	El envío de la correspondencia con el pin y cupón a locales se reduciría al combinarse con la actividad anterior	Combinar
17	Realizar seguimiento de cupones a nivel nacional		82,54		82,54	Ninguna	
18	Enviar reporte a facilitadoras en las zonas	38,70			38,70	Ninguna	
				Total	1925,04		
Número de actividades		11	5	2			
Tiempo de actividades (min)		1208,65	148,06	568,33			
Índice de actividades de valor agregado (%)		61,11	27,78	11,11			
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		1356,71					
Índice de valor agregado (%)		70,48					

Fuente: Elaboración propia

El subproceso B.5.2, cliente fantasma, registró un tiempo estándar total de 850,04 minutos. Por otro lado, el índice de valor agregado del subproceso fue del 82.76%. Se identificaron dos hallazgos importantes: el tiempo dedicado a la realización, envío de cupones / pines a cada local y en la subida de resultados a plataformas obsoletas. Mejorar, combinar o eliminar estas actividades podría reducir significativamente el tiempo invertido, permitiendo dedicar más recursos a otras tareas. A continuación, en la tabla 3.9, se muestran los resultados.

Tabla 3.9. Resultado del análisis de valor agregado del subproceso B.5.2

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B) PROCESO: Reconocimientos (B.5)	Código	B.5.2
	SUBPROCESO: Cliente Fantasma (B.5.2)	Hoja	1 de 2

N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo	Mejorar Combinar Eliminar
1	Ingresar a GESTAH	2,23			2,23	Ninguna	
2	Revisar y descargar documento diplomas	1,39			1,39	Ninguna	
3	Corregir y verificar documento		38,42		38,42	Ninguna	
4	Generar registro de recepción de reconocimientos		80,74		80,74	Ninguna	
5	Imprimir registro de reconocimientos y colocar pin			128,89	128,89	Tener una cuponera física, para evitar e	Mejorar
6	Validar foto en mi portal	166,47			166,47	Ninguna	
7	Enviar reconocimiento por correspondencia a cada local		346,01		346,01	El envío de la correspondencia con el pin y cupón a locales se reduciría al combinarse con la actividad anterior	Combinar
8	Revisar documento de evaluaciones colaboradores		11,43		11,43	Ninguna	
9	Cargar documento de evaluaciones colaboradores en el ASSIC		22,87		22,87	Tratar de usar el Menú Principal para cargar la información, ya que ASSIC es un programa obsoleto que retrasa la ejecución de las actividades diarias	Mejorar
10	Verificar la subida de las evaluaciones colaboradores en el ASSIC			17,79	17,79	Eliminar la revisión aleatoria de la evaluación de los colaboradores debido a que si existiera algún error el programa ASSIC lo confirmaría	Eliminar
11	Revisar documento de evaluaciones locales		11,43		11,43	Ninguna	
12	Cargar documento de evaluaciones locales en el ASSIC		22,87		22,87	Tratar de usar el Menú Principal para cargar la información, ya que ASSIC es un programa obsoleto que retrasa la ejecución de las actividades diarias	Mejorar
13	Verificar la subida de las evaluaciones locales en el ASSIC			16,52	16,52	Eliminar la revisión aleatoria de la evaluación de los locales debido a que si existiera algún error el programa ASSIC lo confirmaría	Eliminar
					Total	850,54	

Número de actividades	3	7	3
Tiempo de actividades (min)	170,09	533,78	163,19
Índice de actividades de valor agregado (%)	23,08	53,85	23,08
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)	703,86		
Índice de valor agregado (%)	82,76		

Fuente: Elaboración propia

El proceso B.6 formación académica, registró un tiempo estándar total de 526,33 minutos. Los tiempos en este proceso son coherentes con la ejecución de cada actividad por lo que no requiere de una mejora significativa. Por otro lado, el índice de valor agregado del proceso B.6 fue del 100%. No se identificaron hallazgos importantes. A continuación, en la tabla 3.10, se muestran los resultados.

Tabla 3.10. Resultado del análisis de valor agregado del proceso B.6

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)	Código	B.6			
	PROCESO: Formación académica (B.6)	Hoja	1 de 1			
N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo
1	Revisar registro de casos en flux de TT.HH	80,87			80,87	Ninguna
2	Revisar educación formal del colaborador	26,90			26,90	Ninguna
3	Revisar educación continua del colaborador	2,21			2,21	Ninguna
4	Aprobar información de formación académica	1,38			1,38	Ninguna
5	Descargar reporte de formación	3,80			3,80	Ninguna
6	Revisar flux adicional de convenio universidad		12,21		12,21	Ninguna
7	Enviar notificación a colaboradores rechazados y de estudios no cargados	241,55			241,55	Ninguna
8	Realizar seguimiento a colaboradores rechazados	78,16			78,16	Ninguna
9	Enviar reporte al área de Selección y Contratación	79,25			79,25	Ninguna
				Total	526,33	
Número de actividades		8	1	0		
Tiempo de actividades (min)		514,12	12,21	0,00		
Índice de actividades de valor agregado (%)		88,89	11,11	0,00		
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		526,33				
Índice de valor agregado (%)		100				

Fuente: Elaboración propia

El proceso B.7 plan de trabajo coaching, registró un tiempo estándar total de 1988,46 minutos. El índice de valor agregado del proceso B.7 fue del 100%. A pesar de ello en la actividad número cuatro con mayor tiempo, se identificó que los ejecutivos no rinden la prueba Psiconet y avanzan en el proceso, por ende, es necesario combinar la actividad junto a la ejecución del taller para evitar falta de datos y envío de tantos recordatorios. A continuación, en la tabla 3.11, se muestran los resultados.

Tabla 3.11. Resultado del análisis de valor agregado del proceso B.7

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)	Código	B.7				
	PROCESO: Plan de trabajo coaching (B.7)	Hoja	1 de 1				
N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo	Mejorar Combinar Eliminar
1	Definir ejecutivos	336,16			336,16	Ninguna	
2	Enviar invitación	146,29			146,29	Ninguna	
3	Planificar talleres ejecutivos	167,89			167,89	Ninguna	
4	Hacer seguimiento prueba Psiconet		368,54		368,54	En ocasiones los ejecutivos no rinden la prueba Psiconet y avanzan en el proceso, por lo que se puede combinar esta actividad tomando la evaluación junto al taller para evitar enviar tantos recordatorios.	Combinar
5	Ejecutar taller de lanzamiento	148,27			148,27	Ninguna	
6	Generar sesión uno y dos individual	67,92			67,92	Ninguna	
7	Generar sesión grupal uno	69,00			69,00	Ninguna	
8	Generar sesión tres y cuatro individual	230,55			230,55	Ninguna	
9	Generar sesión grupal dos y tres	230,82			230,82	Ninguna	
10	Generar sesión cinco	74,96			74,96	Ninguna	
11	Generar sesión seis	70,63			70,63	Ninguna	
12	Enviar formato de plan de acción al ejecutivo	77,42			77,42	Ninguna	
					Total	1988,46	
Número de actividades		11	1	0			
Tiempo de actividades (min)		1619,91	368,54	0,00			
Índice de actividades de valor agregado (%)		91,67	8,33	0,00			
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		1988,46					
Índice de valor agregado (%)		100					

Fuente: Elaboración propia

El proceso B.8, gestión de entrenamientos, registró un tiempo estándar total de 895,83 minutos. El análisis de valor agregado del proceso B.8 permitió obtener un índice del 81,44%. A pesar de ello en la actividad número tres una de las de mayores tiempos, se identificó que es indispensable crear una nómina de instructores, en base a procesos de años anteriores por secciones y formatos, para no revisar constantemente las pruebas en el sistema. A continuación, en la tabla 3.12, se muestran los resultados.

Tabla 3.12. Resultado del análisis de valor agregado del proceso B.8

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)	Código	B.8				
	PROCESO: Gestión de entrenamientos (B.8)	Hoja	2 de 2				
N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo	Mejorar Combinar Eliminar
1	Planificar requerimiento	78,20			78,20	Ninguna	
2	Definir fechas para prácticas	81,19			81,19	Ninguna	
3	Revisar evaluaciones teóricas			166,27	166,27	Crear una nómina de instructores, en base a procesos de años anteriores por sección	Eliminar
4	Revisar guía de entrenamiento	187,02			187,02	Ninguna	
5	Enviar convocatoria		38,68		38,68	Ninguna	
6	Generar el entrenamiento	33,72			33,72	Ninguna	
7	Registrar entrenamiento SAT	37,57			37,57	Ninguna	
8	Evaluar a instructor	80,99			80,99	Ninguna	
9	Convocar a una evaluación de entrenamientos	25,18			25,18	Ninguna	
10	Enviar resultados de evaluación		138,12		138,12	Ninguna	
11	Registrar notas en ASSIC		28,89		28,89	Ninguna	
				Total	895,83		
Número de actividades		7	3	1			
Tiempo de actividades (min)		523,87	205,69	166,27			
Índice de actividades de valor agregado (%)		63,64	27,27	9,09			
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		729,56					
Índice de valor agregado (%)		81,44					

Fuente: Elaboración propia

El proceso B.9 gestión de intercambios a colaboradores, registró un tiempo estándar total de 1000,06 minutos. En su mayoría las actividades de este proceso se ejecutan en tiempos y fechas específicas debido a que involucran a Vicepresidencias y a un Comité Ejecutivo. Por otro lado, el índice de valor agregado del proceso B.9 fue del 100%. No se identificaron hallazgos importantes. En la tabla 3.13, se muestran los resultados del análisis.

Tabla 3.13. Resultado del análisis de valor agregado del proceso B.9

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)	Código	B.9			
	PROCESO: Gestión de intercambios a colaboradores (B.9)	Hoja	2 de 2			
N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo
1	Revisar requerimiento de intercambio	81,26			81,26	Ninguna
2	Consultar a colaboradores seleccionados		246,85		246,85	Ninguna
3	Tramitar documentos legales	80,99			80,99	Ninguna
4	Generar reunión con ejecutivo	81,54			81,54	Ninguna
5	Emitir tickets de viaje	24,63			24,63	Ninguna
6	Notificar a Panamá	25,33			25,33	Ninguna
7	Notificar a locales	39,14			39,14	Ninguna
8	Gestionar anticipo de dinero	66,51			66,51	Ninguna
9	Dar seguimiento durante y después del viaje		80,71		80,71	Ninguna
10	Revisar formato de reembolso de anticipos	192,01			192,01	Ninguna
11	Enviar nómina de colaboradores de intercambio		81,09		81,09	Ninguna
					Total	1000,06
Número de actividades		8	3	0		
Tiempo de actividades (min)		591,41	408,65	0		
Índice de actividades de valor agregado (%)		72,73	27,27	0		
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		1000,06				
Índice de valor agregado (%)		100				

Fuente: Elaboración propia

El proceso G.1, gestión de encuestas y procesos de evaluación, registró un tiempo estándar total de 8736,69 minutos. El índice de valor agregado del proceso G.1 fue del 75,78%. Se identificaron hallazgos importantes con respecto a la actividad dos, ya que el reporte de las jerarquías y sublugares debería descargarse de la plataforma corporativa, en cuanto la actividad cinco es necesario mantener una estandarización jerárquica de los roles de los colaboradores en los locales dependiendo del formato y zona, por último, la actividad diez se debe tratar de dar de baja al ASSIC y usar más el menú principal. En la tabla 3.14, se muestran los resultados del análisis.

Tabla 3.14. Resultado del análisis de valor agregado del proceso G.1

EMPRESA ABC	Macroproceso: Ambiente Organizacional	Código	G.1
	Proceso: Gestión de encuestas y procesos de evaluación	Hoja	1 de 1

N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo	Mejorar Combinar Eliminar
1	Definir el cronograma		73,30		73,30	Ninguna	
2	Solicitar nóminas al área de Selección			7,07	7,07	Se puede descargar el documento desde el menú principal	Eliminar
3	Definir fecha de nómina depuración		1366,37		1366,37	Ninguna	
4	Estructurar formularios	162,38			162,38	Ninguna	
5	Crear reglas y excepciones del proceso		3228,53		3228,53	Estandarizar una jerarquía de roles por cada formato y zona, y hacer que se cumplan en los locales.	Mejorar
6	Generar pruebas en el sistema GESTAH			489,65	489,65	Ninguna	
7	Activar encuesta	23,93			23,93	Ninguna	
8	Crear y definir plantillas por categorías y ponderaciones		237,57		237,57	Ninguna	
9	Descargar y analizar resultados	633,34			633,34	Ninguna	
10	Cargar resultados en el ASSIC			481,74	481,74	Plataforma obsoleta tratar de usar el menú principal	Combinar
11	Definir plantillas para planes de acción y grupos asignados		322,83		322,83	Ninguna	
12	Revisar carga automática en Tableau			1137,57	1137,57	Ninguna	
13	Crear plantillas plan de acción	222,08			222,08	Ninguna	
14	Activar plan de acción en mi portal	37,51			37,51	Ninguna	
15	Realizar feedback	163,80			163,80	Ninguna	
16	Publicar indicador en el tablero de control	149,02			149,02	Ninguna	
					Total	8736,69	
Número de actividades		7	5	4			
Tiempo de actividades (min)		1392,06	5228,59	2116,03			
Índice de actividades de valor agregado (%)		43,75	31,25	25,00			
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		6620,66					
Índice de valor agregado (%)		75,78					

Fuente: Elaboración propia

El subproceso H.1.1, onboarding, registró un tiempo estándar total de 681,17 minutos. El índice de valor agregado del subproceso H.1.1 fue del 74.05%. En este subproceso se identificaron hallazgos importantes relacionados con la actividad tres, ya que el propietario del proceso mencionó que está implementando un plan de mejora para reducir el tiempo total del subproceso, pero aún falta pulir detalles de los recursos necesarios que serán entregados a los colaboradores de nuevo ingreso. Además, el plan tiene un cronograma específico para que el colaborador pueda conocer y aprender en tres meses. En la tabla 3.15 se muestran los resultados del análisis.

Tabla 3.15. Resultado del análisis de valor agregado del subproceso H.1.1

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)		Código	H.1.1
	SUBPROCESO: Onboarding (H.1.1)		Hoja	2 de 2

N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo	Mejorar Combinar Eliminar
1	Revisar flux por cambio, ingreso o reingreso de colaborador		41,30		41,30	Ninguna	
2	Inspeccionar carga de documento de registro ICTL en Share Point		286,33		286,33	Ninguna	
3	Enviar recordatorios			176,87	176,87	Ejecutar plan 2024 Onboarding	Eliminar
4	Colocar calificación individual en el consolidado	87,89			87,89	Ninguna	
5	Cargar calificación promedio de local en Share Point	82,85			82,85	Ninguna	
6	Cargar consolidado a Vicepresidencia de Talento Humano	6,43			6,43	Ninguna	
					Total	681,67	
Número de actividades		3	2	1			
Tiempo de actividad (min)		177,17	327,63	176,87			
Índice de actividades de valor agregado (%)		50,00	33,33	16,67			
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		504,79					
Índice de valor agregado (%)		74,05					

Fuente: Elaboración propia

El subproceso H.1.2 solicitud de capacitación, registró un tiempo estándar total de 762,678 minutos. Por otro lado, el índice de valor agregado del subproceso H.1.2 fue del 100%. El propietario menciona que las solicitudes de capacitación que antes le llegaban al correo ahora son gestionadas a través de Power Apps, es una mejora que recién se ha puesto en marcha, pero a pesar de ello los correos siguen llegando masivamente. En la tabla 3.16, se muestran los resultados del análisis.

Tabla 3.16. Resultado del análisis de valor agregado del subproceso H.1.2

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)		Código	H.1.2			
	SUBPROCESO: Solicitud de capacitación (H.1.2)		Hoja	2 de 2			
N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo	Mejorar Combinar Eliminar
1	Recibir solicitud de capacitación	290,54			290,54	Se esta usando power apps para evitar la acumulación de correos	Mejorar
2	Revisar capacitaciones DNC		44,24		44,23608	Ninguna	
3	Revisar calendario de eventos		48,26		48,26304	Ninguna	
4	Enviar comentario en solicitud pendiente		1,66		1,66	Ninguna	
5	Preseleccionar participantes para curso y talleres en SAT		15,40		15,40	Ninguna	
6	Actualizar evento en SAT	7,53			7,53	Ninguna	
7	Enviar convocatoria a locales		46,57		46,57	Ninguna	
8	Asignar evaluaciones al grupo	7,61			7,61	Ninguna	
9	Cambiar el estado del evento a Ejecución	6,76			6,76	Ninguna	
10	Enviar hoja de marcaciones a locales	48,60			48,60	Ninguna	
11	Generar certificado del curso	8,11			8,11	Ninguna	
12	Descargar resultados de encuesta de satisfacción	15,87			15,87	Ninguna	
13	Cargar participación de asistencia en ASSIC		14,52		14,52	Ninguna	
14	Cambiar el estado del evento a finalizado en SAT	7,95			7,95	Ninguna	
15	Realizar y enviar informe propuesta de capacitación				199,06	Ninguna	
				Total	762,68		
Número de actividades		8	7	0			
Tiempo de actividades (min)		392,98	369,70	0,00			
Índice de actividades de valor agregado (%)		53,33	46,67	0,00			
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		762,68					
Índice de valor agregado (%)		100					

Fuente: Elaboración propia

El subproceso H.1.3, capacitaciones continuas e instructores, registró un tiempo estándar total de 1011,58 minutos. Además, el índice de valor agregado del subproceso H.1.3 fue del 100%. El propietario del subproceso indicó que no existen dificultades en la realización de las actividades y que el tiempo estándar es el adecuado para cumplir con su indicador, los hallazgos corroboran la información. Los resultados del análisis se presentan en la tabla 3.17.

Tabla 3.17. Resultado del análisis de valor agregado del subproceso H.1.3

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)	Código	H.1.3
	SUBPROCESO: Capacitaciones continuas e instructores (H.1.3)	Hoja	2 de 2

N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo
1	Revisar listado BI		19,81		19,81	Ninguno
2	Planificar el evento de capacitación	89,09			89,09	Ninguno
3	Enviar correo de convocatoria	20,07			20,07	Ninguno
4	Ejecutar taller presencial o webinar	643,26			643,26	Ninguno
5	Evaluar conocimientos	45,11			45,11	Ninguno
6	Realizar visita de seguimiento		20,53		20,53	Ninguno
7	Tomar encuesta de calidad de talleres	173,70			173,70	Ninguno
					Total	1011,58
Número de actividades		5,00	2,00	0,00		
Tiempo de actividades (min)		971,24	40,35	0,00		
Índice de actividades de valor agregado (%)		71,43	28,57	0,00		
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		1011,58416				
Índice de valor agregado (%)		100				

Fuente: Elaboración propia

El subproceso H.1.4, conocido como apertura de locales, registró un tiempo estándar total de 39307,03 minutos. Además, el índice de valor agregado del subproceso H.1.4 fue del 97,93%. Se encontró que la actividad 11 se puede automatizar con la creación de carpetas para cada año y mes. Los resultados del análisis se presentan en la tabla 3.18.

Tabla 3.18. Resultado del análisis de valor agregado del subproceso H.1.4

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)		Código	H.1.4			
	SUBPROCESO: Apertura de locales (H.1.4)		Hoja	2 de 2			
N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo	Mejorar Combinar Eliminar
1	Generar reunión con Selección y Contratación	43,47			43,47	Ninguno	
2	Generar reunión con Ejecutivo	343,55			343,55	Ninguno	
3	Revisar cursos de colaboradores		3426,50		3426,50	Ninguno	
4	Crear grupo de WhatsApp		354,63		354,63	Ninguno	
5	Generar entrenamientos	13003,88			13003,88	Ninguno	
6	Tomar evaluación	83,86			83,86	Ninguno	
7	Ejecutar talleres	6674,44			6674,44	Ninguno	
8	Ejecutar registro de asistencia, evaluar cada taller y encuesta de satisfacción	57,21			57,21	Ninguno	
9	Enviar resultados de encuestas y evaluaciones facilitadoras		3466,14		3466,14	Ninguno	
10	Crear local en Share Point		1559,58		1559,58	Ninguno	
11	Crear carpetas en el SHARE POINT			363,86	363,86	Emplear scripts o software que permitan la creación automática de carpetas con nombres y estructuras predefinidas.	Mejorar
12	Ingresar talleres al SAT y enviarlos		301,24		301,24	Ninguno	
13	Retroalimentar indicadores	9179,39			9179,39	Ninguno	
14	Realizar seguimiento a locales			449,28	449,28	Ninguno	
					Total	39307,03	
Número de actividades		7,00	5,00	2,00			
Tiempo de actividades (min)		29385,79	9108,09	813,14			
Índice de actividades de valor agregado (%)		50,00	35,71	14,29			
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		38493,88					
Índice de valor agregado (%)		97,93					

Fuente: Elaboración propia

El subproceso I.1.1, conocido como apertura de locales, registró un tiempo estándar total de 1652,23 minutos. El índice de valor agregado del subproceso H.1.4 fue del 94.09%. Se identificó que la actividad dos puede mejorarse creando carpetas individuales desde Outlook para gestionar mejor los correos masivos. Aunque las solicitudes de reserva de tickets, vuelos de ida y vuelta, vuelos multidestino o hospedajes, ahora se gestionan a través de Power Apps, aún siguen llegando correos debido a la reciente implementación del sistema. Los resultados del análisis se presentan en la tabla 3.19.

Tabla 3.19. Resultado del análisis de valor agregado del subproceso I.1.1

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Gestión administrativa (I)		Código	I.1.1			
	PROCESO: Gestión logística (I.1) SUBPROCESO: Transporte, Hospedaje y Facturación (I.1.1)		Hoja	1 de 1			
N°	Actividades	Agrega valor (AV)	No agrega valor pero es necesario (NAVN)	No agrega valor (NV)	Tiempo estándar (min)	Hallazgo	Mejorar Combinar Eliminar
1	Recibir reserva de Ticket	32,63			32,63	Ninguno	
2	Enviar correo con petición de ticket a proveedor			33,42	33,42	Crear carpetas individuales desde Outlook, para gestionar de mejor manera los correos masivos	Mejorar
3	Revisar costo e información del ticket		66,71		66,71	Ninguno	
4	Llenar Excel de logística interna	32,32			32,32	Ninguno	
5	Enviar correo a quién solicitó con logística interna y ticket			64,17	64,17	Ninguno	
6	Enviar a proveedor de transporte la logística interna		66,91		66,91	Ninguno	
7	Revisar y enviar Excel de costos de transporte emitido por el proveedor		212,62		212,62	Ninguno	
8	Revisar y llenar facturas en el GTF	881,90			881,90	Ninguno	
9	Completar información actas consolidado de Excel	193,52			193,52	Ninguno	
10	Imprimir acta de facturas		15,04		15,04	Ninguno	
11	Dejar factura consolidada y acta en oficina Gerente para firma		7,59		7,59	Ninguno	
12	Enviar por correspondencia a Contabilidad	14,23			14,23	Ninguno	
13	Realizar encuesta de satisfacción y enviar resultados a colaboradores		31,16		31,16	Ninguno	
				Total	1652,23		
Número de actividades		5	6	2			
Tiempo de actividades (min)		1154,60	400,04	97,59			
Índice de actividades de valor agregado (%)		38,46	46,15	15,38			
Tiempo de valor agregado (AV+NAVN) (min)		1554,64					
Índice de valor agregado (%)		94,09					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.20, se reflejan los 12 procesos y subprocesos analizados en la subárea de Formación de Colaboradores que revelaron diversas fallas en la operativa diaria, lo que resultó en tiempos estándar variados. A demás, los índices de valor agregado arrojaban valores de 70% a 100%, que, a pesar de tener una nota perfecta, el tiempo fue esencial para identificar ciertas actividades que requerían ser mejoradas, combinadas o eliminadas. El promedio de índice de valor agregado final para toda la subárea fue del 89,72%, lo que indica que aún permanece un margen para la mejora continua en varios procesos y subprocesos. En contraste este análisis preliminar permitirá avanzar a la fase "HACER" del ciclo PDCA, proporcionando ideas que ayuden a optimizar la operativa del equipo, contribuyendo a una gestión más ágil y efectiva en la subárea.

Tabla 3.20. Resultados generales de tiempos estándar y promedio de valor agregado de la subárea

INVENTARIO DE PROCESOS		Tiempo estándar total (min)	Índice de valor agregado (%)	PROMEDIO DE VALOR AGREGADO DE LA SUBÁREA (%)
NOMBRE	CÓDIGO			
Desarrollo de colaboradores	B			89,72
<i>Reconocimientos</i>	<i>B.5</i>			
<i>Actitud Destacada</i>	<i>B.5.1</i>	1925,04	70,48	
<i>Cliente Fantasma</i>	<i>B.5.2</i>	850,54	82,76	
<i>Formación académica</i>	<i>B.6</i>	526,33	100	
<i>Plan de trabajo coaching</i>	<i>B.7</i>	1988,46	100	
<i>Gestión de entrenamientos</i>	<i>B.8</i>	895,83	81,44	
<i>Gestión de intercambios a colaboradores</i>	<i>B.9</i>	1000,06	100	
Ambiente Organizacional	G			
<i>Gestión de encuestas y evaluaciones</i>	<i>G.1</i>	8736,69	75,87	
Formación de colaboradores	H			
<i>Plan de capacitación</i>	<i>H.1</i>			
<i>Onboarding</i>	<i>H.1.1</i>	681,67	74,05	
<i>Solicitud de capacitación</i>	<i>H.1.2</i>	762,68	100	
<i>Capacitaciones continuas e instructores</i>	<i>H.1.3</i>	1011,58	100	
<i>Apertura de locales</i>	<i>H.1.4</i>	39307,03	97,93	
Gestión administrativa	I			
<i>Gestión logística</i>	<i>I.1</i>			
<i>Transporte, Hospedaje y Facturación</i>	<i>I.1.1</i>	1652,23	94,09	

Fuente: Elaboración propia

Hacer

Los procesos y subprocesos de la tabla 3.21, de la subárea de Formación de colaboradores se han considerado para realizar el Design Thinking, herramienta que ha permitido resolver los problemas de forma creativa, generando un cambio en la forma de pensar, que beneficiaría a todos los colaboradores del entorno de trabajo.

Tabla 3.21. Procesos y subprocesos para generar Design Thinking

NOMBRE	CÓDIGO	Índice de valor agregado (%)
<i>Actitud Destacada</i>	B.5.1	70,48
Gestión de encuestas y evaluaciones	G.1	75,87
<i>Onboarding</i>	H.1.1	74,05

Fuente: Elaboración propia

Iniciando con el subproceso B.5.1 actitud destacada, se identificó la problemática mediante la inspiración. Luego a través de la ideación, se generó una lluvia de ideas que permitió plasmar propuestas de solución a las problemáticas detectadas, a continuación, el desarrollo se presenta en la figura 3.16.

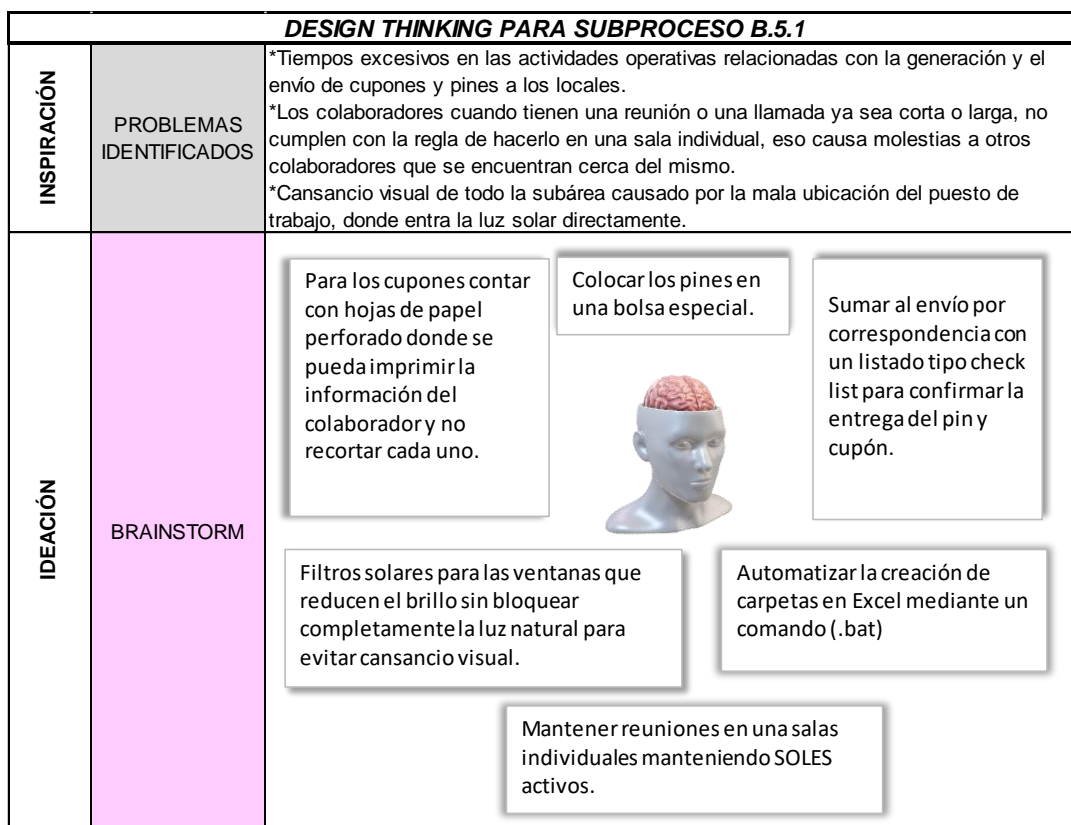


Figura 3.16. Design thinking para el subproceso G.1

Fuente: Elaboración propia

Frente a esta lluvia de ideas se debe llevar a cabo la ejecución, para ello se propone lo siguiente:

1. Asignar un presupuesto para adquirir unas resmas de papel perforado que facilite la impresión de los cupones con la información de cada colaborador ganador.
2. Para evitar pegar el pin en cada hoja, más bien colocarlos en una bolsa reciclada bien sellada.
3. La documentación enviada del pin y cupón al local se corroborará mediante un listado check list, que permita saber si al colaborador le llegó o no el beneficio, y que mediante correspondencia llegue el documento firmado por el ejecutivo al área de D.O.
4. En el área maneja un sistema de salas individuales para evitar ruidos de reuniones o llamadas inesperadas, sería recomendable que en las reuniones de los viernes al mencionar los resultados de planificación de la semana se coloque en la tabla de incumplimientos, el mismo, para que la persona que lo provocó lo tome en consideración.

Para el proceso G.1 gestión de encuestas y evaluaciones, se realizó el mismo procedimiento, donde la figura 3.17 lo representa.


DESIGN THINKING PARA PROCESO G.1	
INSPIRACIÓN	<p>PROBLEMAS IDENTIFICADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> *La plataforma ASSIC es obsoleta. *Los locales comerciales no poseen un organigrama de roles y dificulta tomar la prueba de Ambiente Organizacional. *Crear carpetas automatizadas para organizar la información de cada formato. *Cansancio visual de toda la subárea causado por la mala ubicación del puesto de trabajo, donde entra la luz solar directamente.
IDEACIÓN	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="width: 50%; padding: 5px; border: 1px solid gray; margin-bottom: 5px;"> <p>Estandarizar cada rol de los colaboradores en el local dependiendo del formato y la zona, para evitar excesos en el tiempo de ejecución de la</p> </div> <div style="width: 50%; padding: 5px; border: 1px solid gray; margin-bottom: 5px;"> <p>Usar el Menú Principal para cargar la información y no ASSIC.</p> </div> <div style="width: 50%; padding: 5px; border: 1px solid gray; margin-bottom: 5px;"> <p>Filtros solares para las ventanas que reducen el brillo sin bloquear completamente la luz natural para evitar cansancio visual.</p> </div> <div style="width: 50%; padding: 5px; border: 1px solid gray; margin-bottom: 5px;"> <p>Automatizar la creación de carpetas en Excel mediante un comando (.bat)</p> </div> <div style="width: 50%; padding: 5px; border: 1px solid gray; margin-bottom: 5px;"> <p>Mantener reuniones en una salas individuales manteniendo SOLES activos.</p> </div> <div style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">  </div> </div>

Figura 3.17. Design thinking para el proceso G.1

Fuente: Elaboración propia

Mediante la lluvia de ideas para llevar a cabo la ejecución del design thinking se propone:

1. Generar una estandarización de los roles de cada formato por zona y presentarlo como propuesta a la Vicepresidencia de Talento Humano para ejecutarlo en los locales, y que cuando se tomen las pruebas de Ambiente Organizacional no sea complicada seleccionar a los colaboradores implicados.
2. Se tiene conocimiento que la plataforma ASSIC contiene información histórica de todos los colaboradores desde que abrió la empresa, pero al contar con un nuevo modelo como es el Menú principal se recomienda hacer uso de esta y sacar el mejor potencial.
3. Como se analiza la información de varios colaboradores se propone crear carpetas automáticas mediante Excel para guardar la información correspondiente y evitar confusiones de información.

Por último, el subproceso H.1.1 onboarding, presentó el design thinking en la figura 3.18.


DESIGN THINKING PARA SUBPROCESO H.1.1		
INSPIRACIÓN	PROBLEMAS IDENTIFICADOS	<p>*Se envían demasiados recordatorios para que carguen el registro ICTL en el Share Point, poner en marcha plan Onboarding 2024.</p> <p>*Cansancio visual de toda la subárea causado por la mala ubicación del puesto de trabajo, donde entra la luz solar directamente.</p>
IDEACIÓN	BRAINSTORM	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px; width: 60%;"> <p>Para complementar la propuesta Onboarding 2024 se recomienda, que al colaborador NUEVO se entregue el pasaporte de control de tiempo, más un cuaderno y esfero personalizado.</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px; width: 35%;"> <p>Al cronograma del onboarding se espera que no se tomen tanta evaluaciones, ya que podría causar cansancio mental</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 5px; width: 60%;"> <p>Filtros solares para las ventanas que reducen el brillo sin bloquear completamente la luz natural para evitar cansancio visual.</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> </div>

Figura 3.18. Design thinking para el subproceso H.1.1

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la última lluvia de ideas para llevar a cabo la ejecución del design thinking se propone:

1. Para evitar los molestos recordatorios, se considera ejecutar el plan elaborado por el propietario del proceso “onboarding 2024”, que considera fechas específicas para paso a paso del colaborador nuevo, además propongo que, en los intermedios del

saber, conocer y aprender, no se tome tantas evaluaciones, más bien actividades dinámicas que pongan a prueba las fases, ya que podría generar un cansancio mental al colaborador.

2. Para dar continuidad al proceso del colaborador nuevo la idea de un pasaporte que controle la instancia del colaborador es efectivo, pero al pasar por las etapas debe siempre estar firmado por el ejecutivo o responsable, por otro lado, para generar más entusiasmo se propone entregar un cuaderno reciclado y esfero con logos de la Empresa ABC.

Un punto central para los tres procesos y subprocesos se ha dejado al último debido a que afecta a toda la subárea, el tema relacionado con la posición de los puestos, y para ello se propone asignar un presupuesto para adquirir un filtro solar para tapar las ventanas y reducir el brillo, sin bloquear completamente la luz natural, logrando disminuir el cansancio visual que en el análisis de las holguras presentaban un valor negativo.

El Manual de Procesos, ha sido estructurado bajo el formato compartido por el área de Desarrollo Organizacional, sin embargo, cumple con la fase tres de la guía para implementación de gestión por procesos e incluye las mejoras planteadas, se ha incluido el manual en un link al ANEXO VI debido a la extensión. A demás, se propone capacitar a los colaboradores del área de Desarrollo Organizacional, en un tiempo estimado de 4 horas acerca del uso de la herramienta incluyendo temas básicos, la propuesta de una presentación se coloca a través de un link en el ANEXO VII.

Controlar

Una vez implementado el Manual de Procesos, se propone ejecutar una encuesta trimestral o semestral para evaluar si se está utilizando correctamente y cumpliendo con los objetivos establecidos. Esta encuesta, cuya plantilla se encuentra en el ANEXO VII, permitirá recoger resultados de la efectividad y claridad del manual, así como identificar áreas que puedan requerir ajustes adicionales.

Actuar

La implementación de este análisis dependerá de si se actuó sobre los indicadores que mostraron un bajo rendimiento. En el presente estudio, debido a las limitaciones del alcance, no se llevó a cabo dicha implementación ni se obtuvieron resultados derivados de la misma.

3.2 Conclusiones

- El levantamiento de la información en primera instancia permitió conocer la situación actual de toda el área de Desarrollo Organizacional. A través del análisis de indicadores, se identificó que la subárea de Formación de Colaboradores presentaba un rendimiento bajo, y se decidió desarrollar el estudio bajo esta premisa. Con reuniones semanales con las partes identificadas se diseñaron cinco procesos y siete subprocesos claves que fueron ubicados con facilidad en el inventario logrando orquestar paulatinamente cada uno de ellos dentro del Manual de Procesos.
- Con la herramienta de métodos, estándares y diseño del trabajo, se logró esquematizar el paso a paso del estudio de tiempos obteniendo el estándar más alto del subproceso H.1.4 apertura de locales (39397,03 min) seguido del proceso G.1 gestión de encuestas y evaluaciones (8736,69 min), a pesar de que hubieron procesos que tomaban menos tiempo como el caso del proceso B.6 formación académica (526,33 min) y subproceso H.1.1 Onboarding (681,87 min), con los tiempos estándar establecidos, se usó el ciclo PDCA que de manera visual le dio un orden lógico al análisis. Con el planificar se interiorizó en las actividades que debían ser mejoradas, primero con un análisis de Pareto para identificar a las actividades con mayor tiempo y después con el análisis de valor agregado que complementó el hallazgo con el uso de tres parámetros claves (combinar, mejorar o eliminar), con todo el análisis se obtuvieron los índices de valor agregado finales y con menos del 80%, estaba el proceso B.5.1 actitud destacada (70,48%), el proceso G.1 gestión de encuestas y evaluaciones (75,87%) y el subproceso H.1.1 Onboarding (74,05%), pero en sí el promedio de agregación final de la subárea fue del 89,72%, es un porcentaje satisfactorio, pero con una diferencia que podría aún ser mejorada.
- Para mejorar la eficiencia de la subárea, se implementó el ciclo PDCA. Durante la etapa de planificación, se identificaron los problemas en los procesos y subprocesos, enfocándose en aquellos con un índice de valor agregado del 70%. A partir de este análisis, se documentaron las problemáticas y errores, lo que permitió realizar un brainstorming para generar propuestas de solución y lograr una mejora efectiva.
- Se diseñó el Manual de Procesos para toda el área de Desarrollo Organizacional, utilizando el formato de la Empresa ABC, lo que permitirá a la empresa subirlo a

gestión documental para fines de auditoría. Además, se propuso una capacitación e implementación efectivas, de modo que, tras un semestre, se podrá completar la encuesta adjunta para evaluar el cumplimiento de los objetivos. De otra manera, se analizarán las mejoras en los indicadores de segundo nivel correspondientes a la jefa de la subárea, para determinar si se han logrado superar las metas establecidas.

3.3 Recomendaciones

- Ampliar el alcance del proyecto para lograr implementar las mejoras propuestas y obtener un resultado más efectivo.
- Asimismo, se recomienda dar un seguimiento continuo a los indicadores de desempeño actuales tanto del nivel uno y dos, para evaluar si las mejoras propuestas han impactado positivamente en el rendimiento operativo. Este seguimiento permitirá medir el éxito de las implementaciones y realizar ajustes necesarios para generar una mejora constante en la operativa del área.
- La sinergia del equipo es muy importante para ello sería útil analizar el tiempo de las subáreas faltantes para identificar esos sesgos y tiempos elevados para que vuelvan al área de Desarrollo Organizacional más eficiente.

4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano, E. (2018). *Mejoramiento del proceso de ensamble en la línea chasis para automóviles modelo M4 en la empresa autopartista CIAUTO CIA. LTDA. en la ciudad de Ambato*. 12.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/9502/1/85T00499.pdf>
- Antonio, A., Vásquez, J., Medina, J., & Cruz, Z. (2017). Determinación de tiempo estándar en los camiones para la recolección de residuos sólidos en Altamira Tamaulipas. *Operaciones Tecnológicas*, 1(4), 31–43.
https://www.ecorfan.org/taiwan/research_journals/Operaciones_Tecnologicas/vol1num4/Revista_de_Operaciones_Tecnologicas_V1_N4_4.pdf
- Barba, A. (2010). *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos*.
- Bello, D. (2020). *Análisis de tiempos y movimientos en el proceso de producción de vapor de una empresa generadora de energías limpias*.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación* (2nd ed.). México.
- Cadena, J. (2017). *Guía para el diseño y documentación de procesos*. January.
- Cantón Mayo, I. (2010). INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE CALIDAD. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14(2), 235–249.
- Carro, R., & Gonzáles, D. (2013). *PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD*. 18.
- Carvajal, P. (2018). *MANUAL DE PROCESOS Y FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LA CONSTRUCTORA HIGHWORK S . A* . 61.
- Costas, J., & Puche, J. C. (2010). Entender el ciclo PDCA de mejora continua. *Calidad*, 55–58.
https://www.aec.es/c/document_library/get_file%3Fp_l_id%3D64199%26folderId%3D195586%26name%3DDLFE-7137.pdf
- Estellés, S., Palmer, M., Albarracín, J., & Romano, C. (2013). Una revisión de las Tablas de Suplementos de la Organización Internacional del Trabajo. *Dirección y Organización*, 49, 64–72. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i49.420>
- FREUND, J., HITPASS, B., & RÜCKER, B. (2014). *BPMN 2.0 : Manual de Referencia y Guía Práctica*.

- Hernández, R., Medina, A., & Hernández, G. (2011). Mejoramiento de Procesos clave a través del análisis del Valor Añadido en Empresas de Base Tecnológica de Producciones por Proyecto del Sector Hidráulico en Cuba. *Visión de Futuro*, 16, 0. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082012000100002&lang=pt
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (M. Hil (ed.); Sexta edic).
- Janhagen, V. (2019). *Design thinking ha muerto. Larga vida al design thinking*. 1–132.
- López, J., & Pérez, G. (2013). Propuesta metodológica para el mejoramiento del proceso de piking con base en el enfoque de harrington y el estudio de metodos de la oit. *Saber, Ciencia y Libertad*, 8(2), 91–101. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2013v8n2.1907>
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*. https://www.academia.edu/download/55606149/GESTION_DE_PROCESOS_2018.pdf
- Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación Científico-Técnica Multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 6(3), 608–620.
- Molina, R., Rossit, D., & Álvarez, A. (2021). Mejora de procesos en la gestión mediante implementación del Ciclo PDCA: caso de aplicación en empresa de servicios. *Revista de La Escuela de Perfeccionamiento En Investigación Operativa*, 29(49), 62–80. <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s18539777/mrmc8ggbt>
- Morales, C., & Masis, A. (2014). La Medicion de la Productividad del Valor Agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica (Measuring value added productivity: an empirical application in an agroalimentary cooperative in Costa Rica). *TEC Empresarial*, 8(2), 41. <https://doi.org/10.18845/te.v8i2.1988>
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial Métodos, Estándares y diseño de trabajo*. Printed in Mexico.
- Norma ISO 9000. (2015). Sistemas de gestión de la calidad: Fundamento y vocabulario - NORMA ISO 9000. *Iso Org*, 2018, 60. https://dai.uas.edu.mx/pdfs/NORMA_ISO_9000-2015_FyV.pdf

- Ortiz Ibañez, L. O. (2008). *Manual de Procesos y Procedimientos bases estratégicas y organizacionales*. 1–85. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/689/689.pdf>
- Osorio, S., & Gregorio, A. (2021). *Determinación de los tiempos estándares de fabricación de los productos elaborados por una empresa química*.
- Pelta Resano, R. (2013). *Design thinking. Tendencias en la teoría y la metodología del diseño*. 24.
- Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos*.
<https://books.google.com.uy/books?id=qbDaVMS6uhUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Porras, M. (2021). MODELO DE REDISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES BAJO UN ENFOQUE PRODUCTIVO Y DE BIOSEGURIDAD PARA LA EMPRESA CM ORIGINAL DE LA CIUDAD DE PELILEO. *Industry and Higher Education*, 1, 198.
<http://journal.unilak.ac.id/index.php/JIEB/article/view/3845%0Ahttp://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/1288>
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad Y Gestión*, 8(20), 189–208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Rios, J. (2007). Funciones desempeñadas como asistente administrativa en la empresa CONSTRUCTORA SHOPIA S.A.C. de la ciudad de Huamachuco. *Lexus*, 4(None), 37.
- Rivera, O., Margoth, C., Rovayo, J., Solórzano, S., Jesús, R., & Esquivel García, I. ; (2020). Estudio del trabajo en los puestos laborales de la empresa de servicio de conducción Portoviejo. *Revista UNIANDES Episteme, ISSN-e 1390-9150, Vol. 7, N°. 3, 2020 (Ejemplar Dedicado a: Julio - Septiembre (01/07/2020))*, Págs. 336-349, 7(3), 336–349.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298239&info=resumen&idioma=SPA%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298239>
- Rodríguez, T. (2024). *PDCA*.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernandez, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1–11.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Universidad de Cantabria. (2016). *Manual Gestión Por Procesos*. Universidad de

Cantabria, 39. <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC- v10.pdf>

Ushiña, J. (2006). *Propuesta De Mejoramiento Para Proceso De Cobranza Operativa Que Realiza Recaudadora Del Ecuador S.a.*

Zambrano, K., Ramos, R., & Grace, K. (2024). *Propuesta de mejora para incrementar el OTIF mediante la aplicación de Gestión por procesos, Design Thinking y una plataforma web en una empresa de consumo masivo* Item Type info:eu-repo/semantics/bachelorThesis. <http://hdl.handle.net/10757/671623>

5 ANEXOS

ANEXO I

Holguras o suplementos mencionados por OIT.

Descripción	%
A. Holguras constantes	
1. Holgura personal	5
2. Holgura por fatiga básica	4
B. Holguras variables	
1. Holgura por estar parado	2
2. Holgura por posición anormal:	
<i>a) Un poco incómoda</i>	0
<i>b) Incómoda (flexionado)</i>	2
<i>c) Muy incómoda (acostado, estirado)</i>	7
4. Mala iluminación	
<i>a) Un poco debajo de lo recomendado</i>	0
<i>b) Bastante debajo de lo recomendado</i>	2
<i>c) Muy inadecuada</i>	5
5. Condiciones atmosféricas (calor y humedad)	0-10
7. Nivel ruido	
<i>a) Continuo</i>	0
<i>b) Intermitente: fuerte</i>	2
<i>c) Intermitente: muy fuerte</i>	5
<i>c) De tono alto: fuerte</i>	5
8. Esfuerzo mental	
<i>a) Proceso bastante complejo</i>	1
<i>b) Espacio de atención compleja o amplia</i>	4
<i>c) Muy complejo</i>	8
9. Monotonía	
<i>a) Baja</i>	0
<i>b) Media</i>	1
<i>c) Alta</i>	4
10. Tedio	
<i>a) Algo tedioso</i>	0
<i>b) Tedioso</i>	2
<i>c) Muy tedioso</i>	5

Fuente: (Niebel & Freivalds, 2009)

ANEXO II

Tablas de tiempos observados de procesos y subprocesos analizados en la subárea.

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B) PROCESO: Reconocimientos (B.5)		Código	B.5.1		
	SUBPROCESO: Actitud Destacada (B.5.1)		Hoja	1 de 2		
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Ingresar a GESTAH	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Revisar periodos activos	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
3	Generar nuevo periodo	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00
4	Enviar afiche con información de reconocimiento a locales	10,00	9,00	8,00	10,00	10,00
5	Iniciar y revisar nominaciones	180,00	175,00	180,00	177,00	179,00
6	Revisar novedades generadas por personal de seguridad	60,00	55,00	60,00	56,00	60,00
7	Generar votaciones con personal nominado	180,00	175,00	177,00	180,00	180,00
8	Revisar y aprobar novedades en sistema Plataforma de lanzamiento BI	240,00	230,00	235,00	240,00	238,00
9	Revisar subida del acta y fotografía del ganador en plataforma	60,00	55,00	55,00	60,00	58,00
10	Hacer un informe de locales desiertos	10,00	9,00	7,00	10,00	9,00
11	Descargar reporte de ganadores	10,00	7,00	10,00	8,00	9,00
12	Arreglar y filtrar ganadores de la zona Quito	30,00	29,00	25,00	30,00	29,00
13	Generar registro de recepción de reconocimientos	60,00	58,00	55,00	60,00	60,00
14	Generar el cupón del ganador	60,00	60,00	57,00	55,00	60,00
15	Imprimir registro y cupón de los ganadores	20,00	15,00	18,00	17,00	20,00
16	Enviar por correspondencia a cada local	360,00	360,00	355,00	359,00	355,00
17	Realizar seguimiento de cupones a nivel nacional	60,00	59,00	55,00	58,00	57,00
18	Enviar reporte a facilitadoras en las zonas	30,00	25,00	29,00	28,00	27,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B) PROCESO: Reconocimientos (B.5)		Código	B.5.2		
	SUBPROCESO: Cliente Fantasma (B.5.2)		Hoja	1 de 2		
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Ingresar a GESTAH	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
2	Revisar y descargar documento diplomas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Corregir y verificar documento	30,00	25,00	30,00	25,00	28,00
4	Generar registro de recepción de reconocimientos	60,00	55,00	58,00	59,00	58,00
5	Imprimir registro de reconocimientos y colocar pin	90,00	80,00	85,00	88,00	90,00
6	Validar foto en mi portal	120,00	115,00	118,00	120,00	120,00
7	Enviar reconocimiento por correspondencia a cada local	240,00	235,00	238,00	240,00	239,00
8	Revisar documento de evaluaciones colaboradores	10,00	9,00	7,00	10,00	9,00
9	Cargar documento de evaluaciones colaboradores en el ASSIC	20,00	15,00	20,00	19,00	16,00
10	Verificar la subida de las evaluaciones colaboradores en el ASSIC	15,00	11,00	14,00	15,00	15,00
11	Revisar documento de evaluaciones locales	10,00	8,00	9,00	8,00	10,00
12	Cargar documento de evaluaciones locales en el ASSIC	20,00	20,00	18,00	17,00	15,00
13	Verificar la subida de las evaluaciones locales en el ASSIC	15,00	13,00	12,00	10,00	15,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)	Código	B.6			
	PROCESO: Formación académica (B.6)	Hoja	1 de 1			
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Revisar registro de casos en flux de TT.HH	60,00	55,00	58,00	60,00	60,00
2	Revisar educación formal del colaborador	20,00	20,00	20,00	18,00	17,00
3	Revisar educación continua del colaborador	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
4	Aprobar información de formación académica	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Descargar reporte de formación	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00
6	Revisar flux adicional de convenio universidad	10,00	8,00	9,00	10,00	8,00
7	Enviar notificación a colaboradores rechazados y de estudios no cargados	180,00	175,00	177,00	178,00	180,00
8	Realizar seguimiento a colaboradores rechazados	60,00	55,00	58,00	55,00	60,00
9	Enviar reporte al área de Selección y Contratación	60,00	60,00	57,00	56,00	59,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)	Código	B.7			
	PROCESO: Plan de trabajo coaching (B.7)	Hoja	1 de 1			
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Definir ejecutivos	240,00	215,00	225,00	231,00	237,00
2	Enviar invitación	120,00	94,00	108,00	91,00	95,00
3	Planificar talleres ejecutivos	120,00	107,00	104,00	106,00	105,00
4	Hacer seguimiento prueba Psiconet	240,00	237,00	239,00	235,00	238,00
5	Ejecutar taller de lanzamiento	120,00	107,00	102,00	118,00	110,00
6	Generar sesión uno y dos individual	60,00	55,00	44,00	48,00	44,00
7	Generar sesión grupal uno	60,00	55,00	52,00	44,00	44,00
8	Generar sesión tres y cuatro individual	180,00	171,00	168,00	159,00	174,00
9	Generar sesión grupal dos y tres	180,00	166,00	165,00	175,00	167,00
10	Generar sesión cinco	60,00	56,00	47,00	57,00	57,00
11	Generar sesión seis	60,00	45,00	51,00	60,00	45,00
12	Enviar formato de plan de acción al ejecutivo	60,00	45,00	53,00	60,00	40,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)	Código	B.8			
	PROCESO: Gestión de entrenamientos (B.8)	Hoja	1 de 2			
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Planificar requerimiento	60,00	54,00	56,00	56,00	55,00
2	Definir fechas para prácticas	60,00	58,00	60,00	58,00	51,00
3	Revisar evaluaciones teóricas	120,00	115,00	117,00	116,00	115,00
4	Revisar guía de entrenamiento	120,00	117,00	117,00	118,00	117,00
5	Enviar convocatoria	30,00	29,00	30,00	25,00	25,00
6	Generar el entrenamiento	30,00	28,00	25,00	28,00	26,00
7	Registrar entrenamiento SAT	30,00	25,00	25,00	29,00	26,00
8	Evaluar a instructor	60,00	56,00	60,00	60,00	55,00
9	Convocar a una evaluación de entrenamientos	20,00	19,00	17,00	19,00	17,00
10	Enviar resultados de evaluación	90,00	90,00	88,00	84,00	90,00
11	Registrar notas en ASSIC	20,00	15,00	19,00	18,00	19,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)	Código	B.9			
	PROCESO: Gestión de intercambios a colaboradores (B.9)	Hoja	1 de 2			
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Revisar requerimiento de intercambio	60,00	55,00	57,00	60,00	60,00
2	Consultar a colaboradores seleccionados	180,00	175,00	179,00	176,00	177,00
3	Tramitar documentos legales	60,00	59,00	59,00	56,00	57,00
4	Generar reunión con ejecutivo	60,00	57,00	57,00	60,00	59,00
5	Emitir tickets de viaje	20,00	17,00	19,00	16,00	18,00
6	Notificar a Panamá	20,00	15,00	20,00	20,00	16,00
7	Notificar a locales	30,00	29,00	28,00	28,00	28,00
8	Gestionar anticipo de dinero	50,00	46,00	46,00	50,00	47,00
9	Dar seguimiento durante y después del viaje	60,00	60,00	56,00	57,00	57,00
10	Revisar formato de reembolso de anticipos	120,00	117,00	116,00	116,00	117,00
11	Enviar nómina de colaboradores de intercambio	60,00	56,00	58,00	55,00	60,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)	Código	H.1.1			
	SUBPROCESO: Onboarding (H.1.1)	Hoja	1 de 2			
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Revisar flux por cambio, ingreso o reingreso de colaborador	30,00	28,00	29,00	26,00	25,00
2	Inspeccionar carga de documento de registro ICTL en Share Point	180,00	178,00	178,00	172,00	173,00
3	Enviar recordatorios	120,00	119,00	116,00	120,00	116,00
4	Colocar calificación individual en el consolidado	60,00	58,00	58,00	51,00	52,00
5	Cargar calificación promedio de local en Share Point	60,00	56,00	59,00	52,00	52,00
6	Cargar consolidado a Vicepresidencia de Talento Humano	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)	Código	H.1.2			
	SUBPROCESO: Solicitud de capacitación (H.1.2)	Hoja	1 de 2			
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Recibir solicitud de capacitación	180,00	175,00	180,00	177,00	176,00
2	Revisar capacitaciones DNC	30,00	27,00	28,00	23,00	23,00
3	Revisar calendario de eventos	30,00	30,00	28,00	30,00	26,00
4	Enviar comentario en solicitud pendiente	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Preseleccionar participantes para curso y talleres en SAT	10,00	10,00	9,00	8,00	10,00
6	Actualizar evento en SAT	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00
7	Enviar convocatoria a locales	30,00	29,00	25,00	26,00	30,00
8	Asignar evaluaciones al grupo	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
9	Cambiar el estado del evento a Ejecución	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00
10	Enviar hoja de marcaciones a locales	30,00	30,00	30,00	27,00	28,00
11	Generar certificado del curso	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
12	Descargar resultados de encuesta de satisfacción	10,00	8,00	9,00	10,00	10,00
13	Cargar participación de asistencia en ASSIC	10,00	8,00	9,00	10,00	8,00
14	Cambiar el estado del evento a finalizado en SAT	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00
15	Realizar y enviar informe propuesta de capacitación	120,00	111,00	112,00	119,00	118,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)	Código	H.1.3			
	SUBPROCESO: Capacitaciones continuas e instructores (H.1.3)	Hoja	1 de 2			
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Revisar listado BI	15,00	11,00	10,00	15,00	13,00
2	Planificar el evento de capacitación	60,00	55,00	58,00	60,00	57,00
3	Enviar correo de convocatoria	15,00	13,00	15,00	13,00	12,00
4	Ejecutar taller presencial o webinar	460,00	455,00	400,00	430,00	440,00
5	Evaluar conocimientos	35,00	30,00	30,00	32,00	35,00
6	Tomar encuesta de calidad de talleres	15,00	14,00	10,00	15,00	15,00
7	Realizar visita de seguimiento	120,00	115,00	112,00	115,00	113,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)	Código	H.1.4			
	SUBPROCESO: Apertura de locales (H.1.4)	Hoja	1 de 2			
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Generar reunión con Selección y Contratación	30,00	30,00	26,00	30,00	28,00
2	Generar reunión con Ejecutivo	240,00	234,00	220,00	236,00	217,00
3	Revisar cursos de colaboradores	2400,00	2354,00	2397,00	2384,00	2370,00
4	Crear grupo de WhatsApp	240,00	235,00	240,00	237,00	232,00
5	Generar entrenamientos	9600,00	9581,00	9598,00	9560,00	9568,00
6	Tomar evaluación	60,00	56,00	58,00	58,00	57,00
7	Ejecutar talleres	4800,00	4748,00	4712,00	4741,00	4765,00
8	Ejecutar registro de asistencia, evaluar cada taller y encuesta de satisfacción	40,00	36,00	40,00	37,00	38,00
9	Enviar resultados de encuestas y evaluaciones facilitadoras	2400,00	2317,00	2337,00	2375,00	2327,00
10	Crear local en Share Point	1440,00	1379,00	1324,00	1339,00	1389,00
11	Crear carpetas en el SHARE POINT	240,00	231,00	240,00	236,00	240,00
12	Ingresar talleres al SAT y enviarlos	240,00	239,00	236,00	237,00	234,00
13	Retroalimentar indicadores	7200,00	7176,00	7198,00	7128,00	7155,00
14	Realizar seguimiento a locales	360,00	351,00	340,00	353,00	351,00

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Gestión administrativa (I)	Código	I.1.1			
	PROCESO: Gestión logística (I.1) SUBPROCESO: Transporte, Hospedaje y Facturación (I.1.1)	Hoja	1 de 1			
N°	Actividades	Tiempo observado (min)				
		1	2	3	4	5
1	Recibir reserva de Ticket	20,00	15,00	18,00	20,00	19,00
2	Enviar correo con petición de ticket a proveedor	20,00	18,00	17,00	20,00	20,00
3	Revisar costo e información del ticket	40,00	35,00	38,00	38,00	40,00
4	Llenar Excel de logística interna	20,00	18,00	18,00	19,00	15,00
5	Enviar correo a quién solicitó con logística interna y ticket	40,00	36,00	35,00	36,00	39,00
6	Enviar a proveedor de transporte la logística interna	40,00	38,00	40,00	37,00	37,00
7	Revisar y enviar Excel de costos de transporte emitido por el proveedor	120,00	118,00	120,00	119,00	115,00
8	Revisar y llenar facturas en el GTF	480,00	480,00	479,00	480,00	478,00
9	Completar información actas consolidado de Excel	120,00	117,00	120,00	115,00	117,00
10	Imprimir acta de facturas	10,00	7,00	10,00	10,00	5,00
11	Dejar factura consolidada y acta en oficina Gerente para firma	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00
12	Enviar por correspondencia a Contabilidad	10,00	7,00	10,00	10,00	5,00
13	Realizar encuesta de satisfacción y enviar resultados a colaboradores	20,00	18,00	17,00	20,00	17,00

ANEXO III

Tablas de factor de desempeño de procesos y subprocesos analizados en la subárea.

COLABORADOR EVALUADO: CAROLINA P. (AUXILIAR DE OFICINA)							SUBPROCESO: Actitud Destacada (B.5.1)	
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)	
1	Ingresar a GESTAH	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
2	Revisar períodos activos	0,15	0,08	-0,07	0,04	0,2	120	
3	Generar nuevo período	0,15	0,02	-0,07	0,04	0,14	114	
4	Enviar afiche con información de reconocimiento a locales	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
5	Iniciar y revisar nominaciones	0,15	0,02	-0,07	0,04	0,14	114	
6	Revisar novedades generadas por personal de seguridad	0,15	0,08	-0,07	0,04	0,2	120	
7	Generar votaciones con personal nominado	0,15	0,10	-0,07	0,04	0,22	122	
8	Revisar y aprobar novedades en sistema Plataforma de lanzamiento BI	0,15	0,13	-0,07	0,04	0,25	125	
9	Revisar subida del acta y fotografía del ganador en plataforma	0,13	0,08	-0,07	0,04	0,18	118	
10	Hacer un informe de locales desiertos	0,13	0,05	-0,07	0,04	0,15	115	
11	Descargar reporte de ganadores	0,13	0,08	-0,07	0,04	0,18	118	
12	Arreglar y filtrar ganadores de la zona Quito	0,08	0,05	-0,07	0,04	0,1	110	
13	Generar registro de recepción de reconocimientos	0,08	0,08	-0,07	0,04	0,13	113	
14	Generar el cupón del ganador	0,08	0,08	-0,07	0,04	0,13	113	
15	Imprimir registro y cupón de los ganadores	0,13	0,12	-0,07	0,04	0,22	122	
16	Enviar por correspondencia a cada local	0,13	0,13	-0,07	0,04	0,23	123	
17	Realizar seguimiento de cupones a nivel nacional	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
18	Enviar reporte a facilitadoras en las zonas	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	

COLABORADOR EVALUADO: CAROLINA P. (AUXILIAR DE OFICINA)							SUBPROCESO: Cliente Fantasma (B.5.2)	
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)	
1	Ingresar a GESTAH	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
2	Revisar y descargar documento diplomas	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
3	Corregir y verificar documento	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
4	Generar registro de recepción de reconocimientos	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
5	Imprimir registro de reconocimientos y colocar pin	0,11	0,13	-0,07	0,04	0,21	121	
6	Validar foto en mi portal	0,11	0,13	-0,07	0,04	0,21	121	
7	Enviar reconocimiento por correspondencia a cada local	0,11	0,10	-0,07	0,04	0,18	118	
8	Revisar documento de evaluaciones colaboradores	0,06	0,02	-0,07	0,04	0,05	105	
9	Cargar documento de evaluaciones colaboradores en el ASSIC	0,06	0,02	-0,07	0,04	0,05	105	
10	Verificar la subida de las evaluaciones colaboradores en el ASSIC	0,06	0,02	-0,07	0,04	0,05	105	
11	Revisar documento de evaluaciones locales	0,06	0,02	-0,07	0,04	0,05	105	
12	Cargar documento de evaluaciones locales en el ASSIC	0,06	0,02	-0,07	0,04	0,05	105	
13	Verificar la subida de las evaluaciones locales en el ASSIC	0,06	0,02	-0,07	0,04	0,05	105	

COLABORADOR EVALUADO: CAROLINA P. (AUXILIAR DE OFICINA)							PROCESO: Formación académica (B.6)	
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)	
1	Revisar registro de casos en flux de TT.HH	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
2	Revisar educación formal del colaborador	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
3	Revisar educación continua del colaborador	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
4	Aprobar información de formación académica	0,13	0,10	-0,07	0,04	0,2	120	
5	Descargar reporte de formación	0,11	0,10	-0,07	0,04	0,18	118	
6	Revisar flux adicional de convenio universidad	0,11	0,10	-0,07	0,04	0,18	118	
7	Enviar notificación a colaboradores rechazados y de estudios no cargados	0,11	0,10	-0,07	0,04	0,18	118	
8	Realizar seguimiento a colaboradores rechazados	0,11	0,10	-0,07	0,04	0,18	118	
9	Enviar reporte al área de Selección y Contratación	0,11	0,10	-0,07	0,04	0,18	118	

COLABORADOR EVALUADO: Viviana M. (JEFE DE OFICINA)		PROCESO: Plan de trabajo coaching (B.7)					
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)
1	Definir ejecutivos	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
2	Enviar invitación	0,11	0,08	-0,03	0,03	0,19	119
3	Planificar talleres ejecutivos	0,15	0,13	-0,03	0,03	0,28	128
4	Hacer seguimiento prueba Psiconet	0,13	0,13	-0,03	0,03	0,26	126
5	Ejecutar taller de lanzamiento	0,00	0,00	0,06	0,04	0,1	110
6	Generar sesión uno y dos individual	0,00	0,00	0,06	0,04	0,1	110
7	Generar sesión grupal uno	0,00	0,00	0,06	0,04	0,1	110
8	Generar sesión tres y cuatro individual	0,00	0,00	0,06	0,04	0,1	110
9	Generar sesión grupal dos y tres	0,00	0,00	0,06	0,04	0,1	110
10	Generar sesión cinco	0,00	0,00	0,06	0,04	0,1	110
11	Generar sesión seis	0,00	0,00	0,06	0,04	0,1	110
12	Enviar formato de plan de acción al ejecutivo	0,11	0,12	-0,03	0,04	0,24	124

COLABORADOR EVALUADO: Viviana M. (JEFE DE OFICINA)		PROCESO: Gestión de entrenamientos (B.8)					
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)
1	Planificar requerimiento	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
2	Definir fechas para prácticas	0,15	0,08	-0,03	0,03	0,23	123
3	Revisar evaluaciones teóricas	0,15	0,08	-0,03	0,04	0,24	124
4	Revisar guía de entrenamiento	0,13	0,13	-0,03	0,03	0,26	126
5	Enviar convocatoria	0,11	0,10	-0,03	0,03	0,21	121
6	Generar el entrenamiento	0,00	0,00	0,04	0,03	0,07	107
7	Registrar entrenamiento SAT	0,11	0,1	-0,03	0,03	0,21	121
8	Evaluar a instructor	0,11	0,1	-0,03	0,03	0,21	121
9	Convocar a una evaluación de entrenamientos	0,11	0,08	-0,03	0,03	0,19	119
10	Enviar resultados de evaluación	0,11	0,13	-0,03	0,03	0,24	124
11	Registrar notas en ASSIC	0,13	0,13	-0,03	0,03	0,26	126

COLABORADOR EVALUADO: Viviana M. (JEFE DE OFICINA)		PROCESO: Gestión de intercambios a colaboradores (B.9)					
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)
1	Revisar requerimiento de intercambio	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
2	Consultar a colaboradores seleccionados	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
3	Tramitar documentos legales	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
4	Generar reunión con ejecutivo	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
5	Emitir tickets de viaje	0,11	0,08	-0,03	0,03	0,19	119
6	Notificar a Panamá	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
7	Notificar a locales	0,11	0,08	-0,03	0,03	0,19	119
8	Gestionar anticipo de dinero	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
9	Dar seguimiento durante y después del viaje	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
10	Revisar formato de reembolso de anticipos	0,15	0,13	-0,03	0,04	0,29	129
11	Enviar nómina de colaboradores de intercambio	0,13	0,08	-0,03	0,04	0,22	122

COLABORADOR EVALUADO: ALEXANDER C. (SUBJEFE DE OFICINA)		SUBPROCESO: Onboarding (H.1.1)					
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)
1	Revisar flux por cambio, ingreso o reingreso de colaborador	0,13	0,08	0,04	0,04	0,29	129
2	Inspeccionar carga de documento de registro ICTL en Share Point	0,15	0,08	0,04	0,03	0,3	130
3	Enviar recordatorios	0,13	0,08	0,04	0,04	0,29	129
4	Colocar calificación individual en el consolidado	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	126
5	Cargar calificación promedio de local en Share Point	0,13	0,08	0,04	0,03	0,28	128
6	Cargar consolidado a Vicepresidencia de Talento Humano	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	126

COLABORADOR EVALUADO: ALEJANDRO G. (ASISTENTE DE OFICINA)		SUBPROCESO: Solicitud de capacitación (H.1.2)					
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)
1	Recibir solicitud de capacitación	0,13	0,12	0,04	0,04	0,33	133
2	Revisar capacitaciones DNC	0,15	0,12	0,04	0,03	0,34	134
3	Revisar calendario de eventos	0,15	0,1	0,04	0,04	0,33	133
4	Enviar comentario en solicitud pendiente	0,13	0,12	0,04	0,03	0,32	132
5	Preseleccionar participantes para curso y talleres en SAT	0,13	0,1	0,04	0,03	0,3	130
6	Actualizar evento en SAT	0,11	0,08	0,04	0,03	0,26	126
7	Enviar convocatoria a locales	0,13	0,12	0,04	0,03	0,32	132
8	Asignar evaluaciones al grupo	0,13	0,02	0,04	0,03	0,22	122
9	Cambiar el estado del evento a Ejecución	0,03	0,12	0,04	0,03	0,22	122
10	Enviar hoja de marcaciones a locales	0,13	0,12	0,04	0,04	0,33	133
11	Generar certificado del curso	0,13	0,1	0,04	0,03	0,3	130
12	Descargar resultados de encuesta de satisfacción	0,15	0,12	0,04	0,03	0,34	134
13	Cargar participación de asistencia en ASSIC	0,13	0,08	0,04	0,03	0,28	128
14	Cambiar el estado del evento a finalizado en SAT	0,13	0,12	0,04	0,04	0,33	133
15	Realizar y enviar informe propuesta de capacitación	0,13	0,12	0,04	0,03	0,32	132

COLABORADOR EVALUADO: ALEXANDER C. (SUBJEFE DE OFICINA)		SUBPROCESO: Capacitaciones continuas e instructores (H.1.3)					
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)
1	Revisar listado BI	0,13	0,1	0,02	0,04	0,29	129
2	Planificar el evento de capacitación	0,15	0,08	0,02	0,03	0,28	128
3	Enviar correo de convocatoria	0,15	0,02	0,02	0,04	0,23	123
4	Ejecutar taller presencial o webinar	0,13	0,1	0,02	0,03	0,28	128
5	Evaluar conocimientos	0,11	0,02	0,02	0,03	0,18	118
6	Realizar visita de seguimiento	0,11	0,08	0,02	0,03	0,24	124
7	Tomar encuesta de calidad de talleres	0,11	0,12	0,02	0,03	0,28	128

COLABORADOR EVALUADO: ALEXANDER C. (SUBJEFE DE OFICINA)		SUBPROCESO: Apertura de locales (H.1.4)					
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)
1	Generar reunión con Selección y Contratación	0,13	0,1	0,02	0,04	0,29	129
2	Generar reunión con Ejecutivo	0,15	0,08	0,02	0,03	0,28	128
3	Revisar cursos de colaboradores	0,15	0,02	0,02	0,04	0,23	123
4	Crear grupo de WhatsApp	0,13	0,1	0,02	0,03	0,28	128
5	Generar entrenamientos	0,11	0,02	0,02	0,01	0,16	116
6	Tomar evaluación	0,11	0,08	0,02	0,03	0,24	124
7	Ejecutar talleres	0,08	0,05	0,02	0,03	0,18	118
8	Ejecutar registro de asistencia, evaluar cada taller y encuesta de satisfacción	0,13	0,1	0,02	0,03	0,28	128
9	Enviar resultados de encuestas y evaluaciones facilitadoras	0,11	0,1	0,02	0,03	0,26	126
10	Crear local en Share Point	0,00	0,00	-0,07	0,04	-0,03	97
11	Crear carpetas en el SHARE POINT	0,15	0,1	0,02	0,04	0,31	131
12	Ingresar talleres al SAT y enviarlos	0,13	0,08	0,02	0,04	0,27	127
13	Retroalimentar indicadores	0,13	0,1	0,02	0,03	0,28	128
14	Realizar seguimiento a locales	0,13	0,1	0,02	0,03	0,28	128

COLABORADOR EVALUADO: ALEJANDRO G. (ASISTENTE DE OFICINA)		SUBPROCESO: Transporte, Hospedaje y Facturación (I.1.1)					
N°	Actividades	Habilidades	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	TOTAL	f (%)
1	Recibir reserva de Ticket	0,13	0,1	-0,03	0,04	0,24	124
2	Enviar correo con petición de ticket a proveedor	0,15	0,08	-0,03	0,03	0,23	123
3	Revisar costo e información del ticket	0,15	0,02	-0,03	0,04	0,18	118
4	Llenar Excel de logística interna	0,13	0,1	-0,03	0,03	0,23	123
5	Enviar correo a quién solicitó con logística interna y ticket	0,13	0,02	-0,03	0,03	0,15	115
6	Enviar a proveedor de transporte la logística interna	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
7	Revisar y enviar Excel de costos de transporte emitido por el proveedor	0,13	0,1	-0,03	0,03	0,23	123
8	Revisar y llenar facturas en el GTF	0,13	0,13	-0,03	0,03	0,26	126
9	Completar información actas consolidado de Excel	0,06	0,05	-0,03	0,03	0,11	111
10	Imprimir acta de facturas	0,13	0,08	-0,03	0,03	0,21	121
11	Dejar factura consolidada y acta en oficina Gerente para firma	0,13	0,00	-0,03	0,03	0,13	113
12	Enviar por correspondencia a Contabilidad	0,11	0,05	-0,03	0,03	0,16	116
13	Realizar encuesta de satisfacción y enviar resultados a colaboradores	0,08	0,08	-0,03	0,03	0,16	116

ANEXO IV

Tablas de las holguras de procesos y subprocesos analizados en la subárea.

ACTIVIDAD	Factores de Holgura										TOTAL (%)	HOLGURA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
SUBPROCESO: Actitud Destacada (B.5.1)												
Ingresar a GESTAH	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Revisar periodos activos	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Generar nuevo periodo	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Enviar afiche con información de reconocimiento a locales	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Iniciar y revisar nominaciones	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Revisar novedades generadas por personal de seguridad	5	4	0	0	0	0	5	4	1	0	19	0,19
Generar votaciones con personal nominado	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Revisar y aprobar novedades en sistema Plataforma de lanzamiento BI	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Revisar subida del acta y fotografía del ganador en plataforma	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Hacer un informe de locales desiertos	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Descargar reporte de ganadores	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Areglar y filtrar ganadores de la zona Quito	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Generar registro de recepción de reconocimientos	5	4	0	0	0	0	5	1	1	5	21	0,21
Generar el cupón del ganador	5	4	0	0	0	0	5	1	1	5	21	0,21
Imprimir registro y cupón de los ganadores	5	4	0	2	0	0	5	1	1	5	23	0,23
Enviar por correspondencia a cada local	5	4	0	2	0	0	5	1	1	5	23	0,23
Realizar seguimiento de cupones a nivel nacional	5	4	0	0	0	0	5	4	1	0	19	0,19
Enviar reporte a facilitadoras en las zonas	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16

ACTIVIDAD	Factores de Holgura										TOTAL (%)	HOLGURA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
SUBPROCESO: Cliente Fantasma (B.5.2)												
Ingresar a GESTAH	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Revisar y descargar documento diplomas	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Corregir y verificar documento	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Generar registro de recepción de reconocimientos	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Imprimir registro de reconocimientos y colocar pin	5	4	0	2	0	0	5	1	1	5	23	0,23
Validar foto en mi portal	5	4	0	0	0	0	5	1	1	0	16	0,16
Enviar reconocimiento por correspondencia a cada local	5	4	0	2	0	0	5	1	1	5	23	0,23
Revisar documento de evaluaciones colaboradores	5	4	0	0	0	0	5	4	1	2	21	0,21
Cargar documento de evaluaciones colaboradores en el ASSIC	5	4	0	0	0	0	5	4	1	2	21	0,21
Verificar la subida de las evaluaciones colaboradores en el ASSIC	5	4	0	0	0	0	5	4	1	2	21	0,21
Revisar documento de evaluaciones locales	5	4	0	0	0	0	5	4	1	2	21	0,21
Cargar documento de evaluaciones locales en el ASSIC	5	4	0	0	0	0	5	4	1	2	21	0,21
Verificar la subida de las evaluaciones locales en el ASSIC	5	4	0	0	0	0	5	4	1	2	21	0,21

PROCESO: Formación académica (B.6)

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (%)	HOLGURA
Revisar registro de casos en flux de TT.HH	5	4	0	0	0	0	5	1	0	0	15	0,15
Revisar educación formal del colaborador	5	4	0	0	0	0	5	1	1	2	18	0,18
Revisar educación continua del colaborador	5	4	0	0	0	0	5	1	0	0	15	0,15
Aprobar información de formación académica	5	4	0	0	0	0	5	1	0	0	15	0,15
Descargar reporte de formación	5	4	0	0	0	0	5	1	0	0	15	0,15
Revisar flux adicional de convenio universidad	5	4	0	0	0	0	5	1	0	0	15	0,15
Enviar notificación a colaboradores rechazados y de estudios no carga	5	4	0	0	0	0	5	1	0	0	15	0,15
Realizar seguimiento a colaboradores rechazados	5	4	0	0	0	0	5	1	0	0	15	0,15
Enviar reporte al área de Selección y Contratación	5	4	0	0	0	0	5	1	0	0	15	0,15

PROCESO: Plan de trabajo coaching (B.7)

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (%)	HOLGURA
Definir ejecutivos	5	4	0	0	5	0	0	1	4	2	21	0,21
Enviar invitación	5	4	0	0	5	0	0	1	4	2	21	0,21
Planificar talleres ejecutivos	5	4	0	0	5	0	0	1	4	2	21	0,21
Hacer seguimiento prueba Psiconet	5	4	0	2	5	0	0	1	4	2	23	0,23
Ejecutar taller de lanzamiento	5	4	0	0	5	0	0	1	4	2	21	0,21
Generar sesión uno y dos individual	5	4	2	0	5	0	0	1	4	2	23	0,23
Generar sesión grupal uno	5	4	2	0	5	0	0	1	4	2	23	0,23
Generar sesión tres y cuatro individual	5	4	2	0	5	0	0	1	4	2	23	0,23
Generar sesión grupal dos y tres	5	4	2	0	5	0	0	1	4	2	23	0,23
Generar sesión cinco	5	4	2	0	5	0	0	1	4	2	23	0,23
Generar sesión seis	5	4	2	0	5	0	0	1	4	2	23	0,23
Enviar formato de plan de acción al ejecutivo	5	4	0	0	5	0	0	1	4	2	21	0,21

PROCESO: Gestión de entrenamientos (B.8)

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (%)	HOLGURA
Planificar requerimiento	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Definir fechas para prácticas	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Revisar evaluaciones teóricas	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Revisar guía de entrenamiento	5	4	0	0	5	0	0	8	4	0	26	0,26
Enviar convocatoria	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Generar el entrenamiento	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Registrar entrenamiento SAT	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Evaluar a instructor	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Convocar a una evaluación de entrenamientos	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Enviar resultados de evaluación	5	4	0	0	5	0	0	8	4	0	26	0,26
Registrar notas en ASSIC	5	4	0	0	5	0	0	8	4	0	26	0,26

PROCESO: Gestión de intercambios a colaboradores (B.9)

	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura personal</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por fatiga básica</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por estar parado</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por posición anormal</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Mala iluminación</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Condiciones atmosféricas</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Nivel ruido</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Esfuerzo mental</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Monotonía</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tedio</div> </div>										TOTAL (%)	HOLGURA
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Revisar requerimiento de intercambio	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Consultar a colaboradores seleccionados	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Tramitar documentos legales	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Generar reunión con ejecutivo	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Emitir tickets de viaje	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Notificar a Panamá	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Notificar a locales	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Gestionar anticipo de dinero	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Dar seguimiento durante y después del viaje	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15
Revisar formato de reembolso de anticipos	5	4	0	2	5	0	0	8	1	2	27	0,27
Enviar nómina de colaboradores de intercambio	5	4	0	0	5	0	0	1	0	0	15	0,15

SUBPROCESO: Onboarding (H.1.1)

	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura personal</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por fatiga básica</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por estar parado</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por posición anormal</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Mala iluminación</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Condiciones atmosféricas</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Nivel ruido</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Esfuerzo mental</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Monotonía</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tedio</div> </div>										TOTAL (%)	HOLGURA
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Revisar flux por cambio, ingreso o reingreso de colaborador	5	4	0	0	5	0	0	1	1	0	16	0,16
Inspeccionar carga de documento de registro ICTL en Share Point	5	4	0	2	5	0	0	8	1	0	25	0,25
Enviar recordatorios	5	4	0	0	5	0	0	1	1	0	16	0,16
Colocar calificación individual en el consolidado	5	4	0	2	5	0	0	8	1	0	25	0,25
Cargar calificación promedio de local en Share Point	5	4	0	0	5	0	0	1	1	0	16	0,16
Cargar consolidado a Vicepresidencia de Talento Humano	5	4	0	0	5	0	0	1	1	0	16	0,16

SUBPROCESO: Solicitud de capacitación (H.1.2)

	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura personal</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por fatiga básica</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por estar parado</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Holgura por posición anormal</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Mala iluminación</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Condiciones atmosféricas</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Nivel ruido</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Esfuerzo mental</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Monotonía</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tedio</div> </div>										TOTAL (%)	HOLGURA
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Recibir solicitud de capacitación	5	4	0	2	2	0	5	1	4	0	23	0,23
Revisar capacitaciones DNC	5	4	0	2	2	0	5	4	4	0	26	0,26
Revisar calendario de eventos	5	4	0	2	2	0	5	4	4	0	26	0,26
Enviar comentario en solicitud pendiente	5	4	0	2	2	0	5	4	4	0	26	0,26
Preseleccionar participantes para curso y talleres en SAT	5	4	0	2	2	0	5	4	4	0	26	0,26
Actualizar evento en SAT	5	4	0	2	2	0	5	8	4	0	30	0,3
Enviar convocatoria a locales	5	4	0	2	2	0	5	4	4	0	26	0,26
Asignar evaluaciones al grupo	5	4	0	2	2	0	5	8	4	0	30	0,3
Cambiar el estado del evento a Ejecución	5	4	0	2	2	0	5	4	4	0	26	0,26
Enviar hoja de marcaciones a locales	5	4	0	2	2	0	5	4	4	0	26	0,26
Generar certificado del curso	5	4	0	2	2	0	5	8	4	0	30	0,3
Descargar resultados de encuesta de satisfacción	5	4	0	2	2	0	5	4	4	0	26	0,26
Cargar participación de asistencia en ASSIC	5	4	0	2	2	0	5	4	4	0	26	0,26
Cambiar el estado del evento a finalizado en SAT	5	4	0	2	2	0	5	8	4	0	30	0,3
Realizar y enviar informe propuesta de capacitación	5	4	0	2	2	0	5	8	4	0	30	0,3

SUBPROCESO: Capacitaciones continuas e instructores (H.1.3)

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (%)	HOLGURA
Revisar listado BI	5	4	0	0	5	0	0	4	0	2	20	0,2
Planificar el evento de capacitación	5	4	0	0	5	0	0	4	0	2	20	0,2
Enviar correo de convocatoria	5	4	0	0	5	0	0	4	0	2	20	0,2
Ejecutar taller presencial o webinar	5	4	2	0	0	0	0	4	0	0	15	0,15
Evaluar conocimientos	5	4	0	0	5	0	0	4	0	0	18	0,18
Realizar visita de seguimiento	5	4	2	0	0	0	5	4	0	0	20	0,2
Tomar encuesta de calidad de talleres	5	4	0	0	5	0	0	4	0	0	18	0,18

SUBPROCESO: Apertura de locales (H.1.4)

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (%)	HOLGURA
Generar reunión con Selección y Contratación	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Generar reunión con Ejecutivo	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Revisar cursos de colaboradores	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Crear grupo de WhatsApp	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Generar entrenamientos	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Tomar evaluación	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Ejecutar talleres	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Ejecutar registro de asistencia, evaluar cada taller y encuesta de satisfacción	5	4	0	0	2	0	2	4	0	2	19	0,19
Enviar resultados de encuestas y evaluaciones facilitadoras	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Crear local en Share Point	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Crear carpetas en el SHARE POINT	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Ingresar talleres al SAT y enviarlos	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Retroalimentar indicadores	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17
Realizar seguimiento a locales	5	4	0	0	2	0	0	4	0	2	17	0,17

SUBPROCESO: Transporte, Hospedaje y Facturación

ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL (%)	HOLGURA
Recibir reserva de Ticket	5	4	0	2	2	17	5	8	0	0	43	0,43
Enviar correo con petición de ticket a proveedor	5	4	0	2	2	17	5	8	0	0	43	0,43
Revisar costo e información del ticket	5	4	0	2	2	20	5	8	0	2	48	0,48
Llenar Excel de logística interna	5	4	0	2	2	20	5	8	0	0	46	0,46
Enviar correo a quién solicitó con logística interna y ticket	5	4	0	2	2	22	5	8	0	2	50	0,5
Enviar a proveedor de transporte la logística interna	5	4	0	2	2	18	5	8	0	0	44	0,44
Revisar y enviar Excel de costos de transporte emitido por el proveedor	5	4	0	2	2	20	5	8	0	0	46	0,46
Revisar y llenar facturas en el GTF	5	4	0	2	2	20	5	8	0	0	46	0,46
Completar información actas consolidado de Excel	5	4	0	2	2	20	5	8	0	2	48	0,48
Imprimir acta de facturas	5	4	0	7	2	17	5	8	0	0	48	0,48
Dejar factura consolidada y acta en oficina Gerente para firma	5	4	0	2	2	20	5	8	0	0	46	0,46
Enviar por correspondencia a Contabilidad	5	4	0	2	2	20	5	8	0	0	46	0,46
Realizar encuesta de satisfacción y enviar resultados a colaboradores	5	4	0	2	2	20	5	8	0	0	46	0,46

ANEXO V

Tablas de los tiempos estándar para procesos y subprocesos analizados en la subárea.

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B) PROCESO: Reconocimientos (B.5)					Código	B.5.1					
	SUBPROCESO: Actitud Destacada (B.5.1)											
N°	Actividades	Tiempo observado (min)					Factor de desempeño f (%)	T _N (min)	# observaciones	T _N promedio (min)	Holgura	T _E (min)
		1	2	3	4	5						
1	Ingresar a GESTAH	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5	1,20	5,00	0,16	1,39	
2	Revisar periodos activos	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3	120	14,00	0,16	3,90	
3	Generar nuevo periodo	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	5	114	13,00	0,16	3,44	
4	Enviar afiche con información de reconocimiento a locales	10,00	9,00	8,00	10,00	10,00	5	120	47,00	0,16	13,08	
5	Iniciar y revisar nominaciones	180,00	175,00	180,00	177,00	179,00	5	114	891,00	0,16	235,65	
6	Revisar novedades generadas por personal de seguridad	60,00	55,00	60,00	56,00	60,00	5	120	291,00	0,19	83,11	
7	Generar votaciones con personal nominado	180,00	175,00	177,00	180,00	180,00	5	122	892,00	0,16	252,47	
8	Revisar y aprobar novedades en sistema Plataforma de lanzamiento BI	240,00	230,00	235,00	240,00	238,00	5	125	1183,00	0,16	343,07	
9	Revisar subida del acta y fotografía del ganador en plataforma	60,00	55,00	55,00	60,00	58,00	5	118	288,00	0,16	78,84	
10	Hacer un informe de locales desierbs	10,00	9,00	7,00	10,00	9,00	5	115	45,00	0,16	12,01	
11	Descargar reporte de ganadores	10,00	7,00	10,00	8,00	9,00	5	118	44,00	0,16	12,05	
12	Arreglar y filtrar ganadores de la zona Quito	30,00	29,00	25,00	30,00	29,00	5	110	143,00	0,16	36,49	
13	Generar registro de recepción de reconocimientos	60,00	58,00	55,00	60,00	60,00	5	113	293,00	0,21	80,12	
14	Generar el cupón del ganador	60,00	60,00	57,00	55,00	60,00	5	113	292,00	0,21	79,85	
15	Impedir registro y cupón de los ganadores	20,00	15,00	18,00	17,00	20,00	5	122	90,00	0,23	27,01	
16	Enviar por correspondencia a cada local	360,00	360,00	355,00	359,00	355,00	5	123	1789,00	0,23	541,32	
17	Realizar seguimiento de cupones a nivel nacional	60,00	59,00	55,00	58,00	57,00	5	120	289,00	0,19	82,54	
18	Enviar reporte a facilitadoras en las zonas	30,00	25,00	29,00	28,00	27,00	5	120	139,00	0,16	38,70	
Total												1925,04

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)		Código		B.5.2								
	PROCESO: Reconocimientos (B.5)		Hoja		1 de 2								
	SUBPROCESO: Cliente Fantasma (B.5.2)		Hoja		1 de 2								
N°	Actividades	Tiempo observado (min)					T _O total (min)	Factor de desempeño f (%)	T _N (min)	# observaciones	T _N promedio (min)	Holgura	T _E (min)
		1	2	3	4	5							
1	Ingresar a GESTAH	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	8,00	120	9,60	5	1,92	0,16	2,23
2	Revisar y descargar documento diplomas	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	120	6,00	5	1,20	0,16	1,39
3	Corregir y verificar documento	30,00	25,00	30,00	25,00	28,00	138,00	120	165,60	5	33,12	0,16	38,42
4	Generar registro de recepción de reconocimientos	60,00	55,00	58,00	59,00	58,00	290,00	120	348,00	5	69,60	0,16	80,74
5	Imprimir registro de reconocimientos y colocar pin	90,00	80,00	85,00	88,00	90,00	433,00	121	523,93	5	104,79	0,23	128,89
6	Validar foto en mi portal	120,00	115,00	118,00	120,00	120,00	593,00	121	717,53	5	143,51	0,16	166,47
7	Enviar reconocimiento por correspondencia a cada local	240,00	235,00	238,00	240,00	239,00	1192,00	118	1406,56	5	281,31	0,23	346,01
8	Revisar documento de evaluaciones colaboradores	10,00	9,00	7,00	10,00	9,00	45,00	105	47,25	5	9,45	0,21	11,43
9	Cargar documento de evaluaciones colaboradores en el ASSIC	20,00	15,00	20,00	19,00	16,00	90,00	105	94,50	5	18,90	0,21	22,87
10	Verificar la subida de las evaluaciones colaboradores en el ASSIC	15,00	11,00	14,00	15,00	15,00	70,00	105	73,50	5	14,70	0,21	17,79
11	Revisar documento de evaluaciones locales	10,00	8,00	9,00	8,00	10,00	45,00	105	47,25	5	9,45	0,21	11,43
12	Cargar documento de evaluaciones locales en el ASSIC	20,00	20,00	18,00	17,00	15,00	90,00	105	94,50	5	18,90	0,21	22,87
13	Verificar la subida de las evaluaciones locales en el ASSIC	15,00	13,00	12,00	10,00	15,00	65,00	105	68,25	5	13,65	0,21	16,52
											Total		867,05

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)		Código		B.6								
	PROCESO: Formación académica (B.6)		Hoja		1 de 1								
	N°	Actividades	Tiempo observado (min)					T _O total (min)	Factor de desempeño f (%)	T _N (min)	# observaciones	T _N promedio (min)	Holgura
		1	2	3	4	5							
1	Revisar registro de casos en flux de TT.HH	60,00	55,00	58,00	60,00	60,00	293,00	120	351,60	5	70,32	0,15	80,87
2	Revisar educación formal del colaborador	20,00	20,00	20,00	18,00	17,00	95,00	120	114,00	5	22,80	0,18	26,90
3	Revisar educación continua del colaborador	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	8,00	120	9,60	5	1,92	0,15	2,21
4	Aprobar información de formación académica	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	120	6,00	5	1,20	0,15	1,38
5	Descargar reporte de formación	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	14,00	118	16,52	5	3,30	0,15	3,80
6	Revisar flux adicional de convenio universidad	10,00	8,00	9,00	10,00	8,00	45,00	118	53,10	5	10,62	0,15	12,21
7	Enviar notificación a colaboradores rechazados y de estudios no cargados	180,00	175,00	177,00	178,00	180,00	890,00	118	1050,20	5	210,04	0,15	241,55
8	Realizar seguimiento a colaboradores rechazados	60,00	55,00	58,00	55,00	60,00	288,00	118	339,84	5	67,97	0,15	78,16
9	Enviar reporte al área de Selección y Contratación	60,00	60,00	57,00	56,00	59,00	292,00	118	344,56	5	68,91	0,15	79,25
											TOTAL		526,33

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)					B.7						
	PROCESO: Plan de trabajo coaching (B.7)											
	Código											
Hoja					1 de 1							
N°	Actividades	Tiempo observado (min)					Factor de desempeño f (%)	T _N (min)	# observaciones	T _N promedio (min)	Holgura	T _E (min)
		1	2	3	4	5						
1	Definir ejecutivos	240,00	215,00	225,00	231,00	237,00	1148,00	1389,08	5	277,82	0,21	336,157
2	Enviar invitación	120,00	94,00	108,00	91,00	95,00	508,00	604,52	5	120,90	0,21	146,294
3	Planificar talleres ejecutivos	120,00	107,00	104,00	106,00	105,00	542,00	693,76	5	138,75	0,21	167,890
4	Hacer seguimiento prueba Psiconet	240,00	237,00	239,00	235,00	238,00	1189,00	1498,14	5	299,63	0,23	368,542
5	Ejecutar taller de lanzamiento	120,00	107,00	102,00	118,00	110,00	557,00	612,70	5	122,54	0,21	148,273
6	Generar sesión uno y dos individual	60,00	55,00	44,00	48,00	44,00	251,00	276,10	5	55,22	0,23	67,921
7	Generar sesión grupal uno	60,00	55,00	52,00	44,00	44,00	255,00	280,50	5	56,10	0,23	69,003
8	Generar sesión tres y cuatro individual	180,00	171,00	168,00	159,00	174,00	852,00	937,20	5	187,44	0,23	230,551
9	Generar sesión grupal dos y tres	180,00	166,00	165,00	175,00	167,00	853,00	938,30	5	187,66	0,23	230,822
10	Generar sesión cinco	60,00	56,00	47,00	57,00	57,00	277,00	304,70	5	60,94	0,23	74,956
11	Generar sesión seis	60,00	45,00	51,00	60,00	45,00	261,00	287,10	5	57,42	0,23	70,627
12	Enviar formato de plan de acción al ejecutivo	60,00	45,00	53,00	60,00	40,00	258,00	319,92	5	63,98	0,21	77,421
											TOTAL	1765,454

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)					B.8						
	PROCESO: Gestión de entrenamientos (B.8)											
	Código											
Hoja					1 de 2							
N°	Actividades	Tiempo observado (min)					Factor de desempeño f (%)	T _N (min)	# observaciones	T _N promedio (min)	Holgura	T _E (min)
		1	2	3	4	5						
1	Planificar requerimiento	60,00	54,00	56,00	56,00	55,00	281,00	340,01	5	68,00	0,15	78,20
2	Definir fechas para prácticas	60,00	58,00	60,00	58,00	51,00	287,00	353,01	5	70,60	0,15	81,19
3	Revisar evaluaciones teóricas	120,00	115,00	117,00	116,00	115,00	583,00	722,92	5	144,58	0,15	166,27
4	Revisar guía de entrenamiento	120,00	117,00	117,00	118,00	117,00	589,00	742,14	5	148,43	0,26	187,02
5	Enviar convocatoria	30,00	29,00	30,00	25,00	25,00	139,00	168,19	5	33,64	0,15	38,68
6	Generar el entrenamiento	30,00	28,00	25,00	28,00	26,00	137,00	146,59	5	29,32	0,15	33,72
7	Registrar entrenamiento SAT	30,00	25,00	25,00	29,00	26,00	135,00	163,35	5	32,67	0,15	37,57
8	Evaluar a instructor	60,00	56,00	60,00	60,00	55,00	291,00	352,11	5	70,42	0,15	80,99
9	Convocar a una evaluación de entrenamientos	20,00	19,00	17,00	19,00	17,00	92,00	109,48	5	21,90	0,15	25,18
10	Enviar resultados de evaluación	90,00	90,00	88,00	84,00	90,00	442,00	548,08	5	109,62	0,26	138,12
11	Registrar notas en ASSIC	20,00	15,00	19,00	18,00	19,00	91,00	114,66	5	22,93	0,26	28,89
											TOTAL	728,82

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Desarrollo de colaboradores (B)										Código	B.9
	PROCESO: Gestión de intercambios a colaboradores (B.9)										Hoja	1 de 2
	N°	Actividades	Tiempo observado (min)					Factor de desempeño f (%)	T _N (min)	# observaciones	T _N promedio (min)	Holgura
1			2	3	4	5						
1	Revisar requerimiento de intercambio	60,00	55,00	57,00	60,00	60,00	121	353,32	5	70,66	0,15	81,26
2	Consultar a colaboradores seleccionados	180,00	175,00	179,00	176,00	177,00	121	1073,27	5	214,65	0,15	246,85
3	Tramitar documentos legales	60,00	59,00	59,00	56,00	57,00	121	352,11	5	70,42	0,15	80,99
4	Generar reunión con ejecutivo	60,00	57,00	57,00	60,00	59,00	121	354,53	5	70,91	0,15	81,54
5	Emitir tickets de viaje	20,00	17,00	19,00	16,00	18,00	119	107,10	5	21,42	0,15	24,63
6	Notificar a Panamá	20,00	15,00	20,00	20,00	16,00	121	110,11	5	22,02	0,15	25,33
7	Notificar a locales	30,00	29,00	28,00	28,00	28,00	119	170,17	5	34,03	0,15	39,14
8	Gestionar anticipo de dinero	50,00	46,00	46,00	50,00	47,00	121	289,19	5	57,84	0,15	66,51
9	Dar seguimiento durante y después del viaje	60,00	60,00	56,00	57,00	57,00	121	350,90	5	70,18	0,15	80,71
10	Revisar formato de reembolso de anticipos	120,00	117,00	116,00	116,00	117,00	129	755,94	5	151,19	0,27	192,01
11	Enviar nómina de colaboradores de intercambio	60,00	56,00	58,00	55,00	60,00	122	352,58	5	70,52	0,15	81,09
TOTAL											726,96	

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H)										Código	H.1.1
	PROCESO: Plan de capacitación (H.1)										Hoja	1 de 2
	N°	Actividades	Tiempo observado (min)					Factor de desempeño f (%)	T _N (min)	# observaciones	T _N promedio (min)	Holgura
1			2	3	4	5						
1	Revisar flux por cambio, ingreso o reingreso de colaborador	30,00	28,00	29,00	26,00	25,00	129	138,00	5	35,60	0,16	41,30
2	Inspeccionar carga de documento de registro ICTL en Share Point	180,00	178,00	178,00	172,00	173,00	130	881,00	5	229,06	0,25	286,33
3	Enviar recordatorios	120,00	119,00	116,00	120,00	116,00	129	591,00	5	152,48	0,16	176,87
4	Colocar calificación individual en el consolidado	60,00	58,00	58,00	51,00	52,00	126	279,00	5	70,31	0,25	87,89
5	Cargar calificación promedio de local en Share Point	60,00	56,00	59,00	52,00	52,00	128	279,00	5	71,42	0,16	82,85
6	Cargar consolidado a Vicepresidencia de Talento Humano	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	126	22,00	5	5,54	0,16	6,43
Total											681,67	

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)						Código		H.1.2			
	SUBPROCESO: Solicitud de capacitación (H.1.2)						Hoja		1 de 2			
	N°	Actividades					Tiempo observado (min)					
	1	2	3	4	5							
1	180,00	175,00	180,00	177,00	176,00	888,00	133	1181,04	5	236,21	0,23	290,54
2	30,00	27,00	28,00	23,00	23,00	131,00	134	175,54	5	35,11	0,26	44,24
3	30,00	30,00	28,00	30,00	26,00	144,00	133	191,52	5	38,30	0,26	48,26
4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	132	6,60	5	1,32	0,26	1,66
5	10,00	10,00	9,00	8,00	10,00	47,00	130	61,10	5	12,22	0,26	15,40
6	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	23,00	126	28,98	5	5,80	0,3	7,53
7	30,00	29,00	25,00	26,00	30,00	140,00	132	184,80	5	36,96	0,26	46,57
8	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	24,00	122	29,28	5	5,86	0,3	7,61
9	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	22,00	122	26,84	5	5,37	0,26	6,76
10	30,00	30,00	30,00	27,00	28,00	145,00	133	192,85	5	38,57	0,26	48,60
11	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	24,00	130	31,20	5	6,24	0,3	8,11
12	10,00	8,00	9,00	10,00	10,00	47,00	134	62,98	5	12,60	0,26	15,87
13	10,00	8,00	9,00	10,00	8,00	45,00	128	57,60	5	11,52	0,26	14,52
14	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	23,00	133	30,59	5	6,12	0,3	7,95
15	120,00	111,00	112,00	119,00	118,00	580,00	132	765,60	5	153,12	0,3	199,06
											Total	762,68

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)						Código		H.1.3			
	SUBPROCESO: Capacitaciones continuas e instructores (H.1.3)						Hoja		1 de 2			
	N°	Actividades					Tiempo observado (min)					
	1	2	3	4	5							
1	15,00	11,00	10,00	15,00	13,00	64,00	129	82,56	5	16,51	0,2	19,81
2	60,00	55,00	58,00	60,00	57,00	290,00	128	371,20	5	74,24	0,2	89,09
3	15,00	13,00	15,00	13,00	12,00	68,00	123	83,64	5	16,73	0,2	20,07
4	460,00	455,00	400,00	430,00	440,00	2185,00	128	2796,80	5	559,36	0,15	643,26
5	35,00	30,00	30,00	32,00	35,00	162,00	118	191,16	5	38,23	0,18	45,11
6	15,00	14,00	10,00	15,00	15,00	69,00	124	85,56	5	17,11	0,2	20,53
7	120,00	115,00	112,00	115,00	113,00	575,00	128	736,00	5	147,20	0,18	173,70
											Total	1011,58

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Formación de colaboradores (H) PROCESO: Plan de capacitación (H.1)		Código		H.1.4								
	SUBPROCESO: Apertura de locales (H.1.4)		Hoja		1 de 2								
N°	Actividades	Tiempo observado (min)					T _o total (min)	Factor de desempeño f (%)	T _v (min)	# observaciones	T _v promedio (min)	Holgura	T _E (min)
		1	2	3	4	5							
1	Generar reunión con Selección y Contratación	30,00	30,00	26,00	30,00	28,00	144,00	129	185,76	5	37,15	0,17	43,47
2	Generar reunión con Ejecutivo	240,00	234,00	220,00	236,00	217,00	1147,00	128	1468,16	5	293,63	0,17	343,55
3	Revisar cursos de colaboradores	240,00	235,00	2397,00	2370,00	2370,00	11905,00	123	14643,15	5	2928,63	0,17	3426,50
4	Crear grupo de Whats App	240,00	235,00	240,00	237,00	232,00	1184,00	128	1515,52	5	303,10	0,17	354,63
5	Generar entrenamientos	960,00	958,00	9598,00	9560,00	9568,00	47907,00	116	55572,12	5	11114,42	0,17	13003,88
6	Tomar evaluación	60,00	56,00	58,00	57,00	57,00	289,00	124	358,36	5	71,67	0,17	83,86
7	Ejecutar talleres	480,00	474,00	4712,00	4741,00	4765,00	23765,00	118	28043,88	5	5608,78	0,19	6674,44
8	Ejecutar registro de asistencia, evaluar cada taller y encuesta de satisfacción	40,00	36,00	40,00	37,00	38,00	191,00	128	244,48	5	48,90	0,17	57,21
9	Enviar resultados de encuestas y evaluaciones facilitadoras	240,00	2317,00	2337,00	2375,00	2327,00	11756,00	126	14812,56	5	2962,51	0,17	3466,14
10	Crear local en Share Point	1440,00	1379,00	1324,00	1339,00	1389,00	6871,00	97	6664,87	5	1332,97	0,17	1559,58
11	Crear carpetas en el SHARE POINT	240,00	231,00	240,00	236,00	240,00	1187,00	131	1554,97	5	310,99	0,17	363,86
12	Ingresar talleres al SAT y enviarlos	240,00	239,00	236,00	237,00	234,00	1186,00	127	1506,22	5	301,24	0	301,24
13	Retroalimentar indicadores	7200,00	7176,00	7198,00	7128,00	7155,00	35857,00	128	45896,96	5	9179,39	0	9179,39
14	Realizar seguimiento a locales	360,00	351,00	340,00	353,00	351,00	1755,00	128	2246,40	5	449,28	0	449,28
							Total						99307,03

EMPRESA ABC	MACROPROCESO: Gestión administrativa (I)		Código		I.1.1								
	SUBPROCESO: Transporte, Hospedaje y Facturación (I.1.1)		Hoja		1 de 1								
N°	Actividades	Tiempo observado (min)					T _o total (min)	Factor de desempeño f (%)	T _v (min)	# observaciones	T _v promedio (min)	Holgura	T _E (min)
		1	2	3	4	5							
1	Recibir reserva de Ticket	20,00	15,00	18,00	20,00	19,00	92,00	124	114,08	5	22,82	0,43	32,63
2	Enviar correo con petición de ticket a proveedor	20,00	18,00	17,00	20,00	20,00	95,00	123	116,85	5	23,37	0,43	33,42
3	Revisar costo e información del ticket	40,00	35,00	38,00	38,00	40,00	191,00	118	225,38	5	45,08	0,48	66,71
4	Llenar Excel de logística interna	20,00	18,00	18,00	19,00	15,00	90,00	123	110,70	5	22,14	0,46	32,32
5	Enviar correo a quién solicitó con logística interna y ticket	40,00	36,00	35,00	36,00	39,00	186,00	115	213,90	5	42,78	0,5	64,17
6	Enviar a proveedor de transporte la logística interna	40,00	38,00	40,00	37,00	37,00	192,00	121	232,32	5	46,46	0,44	66,91
7	Revisar y enviar Excel de costos de transporte emitido por el proveedor	120,00	118,00	120,00	119,00	115,00	592,00	123	728,16	5	145,63	0,46	212,62
8	Revisar y llenar facturas en el GTF	480,00	480,00	479,00	480,00	478,00	2397,00	126	3020,22	5	604,04	0,46	881,90
9	Completar información actas consolidado de Excel	120,00	117,00	120,00	115,00	117,00	589,00	111	653,79	5	130,76	0,48	193,52
10	Imprimir acta de facturas	10,00	7,00	10,00	10,00	5,00	42,00	121	50,82	5	10,16	0,48	15,04
11	Dejar factura consolidada y acta en oficina Gerente para firma	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	23,00	113	25,99	5	5,20	0,46	7,59
12	Enviar por correspondencia a Contabilidad	10,00	7,00	10,00	10,00	5,00	42,00	116	48,72	5	9,74	0,46	14,23
13	Realizar encuesta de satisfacción y enviar resultados a colaboradores	20,00	18,00	17,00	20,00	17,00	92,00	116	106,72	5	21,34	0,46	31,16
							Total						1652,23

ANEXO VI

Link de Manual de Procesos del área de Desarrollo Organizacional en formato de la Empresa ABC

[MANUAL DE PROCESOS D.O](#)

ANEXO VII

Propuesta de capacitación a los miembros del área de Desarrollo Organizacional

LINK: [PRESENTACIÓN CAPACITACIÓN](#)

ANEXO VIII

Propuesta de formulario para saber del uso efectivo del Manual de Procesos en el área de Desarrollo Organizacional

Encuesta sobre el Uso del Manual de Procesos en el Área de Desarrollo Organizacional

Objetivo: Evaluar si se está utilizando correctamente el manual de procesos, y se está cumpliendo con los objetivos establecidos del mismo.

Instrucciones: Por favor, responda a las siguientes preguntas seleccionando "Sí" o "No". Además, elija una de las tres opciones proporcionadas donde se indica.

1. ¿Conoce la existencia del manual de procesos documentado para su área?
 Sí
 No
2. ¿Ha utilizado el manual de procesos en su trabajo diario?
 Sí
 No
3. ¿El manual de procesos le ha servido de guía para la correcta ejecución de sus actividades y tareas?
 Sí
 No
4. ¿Considera que el manual de procesos ha ayudado a ofrecer productos y servicios más eficientes?
 Sí
 No
5. ¿Ha notado una mejora en el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros desde que se implementó el manual?

Sí

No

6. ¿El manual de procesos ha contribuido a generar uniformidad en el trabajo entre los diferentes funcionarios?

Sí

No

7. ¿El manual ha evitado la improvisación en las labores diarias?

Sí

No

8. ¿Considera que el manual es útil para la orientación del personal nuevo?

Sí

No

9. ¿Utiliza el manual como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría?

Sí

No

10. ¿El manual de procesos le parece fácil de entender y utilizar?

Sí

No

11. ¿Con qué frecuencia utiliza el manual de procesos?

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

12. ¿Cómo calificaría la claridad de la información proporcionada en el manual?

Muy clara

Clara

Poco clara

13. ¿Qué tan accesible encuentra el manual de procesos para su consulta?

- Muy accesible
- Moderadamente accesible
- Poco accesible