

**LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO EFICIENTE DE LOS
PROCESOS DE SERVICIO Y VENTA DE LA EMPRESA
COLOMBIA ESL SAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.**

Laura Marcela Higuera Betancurt

Id. 307486

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2021

**LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO EFICIENTE DE LOS
PROCESOS DE SERVICIO Y VENTA DE LA EMPRESA
COLOMBIA ESL SAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.**

Laura Marcela Higuera Betancurt

Id. 307486

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENÍERA INDUSTRIAL

Director del Proyecto

Andrés Felipe Acevedo Ojeda

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2021

Copyright © 2020 por Laura Marcela Higuera Betancurt Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

Con todo mi amor dedico esta tesis a mi familia porque son el cimiento de mi desarrollo y quienes han estado presentes en todo momento para alentarme en los momentos difíciles y para celebrar también mis triunfos como es la culminación con éxito de ésta tesis; no habría podido hacerlo sin ellos, sin su infinitas muestras de amor y apoyo incondicional.

Agradecimientos

Gracias, infinitas gracias a Dios porque cada día bendice mi vida, por las oportunidades de estar y disfrutar de una hermosa familia que me apoya incondicionalmente, que cree firmemente en mí y en mis sueños; especialmente mi madre que es el motor que me impulsa con su amor invaluable y su tenacidad , ella es mi faro y luz en el camino.

Gracias a la Universidad por haberme recibido y permitido crecer como profesional y como ser humano. A mis compañeros, profesores y amigos agradezco la paciencia durante mi paso por la universidad y que de forma inequívoca contribuyeron en mi proceso de formación.

Gracias a mi novio por alentarme a superarme y a no dejarme vencer por los obstáculos.

Finalmente, gracias a la empresa Colombia ESL SAS y en especial a Laura Luna por abrirme las puertas, por guiarme y permitirme desarrollar mis habilidades.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Capítulo 1 Generalidades de la Empresa	15
Capítulo 2 Delimitación del Problema.....	19
Capítulo 3 Antecedentes	21
Capítulo 4 Justificación.....	28
Capítulo 5 Objetivos	35
Capítulo 6 Marco Teórico.....	36
Capítulo 7 Metodología	45
Capítulo 8 Diagnóstico de los procesos	47
Capítulo 9 Caracterización de los procesos	50
Capítulo 10 Documentación de los procedimientos	54
Capítulo 11 Estandarización de los procesos.....	66
Capítulo 12 Sensibilización	70
Capítulo 13 Seguimiento a índice de no conformidades	72
Capítulo 14 Conclusiones	77
Capítulo 15 Recomendaciones.....	79
Lista de Referencias	80

Lista de tablas

Tabla 1. Diseño metodológico	45
------------------------------------	----

Lista de figuras

Figura 1 Reconsideraciones Enero.....	29
Figura 2 Motivo de procedencia reconsideraciones Enero	30
Figura 3 Reconsideraciones Febrero.....	31
Figura 4 Motivo de procedencia reconsideraciones Febrero	32
Figura 5 Comparativo de motivos de reconsideraciones	33
Figura 6 Etapas del estudio de métodos.....	38
Figura 7 Etapas del estudio de métodos.....	39
Figura 8 Caracterización de los procesos.....	50
Figura 9 Encabezado.....	54
Figura 10 Primera página.....	55
Figura 11 Control de cambios.....	56
Figura 12 Codificación	58
Figura 13 Convenciones lista maestra	59
Figura 14 Manual de monitoreo Phone.....	67
Figura 15 Histórico preturnos	68
Figura 16 Evidencia video explicativo	70
Figura 17 Ruta de acceso a manuales	71
Figura 18 Reconsideraciones Julio	72
Figura 19 Motivo de procedencia reconsideraciones Julio.....	73
Figura 20 Reconsideraciones Agosto.....	74
Figura 21 Motivo de procedencia reconsideraciones Agosto	74
Figura 22 Reconsideraciones Septiembre.....	75
Figura 23 Motivo de procedencia reconsideraciones Septiembre	76

Lista de Anexos

- Anexo A. FO-OP-QA-02 FORMATO DE SOLICITUD DE DOCUMENTOS
- Anexo B. FO-OP-QA-01 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS
- Anexo C. ML-VE-OEA-01 MANUAL DE CAMPAÑA OPEN ENGLISH ADULTOS
- Anexo D. ML-VE-OEJ-01 MANUAL DE CAMPAÑA OPEN ENGLISH JUNIOR
- Anexo E. ML-VE-SVT-01 MANUAL DE CAMPAÑA SVT
- Anexo F. ML-VE-REC-01 MANUAL DE CAMPAÑA RECOVERY
- Anexo G. ML-SE-SEC-01 MANUAL DE CAMPAÑA SERVICE CALL
- Anexo H. ML-SE-WAP-01 MANUAL DE CAMPAÑA WHATSAPP
- Anexo I. ML-SE-CHT-01 MANUAL DE CAMPAÑA CHAT Anexo J. ML-SE-SOC-01
MANUAL DE CAMPAÑA SOCIAL
- Anexo K. ML-SE-COL-01 MANUAL DE CAMPAÑA COLLECTIONS
- Anexo L. ML-SE-RET-01 MANUAL DE CAMPAÑA RETENCIÓN
- Anexo M. ML-SE-OUT-01 MANUAL DE CAMPAÑA OUTREACH
- Anexo N. DE-VE-OEA-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA OPEN
ENGLISH ADULTOS
- Anexo Ñ. DE-VE-OEJ-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA OPEN
ENGLISH JUNIOR
- Anexo O. DE-VE-SVT-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA SVT
- Anexo P. DE-VE-REC-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA
RECOVERY
- Anexo Q. DE-SE-SEC-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA
SERVICE CALL
- Anexo R. AN-SE-PAG-01 ANEXO PAGOS
- Anexo S. AN-SE-POA-01 ANEXO PROCESOS DE ACTIVACIÓN
- Anexo T. AN-SE-SIC-01 ANEXO SITUACIONES CRÍTICAS
- Anexo U. AN-SE-SPT-01 ANEXO SOPORTE TÉCNICO

Anexo V. DE-SE-WAP-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA
WHATSAPP

Anexo W. AN-SE-FWU-01 ANEXO FOLLOW UP

Anexo X. DE-SE-CHT-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA CHAT

Anexo Y. DE-SE-SOC-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA-SOCIAL

Anexo Z. DE-SE-COL-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA
COLLECTIONS

Anexo AA. DE-SE-RET-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA
RETENCIÓN

Anexo AB. DE-SE-OUT-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA
AGENDAMIENTO

Anexo AC. DE-SE-OUT-02 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA
OUTREACH ZOOM

Anexo AD. DE-SE-OUT-03 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA
OUTREACH JUNIOR

Anexo AE. PO-SE-SEC-01 POLÍTICAS DE CAMPAÑA SERVICE CALL

Anexo AF. PO-SE-NOP-01 POLÍTICAS DE CAMPAÑA NO PHONE

Anexo AG. PO-SE-COL-01 POLÍTICAS DE CAMPAÑA COLLECTIONS

Anexo AH. PO-SE-RET-01 POLÍTICAS DE CAMPAÑA RETENCIÓN

Anexo AI. ML-PR-ADT-01 MANUAL DE PRODUCTO OPEN ENGLISH ADULTOS

Anexo AJ. ML-PR-JUN-01 MANUAL DE PRODUCTO OPEN ENGLISH JUNIOR

Anexo AK. ML-PR-NEX-01 MANUAL DE PRODUCTO NEXTU

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

TITULO: LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO EFICIENTE DE LOS PROCESOS DE SERVICIO Y VENTA DE LA EMPRESA COLOMBIA ESL SAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C

AUTOR(ES): LAURA MARCELA HIGUERA BETANCURT

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): ANDRÉS FELIPE ACEVEDO OJEDA

RESUMEN

Este proyecto consiste en establecer los lineamientos para el desarrollo eficiente de los procesos de servicio y venta de la empresa Colombia ESL SAS de la ciudad de Bogotá D.C, a fin de mejorar el índice de no-conformidades de las evaluaciones de calidad. Dentro de las actividades desarrolladas se destacan la identificación de los procesos principales, el diagnóstico que permite conocer el estado actual de los mismos, la documentación de las tareas, la unificación de criterios, el seguimiento a indicadores y la capacitación en la importancia de adoptar un enfoque de procesos. Finalmente, los resultados de la investigación evidenciaron con la implementación de los manuales de proceso operativos se reduce drásticamente el índice de reconsideraciones de calidad y que además la documentación de los procesos a nivel operativo contribuye a incrementar la disciplina operacional y asegurar un marco de control en los procesos que generan valor.

PALABRAS CLAVE:

Lineamientos, índice, documentación, capacitación, procesos

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

TITLE: GUIDELINES FOR THE EFFICIENT DEVELOPMENT OF THE SERVICE AND SALE PROCESSES OF THE COMPANY COLOMBIA ESL SAS OF THE CITY OF BOGOTÁ D.C

AUTHOR(S): LAURA MARCELA HIGUERA BETANCURT

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: ANDRÉS FELIPE ACEVEDO OJEDA

ABSTRACT

This project consists of establishing the guidelines for the efficient development of the service and sale processes of the company Colombia ESL SAS of the city of Bogotá D.C, in order to improve the non-conformities index of quality evaluations. Among the activities carried out, the identification of the main processes, the diagnosis that allows knowing their current status, the documentation of the tasks, the unification of criteria, the monitoring of indicators and the training on the importance of adopting a process approach. Finally, the results of the investigation showed that with the implementation of the operational process manuals, the rate of quality reconsiderations is drastically reduced and that the documentation of the processes at the operational level also contributes to increasing operational discipline and ensuring a control framework in the processes that generate value.

KEYWORDS:

Guidelines, index, documentation, training, processes

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La educación a distancia virtual es un tema de interés, debido a su creciente importancia en el terreno educativo mundial y a la naturaleza misma de su metodología.

Esta tendencia emergente surgió junto a la masificación de Internet en todos los países del mundo. La posibilidad de los cursos a distancia virtuales se dio junto a un avance de la sociedad del consumo en Internet, un consumo que creció en forma exponencial en todo el mundo. (Guardia Alemañi & Echeverría, 2013)

Teniendo en cuenta esto, surge en el año 2007, la empresa Open Education, con su primer producto Open English Adultos que es una plataforma que ofrece programas de aprendizaje de inglés online con contenido personalizado y a pedido, seguido de esto en el año 2015 inicia con NextU, ofreciendo varios certificados en línea en especializaciones en tecnología digital y finalmente aprovechando el éxito en el mercado, en el año 2017 lanza Open English Junior. (ESL, s.f.)

Colombia ESL nace en Bogotá - Colombia en Octubre de 2012, como un contact center, producto de la necesidad de prestar el servicio de ventas y atención al cliente, para todo el holding empresarial. (ESL, s.f.)

Sin embargo, al ser una empresa que tiene mucho éxito, por ser pionera en la educación online, se vio obligada a desarrollar sus procesos conforme iba teniendo la necesidad y por ende no contó desde el principio con una estructura formal en sus procesos.

Es así como se hace necesario establecer los lineamientos para el desarrollo eficiente de los procesos de servicio y venta de la empresa Colombia ESL SAS de la ciudad de Bogotá D.C, a fin de mejorar el índice de no-conformidades de las

evaluaciones de calidad; partiendo de la identificación de los procesos principales, realizando un diagnóstico que permita conocer el estado actual de los procesos, haciendo el registro de las actividades, unificando criterios y finalmente, impartiendo la importancia de adoptar un enfoque de procesos.

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa

Colombia ESL hace parte del Holding empresarial Open Education, junto con Open English, Open English Junior y NextU. Open Education ("OE") es un líder en América Latina, Brasil e hispanohablantes de Estados Unidos en enseñanza y aprendizaje online (E-Learning), que brinda a individuos y clientes corporativos en los mercados emergentes de todo el mundo, una experiencia de aprendizaje única, efectiva y divertida que satisface su propio horario y ritmo. (ESL, s.f.)

La compañía comenzó con Open English, una plataforma que ofrece programas de aprendizaje de inglés con contenido personalizado y a pedido, clases en vivo las 24 horas del día, los 7 días de la semana, con maestros que son todos hablantes nativos de inglés. (ESL, s.f.)

Al adquirir Next U en 2015, OE ahora se posiciona como un líder mundial en tecnología educativa que ofrece varios certificados en línea en especializaciones en tecnología digital. La cartera de certificados de Next U actualmente incluye programas de certificación en línea en desarrollo web, marketing digital, desarrollo de aplicaciones móviles, incluidos Android e iOS, diseño gráfico, Tecnologías de la Información, entre otros. (ESL, s.f.)

En 2017, aprovechando el innovador método de enseñanza de Open English, se lanza Open English Junior en 18 países de América Latina, como una plataforma de educación en línea diseñada para niños de 8 a 14 años. (ESL, s.f.)

Al igual que su contraparte adulta, las clases en vivo con hablantes nativos de inglés son el núcleo del método académico, complementado con prácticas y lecciones en una plataforma divertida y atractiva. (ESL, s.f.)

Hasta la fecha, la compañía ha ofrecido sus clases en línea a más de 600,000 estudiantes en América Latina, Brasil y Estados Unidos. La compañía ha aparecido en numerosos medios de comunicación como el Wall Street Journal, CNN en Español y NBC. Open English ha recaudado \$ 125 millones de dólares en fondos para el tercero más alto en la industria de Ed Tech de Estados Unidos. Y desde 2014 ha sido nombrado por PitchBook como la quinta compañía de Ed Tech más valiosa del mundo. Las oficinas de Open Education están ubicadas en Miami, Bogotá, Buenos Aires, Caracas y Sao Paulo. (ESL, s.f.)

Colombia ESL nace en Bogotá - Colombia en Octubre de 2012, como un contact center, a fin de prestar el servicio de ventas y atención al cliente, para todo el holding empresarial. Fue fundada por Andrés Moreno y un grupo de directivos, como el vendor company de cursos de inglés y cursos certificados en áreas de alta demanda laboral (Open English y Next U). (ESL, s.f.)

A continuación, se muestra una tabla con la información general de Colombia ESL, objeto de este proyecto, así como sus datos de contacto.

	
Actividad Económica / Productos y Servicios	Colombia ESL es un Contact Center, encargado de prestar el servicio de ventas y atención al cliente, para Open Education, ofreciendo cursos de inglés y cursos certificados en áreas de alta demanda laboral.

Número de empleados	<p>La empresa cuenta con un total de 487 empleados, distribuidos de la siguiente manera:</p> <table border="1" data-bbox="764 436 1365 877"> <tr> <td>CALL CENTER -OPS</td> <td>57</td> </tr> <tr> <td>CONTROLLER</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>FINANCE OPERATION</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>HUMAN RESOURCES</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>INFRAESTRUCTURE</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>LIVE INSTR</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>MARKETING</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>OPERATIONS : SERVICE</td> <td>154</td> </tr> <tr> <td>SALES OPS</td> <td>157</td> </tr> <tr> <td>SALES OPS JUNIOR</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>SALES OPS NEXTU</td> <td>20</td> </tr> </table>	CALL CENTER -OPS	57	CONTROLLER	8	FINANCE OPERATION	4	HUMAN RESOURCES	13	INFRAESTRUCTURE	7	LIVE INSTR	12	MARKETING	1	OPERATIONS : SERVICE	154	SALES OPS	157	SALES OPS JUNIOR	54	SALES OPS NEXTU	20
CALL CENTER -OPS	57																						
CONTROLLER	8																						
FINANCE OPERATION	4																						
HUMAN RESOURCES	13																						
INFRAESTRUCTURE	7																						
LIVE INSTR	12																						
MARKETING	1																						
OPERATIONS : SERVICE	154																						
SALES OPS	157																						
SALES OPS JUNIOR	54																						
SALES OPS NEXTU	20																						
Estructura Organizacional	No existe																						
Teléfono	(1) 3816597																						
Dirección	Cra. 18 #79-22, Bogotá																						
Reseña Histórica	<p>Colombia ESL es una empresa líder a nivel internacional con más de 5 años de experiencia en el mercado y cuyo objeto social principal es la Externalización de Procesos de Negocios (BPO) y tercerización de call center a nivel global, proporcionando soluciones orientadas a la optimización de la calidad del servicio mediante diferentes procesos que garantizan la satisfacción de nuestro cliente.</p>																						

	<p>La compañía tiene como objetivo prioritario ser un aliado estratégico en todos los procesos de los clientes por medio del desarrollo de tácticas que apoyen su labor comercial, colocando a su entera disposición medios que permitan conexiones ágiles y efectivas. Buscando así aumentar los niveles de ventas de los clientes.</p> <p>Los colaboradores son capacitados constantemente en técnicas para lograr el objetivo de forma efectiva. Poseen herramientas tecnológicas que permiten tener control y seguimiento de las ventas realizadas. (ESL, s.f.)</p>
--	---

Capítulo 2

Delimitación del Problema

Las empresas requieren innovación permanente, para así mejorar el desempeño de sus trabajadores y poder utilizar las herramientas operativas y de gestión, que sean suficientes para contribuir a la correcta prestación de servicios.

La empresa Colombia ESL, presenta dificultades en relación a la estandarización de sus procesos operativos, ya que, para enero del año 2020, no contaba con un soporte o documentación de sus procesos, es decir, cada área realizaba sus funciones de diversas maneras, porque desde un inicio, la capacitación del personal no era la adecuada, debido a que no se habían estandarizado los procesos de todas las labores.

Otra consecuencia de la no documentación de los procesos en la empresa es que se presentaban dificultades en el desarrollo de los procesos, se repetían las tareas y, además, se presentaba desinformación en las funciones de cada puesto de trabajo.

De igual manera, a la hora de evaluar la calidad de los asesores, no se podía realizar de manera transparente y equitativa, sino que se hacía de manera subjetiva, es decir que los auditores y/o jefes, valoraban según su percepción individual y no sujeto a un estándar establecido. Esto produce que se generaran reconsideraciones, es decir, que las evaluaciones no se aceptaran, porque en la operación se hacían cambios o se autorizaban excepciones que muchas veces estaban fuera de las normativas y de las cuales los auditores no tenían conocimiento.

Cabe resaltar que Colombia ESL es una empresa relativamente nueva, pero con muy buen posicionamiento. Sin embargo, se evidencia que está en proceso de organización y es por ello que carece aún de una estructura formal.

Con este proyecto y basándose en lo anterior, este proyecto asegura la correcta prestación de los servicios en la operación y unifica los criterios para la evaluación, a través de la documentación e implementación de los manuales de proceso operativo. Para de esta manera responder al interrogante de investigación: ¿Se mejora el índice de reconsideraciones de las evaluaciones de calidad, con la implementación de los manuales de procesos operativos?

Capítulo 3

Antecedentes

La ingeniería de métodos es un pilar fundamental de la ingeniería industrial, es decir, su historia se remonta en La Revolución industrial a finales del siglo XVIII y principios del XIX, en Gran Bretaña (Inglaterra) como primer lugar, y posterior al resto de Europa continental y América, en este instante varias transformaciones surgieron en términos socioeconómicos, tecnológicos y culturales de aquellos tiempos. (Garcia Criollo, 1998)

En este momento comenzaron a destacarse diversos conceptos básicos y muchas investigaciones, como la línea de producción operada por Henry Ford, la productividad y calidad de muchos procesos productivos. (Garcia Criollo, 1998)

La preocupación por los exigentes cambios fue eminente y un nombre fue empezado a escuchar, Frederick Taylor llamado comúnmente como el padre del moderno estudio de tiempos, generaba estándares y capacitación del personal para cumplir con las tareas asignadas; No obstante se recuerda que en tiempos atrás, se estructuraban estudios de tiempos en Europa mucho antes que Taylor. (Garcia Criollo, 1998)

Unos de los estudios que se realizaban con anterioridad era el de Jean Rodolphe Perronet en 1760, aquel ingeniero francés que llevó a cabo extensos estudios de tiempos en la fabricación de alfileres comunes, hasta llegar al estándar de 494 piezas por hora, después (60 años adicionales a la fecha) continúa el economista inglés Charles Babbage formando estudios de tiempos en relación con los alfileres comunes No. 11 (Garcia Criollo, 1998), acordando que una libra de alfileres (5546 piezas) debía fabricarse en 7.6892 horas.

Taylor empezó su trabajo en el estudio de tiempos en 1881 cuando trabajaba en la Midvale Steel Company, de Filadelfia. (Garcia Criollo, 1998)

Después de 12 meses, desarrolló un sistema basado en el concepto de trabajo. En él, Taylor sugirió que la dirección de la empresa debería ser responsable de planificar el trabajo de cada empleado con al menos un día de antelación, y que todos deberían recibir instrucciones escritas detallando sus tareas e indicando los medios a utilizar para lograrlo. Esto dio lugar a la denominada administración científica del trabajo en 1920, que se resumía en tres puntos clave: información, productividad y salario (salario) (García Criollo, 1998)

En 1940, Cooke y Philip Murray, publicaron un documento titulado (*Organized Labor and Production*), en este documento proponían que la meta tanto de los trabajadores como de la empresa debía girar en torno a la productividad óptima. Gestionando habilidades y técnicas en los trabajadores e incluyendo una dirección exhausta de la empresa, tratando de tal manera un equilibrio en la utilización racional de los recursos materiales y humanos expuestos en la producción. (García Criollo, 1998)

Los estudios de movimientos en la ingeniería de métodos tomaron un alto impulso en la segunda guerra mundial cuando Franklin Roosevelt, propugnó el establecimiento de estándares, de los cuales resultó un incremento en la producción. (García Criollo, 1998)

Actualmente, son muchos los investigadores que dirigen su interés a gestionar e implementar nuevos sistemas para la investigación de tiempos y movimientos, estandarizando métodos para brindar la máxima eficiencia en todos los procesos productivos de la organización. Otros simplemente toman iniciativas antiguas y modernas para comprender las funciones de sus empresas industriales, utilizando la ergonomía / factores humanos como una herramienta de ingeniería de métodos, para diseñar lugares de trabajo, equipos y productos que mejoren la productividad y la seguridad de los trabajadores. Innumerables ejemplos han demostrado que la mayor productividad puede lograrse eliminando el esfuerzo y las demandas innecesarias del sitio de trabajo. Está

asegurada la amplia aplicación de la ingeniería de métodos, estándares y pago de salarios a toda combinación de personas, material y máquinas. (García Criollo, 1998)

De acuerdo con el libro estudio del trabajo- ingeniería métodos y medición del trabajo, se establece que en la documentación de procesos, se utilizan diagramas de Ingeniería de Métodos para la elaboración de manuales de funciones. (García Criollo, 1998)

El señor Paul Otlet (Paul Otlet) de Bélgica En 1934, publicó su libro titulado "Tratado documental", esclareciendo las bases de lo que se convertiría en ciencia integrada. De ésta forma define el término documento como las actividades específicas de recopilación, almacenamiento, búsqueda y distribución de documentos. Otlet es la figura central en el proceso de desarrollo de documentos. A lo largo de los años, se ha involucrado en aquellos aspectos del trabajo relacionados con uno de los temas básicos de la sociedad desde la perspectiva de la tecnología, la teoría y la organización. (AVENDAÑO, 2013)

La década de 1930 trajo consigo la aparición de un nuevo medio: el uso de copias en miniatura para almacenar información, sería el primer gran salto cualitativo introducido en el procesamiento y uso de archivos. La aplicación de esta tecnología en el campo de la información hace que el proceso de almacenamiento y recuperación de información sea más eficiente. Nuevas teorías, nuevos conceptos y nuevas tecnologías relacionadas con el uso y la recuperación de información surgirán en el momento histórico: el uso de microfilm trae un nuevo nivel de recuperación de información; se crea un clasificador, que se puede llevar a cabo mediante tarjetas perforadas en equipos de IBM Documento análisis; En 1935, el británico Charles Babbage (Charles Babbage) diseñó la primera computadora digital llamada "Analysis Engine". (AVENDAÑO, 2013)

De gran trascendencia fueron también, los trabajos publicados por Vannevar Bush en los que proponía la creación de sistemas de organización y recuperación de la

información con estructuras menos artificiales, capaces de simular el carácter asociativo del pensamiento humano y que pudiesen hacer frente a la enorme acumulación del saber científico. (AVENDAÑO, 2013)

Todo lo anteriormente expresado, de algún modo, confirma que la Ciencia de la Información surgió ante la avalancha de un gran volumen de información y la necesidad de utilizar métodos y herramientas nuevos, que permitieran la consulta de aquella información que tuviera un carácter verdaderamente relevante. (AVENDAÑO, 2013)

Como característica principal de esta ciencia, y común a todas las escuelas o vertientes, siempre sobresale su carácter multidisciplinario, hecho que le sirvió para erigirse como ciencia capaz de interrelacionarse y emplear conocimientos provenientes de otras áreas del saber humano como la lingüística, la lógica, la gestión, la economía, la computación, el diseño, la psicología y la bibliotecología. (AVENDAÑO, 2013)

Por medio de las técnicas de la Ingeniería de Métodos y Tiempos se hallan las mejores maneras de ejecutar una operación (los métodos) y los recursos que se requieren para ello, que a su vez dan como resultado un tiempo asignable. Luego se establecen, documentan y estandarizan, definiendo finalmente cada operación. El alcance de esta definición y estandarización en cuanto a las operaciones de la logística traerá consigo ventajas visibles a través de la disminución de tiempos de transporte (de materia prima, producto en proceso y producto terminado), entregas, cargue, descargue, picking, etc., sin sacrificar los niveles de la calidad. En palabras cotidianas, traería “agilidad” a los procesos entre y para las organizaciones. (Correa Espinal, Gómez Montoya, & Botero Pérez, 2012)

Encontrar una estructura de trabajo para poder mantener la correcta gestión de un Contact Center no es una tarea sencilla, puesto que el éxito depende del análisis y de la

implementación adecuada de actividades que resulten favorables para los colaboradores del Contact Center y para el servicio de atención a clientes. (México, 2018)

Los resultados de una correcta gestión impactan de forma positiva al negocio. A nivel global, casi la mitad de todos los negocios tienen la meta de reducir sus costos en al menos 10%; no obstante y a pesar de que sus metas son relativamente bajas, el 63% de los negocios fracasan en alcanzar sus objetivos, debido a que no implementan mejoras continuas al servicio de atención y a su gestión. (México, 2018)

Un ejemplo claro del porqué del fracaso de la empresas al no implementar mejoras continuas, es que no se definen o estandarizan los procesos y por ende se genera que varios empleados desempeñen las mismas funciones, algunas veces de manera errónea, no se pueda medir la calidad o que incluso existan pérdidas de clientes. (México, 2018)

Fomentar en las organizaciones la cultura de documentar procesos ayudar a ser competitivo y mejorar constantemente, ya que se puede dar continuidad a la operación, reducir la curva de aprendizaje y satisfacer al cliente. (Aca, 2017)

En este orden de ideas, en un estudio realizado en el “LICEO TALLER SAN MIGUEL”, se establece que por medio de la estandarización de los procesos, se representa el orden organizacional y se pueden identificar los puntos débiles en la organización, ya que se puede ejercer monitoreo frecuente para lograr la eficacia del servicio, asimismo al documentar los procesos, se permite especificar claramente las funciones que desempeña cada trabajador dentro de su puesto de trabajo, para que de esta manera todos los empleados tengan conocimiento de sus tareas y responsabilidades. (LONDOÑO., 2015)

Con este estudio, se logró comprobar que con la documentación de los procesos, en el Liceo Taller San Miguel, se pudo definir y estructurar todos los procesos y

procedimientos, permitiendo el logro de los objetivos de calidad mediante indicadores de gestión. (LONDOÑO., 2015)

Por otra parte, en un estudio realizado a la empresa “YANACONAS MOTOR S.A. CONCESIONARIO CHEVROLET” se determinó, que con el manual de procesos, procedimientos y funciones por procesos, se proporcionan a la empresa herramientas adecuadas para el desarrollo y ejecución de las estrategias del plan de gestión programado, así como se mejoran indicadores de eficiencia y calidad en el servicio. (MENDOZA, 2008)

En un proyecto, realizado a LA EMPRESA MONTAIND LTDA, se estableció que con la documentación de los procesos a nivel operativo se contribuía a incrementar la disciplina operacional y se aseguraba un marco de control en los procesos que generan valor, además, se logró comprobar que la documentación era útil como soporte de las actividades de mejora, para lograr la calidad requerida del producto. Además con respecto al nivel de quejas que tenían al inicio, lograron disminuirlas considerablemente, con la implementación. (GÓMEZ DUARTE, 2012)

Por otro lado y en relación a la gestión por procesos, en un estudio de caso en la fabricación de piezas de repuesto, se determinó que con la aplicación de la gestión por proceso se pudo: cambiar la elaboración mecánica de piezas por un proceso de maquinado y soldadura, que se adapta a las condiciones tecnológicas existentes; además se al validar el trabajo, los resultados garantizan los requisitos del cliente en cuanto a calidad: cumplimiento de los requerimientos técnicos de aptitud para el uso; fiabilidad: probabilidad de realizar satisfactoriamente la función específica, durante el período especificado, en las condiciones operativas propias de la actividad que ejecuta; y durabilidad: estado de capacidad de trabajo hasta llegar a las condiciones de operación establecidas. (Estrada Márquez, Soriano, & González García, 2013)

Otro ejemplo de la gestión por procesos es un proyecto que tenía como objetivo la aplicación de un procedimiento para la gestión por procesos en la Empresa Pecuaria Venegas, en este ,se demostró que por medio de las fichas de los procesos, se logró describir los procesos de la empresa, con profundidad y sentar las bases para aplicar su correcta ejecución y medir su desempeño, a su vez, con la fichas se logró mejorar varios indicadores. (Carbonell Duménigo, Sánchez Afonso, & Plasencia Gurriel)

Capítulo 4

Justificación

De acuerdo con un Consultor-Auditor en Sistemas Integrados de Gestión y Conformidad de Producción, la gestión por procesos proporciona una serie de ventajas y/o beneficios a las empresas, como lo son: analizar las limitaciones de la organización funcional vertical, especificar los responsables de los procesos, reducir etapas y tiempos, reducir y eliminar actividades sin valor añadido, reducir la burocracia, y ampliar las funciones y responsabilidades del personal. Además, se puede medir el grado de eficiencia de los procesos en cuanto a calidad y coste y relacionarla con el valor añadido percibido por el cliente. Finalmente, organizarse en torno a resultados y no a tareas. (Gestion Calidad Consulting, 2016)

Por otra parte, muchas veces las empresas, no prevén que pueden crecer de una manera muy acelerada y que de un momento a otro necesiten aumentar la plantilla y crear nuevos departamentos con varios empleados y subjefes. Entonces, no piensan en ¿cómo enseñar los procesos a los trabajadores?, ¿tienen que preguntar para saber cada paso? ¿preguntan a sus compañeros? ¿los hacen por intuición, a su manera, incorporando sus propios trucos?, esto se da porque desde un inicio no estructuran sus procesos. (SANTOS, 2017)

Todo parte, en que cuando la formación del personal se realiza mediante el ‘boca a boca’ se pierde información relevante que puede afectar a la comprensión del proceso y a su eficacia, además esto puede implicar la transmisión de defectos o maneras de hacer mal las cosas, por lo tanto, la persona que está aprendiendo esa nueva tarea, cuando le indiquen que eso no es correcto, solo podrá decir «a mí me lo han enseñado así» y esto lleva a eso de que «aquí las cosas siempre se han hecho así (y aunque estén mal hechas así seguiremos)». (SANTOS, 2017)

Como desde el inicio todo se hace informal, se hace cada vez más difícil poder evaluar la calidad de los procesos, ya que no existe un soporte para decirle al personal que está haciendo mal su trabajo y que por ende está perjudicando a la compañía.

En Colombia ESL, en el mes de Enero se presentaron en el área de servicio 21 reconsideraciones de 860 evaluaciones de calidad, de las cuales 16 fueron procedentes, es decir que la evaluación estaba mal por diversos factores. Para el área de ventas, hubo 5 reconsideraciones de 882 evaluaciones de calidad, sin embargo, de estas solo 2 fueron procedentes, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Figura 1 Reconsideraciones Enero

General por segmento			
SEGMENTO	ENERO		
	Solicitadas	Procedentes	Eval.
VENTAS	5	2	882
SERVICIO	21	16	860

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

De acuerdo a la data, la Figura 2 muestra los motivos por los cuales se dieron estas reconsideraciones.

Figura 2 Motivo de procedencia reconsideraciones Enero

Motivo de procedencia		
Segmento	Motivo	Enero
SERVICIO	Proceso no definido	10
	Atribuible a QA	5
	improcedente	0
	Registro repetido	0
	Traslado de afectación por direccionamiento	1
	Cambio de proceso	0
	Reconsideración supera los ANS	0
	Aplicativos	0
	VENTAS	
Proceso no definido	0	
Atribuible a QA	2	
improcedente	0	
Registro repetido	0	
Traslado de afectación por direccionamiento	0	
Cambio de proceso	0	
Reconsideración supera los ANS	0	
Aplicativos	0	

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

En servicio, 10 reconsideraciones, es decir el 63%, son procedentes, debido a que los procesos no están definidos, ya que la información manejada por los asesores y analistas de calidad se basa en preturnos (comunicados internos de la empresa), que la mayor parte de las veces no están actualizados o es difícil hacer su búsqueda.

Otro aspecto importante es el traslado de afectación por direccionamiento, el cual refiere a autorizaciones por parte de los jefes, que muchas veces se salen de los lineamientos y/o normas, y por ende causan que los asesores tengan una afectación, sin tener la culpa de ella.

El ítem atribuible a QA (calidad), hace referencia a que efectivamente los analistas tuvieron un error a la hora de evaluar. Sin embargo, se observa que al hacer un análisis general, este ítem representa solamente el 27% del porcentaje total, es decir que el 73% de las reconsideraciones se deben a no tener un registro actualizado del debido proceso.

Asimismo, para el mes de febrero se presentaron en el área de servicio 25 reconsideraciones de 748 evaluaciones de calidad, de las cuales 23 fueron procedentes. Para el área de ventas, hubo 12 reconsideraciones de 748 evaluaciones de calidad, donde 7 fueron procedentes, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Figura 3 Reconsideraciones Febrero

General por segmento				
SEGMENTO	FEBRERO			
	Solicitadas	Procedentes	Eval.	% Procedencia
VENTAS	12	7	757	0,92%
SERVICIO	25	23	748	3,07%

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

De acuerdo a la data, la Figura 4 presenta los motivos por los cuales se dieron estas reconsideraciones.

Figura 4 Motivo de procedencia reconsideraciones Febrero

Motivo de procedencia		
Segmento	Motivo	Febrero
SERVICIO	Proceso no definido	15
	Atribuible a QA	3
	improcedente	0
	Registro repetido	0
	Traslado de afectación por direccionamiento	3
	Cambio de proceso	2
	Reconsideración supera los ANS	0
	Aplicativos	0
	VENTAS	
Proceso no definido	2	
Atribuible a QA	4	
improcedente	0	
Registro repetido	0	
Traslado de afectación por direccionamiento	0	
Cambio de proceso	0	
Reconsideración supera los ANS	0	
Aplicativos	1	

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

En servicio, 15 reconsideraciones que equivalen al 65%, son procedentes, debido a que los procesos no están definidos, sin embargo, para ventas solo 2 reconsideraciones, equivalentes al 29%, son referentes a este motivo.

Los errores atribuibles a QA (calidad) representan para servicio el 13% de las reconsideraciones y para ventas el 57%.

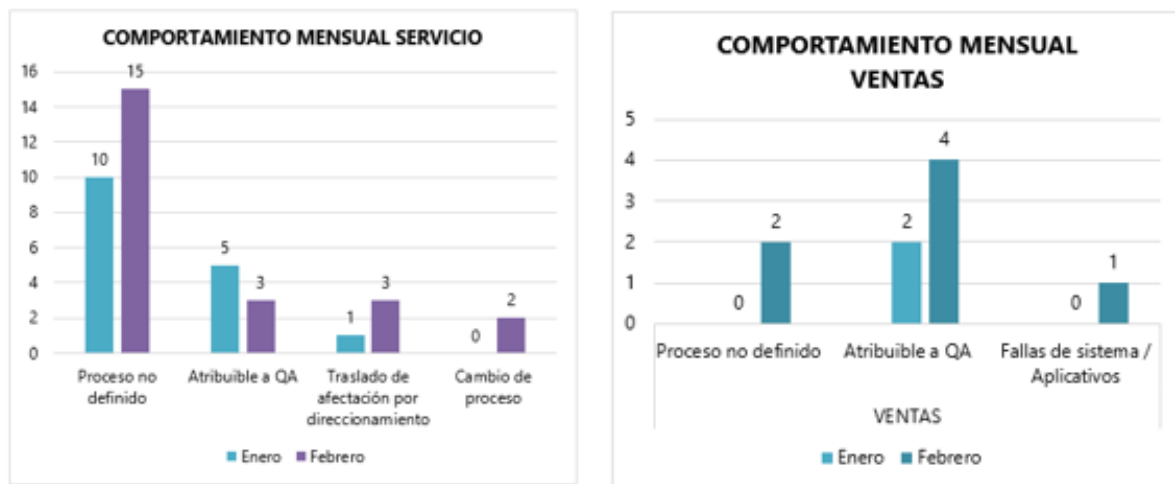
Con relación a el traslado por afectación por direccionamiento, se tiene 3 reconsideraciones, representando el 13% de las totales para el área de servicio.

Por otro lado, aparece en servicio el ítem “Cambio de proceso”, que representa el 9%, haciendo referencia a los cambios que se hacen en la operación y que no son notificados o informados al área de calidad, y en ventas, el ítem de aplicativos, con un porcentaje del 14%, el cual indica que se presentó una actualización del sistema y los analistas no tenían conocimiento.

No obstante, el porcentaje total de las reconsideraciones para el mes de febrero es causado principalmente por aspectos de desinformación y/o procesos no definidos con un porcentaje del 77%.

Se puede percibir que las reconsideraciones aumentan considerablemente de un mes al otro y que la principal causa es **por procesos no definidos**, tal como se puede observar en los siguientes gráficos.

Figura 5 Comparativo de motivos de reconsideraciones



Fuente: Autora

La documentación de los procesos es la forma más acertada, de estandarizar los procesos y poder hacer un seguimiento de la ejecución de los mismos, ya que permite

registrar todos los pasos, de manera que las personas responsables de efectuarlos tengan perfectamente claro qué deben hacer, cuándo hacerlo y cómo.

Además, contar con procesos bien documentados y organizados, también permite una mejor gestión del conocimiento, es decir, facilita el entrenamiento y capacitación de los empleados, disminuyendo su tiempo en aprendizaje.

Finalmente, estos documentos, son el soporte para las auditorias o evaluaciones de calidad, debido a que en ellos están las evidencias, del deber ser de los procesos, lo que ayuda a que los asesores puedan desempeñarse de manera adecuada y que los analistas estén a la vanguardia de las actualizaciones.

Capítulo 5

Objetivos

General

Establecer los lineamientos para el desarrollo eficiente de los procesos de servicio y venta de la empresa Colombia ESL SAS de la ciudad de Bogotá D.C, a fin de mejorar el índice de no-conformidades de las evaluaciones de calidad.

Específicos

- Caracterizar los procesos operativos existentes en las áreas de servicio y ventas en la empresa.
- Diagnosticar los procesos actuales de la compañía, por medio de trabajo de campo y capacitaciones del área de entrenamiento.
- Estandarizar las operaciones para cada procedimiento.
- Documentar la secuencia de los procedimientos para cada proceso.
- Sensibilizar al personal de la compañía sobre la estandarización de los procesos operativos, con el fin de promover una cultura de calidad en la prestación del servicio en la organización.
- Realizar seguimiento al comportamiento del índice de no conformidades al implementar los manuales de proceso operativo.

Capítulo 6

Marco Teórico

Es importante conocer conceptos básicos utilizados como base para la ejecución del presente proyecto:

“En un Contact Center objeto de este trabajo, se desarrolla una combinación de dos factores productivos: tecnología y personas. El impacto que tienen ambos factores son los que pueden asegurar el éxito, independientemente del producto o servicio que atiendan” (MUÑOZ, 2012)

Para establecer un proceso de control en la calidad del servicio y venta, es importante implementar un **sistema de gestión de calidad**, que es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que se emplean para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de los clientes, que tiene como eje central el mejoramiento continuo. Este sistema de gestión de calidad puede evaluarse y conllevar a la certificación o registro por parte de un organismo reconocido. (Gutierrez & Rueda, 2008)

La calidad, está inmersa como el conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes o de otras partes interesadas. (Gutierrez & Rueda, 2008).

Para poder desarrollar una gestión de procesos, una de las alternativas es con un **Estudio de Métodos o Ingeniería de Métodos**, que es una de las más importantes técnicas del Estudio del Trabajo, basada en el registro y examen crítico sistemático de la metodología existente y proyectada, utilizada para llevar a cabo un trabajo u operación. El objetivo fundamental del Estudio de Métodos es el aplicar métodos más sencillos y

eficientes para de esta manera aumentar la productividad de cualquier sistema productivo. (Salazar Lopez, 2019)

El estudio de métodos involucra diseñar, formular y seleccionar los mejores procesos, métodos, insumos y materiales que logren mejorar el trabajo de la empresa, eso se consigue atravesando una serie de etapas o fases. Las Figuras 6 y 7 presentan dichas etapas a continuación. (Betancourt, 2019)

Figura 6 Etapas del estudio de métodos

8 ETAPAS COMO ENFOQUE BÁSICO DEL ESTUDIO DE MÉTODOS



SELECCIONAR EL TRABAJO QUE SE VA A ESTUDIAR

teniendo en cuenta: 1) aspectos económicos o de eficiencia en función de los costos, 2) aspectos técnicos y 3) Aspectos humanos.



REGISTRAR POR OBSERVACIÓN DIRECTA

Los hechos relevantes relacionados con ese trabajo y recolectar de fuentes apropiadas todos los datos adicionales que sean necesarios..



EXAMINAR DE FORMA CRÍTICA

el modo en que se realiza el trabajo, su proposito, el lugar en que se realiza, la secuencia en que se lleva a cabo y los metodos utilizados.



ESTABLECER EL MÉTODO

Más práctico, económico y eficaz, mediante los aportes de las personas concernidas

Fuente: (Kanawaty, 1996)

Figura 7 Etapas del estudio de métodos



Fuente: (Kanawaty, 1996)

Uno de los métodos más eficaces para el registro de información, es mediante la **documentación de procesos**, que es un mapa de ruta para las organizaciones, que ayuda a identificar el estado actual de un proceso con el fin de saber cómo mejorarlo. Cualquier tarea que se lleve a cabo más de una vez o que la realicen numerosas personas debe ser documentada. Hacer esto brinda uniformidad a la organización y permite monitorear y supervisar los procesos sobre la marcha. (Lucidchart, 2017)

La documentación de procesos también permite saber qué están haciendo las personas y obtener información valiosa sobre las operaciones internas de la empresa. Si un proceso no se registra, en esencia, alguien lo rediseñará cada vez que se repita. Además, cuando un empleado deja la oficina, todo el conocimiento relacionado con el proceso está con él a menos que se haya registrado correctamente. (Lucidchart, 2017)

Al contratar nuevos empleados, se necesita un proceso documentado para ayudarlos a comprender su función y su permitir la idoneidad en toda la organización. El proceso documentado facilita la capacitación formal y, por lo tanto, la incorporación sin problemas. (Lucidchart, 2017)

Adicionalmente, la documentación de procesos se vuelve fundamental, especialmente en proyectos que abordan el cambio social, porque se enfoca en registrar las percepciones y cambios en las percepciones de las partes interesadas involucradas (Lucidchart, 2017)

En el mundo de hoy, los usuarios solo quieren que las cosas se hagan. Hay muchas cosas que compiten por su atención: ellos exigen información intuitiva y basada en tareas, y es allí donde la documentación de procesos se convierte en algo fundamental. (Lucidchart, 2017)

¿Cuál es el objetivo?

La documentación del proceso incluye el mantenimiento de registros del proceso durante la ejecución del proyecto. El propósito es aprender de la implementación para adaptarse a la estrategia y mejorar el proceso. (Lucidchart, 2017)

La gestión de procesos de forma proactiva puede:

- Eliminar errores

- Reducir el tiempo empleado en tareas
- Disminuir los costos
- Reducir los recursos asociados a las tareas
- Mejorar la eficiencia
- Mejorar la calidad general
- Aumentar la satisfacción del cliente y del empleado (Lucidchart, 2017)

La documentación de procesos puede ayudar a otros a notar los cambios de comportamiento y actitud necesarios para producir el resultado deseado. También proporciona contexto para el proceso, para que otros puedan ver cómo el proyecto encaja en el panorama general y cuál es su impacto general. (Lucidchart, 2017)

Beneficios y usos

Si bien puede llevar tiempo, la documentación de procesos brinda numerosos beneficios a la organización que hacen que el esfuerzo valga la pena.

- Permite cambios oportunos y continuos en los procesos para aumentar la productividad.
- Evita que los procedimientos dejen de usarse por falta de entendimiento.
- Conserva el conocimiento, incluso cuando aquellos involucrados en el proceso se van de la empresa.
- Ayuda a determinar si los procesos son eficientes o si ciertos pasos deben revisarse o eliminarse.
- Ayuda a todos los miembros de una organización a comprender los procesos y a saber a quién contactar en el caso de que haya problemas.
- Mejora la seguridad.
- Facilita que se mantengan los estándares y la uniformidad, se sigan las reglas y regulaciones externas, y se apoye la diligencia debida.

- Sirve como herramientas de aprendizaje que están a mano para nuevos empleados.
- Ofrece contexto a los proyectos individuales.
- Fomenta el debate sobre los procesos actuales.
- Permite la subcontratación ya que se puede transferir conocimiento fácilmente. (Lucidchart, 2017)

Para la documentación de procesos, es necesario conocer conceptos, tales como:

- **Proceso:** Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. (LONDOÑO., 2015)
- **Procedimiento:** Los procedimientos son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. (LONDOÑO., 2015)
- **Diagrama de flujo:** Estos diagramas (también llamados flujogramas) representan gráficamente la secuencia de ejecución de las operaciones del proceso, la trayectoria de las formas o materiales, o ambos. Muestran el área o unidad administrativa y el cargo involucrado en cada operación escrita. Además, pueden mencionar los equipos o recursos a utilizar en cada situación. (LONDOÑO., 2015)

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la

descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden del diagrama. (LONDOÑO., 2015)

- **Manual:** Un manual es un documento que contiene información y / o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y / o procedimientos de la organización de manera ordenada y sistemática, cuya información y / o instrucciones se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. (LONDOÑO., 2015)
- **Manual de procedimientos:** Es un elemento del Sistema de Control Interno. Este es un documento instrumental de información detallada y completa que contiene instrucciones, responsabilidades e información relacionada con políticas, funciones, sistemas y regulaciones de las diferentes operaciones o actividades de manera ordenada y sistemática . Estas operaciones deben realizarse de forma individual o colectiva en todas las áreas, departamentos, departamentos y servicios de la empresa.

Requiere identificar y señalar ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿para qué?, ¿por qué? De cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos. (LONDOÑO., 2015)

Todo esto nos lleva a la **estandarización de procesos**, que es uno de los pilares de la mejora continua. El propósito es reducir la variabilidad en el proceso, registrar y capacitar a los trabajadores, para implementar el proceso de la mejor manera y de esta forma satisfacer las necesidades del mercado: calidad, seguridad, entrega y costo. (Ingrande, 2017)

El beneficio más directo de utilizar trabajo estandarizado es que el trabajo se vuelve predecible: acordar la mejor manera de realizar una operación puede predecir su

resultado. A su vez, la previsibilidad hace que las tareas sean más fáciles de manejar y reducen el estrés humano. (Ingrande, 2017)

De acuerdo con Demetrio Sosa (1998), se puede definir a la estandarización como todo aquello que está documentado y norma el “que hacer” y el comportamiento de la gente.

Para lograr una correcta estandarización, se deben considerar todos los aspectos de cualquier organización porque están directamente vinculados a la misión de la organización, tales como: metas, políticas, sistemas, procedimientos, métodos, especificaciones, Presupuesto, plan, manual, etc. Los objetivos guían la acción; los sistemas, procedimientos y métodos indican actividades que deben realizarse para alcanzar los objetivos; las políticas y las normas ayudan a observar conductas para llegar a los objetivos; los presupuestos son la fuerza vital de la organización, entendiéndolos como presupuestos económicos para ponerla en movimiento. (Sosa Pulido, 1998)

Estandarizar el trabajo en una organización significa invertir en materiales y recursos humanos, pero este es un gasto que puede ayudar a reducir el riesgo de fallas en la calidad, ayudar a aumentar la productividad y la seguridad, y reducir el desperdicio de materiales y tiempo. (Sosa Pulido, 1998)

Además en el sector servicios, la estandarización es vital para garantizar que el producto final es conciso, ya que al ser en su mayoría procesos altamente propensos a ser influenciados por los operarios y cuyo output es intangible, se pueden presentar variaciones en la forma de otorgar el servicio. (Sosa Pulido, 1998)

La estandarización debe reconocerse no como una herramienta inflexible de imponer cómo hacer el trabajo, sino como una herramienta de respaldo para guiar el trabajo actual y para plasmar los avances que vayan surgiendo, tras la revisión y actualización de la manera de realizar mejor el trabajo día con día. (Sosa Pulido, 1998)

Capítulo 7

Metodología

Tabla 1. Diseño metodológico

Tipo de investigación	Este tipo de investigación se clasifica en descriptivo.
Técnicas de investigación	Estudio de campo y entrevistas realizadas a diferentes trabajadores de la empresa
Instrumentos	Entrevista
Fuentes de información	Se consideraron dos tipos, primarias y secundarias.
Modo de aplicación	Directa, ya que las entrevistas se le van a hacer directamente al empleado.
Definición de población	Empresas del sector de telecomunicaciones
Marco muestra	Empresa Colombia ESL SAS y sus empleados.
Muestra	Asesores y entrenadores del call center de Colombia ESL SAS
Tiempo de aplicación	Ocho meses

Fuente: Autor

Descripción metodológica

El presente estudio fue abordado a partir de la observación de los procesos, por medio de la inspección de las actividades, para de esta manera identificar cada uno de los procedimientos realizados.

Se realizó un estudio de campo para que, por medio de entrevistas realizadas a diferentes trabajadores de la empresa, para que de esta manera se obtuvieran los procedimientos óptimos para realizar las tareas.

Finalmente, gracias al registro de los datos obtenidos, se logró establecer propuestas de mejora que permitan ejercer las labores de manera más eficiente.

Fuentes de Información: se tienen primarias por medio de las entrevistas que se le aplicarán a los asesores y entrenadores; y secundario por libros, investigaciones, artículos que son la base para construir toda la información literaria.

Tipo de investigación: : En el presente trabajo, la investigación es de tipo descriptivo y exploratorio, puesto que se parte de la recolección de información por medio de los asesores y entrenadores, para determinar la situación actual de la empresa.

Cálculo de la muestra: Para este caso, se utilizará un muestreo no probabilístico de tipo causal o accidental, puesto que el estudio se realizará en diferentes procesos, por lo tanto, los individuos escogidos para las entrevistas son elegidos de manera causal, es decir, son personas de la población que accidentalmente se encuentran a disposición de la entrevistadora.

Alcance: Empresa Colombia ESL SAS y sus empleados.

Capítulo 8

Diagnóstico de los procesos

Para conocer el estado actual de los procesos, fue necesario realizar una capacitación por parte del área de entrenamiento de la empresa, junto con los asesores que ingresaban a la operaciones por primera vez y de esta manera analizar cuál era su desempeño, con la información suministrada por esta área.

En esta capacitación, se mostraban diferentes presentaciones y algunas casuísticas, con la información más relevante del área y de la compañía, es decir, cómo se manejan los diferentes software, cuáles son las políticas de la empresa, que horarios se manejan, cómo se evalúa la calidad y en términos generales las políticas respectivas para cada área.

Posterior a esto, se realizó entrevistas y trabajo de campo, sin embargo, debido a que no existía ningún documento o manual que especificara el orden que deben tener los empleados para desempeñar sus labores, las entrevistas realizadas se hicieron preguntando a cada trabajador ¿cómo debían realizar las gestiones?, logrando obtener un paso a paso descrito por los asesores y a su vez, un paso a paso producto de la observación directa a los asesores antiguos.

Con base en lo anterior, se pudo determinar que la metodología empleada por cada trabajador estaba sujeta a su propio criterio y que adicionalmente la información suministrada en el entrenamiento se alejaba de la realidad y por lo tanto, los nuevos asesores debían aprender sobre la marcha, es decir, debían preguntar a los asesores antiguos o al supervisor, siempre que tenían un caso y obtenían de esta forma diferentes asesorías con criterios diferentes.

En consecuencia, las evaluaciones de calidad no podían estar regidas bajo un parámetro, sino que eran subjetivas a quienes realizaban la evaluación, esto hacía que constantemente se presentaran reconsideraciones de dichas evaluaciones y por ende reprocesos, que representaban, pérdida de tiempo, ocasionaban un ambiente laboral negativo, llegando incluso a retiros voluntarios.

Finalmente y a resaltar dentro del diagnóstico, se evidencia que los hallazgos más importantes fueron:

- ❖ No había documentos con los cuales los colaboradores, pudieran tener un soporte del debido funcionamiento de sus labores.
- ❖ Las capacitaciones eran muy largas y extenuantes, sin embargo a la hora de desempeñar la labor, debían aprender sobre la marcha por la desactualización de la información.
- ❖ Los comunicados de la empresa que se hacen en la página no están clasificados por área, sino que todas las áreas están en un mismo espacio, por lo que conseguir una información requiere de demasiado tiempo.
- ❖ Los analistas de calidad son los últimos en adquirir la información o cambios realizados por los gerentes, lo que hace que las evaluaciones sean invalidas y se generen reprocesos.
- ❖ Los cambios realizados, no tienen un registro, por lo que fácilmente pueden ser alterados a conveniencia.
- ❖ En algunas áreas solo había un entrenador y cuando este faltaba, nadie más conocía el proceso, por lo que al ingresar nuevo personal, debía aprender

observando a sus compañeros y esto causaba que en sus primeros meses, el porcentaje de errores fuera muy alto.

Capítulo 9

Caracterización de los procesos

En la siguiente tabla se encuentran los procesos operativos de servicio y ventas de la empresa Colombia ESL SAS. Cabe resaltar que la siguiente información es proporcionada por la empresa, para su respectivo estudio.

Figura 8 Caracterización de los procesos

OPERACIÓN	SEGMENTO
OE Adult	VENTAS
OE Junior	
SVT	
Recovery	
Customer Service Call	SERVICIO
Outreach	
Outreach Agendamiento	
Outreach Zoom	
Customer Service Chat	
Customer Service Whatsapp	
Retention	
Collections	
Social Media	

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

Se identifican 13 procesos principales, de los cuales 4, hacen parte del área de ventas y 9 del área de servicio.

La caracterización de procesos buscar realizar un análisis profundo de los procesos, teniendo en cuenta los elementos que originan que estos procesos tengan un principio y un final. (Torres, 2020)

Sin embargo al realizar la caracterización de procesos también se determina: ¿Cuál es el objeto del proceso?, ¿Quién/es es/son los responsables de ese proceso?, ¿Qué partes interesadas intervienen en un proceso?, ¿Qué controles existen asociados al proceso para asegurar que se lleva a cabo de manera correcta? ¿Qué documentos o registros de control están asociados al proceso para asegurar que el proceso se lleva a cabo correctamente?, ¿Qué indicadores de gestión están asociados al proceso y que ayudan a conocer el rendimiento y desempeño del proceso?, ¿Cuáles son las tareas o actividades que se realizan una detrás de la otra que conforman el propio proceso en sí? y ¿Qué riesgos puede existir de que falle el proceso? (Torres, 2020)

Basado en esto, se realizó el manual de campaña, para cada uno de los procesos. En este manual se establecen las normativas globales, para asegurar la correcta prestación de la venta o del servicio.

Todos los manuales se componen de los siguientes elementos:

- ❖ Objetivo: Define el tema o propósito del manual.
- ❖ Alcance: Establece los límites de aplicabilidad del proceso
- ❖ Responsables: Establece el cargo y las respectivas funciones de los involucrados en el proceso.
- ❖ Autoridad: Determina los involucrados que pueden tomar la decisión de realizar una creación o modificación en el proceso.
- ❖ Definiciones: Contiene la lista de términos relevantes en el proceso, con su respectiva descripción.

- ❖ Política: Establece la norma bajo la cual se deben regir los involucrados en el proceso.
- ❖ Contenido específico: Realiza una descripción de las actividades más importantes a desarrollar.
- ❖ Indicadores: Contiene los indicadores bajo los cuales se evalúa el desempeño de los involucrados.
- ❖ Registros: Información requerida para un mejor desarrollo del proceso.

Los manuales desarrollados para los procesos de la empresa Colombia ESL SAS, son los relacionados a continuación:

- ❖ Manual de campaña Open English Adultos (Ver Anexo C. ML-VE-OEA-01 MANUAL DE CAMPAÑA OPEN ENGLISH ADULTOS)
- ❖ Manual de campaña Open English Junior (Ver Anexo D. ML-VE-OEJ-01 MANUAL DE CAMPAÑA OPEN ENGLISH JUNIOR)
- ❖ Manual de campaña SVT (Ver Anexo E. ML-VE-SVT-01 MANUAL DE CAMPAÑA SVT)
- ❖ Manual de campaña Recovery (Ver Anexo F. ML-VE-REC-01 MANUAL DE CAMPAÑA RECOVERY)
- ❖ Manual de campaña Service call (Ver Anexo G. ML-SE-SEC-01 MANUAL DE CAMPAÑA SERVICE CALL)

- ❖ Manual de campaña WhatsApp (Ver Anexo H. ML-SE-WAP-01 MANUAL DE CAMPAÑA WHATSAPP)

- ❖ Manual de campaña Chat (Ver Anexo I. ML-SE-CHT-01 MANUAL DE CAMPAÑA CHAT)

- ❖ Manual de campaña Social (Ver Anexo J. ML-SE-SOC-01 MANUAL DE CAMPAÑA SOCIAL)

- ❖ Manual de campaña Collections (Ver Anexo K. ML-SE-COL-01 MANUAL DE CAMPAÑA COLLECTIONS)

- ❖ Manual de campaña Retention (Ver Anexo L. ML-SE-RET-01 MANUAL DE CAMPAÑA RETENCIÓN)

- ❖ Manual de campaña Outreach (Ver Anexo M. ML-SE-OUT-01 MANUAL DE CAMPAÑA OUTREACH)

Capítulo 10

Documentación de los procedimientos


Control de documentos y registros

Lo primero que se trabajó para la documentación de los procedimientos, fue el control de documentos y registros, a fin de establecer controles para la creación, aprobación, distribución, manejo y archivo de los documentos generados. Se estipuló que los documentos deben llevar un encabezado, tener el nombre respectivo del documento, el responsable del macroproceso y del proceso, el código de identificación, fecha de aprobación, número de páginas, versión del documento, control de cambios, nombre del responsable, del revisor y de quien aprueba el documento.

Encabezado

Los documentos generados, deben tener el siguiente encabezado, el cual estará en todas las hojas.

Figura 9 Encabezado

	MACROPROCESO:		VERSIÓN	CÓDIGO
	PROCESO:		VIGENCIA DESDE	
	DOCUMENTO:		2 DE 8	

Fuente: Autora

- ❖ Logo: Es la identificación gráfica de la empresa.
- ❖ Macroproceso: Nombre del conjunto de procesos

- ❖ Proceso: Nombre específico del conjunto de actividades secuenciales
- ❖ Documento: Descripción del nombre del documento.
- ❖ Versión: Identifica el consecutivo de modificaciones que afectan el documento.
- ❖ Código: Hace referencia a la identificación del documento.
- ❖ Vigencia: Identifica la fecha de aprobación de la creación o modificación del documento.
- ❖ Página: Número actual y total de páginas del documento.

Cuerpo del documento

Todos los documentos, deben contener en su primera página, el nombre del documento y los logos de las empresas asociadas.

Figura 10 Primera página



Fuente: Autora

En su segunda página, se establece que debe contener las siguientes tablas:

Figura 11 Control de cambios

RESPONSABLE DEL MACROPROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO	VERSIÓN DEL DOCUMENTO	VIGENTE DESDE

CONTROL DE CAMBIOS EN EL DOCUMENTO	
Causa del cambio.	Cambio realizado.

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR

Fuente: Autora

- ❖ Responsable del macroproceso: Nombre del gerente del área general.

- ❖ Responsable del proceso: Nombre del gerente del área en específico.
- ❖ Versión del documento: Número que identifica el consecutivo de modificaciones que afectan el documento.
- ❖ Vigente desde: Identifica la fecha de aprobación de la creación o modificación del documento.
- ❖ Control de cambios en el documento: Para este se establecen dos puntos:
 - Causa del cambio: Descripción detallada del por qué se solicita la modificación del documento.
 - Cambio realizado: Descripción específica del punto y el cambio que se realiza.
- ❖ Elaborado por: Nombre de quien realiza el documento.
- ❖ Revisado por: Nombre de la o las personas que revisan el documento.
- ❖ Aprobado por: Nombre de quien aprueba el documento.

Finalmente, se debe realizar la descripción detallada de la información requerida en cada documento.

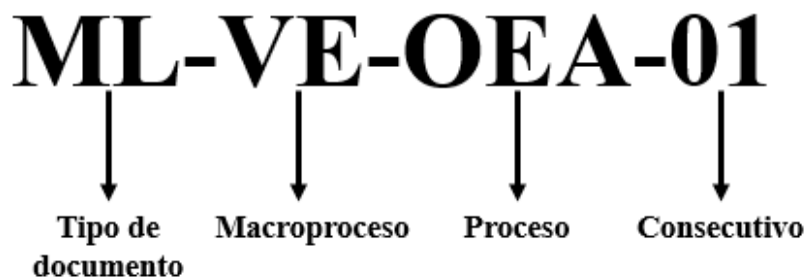
Solicitud de documentos

Este formato se crea a fin de tener un soporte o evidencia, de cualquier modificación, creación o eliminación de documentos, registrando en este la necesidad, la fecha y el responsable o solicitante del cambio, logrando así una mayor organización y control de los documentos. (Ver Anexo A. FO-OP-QA-02 FORMATO DE SOLICITUD DE DOCUMENTOS)

Lista maestra de documentos

Este formato, se creó y aprobó, para realizar control e identificación de los documentos. (Ver Anexo B. FO-OP-QA-01 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS) En este se consignan todos los documentos realizados, siguiendo una estructura y codificación tal como se especifica a continuación:

Figura 12 Codificación



Fuente: Autora

Figura 13 Convenciones lista maestra

Proceso	
OEA	Open English Adults
OEJ	Open English Junior
SVT	Sales Verification Team
SEC	Service call
PAG	Pagos
REC	Recovery
POA	Proceso de activación
SIC	Situaciones críticas
SPT	Soporte técnico
WAP	WhatsApp
NOP	No Phone
FWU	Follow Up
CHT	Chat
SOC	Social Media
RET	Retention
COL	Collection
OUT	Outreach
ADT	Open English Adults
JUN	Open English Junior
NEX	NextU
QA	Calidad

MACROPROCESO	
VE	Ventas
SE	Servicio
PR	Producto
OP	Operaciones

TIPO DE DOCUMENTO	
ML	Manual
DE	Descripción
PO	Política
AN	Anexo
FO	Formato

CONSECUTIVO
De carácter numérico y representa la secuencia de la documentación, iniciando con 01

Fuente: Autora

Ejemplo:

El código ML-VE-OEA-01 se lee de la siguiente manera:

El tipo de documento es un manual (ML) que pertenece al macroproceso ventas (VE) al subproceso Open English adultos (OEA) y el número es el consecutivo que le corresponde.

Descripción del proceso por campaña

En este documento se establecen los lineamientos para el desarrollo eficiente de los procesos, a través del registro de las actividades o tareas, con el fin de estandarizar los procedimientos, y así poder reducir errores, optimizar el tiempo empleado en tareas, disminuir costos, hacer uso adecuado de los recursos asociados a las tareas, mejorar la eficiencia, calidad y aumentar la satisfacción de los candidatos o posibles clientes y/o la de los estudiantes.

Los documentos desarrollados presentan la siguiente estructura:

- ❖ Flujograma: Descripción visual de los pasos para realizar el proceso.
- ❖ Descripción del proceso: Explicación en texto de los pasos plasmados en el diagrama de flujo.
- ❖ Contenido específico: Explicación de las herramientas y/o los procesos alternos implicados en el área, con su respectiva descripción.

Dentro de la empresa se documentaron los procesos relacionados a continuación, donde algunos presentan documentos alternos (anexos), para complementar y asegurar que toda la información requerida para el desarrollo del proceso estuviese completa. Estos documentos se realizaron de esta manera, debido a que constantemente presentan cambios y por ende la validez de los mismos no sería a largo plazo, sino que se iban a tener que estar actualizando constantemente.

Los procesos y sus respectivos anexos son:

- ❖ Descripción del proceso por campaña adultos (Ver Anexo N. DE-VE-OEA-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA OPEN ENGLISH ADULTOS)

- ❖ Descripción del proceso por campaña junior (Ver Anexo Ñ. DE-VE-OEJ-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA OPEN ENGLISH JUNIOR)

- ❖ Descripción del proceso por campaña SVT (Ver Anexo O. DE-VE-SVT-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA SVT)

- ❖ Descripción del proceso por campaña recovery (Ver Anexo P. DE-VE-REC-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA RECOVERY)

- ❖ Descripción del proceso por campaña phone (Ver Anexo Q. DE-SE-SEC-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA- SERVICE CALL)
 - Anexo pagos (Ver Anexo R. AN-SE-PAG-01 ANEXO PAGOS)

 - Anexo proceso de activación (Ver Anexo S. AN-SE-POA-01 ANEXO PROCESOS DE ACTIVACIÓN)

 - Anexo situaciones críticas (Ver Anexo T. AN-SE-SIC-01 ANEXO SITUACIONES CRÍTICAS)

 - Anexo soporte técnico (Ver Anexo U. AN-SE-SPT-01 ANEXO SOPORTE TÉCNICO)

- ❖ Descripción del proceso por campaña WhatsApp (Ver Anexo V. DE-SE-WAP-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA WHATSAPP)
 - Anexo pagos (Ver Anexo R. AN-SE-PAG-01 ANEXO PAGOS)
 - Anexo proceso de activación (Ver Anexo S. AN-SE-POA-01 ANEXO PROCESOS DE ACTIVACIÓN)
 - Anexo situaciones críticas (Ver Anexo T. AN-SE-SIC-01 ANEXO SITUACIONES CRÍTICAS)
 - Anexo soporte técnico (Ver Anexo U. AN-SE-SPT-01 ANEXO SOPORTE TÉCNICO)
 - Anexo follow up (Ver Anexo W. AN-SE-FWU-01 ANEXO FOLLOW UP)

- ❖ Descripción del proceso por campaña chat (Ver Anexo X. DE-SE-CHT-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA CHAT)
 - Anexo pagos (Ver Anexo R. AN-SE-PAG-01 ANEXO PAGOS)
 - Anexo proceso de activación (Ver Anexo S. AN-SE-POA-01 ANEXO PROCESOS DE ACTIVACIÓN)

- Anexo situaciones críticas (Ver Anexo T. AN-SE-SIC-01 ANEXO SITUACIONES CRÍTICAS)
- Anexo soporte técnico (Ver Anexo U. AN-SE-SPT-01 ANEXO SOPORTE TÉCNICO)

- ❖ Descripción del proceso por campaña social (Ver Anexo Y. DE-SE-SOC-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA-SOCIAL)
 - Anexo pagos (Ver Anexo R. AN-SE-PAG-01 ANEXO PAGOS)
 - Anexo proceso de activación (Ver Anexo S. AN-SE-POA-01 ANEXO PROCESOS DE ACTIVACIÓN)
 - Anexo situaciones críticas (Ver Anexo T. AN-SE-SIC-01 ANEXO SITUACIONES CRÍTICAS)
 - Anexo soporte técnico (Ver Anexo U. AN-SE-SPT-01 ANEXO SOPORTE TÉCNICO)

- ❖ Descripción del proceso por campaña Collections (Ver Anexo Z. DE-SE-COL-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA COLLECTIONS)

- ❖ Descripción del proceso por campaña Retention (Ver Anexo AA. DE-SE-RET-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA RETENCIÓN)

- ❖ Descripción del proceso por campaña Outreach agendamiento (Ver Anexo AB. DE-SE-OUT-01 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA AGENDAMIENTO)

- ❖ Descripción del proceso por campaña Outreach zoom (Ver Anexo AC. DE-SE-OUT-02 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA OUTREACH ZOOM)

- ❖ Descripción del proceso por campaña Outreach junior (Ver Anexo AD. DE-SE-OUT-03 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR CAMPAÑA OUTREACH JUNIOR)

Políticas de Campaña

En este documento se establecen las normativas bajo las cuales se debe regir cada proceso. En este se presentan los lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez.

Los documentos desarrollados presentan la siguiente estructura:

- ❖ ID: Corresponde al número asignado a la política
- ❖ Enfoque: Corresponde al proceso o grupo al que pertenece la política
- ❖ Descripción: Explicación en texto de la política.

Para la empresa Colombia ESL SAS, se desarrolló este documento para cuatro de sus procesos, debido a que son los que presentan la mayor cantidad de normas y que a su vez tienen el mayor índice de modificaciones. Los documentos desarrollados, son los siguientes:

- ❖ Políticas de campaña Phone (Ver Anexo AE. PO-SE-SEC-01 POLÍTICAS DE CAMPAÑA SERVICE CALL)
- ❖ Políticas de campaña No Phone (Ver Anexo AF. PO-SE-NOP-01 POLÍTICAS DE CAMPAÑA NO PHONE)
- ❖ Políticas de campaña Collections (Ver Anexo AG. PO-SE-COL-01 POLÍTICAS DE CAMPAÑA COLLECTIONS)
- ❖ Políticas de campaña Retention (Ver Anexo AH. PO-SE-RET-01 POLÍTICAS DE CAMPAÑA RETENCIÓN)

Manual de producto

En este documento se plasma todas las características, condiciones e información del producto. Se desarrollaron tres manuales, los cuales se relacionan a continuación:

- ❖ Manual de producto Open English Adultos (Ver Anexo AI. ML-PR-ADT-01 MANUAL DE PRODUCTO OPEN ENGLISH ADULTOS)
- ❖ Manual de producto Open English Junior (Ver Anexo AJ. ML-PR-JUN-01 MANUAL DE PRODUCTO OPEN ENGLISH JUNIOR)
- ❖ Manual de producto NextU (Ver Anexo AK. ML-PR-NEX-01 MANUAL DE PRODUCTO NEXTU)

Capítulo 11

Estandarización de los procesos

La estandarización de procesos es la tarea de unificar los procedimientos de una empresa, a fin de crear patrones y guiones sobre las actividades más variadas de una empresa. El objetivo principal de este método es garantizar que todas las tareas y documentos se manejen de la misma manera, incluso si los realizan diferentes personas y departamentos. De esta manera, cualquier empleado puede comprender qué se hizo, cómo, dónde y cuándo. (Pacheco, 2017)

Para hacerlo, es necesario que todos los involucrados en el funcionamiento del negocio, participen para garantizar que se puedan establecer los lineamientos y que estos sean acordes con lo que toda la organización requiere.

En la empresa Colombia ESL, ninguno de los procesos realizados contaba con un soporte documental de las tareas realizadas, es decir que cada colaborador desempeñaba su labor a su propio criterio o bajo normas impuestas por sus jefes que se creaban día a día y que cambiaban constantemente, pero de las cuales no quedaba un registro o era difícil de encontrar.

Se regían bajo un “manual de monitoreo” a forma de tabla de Excel, donde se ponían criterios para la evaluación, pero este contaba con información incompleta y además podía ser modificado constantemente, lo que hacía que perdiera veracidad y por ende finalmente se evaluara a criterio personal.

A manera de ejemplo, en la figura 14 se muestra dicho manual de uno de los procesos:

Figura 14 Manual de monitoreo Phone

MANUAL DE MONITOREO - PHONE				
ATENCIÓN	1	0	N/A	Descripción
Atiende la llamada en los primeros 5 segundos	- Se debe atender la llamada de manera inmediata a su ingreso o máximo 5 segundos.	- Las llamadas que se atiendan después de 5 segundos y no se reporten fallas técnicas	-	
Saluda correctamente	- Llamadas Inbound: El asesor debe saludar (buen día, buenas noches...), presentarse con el nombre completo (Registrado en Salesforce) y la organización de la cual responde (Open/Next). - Llamadas Outbound: Al recibir una llamada de Callback (se identifica en el marcador de five9), el asesor debe saludar, presentarse con el nombre completo (Registrado en Sales Force) y la organización de la cual está llamando (Open, Next) y preguntar por el estudiante según el nombre completo de registro del estudiante en Salesforce. - Asesor nombra las organizaciones Open y NextU. En caso de llamadas outbound e inbound se considerará correcto nombrar la organización por la cual ingresa la llamada.	- Llamadas Inbound: El asesor no saluda, o se presenta de manera incorrecta (usando solo un nombre o uno diferente al registrado en Salesforce). - No identifica la organización de la cual responde (Open/Next), o sólo se identifica con una organización y esta no corresponde a la organización del estudiante. - Llamadas Outbound: Al recibir una llamada de Callback (se identifica en el marcador de five9), el asesor no saluda, o no se presenta de manera correcta (usando solo un nombre o uno diferente al registrado en Salesforce) o no identifica la organización de la cual está llamando (Open,Next), o no confirma el nombre completo de registro del estudiante en Salesforce.	Todo lo que no está contemplado en 1 o en 0	Hola buenos días , hablas con xxxxx de Open english y Next U. Buenas noches hablas con XXXX de Open english junior hablo con XXXXX XXXX ?
Solicita el email del estudiante para iniciar el proceso	- Al ingresar la llamada, se debe confirmar el email del estudiante para iniciar cualquier proceso.	- No solicita o confirma el email del estudiante.	Estudiante indica email de forma voluntaria	
Solicita y agradece el tiempo de espera	- Se considerará un tiempo de espera si utiliza hold o deja un vacío en la llamada superior a 20 seg , para lo cual debería solicitarlo y agradecerlo. - Si la validación toma más de 2 minutos, debe retomarse al estudiante en este tiempo establecido.	- El asesor no informa al estudiante que va a ausentarse de la línea. - Deja al estudiante más de dos (2) minutos en la línea sin atención. - No solicita tiempo en espera para ausentarse de la línea - Solicita tiempo de espera o deja un vacío en la llamada superior a 20 seg - La validación toma mas de 2 minutos y no retoma al estudiante	- Cuando el asesor dentro de su llamada no solicita tiempos de espera. - Cuando el estudiante finaliza la llamada en medio de la plática. - Si solicita y no lo requirió	_____
Recibe o realiza transferencia	- Asesor al transferir o recibir la llamada lo realiza de manera oportuna sin ocupar el canal con temas personales o que no involucren la transacción del estudiante.	- Asesor al transferir la llamada ocupa el canal con temas personales o que no involucren la transacción del estudiante, afectando tiempos en la llamada.	Todo lo que no está contemplado en 1 o en 0	Hola hablas con xxxx de servicio (si la llamada se transfirere de área) con quién hablo?
Genera empatía	- El asesor maneja un tono de voz seguro y adecuado, no una llamada plana, llamando al estudiante por el nombre correcto (o si ocurre una equivocación lo corrige en la transacción). - Muestra interés y cercanía a la situación del estudiante. - El tono de voz que maneja el asesor en toda la transacción es cordial, amable y conciliador. - Usa adecuadamente la sonrisa telefónica - Ofrece excusas por inconvenientes presentados y muestra interés en la resolución.	- El asesor denota pereza o inseguridad en la información que suministra al estudiante, se equivoca al nombrar al estudiante y no realiza la corrección, no hay dinamismo en el contacto. - No muestra interés en la situación del estudiante o intensidad de ayuda. - Asesor denota un tono de desespero o altivo en la transacción. - No hay un trato cordial, amable o conciliador en el transcurso de la transacción.	Todo lo que no está contemplado en 1 o en 0	_____
Escucha de manera activa	- El asesor debe mantener el control de la llamada, permitiendo que el estudiante pueda plantear su requerimiento. - No alterarse ni sobreponerse de manera voluntaria al estudiante.	- El asesor interrumpe al estudiante de manera voluntaria, perdiendo el control moderado de la llamada, aceptándose o sobreponiéndose al estudiante. - El asesor no presta atención a lo que el estudiante está indicando o no está concentrado en su gestión. - El asesor no presta atención a la transacción.	Todo lo que no está contemplado en 1 o en 0	_____

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

Por otra parte, cuando quedaba registro de los cambios en las operaciones, se hacían a través de “preturnos” que son comunicados internos de la empresa, estos son cargados a la página empresarial, pero tal como se puede observar en la figura 15, se hacían cambios constantemente y además se debían subir periódicamente refuerzos de temas, porque se perdían en toda la información cargada y por ende, se veían afectados en calidad y se generaban reconsideraciones, alegando que no tenían conocimiento de dicha información.

Figura 15 Histórico preturnos

Histórico Preturnos SAC				
ENERO	8	02	LA FACULTAD DE "TI" YA NO HARÁ PARTE DE NEXTU	NEXTU
	9	03	FACULTAD TI PARA ESTUDIANTES ANTIGUOS	NEXTU
	11	04	PROMO NEXT_U BOGALL	NEXTU
	21	05	PAQUETES DE CLASES OE JUNIOR	OE JUNIOR
	21	06	RESPONSABILIDADES DE LOS TRABAJADORES EN EL SG - SST	ALL
	22	07	CAMBIOS EN LA PLATAFORMA NEXTU	NEXTU
	29	08	PROMOCIÓN - 48 HORAS - 48 CLASES PRIVADAS OPEN ENGLISH	OE ADULTS
	1	09	ESTÁ ACTIVO EL NIVEL 8 DE OE JUNIOR	OE JUNIOR
FEBRERO	1	10	NUEVO PROCESO PARA AGENTES DE SERVICIO DE SOY+	ALL
	5	11	ACTUALIZACIÓN DE HORARIO DE CLASES OE ADULT	OE ADULTS
	7	12	POLÍTICA DE CIERRE DE CASOS COBRANZAS & ESTUDIANTES CON MORA E INTENCIÓN DE CANCELAR	ALL
	11	13	PROMOCIONES OPEN EDUCATION	ALL
	14	14	DURACIÓN DE PC & USO DE CHECK ERROR DE VENTAS	ALL
	15	15	POLÍTICA DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA SAC	ALL
	19	16	NORMAS OPERATIVAS DEL CALL CENTER	ALL
	20	17	NUEVA PRUEBA DE UBICACIÓN DE NIVEL EN EL PROCESO DE ACTIVACIÓN	OE ADULTS
	21	18	¡CALÍBRATE CON CALIDAD!	ALL
	25	19	NUEVO SKILL DE TRANSFERENCIA	ALL
	27	20	TIPIFICACIÓN DE LOS SENTIMIENTOS EN LOS CASOS	ALL
	28	21	BRHH - CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN	ALL
	28	22	NUEVO BOTÓN PARA EL PROCESO DE ACTIVACIÓN	OE ADULTS
	28	23	BZ - HORARIOS DE TUTORES CHAT EN CARNAVAL	NEXTU
1	24	ACTUALIZACIÓN - HORARIOS DE CLASES EN OE JUNIOR	OE JUNIOR	
6	25	PRONTO PAGO & REGISTRO DE LLAMADAS DENTRO DEL CASO DE COBRANZAS	ALL	
7	26	NUEVO CONTENIDO PLATAFORMA OPEN ENGLISH ADULTS	OE ADULTS	
8	27	CAMBIO DE HORARIO DE CLASES OPEN ENGLISH	OE ADULTS	

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

Basado en esto, se determinó establecer los lineamientos para el desarrollo eficiente de los procesos de servicio y venta de la empresa.

Se partió de dividir y caracterizar los procesos, para tener un análisis profundo y saber como se estaban realizando cada uno de ellos.

Posteriormente, se diseñó una mesa de trabajo con todos los involucrados, es decir el gerente de calidad, los auditores de calidad, el gerente de entrenamiento, el gerente y los supervisores de cada área. En esta, se mostró el proceso actual que realizaban los asesores, a través de un diagrama de flujo, de acuerdo a lo observado en el diagnóstico.

Después, se empezó a debatir y a unificar los criterios, donde cada involucrado presentaba su punto de vista y se evaluaba la viabilidad de este.

Basado en esto, se obtuvo como resultado, las directrices de cada área para realizar la versión final de los documentos, las cuales posteriormente, fueron presentadas y aprobadas por los involucrados, logrando unificar y determinar las directrices para el adecuado funcionamiento de cada uno de los procesos, las cuales se pueden evidenciar en los mismos anexos, mencionados en los capítulos anteriores.

Finalmente, se realizó un seguimiento a la mejora de los índices con la implementación de los manuales, obteniendo resultados favorables, tal como se muestra en el capítulo 13 del presente documento.

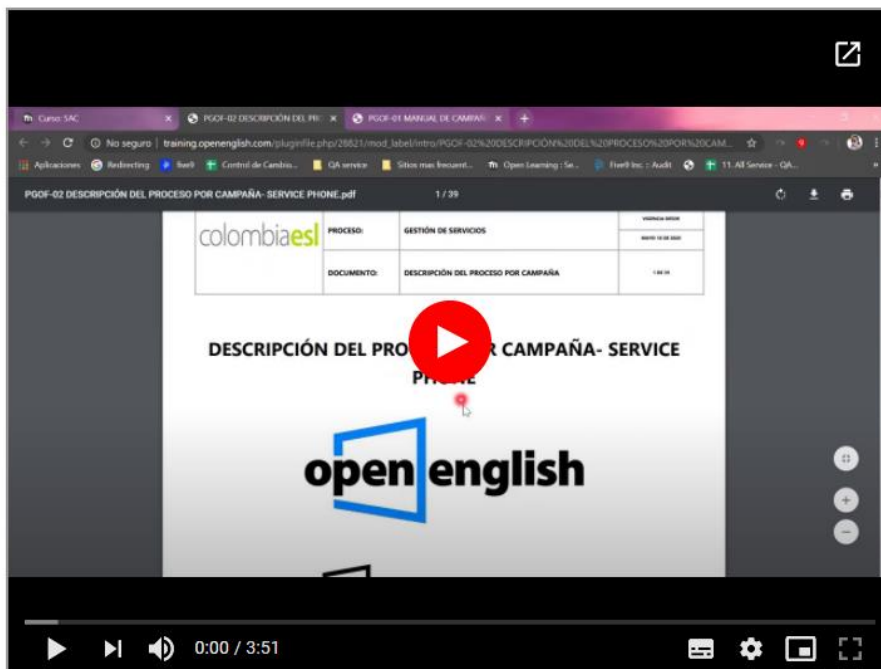
Capítulo 12

Sensibilización

La sensibilización parte de informar y mostrar la conveniencia y beneficios que trae la documentación y estandarización de los procesos, así como hacer saber dónde encontrar el material.

En este sentido, posterior a la aprobación de los documentos, se procede a realizar capacitaciones al personal vía zoom, para dar una breve presentación de la interpretación de los documentos y mostrar la ruta de acceso a los mismos. Adicionalmente, se realiza un video explicativo, para reforzar el tema y que al ingresar nuevo personal cuente con la información necesaria para interpretar los archivos.

Figura 16 Evidencia video explicativo



Fuente: Autora

Los documentos se cargaron a la página interna de la empresa, para que de esta manera todos los empleados tuvieran acceso y pudieran consultarlos cada vez que lo requirieran.

Figura 17 Ruta de acceso a manuales



Fuente: Autora

Capítulo 13

Seguimiento a índice de no conformidades

Al realizar la publicación de los documentos y revisar el índice de reconsideraciones de evaluaciones de calidad, se obtuvieron los siguientes resultados para los meses de julio, agosto y septiembre, que es cuando empieza la vigencia de los mismos:

En Colombia ESL, para el mes de julio se presentaron en el área de servicio 2 reconsideraciones de 749 evaluaciones de calidad, de las cuales ambas fueron procedentes, es decir que la evaluación estaba mal por diversos factores. Para el área de ventas, no se presentaron reconsideraciones de 906 evaluaciones de calidad, tal como se muestra en la Figura 16.

Figura 18 Reconsideraciones Julio

General por segmento				
SEGMENTO	Julio			
	Solicitadas	Procedentes	Eval.	% Procedencia
VENTAS	0	0	906	0,00%
SERVICIO	2	2	749	0,27%

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

De acuerdo a la data, la Figura 17 presenta los motivos por los cuales se dieron estas reconsideraciones.

Figura 19 Motivo de procedencia reconsideraciones Julio

Motivo de procedencia		
Segmento	Motivo	Julio
SERVICIO	Proceso no definido	0
	Atribuible a QA	2
	improcedente	0
	Registro repetido	0
	direccionamiento	0
	Cambio de proceso	0
	ANS	0
	Aplicativos	0
VENTAS	Proceso no definido	0
	Atribuible QA	0
	improcedente	0
	Registro repetido	0
	direccionamiento	0
	Cambio de proceso	0
	ANS	0
	Aplicativos	0

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

En este mes se tuvo una procedencia del 100% , ya que las reconsideraciones son por motivo del ítem atribuible a QA (calidad), lo que hace referencia a que efectivamente los analistas tuvieron un error a la hora de evaluar.

Asimismo, para el mes de agosto se presentaron en el área de servicio 7 reconsideraciones de 836 evaluaciones de calidad, de las cuales 6 fueron procedentes. Para el área de ventas, no se presentaron reconsideraciones de 944 evaluaciones de calidad, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Figura 20 Reconsideraciones Agosto

General por segmento				
SEGMENTO	Agosto			
	Solicitadas	Procedentes	Eval.	% Procedencia
VENTAS	0	0	944	0,00%
SERVICIO	7	6	836	0,72%

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

De acuerdo a la data, la Figura 19 presenta los motivos por los cuales se dieron estas reconsideraciones.

Figura 21 Motivo de procedencia reconsideraciones Agosto

Motivo de procedencia		
Segmento	Motivo	Agosto
SERVICIO	Proceso no definido	1
	Atribuible a QA	3
	improcedente	0
	Registro repetido	0
	direccionamiento	2
	Cambio de proceso	0
	ANS	0
	Aplicativos	0
VENTAS	Proceso no definido	0
	Atribuible QA	0
	improcedente	0
	Registro repetido	0
	direccionamiento	0
	Cambio de proceso	0
	ANS	0
	Aplicativos	0

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

En este mes en servicio, 1 reconsideración que equivale al 17%, es procedente, debido a que los procesos no están definidos, sin embargo, esto se debe a que se implementó un nuevo proceso y este aún se encontraba en pruebas, por lo que no estaban definidos todos los lineamientos.

Los errores atribuibles a QA (calidad) representan para este mes el 50% de las reconsideraciones.

Con relación a el traslado por afectación por direccionamiento, se tiene 2 reconsideraciones, representando el 33% de las totales para el área de servicio.

Finalmente, para el mes de septiembre se presentaron en el área de servicio 6 reconsideraciones de 825 evaluaciones de calidad, de las cuales 5 fueron procedentes. Para el área de ventas, no se presentaron reconsideraciones de 1142 evaluaciones de calidad, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Figura 22 Reconsideraciones Septiembre

General por segmento				
SEGMENTO	Septiembre			
	Solicitadas	Procedentes	Eval.	% Procedencia
VENTAS	0	0	1142	0,00%
SERVICIO	6	5	825	0,61%

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

De acuerdo a la data, la Figura 21 presenta los motivos por los cuales se dieron estas reconsideraciones.

Figura 23 Motivo de procedencia reconsideraciones Septiembre

Motivo de procedencia		
Segmento	Motivo	Septiembre
SERVICIO	Proceso no definido	0
	Atribuible a QA	3
	improcedente	0
	Registro repetido	0
	direccionamiento	1
	Cambio de proceso	1
	ANS	0
	Aplicativos	0
VENTAS	Proceso no definido	0
	Atribuible QA	0
	improcedente	0
	Registro repetido	0
	direccionamiento	0
	Cambio de proceso	0
	ANS	0
	Aplicativos	0

Fuente: (Luna Zambrano, 2020)

En este mes en servicio, 3 reconsideraciones que equivalen al 60%, son procedentes, debido a errores atribuibles a QA (calidad), es decir los analistas tuvieron un error en la evaluación.

Con relación a el traslado por afectación por direccionamiento, se tiene 1 reconsideración, representando el 20% de las totales para el área de servicio.

Por otro lado, aparece en servicio el ítem cambio de proceso que representa el 20%, haciendo referencia a los cambios que se hacen en la operación por parte de los gerentes, muchas veces tomados como excepción de acuerdo a la gestión.

Capítulo 14

Conclusiones

La identificación de procesos y el desarrollo de procedimientos para las actividades propicia mayor efectividad en sus operaciones y proporcionan confiabilidad a los clientes.

Con el diagnóstico inicial se establecieron las problemáticas para poder realizar un adecuado diseño, documentación y desarrollo basándose en las necesidades de la empresa y en su proyección.

La documentación de los procesos a nivel operativo contribuye a incrementar la disciplina operacional y asegurar un marco de control en los procesos que generan valor.

Se comprobó que al adoptar un enfoque de procesos, es decir no hacer divisiones de trabajo, sino integrarse y trabajar por un bien común, se logran mejores resultados e incluso se mejora el ambiente laboral.

La documentación genera valor agregado a los procesos de auditoria, ya que permite la objetividad, porque en ella están los lineamientos para el desarrollo eficiente de los procesos y porque además, son el soporte guía para una correcta evaluación.

De acuerdo con los resultados expuestos previamente, se concluye que con la implementación de los manuales de proceso operativos se reduce drásticamente el índice de reconsideraciones de calidad, los cuales pasaron de un promedio de 13 reconsideraciones precedentes por mes a 4 reconsideraciones.

Para el diseño de la documentación, todo los colaboradores de la empresa, son parte fundamental, debido a que son ellos quienes conocen realmente el funcionamiento de la misma y los que potencializan su desarrollo.

Con la sensibilización a los colaboradores de la empresa en la aplicación efectiva de los procedimientos, se logra que estos realicen su labor correctamente, se aumenta el nivel de satisfacción dentro de los puestos de trabajo y se asegura un compromiso con los procesos, permitiendo una adaptación constante con sus funciones y responsabilidades.

Con la implementación de los manuales, se observa día a día, que la capacitación del personal es mucho más eficiente y cercana a la realidad de los procesos, además, también se observa que la transferencia de información, es decir el cambio de responsables de un proceso, es más rápida y efectiva.

Capítulo 15

Recomendaciones

Mantener actualizado cada uno de los manuales, ya que siempre se está a la vanguardia de nuevas tecnologías, las exigencias de los clientes van cambiando o se presentan nuevos requerimientos de gerencia, que obligan a modificar los documentos.

Se requiere realizar un control y seguimiento de los procedimientos y formatos establecidos, para dar cumplimiento a la satisfacción de los requisitos del cliente.

La actualización de información en el personal es un pilar fundamental de la mejora continua, por lo tanto, se requiere mantener una capacitación continua, a fin de que siempre estén informados de los cambios, logrando una mejora en la prestación del servicio.

Realizar la documentación de las áreas restantes de la empresa, para que de esta manera todos estén alineados y regidos bajo los mismo parámetros, logrando así una mejora continua en la organización.

Lista de Referencias

- Aca, N. (2017). *3 beneficios de documentar tus procesos*. Obtenido de <https://www.merca20.com/3-beneficios-de-documentar-tus-procesos/>
- AVENDAÑO, D. Y. (2013). *PROPUESTA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DE ARCHIE'S COLOMBIA S.A.* Obtenido de <http://udistrital.edu.co:8080/documents/138588/3362186/DOCUMENTO+FINAL.pdf>
- Betancourt, D. F. (2019). *Qué es el estudio de métodos y cómo se hace en 8 etapas*. Obtenido de www.ingenioempresa.com/estudio-de-metodos.
- Carbonell Duménigo, A., Sánchez Afonso, Y., & Plasencia Gurriel, Y. (s.f.). *Aplicación de un procedimiento para la gestión por procesos en la Empresa Pecuaria*. Obtenido de <https://web-b-ebsohost-com.consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=744f537a-1603-4726-b382-383520382bbe%40sessionmgr101>
- Correa Espinal, A., Gómez Montoya, R. A., & Botero Pérez, C. (2012). *La Ingeniería de Métodos y Tiempos como herramienta en la cadena de suministro*. Obtenido de <https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/691/1/RSO00083.pdf>
- ESL, C. (s.f.). *Quiénes Somos*. Obtenido de <http://www.colombiaesl.com/quienes-somos/>
- Estrada Márquez, G. M., Soriano, R. d., & González García, Y. M. (2013). *Enfoque de gestión por procesos en la mejora de la calidad. Estudio de caso en la fabricación*. Obtenido de <https://web-b-ebsohost-com.consultaremota.upb.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ac0c44ce-b083-4200-b057-0e2cf56c7fed%40pdc-v-sessmgr02>
- García Criollo, R. (1998). *Estudio del trabajo, Ingeniería de Metodos y Medicion del trabajo*. México: Mc Garw Hill.
- Gestion Calidad Consulting. (2016). *Ventajas y desventajas de la gestión por procesos en la organización*. Obtenido de <http://gestion-calidad.com/ventajas-y-desventajas-de-la-gestion-por-procesos>
- GÓMEZ DUARTE, F. (2012). *ESTANDARIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA MONTAIND LTDA. CON BASE EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008*. Obtenido de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/3044/1/TID00967.pdf>
- Guardia Alemañi, C., & Echeverría, G. R. (2013). *La educación a distancia en el idioma inglés vía Internet*. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc////////publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=506&id_articulo=10486
- Gutierrez, S., & Rueda, J. D. (2008). *Documentación de los procesos, procedimientos y funciones, según la*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/930/658562G216d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ingrande, T. (2017). *Estandarizar: trabajar de forma organizada y controlada*. Obtenido de <http://kailean.es/estandarizar-trabajar-de-forma-organizada-y-controlada/>
- Kanawaty, G. (1996). *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra: OIT.
- LONDOÑO., M. M. (2015). *DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5422/658306M645.pdf;sequence=1>
- Lucidchart, O. D. (2017). *Qué es la documentación de procesos*. Obtenido de https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-la-documentacion-de-procesos#discovery__top
- Luna Zambrano, L. (2020). *Reconsideraciones QA*. Bogotá.
- MENDOZA, M. E. (2008). *DOCUMENTACION DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES POR PROCESOS, YANACONAS MOTOR S.A*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/903/658306T275.pdf?sequence=1>
- México, C. C. (2018). *Guía esencial para mejorar la gestión y procesos de tu Contact Center, mientras optimizas la satisfacción de tus clientes*. Obtenido de <https://www.callcentermexico.com.mx/blog/guia-esencial-para-mejorar-la-gestion-y-procesos-de-tu-contact-center-mientras-optimizas-la-satisfaccion-de-tus-clientes>
- MUÑOZ, J. C. (2012). *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA ALGUNOS PROCESOS EN EL*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/2993/TAD00931.pdf;jsessionid=F74B8370F226BBF56E5D2CE80BCDA80D?sequence=1>
- Pacheco, J. (septiembre de 2017). *Estandarización de procesos: todo lo que se necesita saber*. Obtenido de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/>
- Salazar Lopez, B. (2019). *Ingeniería de métodos*. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/ingenieria-de-metodos/que-es-la-ingenieria-de-metodos/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Estudio%20de%20M%C3%A9todos,cabo%20un%20trabajo%20u%20operaci%C3%B3n.>
- SANTOS, J. (2017). *¿Por qué debes documentar los procesos de tu negocio?* Obtenido de <https://www.administracionvirtual.es/documentar-procesos/>
- Sosa Pulido, D. (1998). *Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua*. México: Limusa.
- Torres, I. (2020). *Cómo hacer una Caracterización de Procesos Paso a Paso*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/caracterizacion-de-procesos/>