



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PRÁCTICA PROFESIONAL

**ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE CONTABILIDAD Y RECLAMOS MEDIANTE LA TOMA DE
TIEMPOS, EQUIDAD COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

PRESENTADO POR:

11611105 FRANCIA NICOLE CHINCHILLA PINTO

ASESOR: ING. MENDEL NELSON

CAMPUS: TEGUCIGALPA; OCTUBRE 2020

DEDICATORIA

Dedicado a mis abuelitos, Mami Haydee y Papi Oscar, gracias por ofrecerme la dicha de poder contar con ustedes en mis últimas etapas de mi vida universitaria, espero se sientan igual de orgullosos de como yo me siento de ustedes. ¡Los quiero con locura!

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de mejora tiene como objetivo analizar el tiempo de duración de las actividades y procesos en el área de Contabilidad y Reclamos para la verificación de si existe variación con los procesos documentados y la existencia de MUDAS que pueden ser eliminadas. Como primera instancia, se realizó una toma de tiempos mediante la cual se analizó a dos oficiales del área de Contabilidad, dos oficiales y un auxiliar en el área de Reclamos. Los resultados obtenidos evidenciaron que existen oportunidades de mejora dentro de estas áreas; se identificó la existencia de dos MUDAS de la manufactura esbelta, movimientos innecesarios y reprocesamientos.

Se evidenció que, 40% de los puestos evaluados, se encuentran laborando alrededor de seis horas y media. No se dispone de información suficiente para determinar si se necesita contratar más personal en el área de Contabilidad. En el área de Reclamos, se identificó que el auxiliar asignado dedica mayor tiempo a actividades no prioritarias, por lo cual, no se recomienda la contratación de más personal en esta área.

Seguido de realizar la verificación de los procesos documentados con los que se ejecutan actualmente, se determinó que las actividades que efectúa el oficial de vida coinciden en un 71%, las del oficial de daños un 72% y el auxiliar de gastos médicos un 68% con los procesos documentados.

Finalmente, se planteó una propuesta de mejora para el oficial de tesorería, la cual disminuyó el tiempo promedio del proceso en un 22% y se propuso un nuevo método de recepción de solicitudes para el oficial de Contabilidad. En cuanto al área de Reclamos, se brindó una forma alternativa de realizar el archivamiento de expedientes, el cual disminuyó el tiempo del proceso en un 44%; adicionalmente, se proporcionaron los diagramas de flujo que no se encuentran documentados.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. Introducción.....	2
II. Generalidades de la Empresa.....	3
2.1 Descripción de la Empresa.....	3
2.1.1 Misión.....	3
2.1.2 Visión.....	3
2.1.3 Valores.....	3
2.2 Descripción del Departamento o Unidad.....	4
2.2.1 Objetivo General de la Gerencia de Riesgos.....	4
2.2.2 Principales Responsabilidades.....	4
2.2.3 Estructura Funcional Gerencia de Riesgos.....	5
III. Planteamiento del Problema.....	6
3.1 Precedentes del Problema.....	6
3.2 Definición del Problema.....	7
3.3 Objetivos del Proyecto de Mejora.....	7
3.3.1 Objetivo General.....	7
3.3.2 Objetivo Específico.....	7
IV. Marco Teórico.....	8
4.1 Estudio de Tiempos.....	8

4.1.1	Definición	8
4.1.2	Objetivos de los Estudios de Tiempos	8
4.1.3	Requisitos para realizar Estudios de Tiempos.....	8
4.1.4	Métodos de los Estudios de Tiempos/Toma de Tiempos	9
4.2	Toma de Tiempos.....	10
4.2.1	Definición	10
4.2.2	Diferencia entre Estudio de Tiempos y Toma de Tiempos.....	11
4.3	Diagramación de Procesos.....	11
4.3.1	Definición	11
4.3.2	Elementos de un Proceso.....	11
3.3.3	Verificación de un proceso	12
3.3.4	Ventajas de la Diagramación de Procesos.....	12
4.3.5	Simbología Diagramación de Procesos.....	13
4.3.6	Estandarización de Procesos.....	14
4.4	Lean Manufacturing – Manufactura Esbelta.....	15
4.4.1	Definición y Objetivo.....	15
4.4.2	Filosofía de las 3M.....	16
4.4.3	Principios de Lean Manufacturing	16
4.4.4	Mudas o Tipos de Desperdicios de Manufactura.....	17

V.	Metodología	18
5.1	Variables de Investigación.....	18
5.2	Técnicas e Instrumentos Aplicados.....	18
5.2.1	Técnicas.....	18
5.2.2	Instrumentos Aplicados	18
5.2.2.1	Microsoft Excel	18
5.2.2.2	EDraw Max	19
5.3	Materiales	19
5.4	Población y Muestra.....	19
5.5	Metodología.....	19
5.6	Cronograma de Actividades.....	21
VI.	Desarrollo	22
6.1	Resultados y Análisis de la Toma de Tiempos.....	22
6.2	Resultados y Análisis Correspondiente a los procesos documentos en comparación a los procesos observados.	34
6.2.1	Área de Contabilidad	34
6.2.2	Área de Reclamos.....	35
6.3	Propuestas de Mejora Mediante la Toma de Tiempos Realizada.....	38
6.3.1	Área de Contabilidad	38

6.3.2 Área de Reclamos.....	41
VII. Conclusiones	47
VIII. Recomendaciones.....	48
Bibliografía.....	49
Anexos.....	52

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Isologo de Equidad Compañía de Seguros S.A.....	3
Ilustración 2: Organigrama del Área de Riesgo	5
Ilustración 3: Plantilla de Toma de Tiempos.....	23
Ilustración 4: Diagramas de Flujo Propuestos para documentación.....	42
Ilustración 5: Diagramas de Flujo Propuestos para documentación.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Simbología de los Diagramas de Flujo.....	13
Tabla 2: Distribución de Cargos y Procesos por Área	20
Tabla 3: Cronograma de Actividades.....	21
Tabla 4: Ejemplo de análisis general de las actividades de un proceso	23
Tabla 5: Ejemplo de análisis por frecuencia al día	24
Tabla 6: Resumen general del Proceso de Transferencias.....	25
Tabla 7: Actividad en la que se identificó oportunidad de mejora #1.....	27

Tabla 8: Actividad en la que se identificó oportunidad de mejora #2.....	27
Tabla 9: Indicadores del Oficial de Daños.....	29
Tabla 10: Indicadores del Oficial de Vida.....	31
Tabla 11: Proceso de Archivar los expedientes de gastos médicos finalizados.....	32
Tabla 12: Indicadores del Auxiliar de Gastos Médicos.....	34
Tabla 13: Base de datos propuesta para el Oficial de Tesorería.	39
Tabla 14: Tiempos de la simulación de la propuesta de mejora del Oficial de Tesorería.	40
Tabla 15: Propuesta del formato del listado de solicitudes que requieren aprobación.	41
Tabla 16: Tiempos de simulación de la propuesta de mejora al Auxiliar de Gastos Médicos.....	45
Tabla 17: Costos de inversión en la propuesta de mejora del Auxiliar de Gastos Médicos.	46

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1: Documento de Word a completar por transferencias electrónicas.	52
Anexo 2: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Oficial de Tesorería del Área de Contabilidad.....	53
Anexo 3: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Oficial de Contabilidad del Área de Contabilidad.....	59
Anexo 4: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Oficial de Daños del Área de Reclamos	64
Anexo 5: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Oficial de Vida del Área de Reclamos	72
Anexo 6: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Auxiliar de Gastos Médicos del Área de Reclamos	80

Anexo 7: Proceso documentado de pago de un reclamo de daños.	86
Anexo 8: Proceso observado de pago de un reclamo de daños.	89
Anexo 9: Proceso documentado de presentación y pago de un reclamo de vida.	91
Anexo 10: Proceso observado de presentación y pago de reclamos de vida	95
Anexo 11: Proceso documentado de presentación y pago de un reclamo de gastos médicos....	97
Anexo 12: Proceso observado de presentación y pago de un reclamo de gastos médicos.....	101
Anexo 13: Plantilla de Impresión para viñetas	103

LISTA DE SIGLAS Y GLOSARIO

FACACH	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras
SISNET	Sistema que utiliza Equidad para el manejo de reclamos y contabilidad
V°.B°.	Visto Bueno
Cierre	A finales de cada mes, el área de reclamos debe de cuadrar los reclamos abarcados con las cuentas contables e ingresar todos los reclamos recibidos antes del cierre.
MUDAS	Actividad que no agrega valor para el cliente, la cual no está dispuesto a pagar; representa el desperdicio de los procesos.

I. INTRODUCCIÓN

La importancia de conocer el tiempo que toma a cada uno de los colaboradores realizar las actividades que corresponden a su puesto de trabajo, la duración de los procesos que tienen asignado dentro de sus responsabilidades es sumamente importante para una empresa. La recopilación y análisis detallado de esta información, le permite a la empresa tener un panorama general del tiempo que están dedicando es el mínimo y verificar si las actividades que desarrollan están debidamente estandarizadas y se realizan acorde con los procesos documentados. Asimismo, le permite a la empresa conocer si el tiempo designado es el adecuado para completar sus tareas asignadas o si es necesaria la contratación de más recurso humano, y esto es lo que pretende Equidad definir.

Equidad Compañía de Seguros S.A. es una empresa que se dedica a la aseguración de raíces corporativas. Dos áreas dentro de la empresa de Equidad, Contabilidad y Reclamos se han visto en la necesidad de solicitar un apoyo extra, es decir, la contratación de una persona más que les apoye en las actividades designadas a estas áreas. El área de contabilidad tiene como objetivo planificar, coordinar y ejecutar las operaciones administrativas, contables, financieras y de cobranzas de la empresa. El área de reclamos tiene como objetivo dar seguimiento a los reclamos de daños, vida y gastos médicos que sus asegurados presenten.

Ambas áreas contienen mucho trabajo administrativo y operativo, requieren realizar muchos subprocesos al momento de realizar los procesos principales del área, como solicitud de firmas, Vº.Bº. de los gerentes de cada área y aprobaciones de diversas solicitudes, convirtiendo los procesos aún más largos de lo que se esperaría. Debido a la pandemia COVID-19 que se enfrenta el mundo entero, los procesos sufrirán diversas modificaciones por lo tanto es importante tener conocimiento y documentación de las alteraciones en los procesos que se identifiquen.

Seguidamente de esta sección se encontrará las generalidades de la empresa para tener conocimiento general de lo que hace Equidad. Seguidamente, el planteamiento del problema que explica lo que está pasando en la empresa y por qué se está realizando el trabajo. Posteriormente, la sección de metodología, donde se detalla la forma en que se llevó a cabo el estudio de mejora. Por último, se encuentran la sección de resultados, cerrando con las conclusiones y recomendaciones para le empresa.

II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Equidad Compañía de Seguros S.A. es una aseguradora de raíces cooperativas que inició su camino desde el año 1969. Es propiedad de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH) y 41 cooperativas de ahorro y crédito accionistas. Iniciaron sus operaciones como un pequeño departamento de seguros en el edificio de FACACH. Proteger la vida y bienes de sus asegurados mediante productos y servicios con precios asequibles y accesibles siempre será su principal objetivo, así mismo, ofrecerle a cada uno de ellos una amplia red de atención a nivel nacional, con cuatro agencias y ocho puntos de servicios que operan en diferentes zonas del país. (Seguros Equidad, 2020)



Ilustración 1: Isologo de Equidad Compañía de Seguros S.A.

2.1.1 MISIÓN

“Brindar protección a las familias y sus bienes, con calidez humana, mediante seguros accesibles” (Seguros Equidad, 2020).

2.1.2 VISIÓN

“Ser la aseguradora preferida en el cumplimiento responsable de sus obligaciones, con excelencia en servicio, basados en los valores cooperativos” (Seguros Equidad, 2020).

2.1.3 VALORES

Equidad Compañía de Seguros S.A. basa sus procesos en los siguientes valores:

1. Equidad: trato justo e imparcial a todos nuestros asegurados.
2. Solidaridad: reconocemos en el bien común el sentido de una vida exitosa para todos.

3. Responsabilidad: cumplimos los compromisos y obligaciones hacia nuestros asegurados.
4. Transparencia: realizamos y damos a conocer con claridad nuestras operaciones y resultados.
5. Integridad: actuamos con rectitud y honradez en el cumplimiento de nuestras obligaciones.

(Seguros Equidad, 2020)

2.2 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO O UNIDAD

El Área de Riesgos se encarga de identificar los riesgos que se presentan ya sea dentro de la empresa o de los procesos que sea realizan. Luego de identificarlos se encargan de encontrar la manera de como mitigarlos o controlarlos. Esta área también se encarga de la documentación y mejora de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

2.2.1 OBJETIVO GENERAL DE LA GERENCIA DE RIESGOS

“Identificar, mitigar y controlar los riesgos que impactan al cumplimiento de las metas estratégicas de la Compañía. Esto mediante la implementación de un efectivo marco de control interno orientado al desarrollo de una Supervisión Basada en Riesgos” (Seguros Equidad, 2020).

2.2.2 PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Promover y profundizar la conciencia, cultura relativa a la administración de riesgos entre todos los colaboradores, funcionarios y directivos.
2. Identificar los eventos de riesgos, tanto internos como externos, que potencialmente puede tener incidencia o impacto adverso en los resultados estratégicos de la Compañía.
3. Establecer los mecanismos de medición de alertas tempranas y monitoreo del cumplimiento de los planes de acción para la mitigación de los riesgos.
4. Seguimiento y cumplimiento de los planes de acción definidos para la mitigación de los riesgos.

5. Priorizar las estrategias identificadas mediante los resultados de reducción de riesgos esperados habiendo apreciado las diversas amenazas, vulnerabilidades y consecuencias en el negocio.

(Seguros Equidad, 2020)

2.2.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL GERENCIA DE RIESGOS

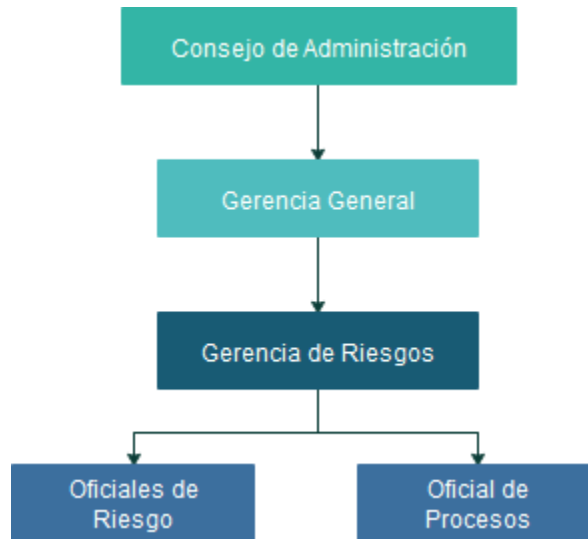


Ilustración 2: Organigrama del Área de Riesgo

Fuente: (Seguros Equidad, 2020)

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 PRECEDENTES DEL PROBLEMA

La toma de tiempos es un tema muy importante que debe existir en toda empresa periódicamente. Esto permite identificar si los procesos se están realizando de la manera más eficiente posible, si el esfuerzo humano se está tomando en cuenta de acuerdo con las actividades designadas a cada puesto de trabajo y no generar fatiga, si los procesos están realmente estandarizados, o inclusive si el tiempo que se dedica a cada actividad es el tiempo mínimo. Lo mencionado anteriormente es clave para poder crear unas mejores condiciones de trabajo en las que se puedan cumplir con los objetivos de la empresa y que las actividades de los empleados sean más eficientes.

Actualmente, en Equidad Compañía de Seguros S.A. dos de sus áreas (Contabilidad y Reclamos) han solicitado más recurso humano debido a que los oficiales no cumplen con todas las actividades asignadas. Asimismo, la actualización de la documentación de los procesos se llevó a cabo en el mes de octubre del año 2019, se desconoce si los procesos han recibido cambios significativos que deberían de ser actualizados en la documentación. El área de riesgos se encarga de identificar los riesgos que se presentan dentro de la empresa para luego mitigarlos o controlarlos, además, es el área encargada de ver que los procesos se están cumpliendo de la manera en que fueron documentados.

Por motivo de la Pandemia COVID-19, situación por la cual está atravesando todo el mundo, todas las empresas deben considerar que sus procesos han sufrido cambios. Esto debido a que, es una enfermedad altamente contagiosa, y que puede transmitirse en el lugar de trabajo. Algunas consideraciones que se han girado por parte de la empresa Equidad Compañía de Seguros S.A, van de acuerdo con evitar al máximo el contacto entre personas, manejo de documentación y objetos en físico, por lo que algunos de sus procesos se deben realizar utilizando medios digitales, lo que conlleva una adaptación de los empleados y sus procedimientos.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de Equidad Compañía de Seguros S.A. se desconoce el tiempo exacto que toma cada uno de sus procesos, o cuánto dura cada una de las actividades que sus empleados realizan en el día a día, esto debido a que no se ha evaluado de manera detallada cada área. Dos de sus áreas están solicitando más recurso humano en vista de que no cumplen con todas sus actividades. Contratar más personal requiere una inversión para la empresa y esto es lo que más desean evitar, debido a que actualmente el mundo se encuentra en un tiempo extraordinario.

Asimismo, se desea verificar si debido a la Pandemia COVID-19 los procesos se están cumpliendo de la forma requerida por la empresa. Es importante corroborar que los procesos no han sido modificados o alterados, debido a que esta pandemia pudiese extenderse más tiempo de lo anticipado, y sería necesario actualizar los procesos a la nueva realidad tomando en cuenta las nuevas medidas de bioseguridad.

3.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE MEJORA

3.3.1 OBJETIVO GENERAL

Aplicar los conocimientos de Ingeniería Industrial y de Sistemas en el área de Contabilidad y Reclamos de Equidad Compañía de Seguros S.A.

3.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Realizar tomas de tiempos en los puestos de trabajo de las áreas de contabilidad y reclamos para la verificación de la existencia de MUDAS.
2. Comparar si existe variación en el desarrollo de los procesos documentados con la forma en que realizan actualmente por motivo de la pandemia COVID-19.
3. Presentar oportunidades de mejora identificados durante la toma de tiempos en los diversos puestos de trabajo.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 ESTUDIO DE TIEMPOS

4.1.1 DEFINICIÓN

Tejada Díaz et al. (2017) afirman:

El estudio de tiempos y movimientos es una herramienta la cual sirve para determinar los tiempos estándar de cada una de las operaciones que componen cualquier proceso, así como para analizar los movimientos que son realizados por parte de un operario para llevar a cabo dicha operación. El fin del estudio de tiempo y movimiento es evitar movimientos innecesarios que solo hacen que el tiempo de operación sea mayor.

El estudio de tiempos permite medir con más exactitud, por medio de un número de diversas observaciones, el tiempo estándar para llevar a cabo una tarea determinada, tomando en cuenta los descansos, la fatiga, las demoras personas y por último los retrasos inevitables.

4.1.2 OBJETIVOS DE LOS ESTUDIOS DE TIEMPOS

Tejada Díaz et al. (2017) afirman:

- ❖ Minimizar el tiempo requerido para la ejecución de trabajos.
- ❖ Conservar los recursos y minimizar los costos
- ❖ Proporcionar un producto que sea cada vez más confiable y de alta calidad.
- ❖ Eliminar o reducir los movimientos ineficientes y acelerar los eficientes.

4.1.3 REQUISITOS PARA REALIZAR ESTUDIOS DE TIEMPOS

Para realizar los estudios de tiempos, se debe de considerar diversos requisitos, específicamente 6 diversos requisitos, que se detallan a continuación:

1. Selección de la operación: se escoge el proceso que abarca el 80% del tiempo invertido en el trabajo y ese es al que se le realizará la toma de tiempos.

2. Selección del trabajador: se debe de escoger al trabajador que tenga los conocimientos y el entrenamiento necesario para realizar los procesos en un tiempo normal. Dentro de este requisito se deben de considerar diversos aspectos:
 - ❖ Habilidad: debe de tener una habilidad promedio.
 - ❖ Deseo de cooperar: el operario a estudiar debe estar 100% enterado del estudio que se llevará a cabo y estar de acuerdo con el mismo.
 - ❖ Temperamento: no se debe de escoger un empleado que tenga un temperamento muy nervioso, debido a que esto afectará la toma de datos.
 - ❖ Experiencia: es preferible escoger un trabajador con experiencia previa en el proceso.
3. Análisis de factores que intervienen en el proceso: tener un conocimiento general de todos los factores que intervienen dentro del proceso, como, los materiales, métodos, maquinaria, herramientas, medio ambiente y la seguridad.
4. Análisis de comprobación del método de trabajo: las operaciones que serán estudiadas dentro de la toma de tiempos deben de estar normalizadas. Se debe de especificar el lugar de trabajo, las características, las máquinas y herramientas que se utilizan.
5. Observar las condiciones ambientales: dentro de los estudios de tiempo se deben de considerar las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra, tales como, la temperatura, humedad, ruido y si las operaciones las realiza de pie o sentado.
6. Ejecución del estudio de tiempos: es importante que se registre toda la información obtenida mediante la observación directa (Montesdeoca Simbaña, 2015).

4.1.4 MÉTODOS DE LOS ESTUDIOS DE TIEMPOS/TOMA DE TIEMPOS

4.1.4.1 Método de Regreso a Cero

El método de regreso a cero tiene ventajas y desventajas con comparación al método de tiempo continuo. Entre las ventajas se encuentran las siguientes: no se necesita un tiempo destinado a realizar las restas sucesivas, la lectura cronometrada se toma directamente como el tiempo observado, también, se pueden registrar las actividades que el operario realiza en desorden, sin

seguir un orden en específico. Además, dentro de este método no se toman en cuenta los retrasos que el operador pudo haber experimentado.

En cuanto a las desventajas, este método incita a la remoción de elementos individuales de la operación. Los elementos no se pueden estudiar de forma independiente debido a que los tiempos dependen de la actividad anterior o de las actividades posteriores. Debido a que en este método no se toma en cuenta los retrasos, podría llevar a valores erróneos de la lectura. Una de las desventajas más grandes mencionadas, es el tiempo que se pierde al regresar el cronometro de forma manual. Por último, el tiempo global se debe de verificar mediante de la suma de cada elemento estudiado, y este proceso es más propenso al error (Niebel & Freivalds, 2009).

4.1.4.2 Método Continuo

El método continuo de estudio de tiempos se caracteriza por presentar un registro completo de todo el período de observaciones, los resultados de este método complacen al operario y al sindicato. El operario es capaz de distinguir que no se dejaron tiempos por fuera del estudio, se documentan todos los retrasos y elementos extraños que ocurren durante el proceso. Este método también se adapta mejor a la medición y registro de elementos muy cortos. Es importante considerar que si se utiliza este método, es necesario realizar más trabajo de escritorio para llevar a cabo el estudio, debido a que como es de manera continua, se debe de realizar las restas respectivas para obtener el tiempo real de cada uno de los elementos (Niebel & Freivalds, 2009).

4.2 TOMA DE TIEMPOS

4.2.1 DEFINICIÓN

Allauca Vizuite (2014) afirma:

Es la medición del trabajo empleada para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondientes a los elementos de una tarea definida, efectuada en condiciones determinadas y para analizar los datos a fin de averiguar el tiempo requerido para efectuar la tarea según una norma de ejecución preestablecida. (p. 42)

4.2.2 DIFERENCIA ENTRE ESTUDIO DE TIEMPOS Y TOMA DE TIEMPOS

Como se menciona en el apartado 4.1 acerca del estudio de tiempos, este sirve para determinar el tiempo estándar de cada una de las actividades que comprenden cualquier proceso. El estudio de tiempos tiene como fin evitar los movimientos innecesarios e identificar el tiempo estándar que toma cada elemento dentro de un proceso. En cambio, la toma de tiempos se utiliza para registrar los tiempos cronometrados a los diversos elementos que comprenden un proceso, la toma de tiempos es general, no se enfoca en la determinación de un tiempo estándar. Para efectos de este proyecto de mejora, se enfocará en una toma de tiempos.

4.3 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

4.3.1 DEFINICIÓN

(Hernández, s.f.) afirma: "La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias" (p.1). El autor (Hernández, n.d.) hace hincapié en lo siguiente: "buena herramienta para acercarse al proceso y poder planear adecuadamente las etapas posteriores de análisis con mayor detalle. Es muy conveniente usarlo como primer paso durante el diseño de un proceso nuevo o cuando se analizan modificaciones tendientes al mejoramiento" (p. 5).

4.3.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Un proceso se caracteriza por tener diversos elementos, según, la ISOO 9001, los elementos que deben de conformar un proceso son los siguientes:

- ❖ Finalidad: conjunto de tareas elementales y necesarias para obtener un resultado final. Es claro que todo proceso debe de tener una meta, límites claros, concisos y conocidos, iniciando desde una necesidad concreta y finalizando cuando ya se ha adquirido lo que se estaba buscando alcanzar.

- ❖ Requerimientos del cliente: qué es lo que el cliente espera obtener al concluir la actividad. Es importante tener claro que los requerimientos de salida de un proceso son los que condicionan los requerimientos de entrada.
- ❖ Entradas: las entradas de un proceso se rigen mediante la aceptación de criterios ya establecidos. Para que un proceso funcione de una manera correcta, debe de contar con estos elementos.
- ❖ Salidas: son las salidas con una excelente calidad exigida por el estándar de un proceso.
- ❖ Recursos: son los requisitos necesarios para completar el proceso siempre de la mejor manera (*ISO 9000, 2015*).

3.3.3 VERIFICACIÓN DE UN PROCESO

Asociación Española para la Calidad (2019) define:

Confirmación mediante la aportación de datos que respalden la existencia o veracidad del cumplimiento con los requisitos especificados. La confirmación puede comprender acciones tales como: elaboración de cálculos alternativos, comparación de una especificación de un diseño nuevo con una especificación de un diseño similar probado, realización de ensayos/pruebas y demostraciones, revisión de los documentos antes de su emisión.

En este estudio se pretende verificar si los procesos que los oficiales realizan actualmente sufren alteraciones o modificaciones por motivos de la pandemia COVID-19. Los procesos que se desarrollan se compararán con los procesos documentados con los que la empresa ya cuenta de cada área; se identificarán las actividades extra que los oficiales realizan y que deberían de ser considerados en el proceso documentado.

3.3.4 VENTAJAS DE LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Algunas ventajas que se pueden identificar de la diagramación de procesos se detallan a continuación:

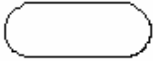



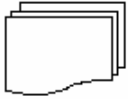





- ❖ Favorecen la comprensión del proceso/procedimiento al mostrarlo como un dibujo. Esto por cuanto el cerebro humano reconoce más fácilmente los dibujos que la escritura en prosa. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

- ❖ Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- ❖ Muestran las interfases cliente - proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de estas.
- ❖ Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso (3. MPNGE Guia Diagramas-Flujo-2009.Pdf, n.d.).

4.3.5 SIMBOLOGÍA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Debido a que la diagramación de procesos es un requisito en todas las empresas, dentro de la ISO 9000 se especifican la simbología que se debe utilizar en los diagramas. Es indispensable estandarizar la elaboración de los diagramas de flujo para que todas las personas puedan leer e interpretar los procesos de la misma manera. Los diagramas se consideran útiles cuando contienen palabras y frases entendibles por cualquier persona.

Tabla 1: Simbología de los Diagramas de Flujo.

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI" – "NO"		Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos.		Inspección / Firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	Conector de proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		Archivo Manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	Base de datos/aplicación: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo. Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Fuente: (SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO - Docsity, s.f.)

4.3.6 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

La estandarización de procesos se define como la documentación y norma de lo que se debe hacer y el comportamiento que se espera de los empleados. La estandarización de los procesos se encuentra totalmente ligados a los objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, métodos, normas, presupuestos, manuales y entre otras cosas de la empresa. Para alcanzar o concretar la estandarización de los procesos es importante realizar una inversión en recursos materiales y humanos, tomando en cuenta que es un gasto que ayuda a disminuir las fallas en calidad que se pueden presentar dentro del proceso, ayuda al aumento de la productividad y disminuye los desperdicios de materiales y tiempo. Un aspecto muy importante de la estandarización de los procesos es que esta no se debe percibir como una herramienta que impone como hacer el trabajo, si no que ayuda a guiar a la persona en cómo realizar el trabajo y presentar sus avances(Mira de Jesús, 2016).

4.3.6.1 Objetivos de la estandarización de los procesos

Como se mencionó anteriormente, la estandarización de procesos se debe percibir como una guía para la persona encargada en realizar el trabajo, por lo tanto, se persiguen tres objetivos específicos al estandarizar los procesos:

- ❖ Simplificar: reducir todos los procesos compuestos solo por las actividades realmente necesarias.
- ❖ Unificación: permite que los procesos puedan ser utilizados no solo dentro de una empresa, si no de manera general.
- ❖ Especificación: evitar la mayor cantidad de errores por medio de un lenguaje claro y preciso(Pérez Zurita, 2014).

4.3.6.2 Beneficios de la estandarización de los procesos

La estandarización de un proceso pretende facilitar la mejora continua dentro de un proceso, consigo trae muchos beneficios que se detallarán a continuación:

- ❖ Mejorar la experiencia de los clientes: esto permite generar una base de clientes leales que recomendarán a más personas debido a que siempre que participan en el desarrollo del proceso han tenido una experiencia placentera.
- ❖ Alcanza la eficiencia operativa: los resultados que las actividades de un proceso muestran son consistentes, lo que se traduce como una optimización y control total de la actividad a realizar. Por medio de la optimización se puede conocer los tiempos de una actividad y el costo conlleva.
- ❖ Evita errores: se reducen costos al momento de evitar errores ya que estos han sido previamente identificados y documentados.
- ❖ Reduce la frustración: siguiendo procesos que son ya aprobados y que se tiene la certeza que realmente funciona, el trabajo fluirá de una mejor manera y será más rápido realizarlo(Castillo Jarrin, 2017).

4.4 LEAN MANUFACTURING – MANUFACTURA ESBELTA

4.4.1 DEFINICIÓN Y OBJETIVO

Lean Manufacturing o Manufactura esbelta resume su definición en la eliminación de desperdicios en un proceso. La Manufactura esbelta está compuesta de un conjunto de herramientas que permiten identificar y eliminar los desperdicios dentro de un proceso, logrando la reducción de tiempos, mejorar la calidad del proceso y disminuir el costo de producción (González Correa, 2007).

Rojas Jauregui & Soler (2017) afirma: “Es una filosofía de trabajo, bajo el enfoque de la mejora continua y optimización de un sistema de producción o de servicio, mediante el cumplimiento de su objetivo que es la disminución de despilfarro de todo tipo.”

Moreno Martín (s.f.) indica que el objetivo fundamental de Lean Manufacturing:

Su objetivo fundamental es la satisfacción del cliente, mediante la entrega de productos y servicios de calidad que son lo que el cliente necesita, cuando lo necesita en la cantidad requerida al precio correcto y utilizando la cantidad mínima de materiales, equipamiento, espacio, trabajo y tiempo. (p.33)

4.4.2 FILOSOFÍA DE LAS 3M

La filosofía de las 3M facilita la identificación de los desperdicios que deben de ser eliminados dentro de un proceso. Esta filosofía está compuesta por las siguientes:

1. Muda: involucra todas las actividades dentro de un proceso que consume gran parte de los recursos y no agregan valor al servicio. Eliminar los desperdicios es una de las mejores formas de aumentar la rentabilidad de un proceso. En un proceso no es importante hacer más, si no, hacerlo mejor.
2. Mura: cualquier tipo de alteración que produzca una irregularidad en el proceso y provoca un descontrol.
3. Muri: cualquier actividad que requiere mayor esfuerzo físico y estrés poco razonable por parte del personal, material o apoyo, el cual provoca o genera un cuello de botella (Ibarra Balderas & Ballesteros Medina, 2017).

4.4.3 PRINCIPIOS DE LEAN MANUFACTURING

Implementar Lean Manufacturing no significa que solo se comenzaran a agregar técnicas para mejorar procesos. La manufactura esbelta significa cambiar todo el pensamiento de la empresa, desde cuando comienza el producto, por todas las áreas que debe de pasar hasta que es entregado al cliente. Existen 5 principios que sirven de guía para para cambiar todo el sistema de una empresa a lean:

- ❖ Especificar el valor: el valor es lo que satisface las necesidades del cliente, por esto, es sumamente importante conocer cuáles son los requisitos para cumplir con ellos.
- ❖ Identificar el flujo del valor: estudiar los procesos desde tres niveles, desde el concepto de diseño, su lanzamiento, y hasta que se despecha.
- ❖ Analizar el flujo de valor: es necesario identificar las actividades dentro de un proceso que agregan valor, otras que no agregan valor y algunas actividades que son necesarias, pero al terminar no agregan valor.
- ❖ El valor debe de fluir sin interrupciones: toda actividad que no agregue valor es considerada como un desperdicio o despilfarro (muda).

- ❖ Perfección: debe de existir una continua revisión de los procesos para ir identificando los desperdicios que pueden ser eliminados, siempre se encuentran espacios que pueden ser mejorados (Tejeda, 2011).

4.4.4 MUDAS O TIPOS DE DESPERDICIOS DE MANUFACTURA

(Rave, 2011) define: "Muda es una actividad que no agrega valor para el cliente, la cual no está dispuesto a pagar; representa el desperdicio de los procesos"

Los desperdicios o MUDAS son todas aquellas cosas que no se encuentran en la cantidad mínima y se presentan como ser absolutamente esenciales y que añaden un valor agregado al proceso. A continuación, se presentan los siete tipos de desperdicios:

1. Sobreproducción: planificar el uso de más recurso en un momento o cantidad que realmente no se necesitan. Producir más de lo que el cliente ha solicitado.
2. Inventarios: consiste en tener más producto a mano del necesario. También es el almacenamiento prolongado y excesivo.
3. Transporte: movimientos innecesarios del producto en los cuales no se están modificando las características que agreguen valor.
4. Movimientos innecesarios: cualquier actividad extra a la secuencia de producción que realiza el operador.
5. Tiempos de espera: tiempo muerto, debido a que no genera ni un valor agregado debido a un retraso.
6. Sobre procesamiento: realiza un trabajo extra sobre un producto.
7. Corrección/Defectos: cualquier actividad que no se encuentre bien hecha y requiera realizar un retrabajo o inspección extra (Pérez Rave et al., 2011) .

V. METODOLOGÍA

5.1 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

- ❖ Cantidad de actividades realizadas en el día por el oficial.
- ❖ Cantidad de veces una actividad es realizada al día por el oficial.
- ❖ Tiempo promedio que le toma al oficial realizar la actividad.
- ❖ Tiempo total trabajado durante el día.
- ❖ Actividades que componen los diversos procesos que realiza el oficial
- ❖ Cantidad de actividades realizadas en los procesos documentados en comparación a los actualmente realizados.

5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

5.2.1 TÉCNICAS

- ❖ Toma de tiempos.
- ❖ Diagramación de Flujos de Procesos

5.2.2 INSTRUMENTOS APLICADOS

5.2.2.1 MICROSOFT EXCEL

El programa Microsoft Excel fue utilizado para completar el formulario brindado por la empresa para la documentación de las tomas tiempo realizadas. Se utilizó un libro nuevo de Excel de acuerdo con el oficial que se estaba estudiando y al área que pertenece. En cada libro se detalla el tiempo cronometrado por actividad con la técnica de regreso a cero, la fecha en que se realizó la toma de datos y las horas en las que se realizó la misma. Se tomaron en cuenta todas las actividades propias al trabajo. Además, se utilizó para detallar las actividades realizada por día, la cantidad de veces que se realizaron por día y para calcular el promedio de tiempo que toma realizar cada actividad.

5.2.2.2 EDRAW MAX

El programa EdrawMax se utilizó para realizar los diagramas de flujo de los procesos observados al momento de realizar la toma de datos. Estos posteriormente fueron comparados con los procesos que ya se encuentran documentados para verificar si realmente se están realizando de la misma manera en la que fueron detallados al momento de documentarlos.

5.3 MATERIALES

Para el desarrollo exitoso del trabajo requerido se utilizaron los siguientes materiales:

- ❖ Computadora portátil: se utilizó para la documentación del tiempo cronometrado.
- ❖ Cronometro: Q&Q Stopwatch.
- ❖ Libreta de apuntes.
- ❖ Plantilla de Toma de Tiempos específica en la sección 6.1, ilustración 3.
- ❖ Recursos bibliográficos para consultas de la literatura y apoyo para la gestión de recomendaciones.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Dentro de Equidad Compañía de Seguros S.A. se encuentran 12 gerencias bajo al mando de la Gerencial General, sumando un total de 111 empleados dentro de toda la compañía. Para la toma de tiempos, se tomaron en cuenta las dos gerencias que están solicitando más recurso humano, la Gerencia de Operaciones y Finanzas y la Gerencia de Reclamos, tomando en cuenta 2 oficiales dentro de la Gerencia de Operaciones y Finanzas, y 3 oficiales de Gerencia de Reclamos junto con el gerente del área. Se realizó la recolección de datos durante 5 días por persona en un horario de 8:00 a.m. a 3:40 p.m. debido a que esta es la duración de la jornada laboral, los 20 minutos restantes no se documentaron ya se solicitaba presentar diariamente retroalimentación al gerente de riesgos sobre lo observado en el día

5.5 METODOLOGÍA

El proyecto de mejora se enfocó en el análisis de las gerencias que estaban solicitando más recurso humano para lograr identificar si era necesario realmente contratar más personal. Como

primera instancia, se realizó una toma de datos en el horario de 8:00 a.m. a 3:40 p.m. con el área de contabilidad, con dos de sus oficiales, durante 5 días con cada uno de ellos. Una vez se completó la toma de tiempos con el área de contabilidad, se procedió a la toma de datos en el área de reclamos, con las mismas condiciones, durante un horario de 8:00 a.m. a 3:40 p.m. durante 5 días con cada oficial.

Una vez ya documentada la información recopilada en un archivo de Excel, se procedió a identificar las actividades que realizaban al día, cuáles de esas actividades realizadas pertenecían a los diversos procesos designados a cada área, cuantas veces se repetían al día, el promedio de tiempo que tomaba cada una de las actividades a realizar y cuánto tiempo del día es invertido propiamente a actividades de su trabajo. En la tabla 2 se puede observar de manera más clara la cantidad de personal que contiene cada área y la cantidad de procesos que se observaron por área.

Tabla 2: Distribución de Cargos y Procesos por Área

Área	Cantidad de Personal	Cargo	Procesos Observados
Contabilidad	2	Oficial de Tesorería	2
		Oficial de Contabilidad	0
Reclamos	3	Oficial de Reclamos de Daños	3
		Oficial de Reclamos de Vida	3
		Auxiliar de Reclamos de Vida	2

Fuente: Elaboración Propia

Con la información del Excel, se procederá a diagramar los procesos que se observaron en los días de tomas de tiempo para luego realizar una comparación con la documentación de procesos que fueron actualizados por última vez en octubre del año 2019. Se pretende comparar si los procesos documentados se continúan desarrollando de la forma descrita o si existe variación debido a que ocurran alteraciones por motivo de la pandemia COVID-19.

Posteriormente con la identificación de las actividades que más consumían tiempo de su día, se realizó un análisis del por qué tomaban tanto tiempo y se decidió realizar una propuesta de mejora al proceso con el fin de reducir el tiempo de realización de este, tomando en cuenta los pasos más importantes e imprescindibles dentro de los procesos. La empresa desea llegar a una estandarización de cada uno de estos procesos observados.

5.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3: Cronograma de Actividades

Actividad	Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				Semana 5				Semana 6				Semana 7				Semana 8				Semana 9				Semana 10											
	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V	L	M	J	V				
Inducción de bienvenida	■																																															
Toma de Tiempos Contabilidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																				
Análisis de datos recopilados									■																																							
Toma de Tiempos Reclamos										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Entrega de Avance 1													■																																			
Toma de Tiempos Reclamos																					■	■	■	■	■	■	■	■																				
Análisis de datos recopilados																									■	■	■	■																				
Reuniones con las personas de las áreas de contabilidad y reclamos																									■	■	■	■	■	■	■	■																
Trabajar en las propuestas de mejora																																	■	■	■	■												
Presentar propuestas de mejora																																									■	■	■	■				

Fuente: Elaboración Propi

VI. DESARROLLO

6.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA TOMA DE TIEMPOS

La toma de tiempos se realizó principalmente en dos áreas de la empresa, el área de Contabilidad y el área de Reclamos. Contabilidad, la cual pertenece a la gerencia de Operaciones y Finanzas, está compuesta por 4 oficiales, la jefa de contabilidad y la gerente del área. La toma de tiempos se realizó durante dos semanas y media, abarcando solamente a dos oficiales del área, el oficial de contabilidad y el oficial de tesorería, con ambas personas se realizó la toma de tiempos durante 5 días de 8 a.m. a 4 p.m. Debido a la pandemia COVID-19, no se permitió realizar más tomas de tiempos en esta área, ya que, solo los dos oficiales anteriormente mencionados son los que se estaban presentando a trabajar durante este período, además, es importante mencionar, que el espacio de la oficina del área de contabilidad es muy reducido y no se podían estar más de 2 personas dentro del área.

Reclamos, es un área compuesta por 2 oficiales, uno de daños y otro de vida, y por 2 auxiliares, uno de gastos médicos y otro de vida, culminando con el jefe de reclamos. La toma de tiempos dentro de esta área se realizó durante un mes, dentro de la jornada laboral de 8 a.m. a 4 p.m., distribuyendo 5 días con cada uno de los oficiales de daños, vida y el auxiliar de vida que ahora desempeña el papel de auxiliar de gastos médicos. Por último, se realizó el estudio al jefe del área de reclamos por 2 días, para abarcar el llamado "cierre" de esta área.

La empresa Equidad, proporcionó una plantilla para la toma de tiempos, la cual contenía los aspectos que se debían tomar en cuenta, la plantilla se encuentra en la ilustración #3. El gerente del área de riesgos, el encargado de dirigir la toma de tiempos, especificó que la recolección de datos fuese general, pero que se observara de manera clara los procesos y procedimientos que cada una de las personas realizara, asimismo, que fuese exclusivamente actividades que se relacionaran con el trabajo, no se debía incluir nada que fuese holguras, atrasos o elementos extraños, ya que la empresa pretende evaluar si realmente están trabajando la jornada laboral entera, ya que las dos áreas estaban solicitando la asignación de más recurso humano.



Nombre del Colaborador:	Jesica Quinto
Área:	Contabilidad

MEDICIÓN		
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO

Ilustración 3: Plantilla de Toma de Tiempos

Fuente: Elaborado por el Área de Riesgos de Equidad Compañía de Seguros S.A.

Una vez que se obtuvo toda la información requerida de los 6 puestos de trabajo analizados, se procedió a realizar el análisis de cada uno de ellos, utilizando la herramienta MS Excel. Por cada uno, el gerente del área de riesgos solicitó que se identificaran y enlistaran los procesos que se lograron observar y las actividades adicionales que se realizaban, que no pertenecían a un proceso como tal. Seguido a esto, se identificaron las frecuencias de cada actividad perteneciente al proceso, determinando el tiempo promedio que le tomaba en realizar dicha actividad. Todo se manejó en cuadros en MS Excel. A continuación, en la tabla 4, se presenta un ejemplo de un análisis realizado.

Tabla 4: Ejemplo de análisis general de las actividades de un proceso

Proceso: Ingreso de un nuevo reclamo								
Actividad	Tipo de Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Buscar el reclamo y poliza del asegurado		0	1	1	0	2	0:06:31	6.52
Imprimir el reclamo que se presentó		0	0	1	0	2	0:02:46	2.77
Armar el expediente con la documentación soporte y la poliza del asegurado		0	1	1	0	3	0:04:39	4.65
Registro del reclamo en el sistema		0	1	0	0	3	0:12:10	12.17
Crear viñeta del expediente		0	0	0	0	3	0:01:22	1.37
Imprimir la viñeta del expediente		0	1	0	0	3	0:02:18	2.30
Colocar viñeta		0	0	0	0	3	0:01:12	1.20
Total de tiempo								30.97

Fuente: Elaboración propia.

Se procedió a realizar un análisis, mediante el desglose de tiempo por frecuencia de actividad al día, por ejemplo, si una persona realizaba la actividad 5 veces al día, conocer el tiempo de cada una de las veces que lo realizó para así poder identificar el tiempo promedio por día, si la

desviación estándar entre ellas es significativa y para la identificación de indicadores generales para el área, esto se puede observar en la tabla 5.

Tabla 5: Ejemplo de análisis por frecuencia al día

Proceso	Actividad	Día 1		Día 2		Día 3		Día 4		Día 5		Día 6 - Cierre		Día 7 - Cierre		Tiempo Promedio Semanal
		Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	
Remisión de expedientes a Jefatura	Preparar los expedientes que pasarán a revisión	8.90														8.90
	Búsqueda de la póliza que corresponde a cada expediente para anexarla	2.70						0.53	0							1.62
	Imprimir la póliza que no se encuentra impresa por ser nueva	9.37		2.53		4.35		4.35	0							6.85
	Anexar la póliza a los diversos expedientes	1.97						0.48	0							1.65
	Remitir los expedientes listos a revisión	1.43		0.37				1.33	0	1.79	1.49					1.47

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1 ÁREA DE CONTABILIDAD

El área de contabilidad, la cual pertenece a la gerencia de Operaciones y Finanzas, realiza las funciones de planificar, coordinar, supervisar y ejecutar las acciones necesarias, adecuadas del manejo de las operaciones administrativas, contables, financieras y de cobranzas; con el propósito de minimizar errores en la información para uso interno y externo. Por motivo de falta de accesibilidad de información por parte de los oficiales del área, el gerente de riesgos decidió no utilizar la toma de tiempos realizada en esta área, ya que se encontraba muy sesgada y las actividades realizadas no comprendían el desarrollo de un proceso completo. Sin embargo, se realizará el análisis pertinente a cada oficial del área y se brindarán propuestas de mejora.

6.1.1.1 Oficial de Tesorería

El oficial de tesorería fue a la primera persona que se le realizó la toma de tiempos en toda la empresa. Esta persona es el encargado de efectuar todos los pagos que se presenten dentro de la empresa, ya sea internos, del Estado, hasta de los reclamos que se presenten a la empresa, mediante la emisión de cheques o transferencias. Durante el estudio, solo se logró observar una parte de tres procesos, ya que no se llevaba a cabo en su totalidad, solo se desarrollaban las actividades que se podían realizar en ese momento por motivo de la pandemia COVID-19. Se identificó que la persona asignada a este puesto de trabajo no tenía una secuencia de qué

actividades realizar; efectuaba1 las actividades que se le iban presentando en el momento a pesar de tener alguna que otra acumulada.

Los procesos observados durante el tiempo de estudio fueron los de emisión de cheques y realizar las transferencias correspondientes. En el proceso de transferencias, el cual se detalla en la tabla 6, el oficial de tesorería realizaba una de las actividades de una manera que podría considerarse una muda, término definido en el apartado 4.3 del marco teórico "Lean Manufacturing".

Tabla 6: Resumen general del Proceso de Transferencias

Proceso: Transferencias								
Actividad	Tipo de Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Completar el formato de word para las transferencias a realizar		2	0	8	3	0	0:06:13	6.22
Ingresar la información de la Transferencia la Banca en Línea		3	0	7	4	0	0:03:56	3.93
Remisión de correos para solicitud de firma autorizada		3	0	8	6	0	0:02:01	2.02
Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas		9	0	1	0	0	0:02:55	2.92
Contabilización de los comprobantes una vez obtenido el VB.		12	0	0	0	1	0:01:35	1.58
Tiempo Total del Proceso								16.67

Fuente: Elaboración Propia

En la actividad 1 del proceso, "completar el formato de Word de las transferencias a realizar", se debía llenar un formato general de las transferencias, el cual se encuentra en el Anexo 1. El formato de Word contenía todos los detalles de la transferencia a realizar, tales como, número de cuenta, nombre de la cuenta, monto, y detalles (a quien corresponde la transferencia a realizar). El oficial retrocedía a documentos pasados los cuales contenían este formato, para hacer una búsqueda de cualquier formato que contenga la información de la transferencia a realizar para evitar tener que completar el formato desde el principio.

El tiempo promedio de esta actividad es 6.22 minutos, y la mayoría de este tiempo se invertía en la búsqueda de documentos anteriores; cómo se puede observar en la tabla 6, el día 3 realizó esta actividad 8 veces, consumiendo 49.76 minutos de su día. La manera de realizar esta actividad se clasificaría como la muda de movimientos innecesarios ya que el oficial de tesorería agrega un movimiento extra a la secuencia de actividades a realizar.

Otra actividad que generó una alerta al momento de la observación, siempre dentro del proceso de transferencias, es la actividad de remisión de los comprobantes una vez obtenido el V°.B°. de

las firmas autorizadas. Esta actividad se describe de la siguiente manera, el oficial de tesorería tenía que remitir los comprobantes de transferencias a las personas correspondientes, las personas correspondientes son las personas que hicieron la solicitud de pago, más el jefe de cada área, el gerente del área de contabilidad y el jefe inmediato del oficial de contabilidad.

Para realizar la remisión de estos comprobantes, el oficial debía ingresar a la banca en línea y remitirse al comprobante de la transferencia aprobada, cada una de las transferencias presenta los campos para introducir los correos electrónicos de las personas encargadas de esta transferencia. Al momento de ingresar cada uno de los correos, el oficial los escribía de forma manual, el oficial recordaba algunos de los correos, para los correos que no recordaba ingresaba a su correo electrónico y lo revisaba mediante la redacción de un nuevo correo. La manera de realizar esta actividad se clasificaría como la muda de movimientos innecesarios ya que el oficial de tesorería agrega un movimiento extra a la secuencia de actividades a realizar. Las tablas de toma de tiempos y análisis generadas por proceso para el oficial de tesorería se encuentran en el Anexo 2 del presente documento.

6.1.1.2 Oficial de Contabilidad

Durante el tiempo que se realizó en la toma de tiempos al oficial de contabilidad lo primero que se pudo observar es que el oficial no llevaba una secuencia de las actividades que realizaba en su día, trabajaba con lo que era más urgente y si le surgía algo que atender de mayor prioridad, dejaba de lado la actividad que estaba realizando. Al inicio de la toma de tiempos, el gerente del área de riesgos informó a las personas involucradas en el estudio para que estas tuvieran conocimiento de lo que se llevaría a cabo. Sin embargo, la persona que desempeña este cargo no comprendió lo que implica el desarrollo de una toma de tiempos, por esto, no se logró identificar una secuencia de actividades que conformaran un proceso como tal de este puesto; todas las actividades observadas dentro el tiempo del estudio se clasificaron como actividades varias.

El oficial de contabilidad tiene asignada una actividad que debe realizar diariamente, revisar los periódicos para actualizar los indicadores de las diversas compañías de seguros. Los periódicos eran recibidos al WhatsApp del oficial y de esa manera procedía a realizar la revisión, página por

página de los diversos periódicos recibidos y si no lo encontraba a la primera vez, debía buscar una segunda vez.

Tabla 7: Actividad en la que se identificó oportunidad de mejora #1.

Actividad	Tipo de Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
		Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Revisión de periódicos para la actualización de indicadores		0	0	1	1	0	0:09:45	9.75

Elaboración: Fuente propia.

En la tabla 7 se puede observar la frecuencia con la que realizó la actividad y el tiempo promedio que la tomaba. La actividad la realizó 2 veces durante la semana de toma de datos y le tomaba aproximadamente 9.75 minutos de su día, en vista de que debía buscar en cada una de las hojas del periódico. De la manera en que se realizaba esta actividad se clasificaría dentro de la muda de sobre procesamiento, ya que, de no encontrarlo la primera vez, debía de revisarlo la cantidad de veces necesarias hasta identificar los indicadores.

Para concluir con el área de contabilidad, el oficial de contabilidad hizo mucha referencia a la actividad que se muestra en la tabla 8, ya que ella se encarga de aprobar unas solicitudes dentro del sistema (SISNET). Durante el día, el oficial recibía por correo la lista de solicitudes que necesitaban aprobación, pero, esta lista se recibía dividida en 10 o 20 correos al mismo tiempo; cada uno de los correos obtenía 2 o 3 solicitudes y algunas de las veces el número de solicitud se encontraba duplicado. Como se observa en la tabla 8, el día 4 realizó la actividad 7 veces durante todo el día y el tiempo promedio de cada actividad es 2.62 minutos, abarcando 18.34 minutos de su día. Las tablas de toma de tiempos y de análisis generada por actividades varias identificadas para el oficial de contabilidad se encuentra en el Anexo 3 del presente documento.

Tabla 8: Actividad en la que se identificó oportunidad de mejora #2.

Actividad	Tipo de Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
		Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud		1	5	2	7	1	0:02:37	2.62

Elaboración: Fuente propia.

6.1.2 ÁREA DE RECLAMOS

El área de reclamos realiza los ajustes de los reclamos presentados a la empresa, estos pueden ser, reclamo de vida, daños y gastos médicos. Los oficiales se encargan de realizar un análisis a los reclamos, dependiendo de en qué rama de reclamos se encuentran, ajustan el mismo y realizan el proceso necesario para procesar el pago de reembolso correspondiente y entregarlo al contratante. El análisis que se realizó a los oficiales y auxiliar se encuentra descrito en el apartado 6.1, sin embargo, la información obtenida de la toma de tiempos fue proporcionada a un colaborador del área de riesgos quien contribuyó con el análisis del auxiliar de gastos médicos.

6.1.2.1 *Oficial de Daños*

El oficial de daños en el área de reclamo se encarga de todos los reclamos presentados de vehículos, viviendas, incendios, fraude en tarjetas, etc. El día que se inició con la toma de tiempos el oficial indicó que, debido a la Pandemia, los reclamos que se estaban ajustando en el momento correspondían a meses anteriores, febrero aproximadamente. Indicó que el flujo de entrada de reclamos de daños se encontraba bajo ya que la mayor cantidad de reclamos que recibe corresponden a choques del transporte público.

Como se mencionó anteriormente, la persona se dedica al ajuste de reclamos de daños, por lo tanto, su día se centraba en realizar ajustes, se observó que, al momento de realizar un ajuste, el proceso no variaba, trataba de siempre mantenerse en el mismo paso y sobre todo de seguir el mismo orden, para él mismo no confundirse al momento de realizar el ajuste. Durante los primeros 4 días de la recolección de datos, ajustó 8 reclamos ya que el último día pertenecía al cierre de área y lo dedicó únicamente al ingreso de los reclamos al sistema sin ajustarlos.

Se determinaron indicadores que permitieron contabilizar los aspectos más importantes del área de daños. La tabla 9 indica que el oficial visitaba aproximadamente 11 a 16 veces la sala de copias, invirtiendo un total de 30 minutos al día las veces que asistía 11 veces a la sala de copias. Otro dato importante que los indicadores muestran es que, durante un día normal de actividades, el oficial realiza entre 35 a 40 actividades al día, en cambio, los días de cierre realiza el doble de actividades en comparación a un día normal.

Tabla 9: Indicadores del Oficial de Daños

Clasificación del Indicador	Indicadores/Actividad	Día					Tiempo promedio	Desviación Estándar
		D1	D2	D3	D4	D5		
Atención al cliente	# de clientes atendidos por día	0	0	1	1	1		
	# de llamadas recibidas o hechas al día	1	2	2	1	2		
	# de veces que se revisó el correo	2	4	5	8	9		
Ajuste de reclamo	# de reclamos ajustados al día	2	3	1	1	1		
Cantidad de veces vistada la impresora del área	# de veces que se imprimió en el día	5	6	4	3	14		
	# de veces que se sacaron copias en el día	0	1	2	1	0		
	# de veces que se escaneó en el día	6	1	2	2	2		
Actividades realizadas por día	Total de actividades realizadas por día	40	39	34	35	71		
Actividad con menor tiempo	Entrega de cheques a cada oficial correspondiente	0	0	0	0	1	0.32	
Actividad con mayor tiempo	Copia de los expedientes de las subrogaciones	0	1	0	0	0	38.93	
Actividad con mayor DE	Búsqueda de documentos en físico	1	0	5	0	1		38.38
Proceso documentado vrs observado	13 de 18 actividades iguales						72%	

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente de la toma de tiempos y del análisis de esta, no se identificó una actividad que le generó más tiempo de lo esperado ya que muchos de los procesos observados del oficial de daños están predeterminados por la Comisión Nacional de Banca y Seguro y por auditoría interna de la empresa. El tiempo que le tomó en ajustar reclamos, es debido a que este proceso está establecido como un proceso de duración extensa, un error que se presente en el ajuste representa pérdida para la empresa. Las tablas de análisis generadas por procesos para el oficial de daños se encuentran en el Anexo 4 del presente documento.

6.1.2.2 Oficial de Vida

El oficial de vida en el área de reclamo se encarga de todos los reclamos presentados de vida, ya sea ahorro o préstamo, amparo fúnebre, accidentes personales, desempleo, incapacidades, etc. El día que se inició con la toma de tiempos, el oficial indicó que los reclamos que se estaban ajustando en el momento correspondían a meses anteriores. Debido a la Pandemia, la recepción de los reclamos es mediante correo, por lo tanto, tenían un gran número de reclamos sin ajustar. Como se mencionó anteriormente, la persona se dedica al ajuste de reclamos de vida, por lo tanto, su día se centraba en realizar ajustes. Al momento de realizar un ajuste de un reclamo de vida, el

proceso no variaba, trataba de siempre mantenerse en el mismo paso y sobre todo de seguir el mismo orden, para él mismo no confundirse al momento de realizar el ajuste, en especial este oficial era muy metódico de como realizaba el orden de sus actividades.

Durante los primeros 5 días de la recolección de datos, ajustó 41 reclamos ya que, en el área de vida, no depende mucho del transporte público como en el área de daños. El mundo está atravesando una Pandemia, por lo tanto, el movimiento de reclamos de vida es excesivo. En diversas ocasiones el oficial de vida recibió de regreso ciertos reclamos que ya habían sido remitidos para revisión, ya que estos contenían errores, el oficial indicó que esto se debe a que el muchas veces realizaba el proceso de manera mecánica y no analítica. Los últimos dos días los dedicó al ingreso de 26 reclamos al sistema y a realizar los informes correspondientes debido a que se encontraban en cierre.

Se determinaron indicadores que permitieron contabilizar los aspectos más importantes del área de vida. Era de conocimiento general que los oficiales y auxiliares del área de reclamos suelen pasar mucho tiempo en el cuarto de copias, esto se debe a que una gran parte de sus procesos exigen impresiones, copias o escanear algunos de los documentos que contienen, auditoría interna exige que en todos los procesos se realice esta actividad. La tabla 10 indica que el oficial visitaba aproximadamente 10 a 21 veces la sala de copias, invirtiendo un total de 32 minutos al día si asistió 10 veces a la sala de copias. El oficial de vida realizó aproximadamente 67 actividades al día en promedio durante los primeros cinco días, sin contar los últimos dos días de cierre. En comparación al oficial de daños, realiza más actividades el oficial de vida al día, sin embargo, ambos se dedican al ajuste de reclamos; esto se comprueba en la cantidad de reclamos ajustados, el oficial de daños ajustó 8 reclamos durante los días de toma de datos, en cambio el oficial de vida ajustó 41 reclamos en los días de recolección de datos.

Tabla 10: Indicadores del Oficial de Vida

Clasificación del Indicador	Indicadores/Actividad	Día							Tiempo promedio	Desviación Estándar
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7		
Atención al cliente	# de clientes atendidos por día	0	0	0	0	1	1	1		
	# de llamadas recibidas o hechas al día	1	0	2	2	3	1	0		
	# de veces que se revisó el correo	1	6	3	0	5	5	1		
Ajuste de reclamo	# de reclamos ajustados al día	4	8	5	7	10	0	0		
Cantidad de veces visita el área de impresión	# de veces que se imprimió en el día	10	14	13	16	19	14	0		
	# de veces que se sacaron copias en el día	0	1	0	0	1	0	0		
	# de veces que se escaneó en el día	0	1	0	0	1	0	0		
Actividad con menor tiempo	Firmar la hoja de ajuste y orden de pago de reclamo	0	0	5	7	10	0	0	0.47	
Actividad con mayor tiempo	Ingreso de un accidente personal al sistema	0	0	0	1	0	0	0	23.18	
Actividad con mayor DesvEst	Ingreso y análisis del reclamo al sistema	4	9	9	7	12	0	0	21.27	18.75
Proceso documentado vrs observado	15 de 21 actividades iguales	71%								

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente de la toma de tiempos y del análisis de esta, no se identificó una actividad que le generó más tiempo de lo esperado ya que muchos de los procesos observados del oficial de vida están predeterminados por la Comisión Nacional de Banca y Seguro y por auditoría interna de la empresa. El tiempo que le tomó en ajustar reclamos, es debido a que este proceso está establecido como un proceso de duración extensa, un error que se presente en el ajuste representa pérdidas para la empresa. Las tablas de análisis generadas por procesos para el oficial de vida se encuentran en el Anexo 5 del presente documento.

6.1.2.3 Auxiliar de Gastos Médicos

El auxiliar de gastos médicos se encarga de introducir en el sistema los reclamos de gastos médicos presentados a la compañía por cualquiera de sus contratantes o asegurados. El proceso de ajuste de un reclamo varía en comparación a los de daños o vida, Equidad no se encarga de ajustar los reclamos presentados de gastos médicos, tiene una subcontratación de una empresa llamada Mediprocesos, quien se encarga del ajuste de estos. La subcontratación se realizó ya que el ajuste de un gasto médico es extenso y la empresa no podría cumplir con la demanda de gastos médicos si se encargara de ajustarlos.

El oficial de gastos médicos o el auxiliar recibe la documentación del reclamo de gastos médicos y de inmediato la debe remitir a Mediprocesos para su evaluación, una vez Mediprocesos remite el reclamo ya ajustado, adjunta un documento de carga masiva que contiene todos los reclamos ajustados, y este es el documento que se debe ingresar al sistema SISNET. Seguido de esto, el auxiliar debe ingresar las liquidaciones, gestionar las fusiones y solicitudes de pago para remitir los gastos médicos a revisión de Jefatura; luego de obtener el visto bueno por parte de jefatura, remitirlos a contabilidad para solicitud de pago. Mediprocesos envía la carga masiva de manera diaria, por lo tanto, el proceso se realiza una vez al día.

Durante los días de toma de tiempos se observó otro proceso que el auxiliar de gastos médicos tiene asignado, que es el de archivar los reclamos de gastos médicos ya finalizados. Este proceso se encuentra dividido en seis actividades que realizar, de las cuales dos podrían clasificarse como muda de movimiento innecesarios. Al momento de archivar los reclamos, se debe de crear una viñeta por reclamo, el auxiliar creaba esta viñeta en MS Excel, durante el proceso, solo se creaban 32 viñetas de manera consecutiva ya que ese es el número de viñetas que caben por página. Luego, se imprimían las viñetas y se procedía a cortar cada una de ellas y luego pegar cada viñeta a su folder correspondiente. En la tabla 11 se puede observar el proceso de manera más detallada, con su frecuencia por actividad y tiempo promedio correspondiente.

Tabla 11: Proceso de Archivar los expedientes de gastos médicos finalizados.

Proceso: Archivar los expedientes de los reclamos cerrados								
Actividad	Tipo de Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en MIN x
		Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Preparación para viñetar		1	0	0	0	0	0:10:30	10.50
Distribuir los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos		1	0	0	0	0	0:06:38	6.63
Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos		3	0	2	0	5	0:14:39	14.65
Imprimir las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)		1	0	2	0	4	0:02:04	2.07
Recortar cada viñeta (archivar expedientes ya pagados)		2	0	2	0	4	0:09:25	9.42
Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente (archivar expedientes ya pagados)		2	0	3	0	4	0:23:03	23.05
Tiempo Total del Proceso								66.32

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11, se detalla el tiempo correspondiente a las dos actividades del proceso que se clasificarían como una muda de movimientos innecesarios, estas actividades son las últimas dos, recortar y colocar cada viñeta en su folder respectivo. Recortar cada viñeta le tomaba aproximadamente 9.25 minutos de su día, en el día 5 lo realizó cuatro veces, sumando un total de 37 minutos al día invertidos en recortar viñetas. Colocar las viñetas le tomaba 23.03 minutos en promedio cada una de las veces que lo realizaba y el día 5 lo realizó cuatro veces, por lo tanto, consumió 92.12 minutos de su día.

Originalmente el auxiliar de gastos médicos fue contratado como auxiliar de vida, debía ofrecerle apoyo al oficial de esta área, ya que es el área de reclamos que más recibe documentación para análisis. Debido a la Pandemia, la persona encargada en gastos médicos fue suspendida y el auxiliar de vida fue asignado a cubrir esa plaza. La última semana de toma de tiempos, la persona encargada originalmente de gastos médicas fue reintegrada, sin embargo, no se le asignaron las mismas responsabilidades. El oficial de vida recalcó en múltiples ocasiones que requería la ayuda nuevamente del auxiliar, inclusive, se logró comparar al momento del cierre, el jefe del área de reclamos se vio comprometido a apoyar al oficial de vida ya que no lograba cumplir con todos los reclamos.

Se determinaron indicadores que permitieron contabilizar los aspectos más importantes del área de gastos médicos. La tabla 12 indica que el oficial visitaba aproximadamente 36 veces la sala de copias durante los cinco días de toma de tiempos, invirtiendo un total de 14 minutos al día en esta actividad. Uno de los indicadores establecidos es el tiempo dedicado a archivar los expedientes pendientes, como se puede observar y como se mencionó anteriormente, dedica un poco más de una hora al día en el archivo de 32 documentos cuando lo realiza por una vez.

Tabla 12: Indicadores del Auxiliar de Gastos Médicos.

Clasificación del Indicador	Indicadores/Actividad	Frecuencia	Tiempo promedio
Actividad con mayor tiempo	Revisar y remitir via correo de los comprobantes de pago escaneados para enviar a cada contratante.		43.29
Actividad con menor tiempo	Sellar los documentos con la fecha que se enviaron a medioprocesos		0.93
Pago de gastos médicos	Tiempo de duración		161.58
Archivo	Tiempo de duración		67.02
Visitas al área de impresión	Veces que visitó el área de impresión	36	
Atención al cliente	Frecuencia	14	

Fuente: Heyverith Flores (Oficial de Riesgos)

Las tablas de toma de tiempos y análisis generadas por procesos para el auxiliar de gastos médicos se encuentran en el Anexo 6 del presente documento.

6.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS CORRESPONDIENTE A LOS PROCESOS DOCUMENTOS EN COMPARACIÓN A LOS PROCESOS OBSERVADOS.

El área de riesgos dentro de la empresa es la responsable de documentar y actualizar los procesos existentes dentro de las diversas áreas que conforman la institución. En septiembre de 2019, fue la última vez que los procesos de las áreas fueron actualizados, y debido a que el mundo está atravesando una Pandemia, las posibilidades de que un proceso haya sido modificado o se hayan presentado alteraciones es alta. Uno de los objetivos de la toma de tiempos era la verificación de las actividades que comprende cada proceso dentro de las áreas analizadas.

6.2.1 ÁREA DE CONTABILIDAD

En esta área se analizaron dos oficiales, como se mencionó anteriormente. No obstante, por motivos de falta de acceso a información, por parte de los oficiales, no se logró observar un proceso completo de alguno de los oficiales, por ende, no se realizó la verificación de los procesos documentados con los procesos observados. La toma de tiempos se encontró muy sesgada, por lo tanto, no se pudo utilizar para el análisis pertinente para esta área.

6.2.2 ÁREA DE RECLAMOS

6.2.2.1 *Oficial de Daños*

En el análisis general detallado en el Anexo 4 del presente documento, se describe cuáles fueron los procesos observados durante la recolección de datos y las actividades que corresponde a cada uno de ellos. En la toma de tiempos se observaron ocho diversos procesos que son responsabilidad del oficial de daños: ajuste de reclamo de daños, subrogaciones, salvamentos, devolución de deducible, recepción de cheques, cambio de información en un expediente ya existente, ingreso de reclamos al sistema sin ajustar, la anulación de pago por cheque y solicitud de pago por transferencia de un reclamo.

El área de riesgos es responsable de documentar y actualizar los procesos, ya cuentan con ciertos de los procesos documentados del área de reclamos, sin embargo, solo tienen detallados los procesos que pertenecen a la presentación/ajuste y pago de un reclamo. Debido a esto, la verificación de los procesos documentados contra los procesos observados solo se realizó al proceso de presentación de un reclamo de daños. El resto de los procesos observados y que no se encuentran documentados por parte de la empresa se brindarán como una propuesta de mejora para su posible implementación por parte de Equidad.

La presentación y pago de un reclamo de daños exige que el oficial este sumamente involucrado en el proceso, requiere inspecciones de los bienes, elegir el proveedor más adecuado para gestionar los arreglos y realizar visitas de seguimiento en el momento que se está realizando las reparaciones necesarias. Debido a que requiere muchas visitas de campo, y actualmente el mundo se encuentra atravesando una Pandemia, no se han estado realizando las inspecciones y visitas pertinentes, por lo tanto, los reclamos de daños no se están realizando de la manera que se encuentra documentada en su totalidad.

La verificación de los procesos se realizó mediante la codificación por número en el diagrama de flujo de las actividades que comprenden el proceso documentado. El documentado de la presentación de un reclamo de daños está compuesto por 60 actividades realizadas por el oficial de daños y por la jefatura de reclamos. Sin embargo, debido a la Pandemia, solo se están realizando 36 actividades del proceso, por ende, en el Anexo 7 del presente documento, se

encuentra el diagrama de flujo hasta la actividad 36 del proceso de presentación del reclamo de daños.

El proceso observado está compuesto por 18 actividades, de las cuales 13 son similares al proceso documentado, los 5 restantes son actividades adicionales que el oficial realiza para efectuar el ajuste de un reclamo; el diagrama de flujo del proceso observado se encuentra en el Anexo 8 del presente documento. Durante la toma de tiempos, se identificó que las 5 actividades extra que el oficial de daños realiza en el proceso, son actividades relevantes para la realización proceso de presentación, ya que es un informe que exige la jefatura de reclamos, por lo tanto, es importante que las mismas se encuentren detalladas en el proceso documentado.

6.2.2.2 Oficial de Vida.

En el análisis general detallado en el Anexo 5 del presente documento, se describe cuáles fueron los procesos observados durante la recolección de datos y las actividades que corresponde a cada uno de ellos. En la toma de tiempos se observaron tres diversos procesos que son responsabilidad del oficial de vida: presentación de un reclamo de vida, completar la hoja de lavado de activos e ingresar un reclamo al sistema sin ajustar.

Al igual que en los reclamos en los daños, el área de riesgos es el encargado de documentar y actualizar los procesos de las áreas de la empresa. Sin embargo, para el área de reclamos solo se encuentran documentados los procesos de presentación y pago de un reclamo. Debido a esto, la verificación de los procesos documentados contra los procesos observados solo se realizó al proceso de presentación y pago de un reclamo de vida. El oficial de vida no realizó procesos extra a la presentación y pago de un reclamo de vida durante los días que se realizó la toma de tiempos. La verificación de los procesos se realizó mediante de la codificación por número en el diagrama de flujo de las actividades que comprenden el proceso documentado. El documentado cuenta con un total de 23 actividades realizadas por el oficial de vida y la jefatura de reclamos, en este caso, la única actividad que no se logró observar es cuando el oficial recibe la documentación de un reclamo, ya que, debido a la Pandemia todos los documentos se están recibiendo vía correo y el oficial solo se encarga de imprimir la documentación recibida. El diagrama de flujo del proceso se encuentra en el Anexo 9 del presente documento.

El proceso observado está compuesto por 24 actividades, de las cuales 15 son similares al proceso documentado, los 9 restantes son actividades adicionales que el oficial realiza para efectuar la presentación y pago de un reclamo de vida, el diagrama de flujo del proceso observado se encuentra en el Anexo 10 del presente documento. Durante la toma de tiempos, se identificó que 7 de las actividades extra que el oficial de vida realiza en el proceso, son actividades relevantes para la realización del proceso de presentación y deberían de ser agregadas al proceso documentado. Tres (3) de las actividades extra se encuentran documentadas para el área que ayuda a llevar a cabo lo que el oficial de vida solicita, sin embargo, no se encuentran en el proceso documentado, cabe mencionar, que es un paso importante que indica si la presentación del reclamo se puede realizar.

6.2.2.3 Auxiliar de gastos médicos

Como se señaló anteriormente, el auxiliar no se dedica al ajuste de los reclamos de gastos médicos, para este proceso Equidad tiene una subcontratación con otra empresa que los ayuda a realizar el análisis de estos reclamos. El auxiliar se dedica específicamente a realizar actividades operativas del área, su día esta designado a archivar los reclamos de gastos médicos que ya se encuentran liquidados, pero no archivados. Al igual que en el área de daños y vida, el proceso de archivamiento de reclamos liquidados no se encuentra documentado, por lo tanto, no se puede llevar a cabo la verificación de este.

Para los reclamos de gastos médicos recibidos en la empresa y una vez ajustados por la subcontratación de Mediproses, el oficial y/o auxiliar designado para gastos médicos, se dedica a tramitar el pago de estos. El proceso documentado se encuentra dividido para el pago de personas aseguradas y para los proveedores (farmacias, hospitales, laboratorios, etc.) que trabajan con el sistema de copago; sin embargo, el proceso es el mismo para cualquiera de los dos pagos que se realice.

La verificación de los procesos se realizó mediante la codificación por número en el diagrama de flujo de las actividades que comprenden el proceso documentado. El proceso documentado está compuesto por 26 actividades únicamente realizadas por el oficial y/o auxiliar, para la verificación

no se tomó en cuenta las otras áreas involucradas en el proceso, el diagrama de flujo del proceso documentado se encuentra en el Anexo 11 del presente documento.

El proceso observado está compuesto por 24 actividades, de las cuales 13 son similares al proceso documentado, los 11 restantes, son actividades que no fueron desarrolladas por el oficial, ya que, no se dio la situación donde fuese necesario realizarlas. Debido a que se está atravesando una Pandemia, el pago de gastos médicos no se está realizando mediante cheques, únicamente por medio de transferencias, por lo tanto, las últimas dos actividades no se realizaron. El auxiliar no realizó la revisión de la documentación de cada reclamo, solo los escaneaba cuando estos ingresaban al área y los enviaba a Mediprocesos. Por último, se identificaron dos actividades que dentro del proceso documentado no se encuentran y son actividades importantes dentro del proceso, la impresión de las hojas de solicitud de pago y la firma de estas. El diagrama de flujo del proceso observado se encuentra en el Anexo 12 del presente documento.

6.3 PROPUESTAS DE MEJORA MEDIANTE LA TOMA DE TIEMPOS REALIZADA

6.3.1 ÁREA DE CONTABILIDAD

6.3.1.1 Oficial de Tesorería.

En el apartado 6.1.1.1 de la sección de desarrollo del presente documento, se detalla acerca de la toma de tiempos realizada al oficial de tesorería de la empresa, en ella se hace referencia a una actividad que presenta un espacio para oportunidad de mejora. Esta actividad es la #1 de la tabla 6, "Completar el formato de MS Word para las transferencias a realizar", como se detalló en la sección, el oficial debía completar el formato en MS Word, de las transferencias que solicitan autorización, el cual se encuentra en el Anexo 1. Al momento de realizar esta actividad, el oficial buscaba en documentos antiguos la existencia de algún formato previamente completado que correspondiera a la persona/proveedor a quien iba a realizar la transferencia en ese momento.

Debido a la manera en que se realizaba dicha actividad, se decidió generar una pequeña base de datos con filtros en MS Excel que contenga los mismos campos del formato de MS Word, para así, simplificar el proceso de completar el formato. La tabla 13 indica la base de datos propuesta, con algunos ejemplos de cuentas orígenes, números de cuenta y beneficiarios.

Tabla 13: Base de datos propuesta para el Oficial de Tesorería.

CUENTA ORIGEN	# DE CUENTA DESTIN	BENEFICIARIO
Banco de los Trabajadores	1234567892	SERVI GLASS S. DE R.L.
Banco Atlántida	1234567891	AUTOPARTES
Banco de los Trabajadores	1234578991	SUPER REPUESTOS
Banco Atlántida	1234567895	FARMACIA SIMAN
Banco de los Trabajadores	1236784568	FARMACIA KIELSA
BAC	1230987689	LABORATORIOS MÉDICOS
Banco de los Trabajadores	1236578954	LABORATORIOS EXPRESS
BAC	1235567909	PUNTO FARMA
BAC	1234111989	FARMACIAS DEL AHORRO
Banco de los Trabajadores	1234556778	EXCEL AUTOMOTRIZ
BAC	1234778899	FARMACIA SOL
Banco de los Trabajadores	1234998866	FARMACIA REGIS
BAC	1234000998	LABORATORIO CLÍNICO
Banco Atlántida	1234909077	LABORATORIO CENTRO MÉDICO
BAC	1234770055	LABORATORIO MICROLAB
Banco de los Trabajadores	1234778812	LABORATORIO BIOMÉDICO HONDURAS
Banco Atlántida	1234775568	AUTOPITS
Banco Atlántida	1234009876	TECNICENTRO N&N
Banco de los Trabajadores	1234098765	TALLER B&B
Banco Atlántida	1234576567	MOTOFIX

Fuente: Elaboración propia.

Una vez generada la base de datos propuesta, se procedió a realizar una simulación de la actividad para determinar el tiempo promedio final de la actividad utilizando la base de datos. En la tabla 14 se detalla los tiempos correspondientes a la toma de tiempos y a la simulación, la cual se realizó diez veces para así obtener un tiempo promedio más preciso. Como se puede observar en la tabla, el tiempo promedio de la actividad se encuentra entre los 2.49 minutos aproximadamente, y el tiempo promedio de la actividad durante la toma de tiempos se encontraba en 6.22 minutos, con la ayuda de la base de datos, completar el formato de MS Word disminuyó en 3.73 minutos; alcanzando un porcentaje de mejora del 60%. La actividad que anteriormente consumía 49.73 minutos en un día, con la base de datos disminuirá a 19.92 minutos de una jornada laboral, tomando en cuenta que lo realice únicamente 8 veces durante el día.

Tabla 14: Tiempos de la simulación de la propuesta de mejora del Oficial de Tesorería.

Actividad: Completar formato de MS Word de transferencias a realizar	
Ciclo	Tiempo (min)
1	2.65
2	2.48
3	2.47
4	2.42
5	2.53
6	2.35
7	2.42
8	2.40
9	2.58
10	2.60
Tiempo promedio con la simulación de tiempos	2.49
Tiempo promedio en la toma de tiempos	6.22

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.2 Oficial de Contabilidad

En el apartado 6.1.1.2 de la sección de desarrollo del presente documento, se detalla acerca de la toma de tiempos realizada al oficial de contabilidad de la empresa, en ella se hace referencia a una actividad que presenta un espacio para oportunidad de mejora. El oficial de contabilidad es el encargado de aprobar las solicitudes de pago en el sistema, por medio de un correo electrónico, le envían el número de solicitud y luego el oficial encargado lo aprueba en el sistema. Durante el tiempo que se realizó la toma de tiempos, el oficial indicó que recibía más de 20 correos al día solicitando la aprobación de solicitudes y en algunas ocasiones las solicitudes se encontraban repetidas.

La propuesta de mejora en esta actividad se basa en crear un documento de MS Excel compartido, por medio de OneDrive, donde las personas que necesiten la aprobación de una solicitud ingresen el dato, es decir el número de solicitud antes de las 9 a.m. y las 3 p.m. que serán las horas que el oficial de contabilidad destinará a la aprobación de solicitudes. Las solicitudes recibidas fuera de este margen de tiempo serán aprobadas el día siguiente, con el fin de no cargar al oficial de correos en los cuales se pueden perder o mezclar los números de solicitud, causando un retrabajo

debido a que en ciertas ocasiones debía de revisar la solicitud múltiples veces, ya que, no llevaba un control de las solicitudes aprobadas. En la tabla 15 se muestra un ejemplo de cómo se recomienda que sea el documento de MS Excel.

Tabla 15: Propuesta del formato del listado de solicitudes que requieren aprobación.

LISTADO DE SOLICITUDES QUE REQUIEREN APROBACIÓN		
Número de Solicitud	Encargado	Favor Indicar Estado de Solicitud: Aprobada o En Espera
R-3465	Fernando López	Aprobada
R-4545	Andrea Gonzales	Aprobada
R-7656	Katherine Ramos	Aprobada
R-9866	Ana Hernandez	Aprobada
R-8754	Frances Cooper	En espera
R-8764	Maria José Mendez	En espera
R-1345	Katherine Ramos	En espera
R-5623	Fernando López	Aprobada
R-8768	Fernando López	En espera
R-7676	Fernando López	En espera

Fuente: Elaboración Propia.

En esta propuesta de mejora no se realizó una simulación para determinar el tiempo promedio una vez que se utilizara la misma, debido a que, para que la recepción de solicitudes se haga mediante un documento compartido por OneDrive, se debe solicitar el V.B, del gerente de operaciones y finanzas, y del gerente del área de riesgos. Además, TICS, el área de tecnología de la información y comunicación debe crear la carpeta en OneDrive y compartir la misma con las personas que requieren la aprobación de solicitudes.

6.3.2 ÁREA DE RECLAMOS

6.3.2.1 Diagramas de Flujo de procesos no documentados.

Al momento de realizar la verificación de los procesos observados con los procesos documentados en el área de riesgos, área encargada de la documentación y actualización de procesos, se evidenció que existían algunos procesos que los oficiales del área de reclamos realizaban y no se encuentran documentados, por lo tanto, se procedió a realizar los diagramas de flujo de estos procesos, con el fin de presentarlos a la empresa para que puedan actualizar sus

Manuales de Procesos y Procedimientos. A continuación, en la ilustración 4 y 5 se presentan los diagramas de flujo realizadas.

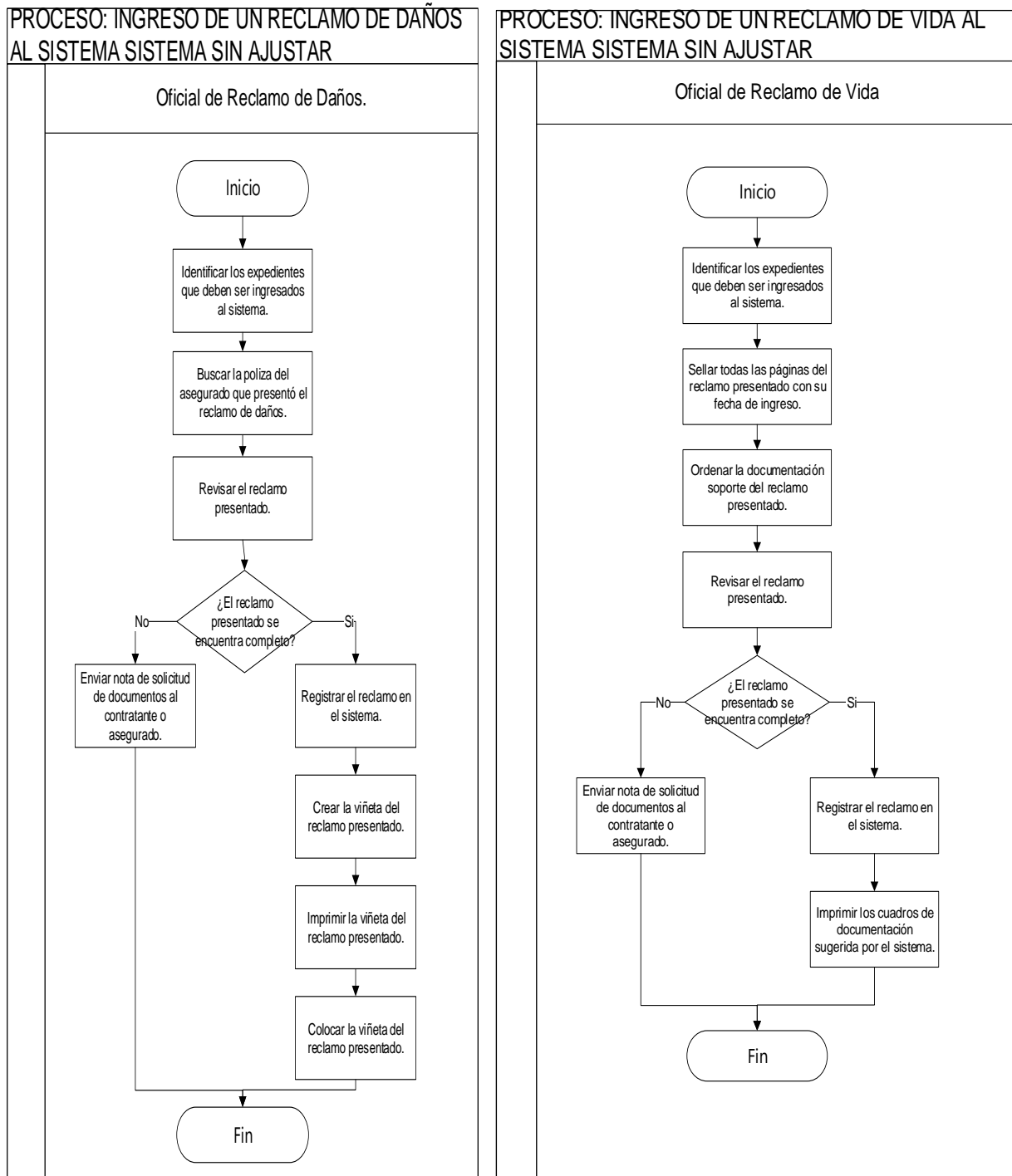


Ilustración 4: Diagramas de Flujo Propuestos para documentación.

Fuente: Elaboración Propia.

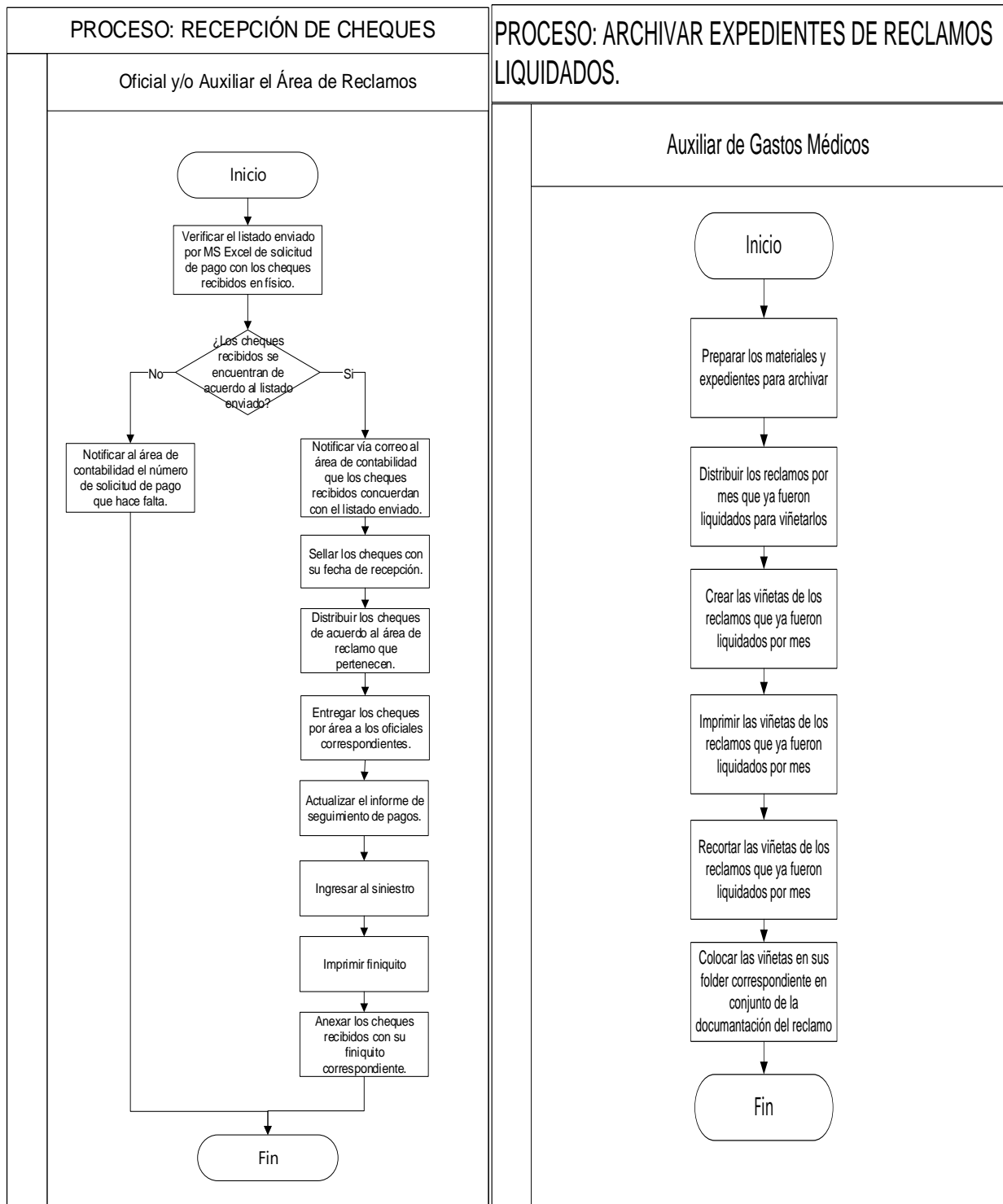


Ilustración 5: Diagramas de Flujo Propuestos para documentación.

Fuente: Elaboración Propia.

6.3.2.2 Auxiliar de Gastos Médicos

En el apartado 6.1.2.3 de la sección de desarrollo del presente documento, se detalla acerca de la toma de tiempos realizada al auxiliar de gastos médicos de la empresa, en ella se hace referencia a una actividad que presenta un espacio para oportunidad de mejora. En la tabla 10, situada en el mismo apartado, indica que el auxiliar de gastos médicos dedicó un día entero 129.87 minutos, en las dos últimas actividades clasificadas como MUDAS, debido a que realiza el recorte de viñetas con tijeras y al momento de colocar la viñeta trata de que esta se encuentre totalmente alineada en el área correspondiente del folder.

La propuesta de mejora de esta actividad se centra en la inversión de viñetas que a su vez sean stickers, las cuales traen consigo una plantilla para el ingreso de los datos en el lugar exacto para que la impresión de estas sea más accesible, en el Anexo 13 se encuentra la plantilla de las viñetas. Mediante esta inversión, el tiempo de preparación para viñetar, ingreso de información en las viñetas e impresión no variará, el cambio que se realizará al proceso es eliminar el tiempo de recorte por un paquete de viñetas y disminuir el tiempo que tome en colocar las mismas.

Uno de los objetivos de la toma de tiempos en las áreas correspondientes, es comprobar o determinar, si realmente las áreas necesitan la contratación de más personal o recurso humano. En el apartado 6.4.2 de la sección de desarrollo se indica que realmente el área de reclamos no está utilizando el personal designado de la mejor manera posible. Mediante esta propuesta de mejora, se pretende visualizar los costos que la empresa podría ahorrar al invertir en stickers para así colocar al auxiliar de gastos médicos a realizar actividades propias del área, en lugar de actividades operativas y así evitar contratar a más personal.

Inicialmente, se realizó una simulación del proceso utilizando viñetas en stickers, para determinar un tiempo promedio que le tomará al auxiliar de gastos médicos el archivamiento de 30 expedientes ya liquidados. En la tabla 16 se detalla los tiempos correspondientes a la toma de tiempos y a la simulación, la cual se realizó diez veces para así obtener un tiempo promedio más preciso. Como se puede observar en la tabla, el tiempo promedio de ambas actividades se encuentra entre los 3.24 minutos aproximadamente, y el tiempo promedio de la actividad durante la toma de tiempos se encontraba en 32.47 minutos, por medio de la inversión de viñetas en forma de stickers, el tiempo disminuyó a 3.73 minutos, alcanzando un porcentaje de mejora del

90%. Las actividades que anteriormente consumían 129.87 min minutos en un día, disminuirá a 29.23 minutos de una jornada laboral, tomando en cuenta que lo realice 4 veces durante el día.

Tabla 16: Tiempos de simulación de la propuesta de mejora al Auxiliar de Gastos Médicos

Actividad: Colocar sticker de viñeta en su folder correspondiente	
Ciclo	Tiempo (min)
1	3.27
2	3.65
3	3.90
4	3.63
5	3.23
6	3.03
7	3.12
8	3.15
9	2.77
10	2.63
Tiempo promedio con la simulación de tiempos	3.24
Tiempo promedio en la toma de tiempos	32.47

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, se decidió evaluar los costos que esta inversión representaría para la empresa, para determinar si realmente es factible invertir en los stickers o si es más viable contratar a una persona únicamente designada al archivo de los expedientes liquidados. Como se puede observar en la tabla 17, los costos de inversión anuales en las etiquetas no sobrepasan los L 13,000, este costo abarca únicamente un 5% del salario anual de un oficial de reclamos y un 7% de un salario anual de un auxiliar de reclamos. En cuanto a costos de inversión, es recomendable para la empresa realizar la inversión en las viñetas en lugar de contratar más personal. Una vez adquiridas las mismas, la carga del auxiliar de gastos médicos será menos y podrá dedicarse a las actividades propias del área.

Tabla 17: Costos de inversión en la propuesta de mejora del Auxiliar de Gastos Médicos.

Costos de inversión viñetas					
Distribuidor	Cantidad	Precio	Cantidad Anual (paquetes)	Precio Anual Final \$	Precio Anual Final L
Avery	750	\$ 16.95	24	\$ 406.80	L 10,170.00
Amazon	750	\$ 21.06	24	\$ 505.44	L 12,636.00
Costo de contratación de más personal					
Puesto de Trabajo		Hora/hombre	Salario Mensual	Salario Anual	
Auxiliar de Reclamos		L 72.19	L 11,550.00	L 138,600.00	
Oficial de Reclamos		L 105.63	L 16,900.00	L 202,800.00	

Fuente: Elaboración propia.

VII. CONCLUSIONES

1. Por medio de la toma de tiempos realizada, se identificó la presencia de dos MUDAS en las áreas de Contabilidad y Reclamos, y estas son: movimientos innecesarios, por no utilizar correctamente las herramientas que MS Office ofrece y los sobre procesamientos debido a que se realizan actividades que se deben verificar múltiples veces para evitar errores.
2. Posteriormente de realizar la verificación de los procesos documentados con los que se ejecutan actualmente por parte de los oficiales, se determinó que las actividades que efectúa el oficial de vida coinciden en un 71% con los procesos documentados de esa área. Asimismo, el oficial de daños realiza el 72% de sus actividades como se establecen en el proceso documentado; finalmente el auxiliar de gastos médicos cumple el proceso documentado en un 68%. Cabe mencionar que el porcentaje restante engloba actividades adicionales que se realizan en los procesos y algunas actividades que no se realizan por motivo de la pandemia COVID-19.
3. Se determinaron diversos porcentajes de mejora en el área de Contabilidad, al oficial de tesorería se le brindó una base de datos la cual permitió disminuir el tiempo promedio del proceso en un 22%. En el área de reclamos, se planteó un nuevo método de archivamiento de los expedientes liquidados el cual disminuyó el tiempo en un 44% y requiere una inversión menor a un 5% del salario de un oficial de reclamos. Por último, se proporcionaron los diagramas de flujo de los procesos observados que no se encuentran documentados en los Manuales de Procesos y Procedimientos del área de Reclamos y una propuesta de mejora en la recepción de solicitudes que requieren aprobación en el área de Contabilidad.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Informar al personal de la empresa antes de realizar un estudio, con el fin de que se logre conocer el objetivo de este y fomentar la participación y colaboración de cada área involucrada.
2. Actualizar la documentación de los procesos que ya posee la empresa, en un margen tiempo previamente estipulado que se considere prudente, y asimismo, documentar todos los procesos que corresponden a las diversas áreas de la empresa, con el fin de contar con un Manual de Procesos y Procedimientos más completo.
3. Aplicar las propuestas de mejora identificadas y realizar una toma de tiempos en un margen de tres meses con el fin de determinar si realmente es necesario la contratación de más personal una vez implementados los espacios de mejora en las áreas.

BIBLIOGRAFÍA

3. *MPNGE guía diagramas-flujo-2009.pdf*. (n.d.). Retrieved August 11, 2020, from <http://evalperu.org/sites/default/files/resources/file/3.%20MPNGE%20guia%20diagramas-flujo-2009.pdf>
- Allauca Vizuite, E. M. (2014). *ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL KIT DE HORNOS TURBO DE 110 VOLT, 10 BANDEJAS, EN LA EMPRESA INOX INDUSTRIAL: ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS*. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/425/1/UNACH-EC-IINDUST-2014-0003.pdf#page=55>
- Asociación Español para la Calidad. (2019). *Verificación de Procesos*. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/verificacion-de-diseno>
- Castillo Jarrin, M. R. (2017). *ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA FOTO ESTUDIO PROAÑO*. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1840/1/76343.pdf>
- File Folder Labels | Avery.com*. (n.d.). Retrieved September 17, 2020, from <https://www.avery.com/products/labels/usage/file-folder-labels>
- González Correa, F. (2007). *Manufactura Esbelta (Lean Manufacturing). Principales Herramientas*. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/46531895_Manufactura_Esbelta_Lean_Manufacturing_Principales_Herramientas
- Hernández, L. A. V. (n.d.). *MANUAL PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS*. 15.

Ibarra Balderas, V., & Ballesteros Medina, L. (2017). *Manufactura Esbelta*.

ISO 9000. (2015).

Mira de Jesus, C. Y. (2016). *La estandarización de procesos, como herramienta de mejora a la calidad de procesos administrativos*.

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10805/Informame.pdf?sequence=1>

Montesdeoca Simbaña, E. D. (2015). *Estudio de Tiempos y Movimientos para la mejora de la productividad en la empresa productos del día dedicada a la fabricación de balanceado avícola*.

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/4504/1/04%20IND%20039%20Tesis.pdf>

Moreno Martín, M. Á. (s.f.). *Filosofía Lean aplicada a la Ingeniería del Software*.

<http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/70201/fichero/03+-+Filosofia+Lean.pdf>

Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo* (12a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=3218130>

Perez Rave, J., La Rotta, D., Sánchez, K., Madera, Y., Restrepo, G., Rodríguez, M., Vanegas, J., & Parra, C. (2011). *Identificación y caracterización de mudas de transporte, procesos, movimientos y tiempos de espera en nueve pymes manufactureras incorporando la perspectiva del nivel operativo*. 19.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v19n3/art09.pdf>

Pérez Zurita, M. M. (2014). *ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA TEXTILES*

TÉCNICOS. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7345/1/Tesis_t884id.pdf

- Rave, J. I. P. (2011). El avión de la muda: Herramienta de apoyo a la enseñanza-aprendizaje práctico de la manufactura esbelta. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, 58, 173–182.
- Rojas Jauregui, A. P., & Soler, V. (2017). *LEAN MANUFACTURING: HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS*. https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_14.pdf
- Seguros Equidad*. (2020). <https://www.segurosequidad.hn>
- SIMBOLOGIA PARA DIAGRAMAS DE FLUJO - Doccity*. (n.d.). Retrieved September 10, 2020, from <https://www.doccity.com/es/simbologia-para-diagramas-de-flujo/2531942/>
- Tejada Díaz, N., Gisbert Soler, V., & Pérez Molina, A. I. (2017). METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE TIEMPO Y MOVIMIENTO; INTRODUCCIÓN AL GSD. *22 de diciembre de 2017*. <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/metodologia-estudio-tiempo-movimiento-introduccion-al-gsd/>
- Tejada, A. S. (2011). *MEJORAS DE LEAN MANUFACTURING EN LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS*. <http://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1364/CISO20113602-276-310.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1: Documento de Word a completar por transferencias electrónicas.



TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA

CUENTA ORIGEN: Banco de los Trabajadores

DE CUENTA DESTINO: 11101003156-2 Teg

BENEFICIARIO SERVI GLASS S. DE R.L.

MONTO TOTAL L. 3,420.00

DETALLES

SOLICITUD #	VALOR	DESCRIPCIÓN
456723	L. 3,420.00	CANCELACIÓN DE FACTURA NO. 000-001-01-00003419 SEGÚN RECLAMO R-AU-4567-08-2020 PRESENTADO POR ANDREA LOPEZ ARELLANO POLIZA 12343

Tegucigalpa M.D.C

3 de septiembre de 2020

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Oficial de Tesorería del Área de Contabilidad

MEDICIÓN DÍA 1			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar.	0:09:10	6 diversas trasferencia.
2	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea.- BANTRAB	0:02:32	4 transferencias
3	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea - BAC	0:01:53	2 transferencia
4	Remisión de correo acerca de las transferencias realizadas	0:02:34	
5	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar.	0:01:40	
6	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea.- BANTRAB	0:01:28	
8	Remisión de correo acerca de las transferencias realizadas	0:02:34	
9	Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:02:58	
21	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:28	
7	Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:08:53	14 líneas debido a que es pago de servicio público.
10	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:14	
11	Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:02:32	
12	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:16	
13	Remisión de correo para firmas autorizadas.	0:02:20	
14	Realiza llamada para chequeo de una información recibida.	0:00:30	
15	Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:02:31	BANTRAB
16	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:03	
17	Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:02:28	BANTRAB
18	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:22	
19	Realizar debito de una transacción pendiente.	0:00:52	BANPAIS
20	Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:02:02	
22	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:20	
23	Recibimiento de cheques que habían sido remitidos para firma del área de reclamos.	0:01:01	
24	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:06	
25	Verificación de firmas en los cheques recibidos (estas deben ser las firmas autorizadas)	0:00:47	
26	Remueve clips que sostiene la documentación con el cheque	0:01:01	
27	Deshoja los cheques, y hace la distribución de las hojas junto con el cheque original	0:06:35	
28	Ordenar cheques correlativamente.	0:01:14	
29	Creación de lista de los cheques entregados por el área de reclamo.	0:05:34	Es una lista de los cheques que fueron entregados.
30	Remisión por correo de la lista de los cheques entregados al área de reclamos.	0:01:27	
31	Organización de cheques con su solicitud de pago y documentación de soporte que solicitan firmas correspondientes.	0:04:50	
32	Organización de cheques de manera correlativa que solicitan firmas correspondientes.	0:01:04	
33	Llamada confirmando la existencia de una solicitud	0:01:59	La solicitud fue entregada de manera escaneada y no la original
34	Verificación de lo pendiente en el modulo de tesorería	0:00:54	
35	Impresión de cheque pendiente en el modulo de tesorería	0:01:35	
36	Busca de la documentación soporta del cheque pendiente del modulo de tesorería.	0:04:29	
37	Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:22	
38	Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:03:47	
39	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:02:18	
40	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:13	
41	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:10	
42	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:09	
43	Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:21	
44	Contabilización de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas autorizadas.	0:01:06	
45	Escanea documentos para confirmar si la información procede para realizar la transferencia correspondiente	0:01:43	
46	Envía correo con la información escaneada para realizar la transferencia correspondiente.	0:04:29	

MEDICIÓN DÍA 2

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Revisión de correos para identificar que se encuentra pendiente para el día de hoy.	0:05:56	
2	Chequeo de correos	0:03:34	
3	Cuadrar las líneas de TIGO en excel.	0:03:06	
4	Impresión del excel de TIGO.	0:00:33	
5	Ingreso al sistema y creación de nueva cuenta	0:01:44	
8	Busca de un correo acerca de las planillas.	0:05:00	
9	Impresión del correo acerca de planillas	0:02:47	*Problemas con la impresora
10	Chequeo de información del correo de manera manual, que contenga toda la información necesaria.	0:02:21	
11	Cuadrar la primera quincena de la planilla operativa	0:01:58	
12	Cuadrar la primera quincena de la planilla ejecutiva	0:01:41	
13	Creación de nueva cuenta para el ingreso de la primera quincena de la planilla operativa	0:02:44	
14	Ingreso de la primera quincena de la planilla operativa al sistema	0:05:50	
15	Creación de nueva cuenta para el ingreso de la primera quincena de la planilla ejecutiva	0:01:41	
16	Ingreso de la primera quincena de la planilla ejecutiva al sistema	0:02:08	
17	Chequeo si hubo movimiento en los activos	0:01:37	
18	Revisión de cuentas por cobrar a BANTRAB	0:02:56	
19	Entrega de cheques requeridos para firma	0:02:49	
20	Consultas por correo, microsoft teams	0:15:00	

MEDICIÓN DÍA 3			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Consultas via Microsoft Teams acerca de las actividades pendientes para el día de hoy.	0:00:55	
2	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar.	0:00:58	
3	Revisión de correos	0:01:45	
4	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar.	0:02:51	
5	Consultas via Microsoft Teams acerca de las actividades pendientes para el día de hoy.	0:00:42	
8	Preparación de documentación soporte de la transferencia realizada	0:02:08	
9	Entrega vía correo de documentación soporte y comprobante de la transferencia realizada	0:01:07	
10	Revisión de correos	0:01:28	
11	Impresión de documentos necesarios	0:00:22	
12	Búsqueda de # de cuenta para realizar transferencia	0:04:27	
13	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar.	0:23:48	24 transferencias a realizar. Siempre busca el formato de las mismas transferencias pasadas que ya ha hecho.
14	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea - BAC	0:05:35	
15	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea - BANTRAB	0:14:23	
16	Remisión de correo acerca de las transferencias realizadas	0:01:04	
17	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar.	0:05:50	2 transferencias
18	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea - BANTRAB	0:03:51	
19	Remisión de correo acerca de las transferencias realizadas	0:00:37	
20	Llamada telefonica acerca un correo	0:03:29	
22	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea - BANTRAB	0:02:51	El sistema la sacó, le tocó iniciar nuevamente.
23	Remisión de correo acerca de las transferencias realizadas	0:01:37	
24	Revisión de correos	0:00:35	
25	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar.	0:01:59	1 transferencia
26	Revisión de documento	0:03:26	
27	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea - BAC	0:01:48	
28	Remisión de correo acerca de las transferencias realizadas	0:02:01	
29	Revisión de correos	0:02:40	
30	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar.	0:01:14	1 transferencia
31	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea - BAC	0:01:13	
32	Remisión de correo acerca de las transferencia realizada	0:00:58	
33	Remisión de correo acerca de los comprobantes de una transferencia para obtener el VB	0:01:13	
34	Generación de Estado de Cuenta de Banco Atlantida	0:02:27	
35	Remisión de Estado de Cuenta Generado en Atlantida	0:01:27	
36	Revisión de correos	0:01:02	
37	Revisión de las emisiones de cheque o transferencia	0:00:25	
38	Realizar un cheque (software lo genera) y juntarlo con la información soporte	0:01:09	
39	Revisión de correos	0:03:26	
40	Creación un asiento contable en el sistema SISNET	0:01:29	
41	Revisión de Micosoft Teams	0:05:17	
42	Impresión de documentos necesarios para un cheque	0:01:02	
43	Remisión de transferencia para firmas autorizadas	0:01:27	
44	Revisión de correos	0:01:03	
45	Remueve clips que sostiene la documentación con el cheque	0:00:36	
46	Deshoja los cheques, y hace la distribución de las hojas junto con el cheque original	00:04.4	
47	Ordenar cheques correlativamente.	0:00:30	
48	Creación de lista de los cheques entregados por el área de reclamo.	0:03:08	
49	Remisión por correo de la lista de los cheques entregados al área de reclamos.	0:01:30	
50	Remisión de transferencia para firmas autorizadas	0:01:27	
51	Revisión de correos	0:03:25	
52	Elaboración de informe, recopilación de la información correspondiente y unión de la misma	3:30:23	

MEDICIÓN DÍA 4

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Revisión de correos y Microsoft Teams	0:05:59	
2	Pago de Servicios Superpack de Claro	0:03:35	
3	Consultas via Microsoft Teams y revisión de correo	0:08:11	
4	Ingreso a la banca en línea	0:01:13	
5	Revisión de correos	0:01:40	
8	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea	0:03:07	
9	Preparación de documentación soporte de la transferencia realizada	0:00:36	
10	Remisión vía correo de documentación soporte y comprobante de la transferencia realizada	0:00:28	
11	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar, del Consejo	0:11:22	
12	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea.- BANTRAB	0:10:07	
13	Remisión vía correo de documentación soporte y comprobante de la transferencia realizada	0:01:13	
14	Generación de estados de cuenta y remisión vía correo	0:04:29	
15	Trabajar con el archivo manual de depreciación	0:37:15	
16	Confirmación via correo del único movimiento de depreciación que se encontró.	0:03:37	
17	Trabajar con el archivo manual de depreciación	0:17:48	
18	Realizar el reporte del impuesto de tegucigalpa que se sube al SAR.	0:23:21	
19	Realizar traslado, completando el formato correspondiente para las transferencia a realizar	0:02:33	
20	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea.- BANTRAB	0:01:05	
22	Realizar el reporte del impuesto de tegucigalpa que se sube al SAR.	0:06:17	
23	Remisión vía correo de documentación soporte y comprobante de la transferencia realizada del consejo	0:01:20	
24	Realizar el reporte del impuesto de tegucigalpa que se sube al SAR.	1:22:32	
25	Remisión de comprobantes	0:10:42	
26	Ayudó a Gaby	0:08:40	
27	Contabilización de incentivos	0:13:21	
28	Revisión del impuesto sobre la venta de SPS.	0:25:44	
29	Completación de formato correspondiente para las transferencias a realizar	0:05:41	
30	Ingreso de información correspondiente a la banca en línea	0:03:51	
31	Remisión vía correo de documentación soporte y comprobante de la transferencia realizada	0:00:55	
32	Realizar registro contable	0:18:06	
33	Revisión del impuesto sobre la venta de SPS.	0:21:02	
34	Respuesta a correos	0:06:22	
35	Realiza llamada telefónica	0:02:16	
36	Revisión del impuesto sobre la venta de SPS.	0:07:14	

MEDICIÓN DÍA 5

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Contabilización de las solicitudes de los directores	0:04:47	
2	Remisión de correo acerca de los comprobantes de una transferencia para obtener el VB	0:03:32	*Escribe cada correo de manera manual
3	Creación de un nuevo cheque, el software se lo crea.	0:01:18	
4	Colocar la información soporte a los cheques para remitirlos a firma	0:06:29	
7	Generación de comprobantes	0:08:22	
8	Entrega de cheques que solicitan firmas	0:02:08	
9	Constancias de retención desde abril	3:14:30	
10	Ejecutar y cuadrar la depreciación	0:10:25	
11	Enviar correo a TIC debido a que dentro de la depreciación en un movimiento no se encuentra la cuenta	0:05:59	
12	Actividades Varias relacionadas con el cierre.	0:55:22	
13	Registro de RAP y el IHSS	0:07:25	
14	Bajó donde la Lic. Arely	0:01:35	
15	Registro de RAP y el IHSS	0:07:46	
16	Cuadrar la depreciación manual y una inconsistencia que había en la que se genera de manera automática	0:03:32	
17	Remueve clips que sostiene los cheques	0:01:34	
18	Deshoja los cheques, y hace la distribución de las hojas junto con el cheque original	0:07:06	
19	Ordenar cheques correlativamente.	0:01:26:81	
20	Creación de lista de los cheques entregados por el área de reclamo	0:04:35	
21	Remisión de correo de la lista de cheques entregadas al área.	0:01:25	
23	Bajo a RRHH y a reclamos a entregar cheques.	0:03:16	
24	Cuadrar la depreciación manual vrs la depreciación automática	0:28:26	
25	Registro manual de los ajustes de la depreciación	0:08:52	

Proceso: Transferencias electrónicas							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Completar el formato de word para las transferencias a realizar	2	0	8	3	0	0:06:13	6.22
Ingresar la información de la Transferencia la Banca en Línea	3	0	7	4	0	0:03:56	3.93
Remisión de correos para solicitud de firma autorizada	3	0	8	6	0	0:02:01	2.02
Remisión de comprobantes una vez obtenido el VB de las firmas	9	0	1	0	0	0:02:55	2.92
Contabilización de los comprobantes una vez obtenido el VB.	12	0	0	0	1	0:01:35	1.58
Tiempo Total del Proceso							16.67
Proceso: Emisión de cheques							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Remover los clips que sostiene la info	1	0	0	0	1	0:01:01	1.02
Deshojar los cheques y distribuir la doc con el cheque soporte	2	0	0	0	1	0:06:10	6.17
Ordenar cheques de manera correlativa	2	0	0	0	1	0:01:09	1.15
Crear la lista de cheques a entregar al área correspondiente	1	0	0	0	1	0:05:05	5.08
Remisión vía correo de la lista de cheques a entregar	1	0	0	0	1	0:01:26	1.43
Tiempo Total del Proceso							14.85
Proceso: Pago de Planilla							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Cuadrar la primera quincena de la planilla	0	2	0	0	0	0:01:50	1.83
Crear una nueva cuenta para ingresar la primera quincena	0	2	0	0	0	0:02:13	2.22
Ingreso de la primera quincena	0	2	0	0	0	0:03:59	3.98
Tiempo Total del Proceso							8.03
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Llamadas de Trabajo	2	0	1	2	0	0:03:20	3.33
Realizar debito de una transacción pendiente	1	0	0	0	0	0:00:52	0.87
Recibimiento de cheques	1	0	0	0	0	0:01:01	1.02
Verificación de firma en los cheques	1	0	0	0	0	0:00:47	0.78
Verificación de las actividades pendientes a realizar	1	1	0	0	0	0:03:25	3.42
Impresión o Escaneo de documentos	2	2	2	0	0	0:01:47	1.78
Busqueda de algun documento, cuentas o correos	1	1	1	0	0	0:04:39	4.65
Revisión, respuesta y consultas vía correo y Microsoft Teams	1	3	11	4	3	0:03:45	3.75
Cuadrar las líneas de TIGO en excel.	1	0	0	0	0	0:03:06	3.10
Ingreso al sistema y creación de nueva cuenta	1	0	0	0	0	0:01:44	1.73
Ingreso de detalle de las líneas de TIGO al sistema.	1	0	0	0	0	0:16:00	16.00
Creación del reporte de reducción por planilla de las líneas de TIGO.	1	0	0	0	0	0:17:05	17.08
Chequeo si hubo movimiento en los activos	0	1	0	0	0	0:01:37	1.62
Ingreso a la banca en línea	0	1	1	0	0	0:02:04	2.07
Realizar registro/asiento contable en el sistema	0	0	1	1	0	0:09:48	9.80
Entrega de cheques requeridos para firma	0	1	0	0	1	0:02:28	2.47
Elaboración de informe, recopilación de la información correspondiente y unión de la misma	0	1	1	0	0	3:47:11	227.18
Generación y remisión de estados de cuenta	0	0	1	1	0	0:02:48	2.80
Realizar un cheque y juntarlo con la información soporte	0	0	1	0	1	0:01:14	1.23
Revisión de las emisiones de cheque o transferencia	0	0	1	0	0	0:00:25	0.42
Pago de Servicios Superpack de Claro	0	0	0	1	0	0:03:35	3.58
Trabajar en el archivo de depreciación manual con la depreciación automática	0	0	0	3	3	0:19:11	19.18
Realizar reporte del SAR de TGU y SPS	0	0	0	6	0	0:27:42	27.70
Realizar traslado, completando el formato correspondiente para las transferencias a realizar	0	0	0	1	0	0:02:33	2.55
Contabilización de incentivos	0	0	0	1	0	0:13:21	13.35
Ayuda a su compañera de trabajo y se movilizó de su puesto	0	0	0	1	2	0:04:30	4.50
Constancias de retención desde abril	0	0	0	0	2	1:39:08	99.13
Generación de comprobantes	0	0	0	0	1	0:08:22	8.37
Actividades Varias relacionadas con el cierre.	0	0	0	0	1	0:55:22	55.37
Registro de RAP y el IHSS	0	0	0	0	2	0:07:36	7.60

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Oficial de Contabilidad del Área de Contabilidad

MEDICIÓN DÍA 1			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Fallo de computadora	0:42:25	Le fallo la computadora desde que la encendí, estuvo en espera de TIC. Por tiempo utilizó otra computadora.
2	Ingreso a correo y las páginas que necesitará para comenzar a trabajar.	0:01:56	
3	Generación de estados de cuenta en BAC y Occidente	0:03:02	
4	Remisión de estados de cuenta vía correo.	0:02:06	
5	Revisión de correos	0:08:24	Busca de un correo para poder realizar un acta
6	Revisión de Microsoft Teams, contestando consultas	0:04:35	
7	Revisión de correos	0:01:13	
8	Revisión de correlativo que le corresponde a la acta que se realizará a continuación.	0:02:59	Tiene que descargar cada acta que ha enviado debido a que no tiene el dato exacto
9	Elaborar acta apoyandose en el correo donde le especifica la información necesaria.	0:16:22	Ajunta la acta reanuda, así mismo como las actas anteriores o proximas que sus correlativos fueron modificadas
10	Remisión vía correo de acta elaborada	0:02:29	
11	Realiza llamada a la gerencia en busca de una firma que necesita.	0:01:25	
12	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:00:38	
13	Contesta el correo en el cual indica la solicitud fue aprobada	0:00:27	
14	Registro de intereses, revisión del excel, ingreso al sistema y remisión por correo.	0:08:34	
15	Busca y descarga la presentación de inversiones porque debe de realizarle cambios	0:01:26	
17	Registro de intereses, revisión del excel, ingreso al sistema y remisión por correo.	0:07:41	
18	Respuesta a un correo	0:06:08	
19	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:03:55	
20	Revisión de correos	0:02:15	
21	Liquidar inversiones en el sistema	0:05:24	
22	Proceso de renovaciones en el sistema	0:21:16	*se debe de ir comprobando con el correo.
23	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:01:17	
24	Respuesta a un correo	0:01:18	
25	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	0:44:29	
26	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:01:10	
27	Control de títulos pendientes	00:21.3	
28	Realizar cuadros con los estados financieros de los bancos donde tienen inversiones	0:42:03	

MEDICIÓN DÍA 2

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	2:00:04	*Llevaba media hora ya trabajando en ello, vino desde las 730.
2	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:01:35	
3	Generación de estados de cuenta en BAC y Occidente	0:03:36	
4	Remisión de estados de cuenta vía correo.	0:01:12	
5	Realiza llamada de trabajo	0:03:35	
6	Realizar cuadros con los estados financieros de los bancos donde tienen inversiones	0:51:29	*Está teniendo problemas con excel.
7	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:01:01	
8	Atención a consultas	0:04:20	
9	Revisión de solicitudes para pago de cheque	0:11:26	
10	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:01:45	
11	Respuesta a un correo	0:04:44	
12	Registro de intereses, revisión del excel, ingreso al sistema y remisión por correo.	0:45:46	
13	Revisión de cheques	0:06:43	
14	Conferencia para revisión de documentos	1:31:02	*Aún continuaba

MEDICIÓN DÍA 3

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	0:02:55	
2	Solicitud de inversión vía correo	0:04:16	
3	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:02:00	
4	Generación de estados de cuenta en BAC y Occidente	0:03:53	
5	Remisión de estados de cuenta vía correo.	0:01:37	
6	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	0:57:04	
7	Respuesta a consultas vía correo.	0:37:28	
8	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:01:24	
9	Recibir de cheques	0:01:23	
10	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:01:22	
11	Registro de intereses, revisión del excel, ingreso al sistema y remisión por correo.	0:13:50	
12	Revisión de cheques	0:01:28	
13	Actualización de la presentación de inversiones	0:19:50	
14	Revisión de periódicos para la actualización de indicadores	0:10:02	
15	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	0:21:52	
16	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:09:45	
17	Revisión de pago de tarjeta de crédito y realización de nota para efectuar pago.	0:20:49	
18	Correo propuesta de inversión	0:05:28	
20	Revisión de nota de pago de tarjeta de crédito	0:02:17	
22	Elaboración del Acta del comité de inversión (presentación)	1:18:25	
23	Revisión de la presentación del acta del comité de inversión vía video llamada con Lic. Arely	1:01:43	

MEDICIÓN DÍA 4

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Revisión de correos	0:04:35	
2	Generación de estados de cuenta en BAC y Occidente	0:06:02	
3	Remisión vía correo de los estados de cuenta	0:01:25	
4	Revisión de la presentación del acta del comité de inversión	0:09:33	
5	Impresión de nota de pago de tarjeta de crédito	0:05:24	
6	Realizar nota de cancelación de inversión	0:06:40	
7	Propuesta de inversión	0:18:28	
8	Revisión de periódicos para la actualización de indicadores	0:09:29	
9	Revisión de Correos	0:01:03	
10	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:02:14	
11	Remisión de notas a Lic. Arely	0:07:08	
12	Búsqueda de un documento	0:08:53	
13	Archivo de propuesta de inversión	0:32:57	
14	Organizar papeles que solicitarán firma	0:04:15	
15	Archivo de propuesta de inversión	0:11:33	
16	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:05:10	
17	Bajó a conseguir firma de una nota	0:02:59	
18	Consultas vía telefono	0:04:12	
19	Revisión de un informe	0:15:08	
20	Revisión de la presentación del acta del comité de inversión vía video llamada con Lic.Arely	1:02:09	
21	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:04:34	
23	Realizar cambios de la presentación del acta del comité de inversión	0:22:57	
24	Realizar acta de inversiones	0:07:42	
25	Realizar nota de renovación de inversión	0:14:50	
26	Bajó a entregar notas	0:05:54	
27	Revisión de estado de cuenta para identificar si hay intereses	0:10:33	
28	Registro de intereses, revisión del excel, ingreso al sistema y remisión por correo.	0:05:00	
29	Desbloqueo del token de atlantida que se le bloqueo	0:05:18	
30	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:01:11	
31	Ingreso de partidas	0:12:20	
32	Recolección de notas que fueron entregadas para firma	0:04:53	
33	Pago de la tarjeta de crédito corporativa	0:04:43	
34	Llamada con la Lic. Yeni	0:09:08:53	
35	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:02:08	
36	Archivo de títulos pendientes	0:12:38	
37	Realizar acta de inversiones	0:03:10	
38	Desbloqueo del token de atlantida que se le bloqueo	0:02:32	
39	Realizar acta de inversiones	0:12:28	
40	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:03:19	
41	Gestiones de renovación	0:05:20	
42	Solicitud de Pago	0:05:01	
43	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:00:46	

MEDICIÓN DÍA 5

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Generación de estados de cuenta de Bac y Occidente	0:02:24	
2	Remisión de estados de cuenta vía correo	0:01:49	
3	Envío vía correo de nota a ficensa acerca de la cancelación de inversión	0:04:19	
4	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	0:50:52	
5	Respuesta a consultas	0:10:18	
6	Consultas con la Lic. Arely	0:06:36	
7	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	0:03:31	
8	Consultas con la Lic. Arely	0:02:49	
9	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	0:15:19	
10	Llamada con la Lic. Yeni	0:02:10	
11	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	0:06:21	
12	Sacarle copia a unos cheques	0:01:42	
13	Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	0:19:50	
14	Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	0:02:20	
15	Bajó a entregar documentos	0:03:41	
16	Realiza consultas a Sinthia vía telefono	0:07:18	
17	Organización de actas de inversión para impresión	0:20:24	
18	Consulta acerca de un estado de cuenta	0:01:49	
19	Organización de actas de inversión para impresión	0:02:25	
20	Generación de balanza y remisión vía correo	0:01:56	
22	Completar información de los indicadores mediante la revisión de los periódicos	0:29:16	
23	Revisión de la presentación del acta del comité de inversión vía video llamada con Lic.Arely	0:14:30	

Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Revisión, respuesta y consultas vía correo y Microsoft Teams	9	2	2	3	5	0:05:42	5.70
Generación de estados de cuenta en BAC y Occidente	1	1	1	1	1	0:03:47	3.78
Remisión de estados de cuenta vía correo.	1	1	1	1	1	0:01:38	1.63
Revisión de correlativo que le corresponde a la acta que se realizará	1	0	0	0	0	0:02:59	2.98
Elaboración de acta	1	0	0	3	0	0:09:56	9.93
Llamadas de Trabajo	1	1	0	2	1	0:02:51	2.85
Realiza cambios en la presentación de inversiones	1	0	3	2	0	0:22:57	22.95
Liquidar inversiones en el sistema	1	0	0	0	0	0:05:24	5.40
Proceso de renovaciones en el sistema	1	0	0	0	0	0:21:16	21.27
Disponibilidad (revisión de ingresos y egresos a la fecha)	1	1	3	0	6	0:32:13	32.22
Aprobación de solicitudes en el sistema y correo de remisión informando que ya se encuentra aprobada la solicitud	1	5	2	7	1	0:02:37	2.62
Control/Archivo de títulos pendientes	1	0	0	1	0	0:06:30	6.50
Realizar cuadros con los estados financieros de los bancos donde tienen inversiones	1	1	0	0	0	0:46:46	46.77
Revisión de solicitudes para pago de cheque	0	1	0	0	0	0:11:26	11.43
Registro de intereses, revisión del excel, ingreso al sistema y remisión por correo.	0	1	2	1	0	0:18:47	18.78
Revisión de cheques	1	1	0	0	0	0:04:05	4.08
Revisión de documentos/informes/notas	0	1	2	1	0	0:32:19	32.32
Recibir cheques	0	0	1	0	0	0:01:23	1.38
Revisión de periódicos para la actualización de indicadores	0	0	1	1	0	0:09:45	9.75
Revisión de la presentación del acta del comité de inversión vía video llamada con Lic. Arely	0	0	1	1	1	0:46:07	46.12
Impresión y copias de documentos	0	0	0	1	1	0:03:33	3.55
Elaboración de nota para renovación de inversión	0	0	0	1	0	0:14:50	14.83
Se desplazó de su puesto de trabajo	0	0	0	2	1	0:04:11	4.18
Realizar nota de cancelación de inversión	0	0	0	1	0	0:06:40	6.67
Propuesta de inversión	0	0	0	3	0	0:18:03	18.05
Remisión de notas a Lic. Arely	0	0	0	1	0	0:07:08	7.13
Búsqueda de documentos	1	0	0	1	0	0:05:10	5.17
Organización y recolección de documentos	0	0	0	2	2	0:07:59	7.98
Actividades Varias, descomposición de computadora y token bloq.	1	0	0	1	0	0:23:52	23.87
Ingreso de partidas	0	0	0	1	0	0:12:20	12.33
Pago de la tarjeta de crédito corporativa	0	0	0	1	0	0:04:43	4.72
Gestiones de renovación	0	0	0	1	0	0:05:20	5.33
Solicitud de Pago	0	0	0	1	0	0:05:01	5.02
Generación de balanza y remisión via correo	0	0	0	1	0	0:01:56	1.93
Completar información de los indicadores mediante la revisión de los periódicos	0	0	0	1	0	0:29:16	29.27

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Oficial de Daños del Área de Reclamos

MEDICIÓN DÍA 1			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Revisión de correos	0:01:40	
2	Revisión de la documentación de un reclamo en físico	0:06:51	Resalta información importante que necesita para realizar un informe
3	Verificación si el asegurado esta al día con sus cuotas (parte del ajuste de un reclamo)	0:02:34	
4	Impresión del la hoja de verificación de cuotas del asegurado (parte del ajuste de un reclamo)	0:01:18	
5	Revisión de la poliza (parte del ajuste de reclamo, en este caso es específico)	0:08:11	Los tres pasos anteriores se realizan cuando existe algo que distingue en el reclamo que se debe de revisar más a fondo
6	Revisión de la documentación soporte de un reclamo (parte del ajuste de reclamo)	0:02:43	Revisión de la información personal de la persona
7	Revisión de la poliza (parte del ajuste de reclamo, en este caso es específico)	0:01:51	
8	Revisión de la documentación soporte de un reclamo (parte del ajuste de reclamo)	0:12:24	Aca esta revisando los repuesto que sean los que realmente necesita el bus
9	Ingresar en el sistema todo el listado de repuestos, proveedores y mano de obra (parte del ajuste de reclamo)	0:30:06	
10	Captura de cotizaciones (parte del ajuste de reclamo)	0:29:32	Ingreso el precio de cada uno de los repuestos y mano de obra
11	Agrega comentario a la hoja de ajuste (parte del ajuste de reclamo)	0:04:15	*Le agrega un comentario a la hoja de ajuste
12	Impresión de la tabla de cotización sugerida y la hoja de ajuste (parte del ajuste de reclamo)	0:03:37	*software se tarda en generar la impresión
13	Impresión y remisión del finiquito para aprobación de una transferencia.	0:03:34	
14	Informe para anexar como documentación soporte del reclamo realizado anteriormete (parte del ajuste de reclamo en algunos casos se necesita para el parte del ajuste de reclamo)	0:45:31	
15	Escanear expediente del reclamo que se llevo a cabo (ajuste de reclamo)	0:07:46	
16	Revisión del expediente escaneado (ajuste de reclamo)	0:01:30	*Encontró un error, le toco hacerlo otra vez
17	Escanear la parte del expediente que salió mal (ajuste de reclamo)	0:03:52	
18	Remisión del expediente al Jefe de Reclamos vía correo (ajuste de reclamo)	0:06:06	*En este caso el expediente va para el comité de reclamos debido a que como presentaba "lagunas" no es para aprobación
19	Impresión del correo para soporte de que ya fue remitido a Jefatura (ajuste de reclamo)	0:01:03	
20	Realizar hoja de ajuste (contiene toda la información) para poder realizar el informe. (ajuste de reclamo)	0:49:46	*Este es de otro expediente, un informe de reclamo de tarjeta de debito.
21	Informe para anexar como documentación soporte del reclamo realizado anteriormete (parte del ajuste de reclamo en algunos casos se necesita para el parte del ajuste de reclamo)	0:43:56	*Este es de otro expediente, un informe de reclamo de tarjeta de debito.
22	Impresión del informe a anexar como documentación soporte del reclamo realizado anteriormete (ajuste de reclamo)	0:01:13	
23	Escanear el expediente entero que se llevó a cabo (ajuste de reclamo)	0:04:18	
24	Revisión del expediente escaneado (ajuste de reclamo)	0:02:00	
28	Escanear la parte del expediente que salió mal (ajuste de reclamo)	0:03:50	*Tercer intento, presenta problemas. Se lo tuvo que enviar a su compañero
29	Remisión del expediente al Jefe de Reclamos vía correo (ajuste de reclamo)	0:04:01	
30	Impresión del correo para soporte de que ya fue remitido a Jefatura (ajuste de reclamo)	0:01:41	
31	Organización y búsqueda de documentos físicos	0:01:40	
32	Verificación si una motocicleta que esta asegurada le aparece bloqueada en el sistema del instituto de la propiedad	0:01:46	
33	Llamadas de trabajo	0:20:18	
35	Recolección de documentos para documentación de un expediente	0:04:10	
36	Recibir documentos (perdida total de un vehiculo)	0:04:37	*Necesito sacar una fotocopia
37	Crear expediente de los documentos recibido de vehiculo de salvamento (perdida total de un vehiculo)	0:07:23	
38	Realizar entrega de documentos de vehiculo salvamento por medio de un memorandum (perdida total de un vehiculo proceso.)	0:08:53	
39	Impresión del memorandum del vehiculo de salvamento (perdida total de un vehiculo)	0:01:21	
40	Escanear la documentación del salvamento (perdida total del vehiculo)	0:02:30	
41	Remisión vía correo de la documentación del salvamento y el memorandum de remisión	0:04:23	

MEDICIÓN DIA 2			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Realizar hoja de ajuste de un expediente ya existente. (ajuste de reclamo)	0:50:35	
2	Revisión de un expediente ya existente para recalcar la información importante.	0:04:15	
3	Búsqueda del correo del expediente que revisó anteriormente para enviárselo a un nuevo proveedor.	0:07:36	
4	Búsqueda de los expedientes que necesita pasar a subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:04:28	
5	Copia de los expedientes que van a subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:38:56	
6	Armar los expedientes que van a subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:34:13	
7	Realizar cuadro de distribución de subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:09:42	
8	Remisión vía correo del cuadro de distribución de subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:04:18	
9	Revisión de correos.	0:03:59	
10	Impresión de documentos	0:01:47	
11	Actualización de expediente con nueva información adquirida. (anulación de pago por cheque para realizar pago por transferencia)	0:03:34	
12	Revisión de correos.	0:14:26	
13	Realizar finiquito (anulación de pago por cheque para realizar pago por transferencia)	0:03:29	*Esto se hace cuando el sistema lo da de manera errónea
14	Remisión vía correo del finiquito (anulación de pago por cheque para realizar pago por transferencia)	0:03:45	
15	Eliminación del expediente que ya había remitido (anulación de pago para realizar pago por transferencia)	0:02:02	
16	Impresión de la nueva solicitud y escanear (anulación de pago para realizar pago por transferencia)	0:02:26	
17	Remisión de la nueva solicitud vía correo (anulación de pago para realizar pago por transferencia)	0:05:32	
18	Impresión del correo remitido con el fin de anexarlo al expediente (anulación de pago para realizar pago por transferencia)	0:01:12	
19	Cambio información soporte que tenía error (cambio de información errónea en expediente)	0:04:37	
20	Escanear el nuevo documento de la documentación soporte que tenía error (cambio de información errónea en expediente)	0:01:20	
21	Remisión del nuevo documento a la persona encargada del reclamo con el cambio emitido (cambio de información errónea en expediente)	0:01:50	
22	Buscar la solicitud para devolución de deducible (devolución de deducible)	0:01:16	
23	Revisión de la solicitud que necesita devolución de deducible (devolución de deducible)	0:04:03	
24	Realiza llamada acerca del pago para la devolución de deducible (devolución deducible)	0:10:32	
25	Realizo llamada	0:07:02	
26	Revisión de correos	0:03:34	
27	Impresión de cotizaciones	0:04:32	
28	Búsqueda de póliza de un caso nuevo (armar el expediente)	0:04:30	
29	Armar expediente de un caso nuevo (armar el expediente)	0:06:31	
30	Llamada	0:09:47	
31	Registrando un reclamo de vehículos en el sistema (expediente nuevo)	0:09:39	
32	Impresión de la viñeta del expediente nuevo (expediente nuevo)	0:03:18	
33	Se desplazó de su área de trabajo	0:05:18	
34	Atendiendo consultas	0:08:43	
35	Realizar la hoja de ajuste disminuyendo valor de primas pendiente (ajuste de reclamo de la mañana)	0:11:50	
36	Realizar la solicitud de pago de reclamo disminuyendo valor de primas pendiente (ajuste de reclamo de la mañana)	0:08:08	
37	Escanear la solicitud de pago y expediente con los valores de prima disminuidos (ajuste de reclamo)	0:12:41	
38	Remisión vía correo de la solicitud de pago y expediente con los valores de prima disminuidos (ajuste de reclamo)	0:05:24	
39	Realizar hoja de ajuste de un expediente ya existente. (ajuste de reclamo)	0:28:11	

MEDICIÓN DÍA 3

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Búsqueda de expedientes en físico debido a que el Jefe de Reclamos solicitó verlos en físico	0:23:20	
2	Se desplaza de su escritorio hacia auditoria a buscar los expedientes en físico que hacen falta	0:32:49	
3	Respuesta de correos	0:10:06	
4	Escanear los documentos de las subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:17:38	
5	Respuesta/Revisión de correos	0:15:42	
6	Colocarles nombres al expediente digital de las subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:03:05	
7	Realizar nota de entrega de las subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:03:23	*ya tiene una plantilla
8	Realizar cuadro con la información de los expedientes de subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:01:19	
9	Impresión de las notas de subrogaciones (los que no fueron culpa del asegurado)	0:00:47	
10	Escanear las notas de remisión de subrogaciones para remisión vía correo (los que no fueron culpa del asegurado)	0:02:14	
11	Remisión vía correo de nota de entrega junto con los expedientes de subrogación (los que no fueron culpa del asegurado)	0:11:21	*normalmente se llama y se entrega de manera física a las firmas legales pero debido a la pandemia será vía correo.
12	Impresión de correos de remisión a las firmas legales de la subrogación (los que no fueron culpa del asegurado)	0:02:06	
13	Búsqueda de expediente que el gerente de reclamos necesita	0:01:04	
14	Búsqueda de expediente que el gerente de reclamos necesita	0:02:06	
15	Recolección de mascarilla en RRHH	0:06:43	
16	Búsqueda de expedientes de los cuales se habían enviado en físico para pago pero requieren aún la firma del gerente de reclamos	1:32:01	*Debe sacar copias de los que ya están firmados
17	Respuesta a correos	0:17:21	
18	Actualización de expediente con nueva información adquirida. (anulación de pago por cheque para realizar pago por transferencia)	0:07:07	
20	Atención de asegurado, presencial	0:05:18	
21	Revisión de correos	0:08:39	
22	Impresión de cotizaciones enviadas por WhatsApp	0:07:53	
23	Impresión de un nuevo reclamo para expediente	0:04:03	
24	Llamada para consultas acerca de un expediente ya existente	0:02:32	
25	Búsqueda de póliza de un caso nuevo (armar el expediente)	0:05:24	
26	Armar expediente de un caso nuevo (armar el expediente)	0:01:12	
27	Rectificación en valor de mano de obra de un reclamo ya existente (cuando existen cambios en cotizaciones existentes)	0:10:28	-
28	Descargar cotizaciones que fueron enviadas por WhatsApp	0:07:23	
29	Realizar llamada a un asegurado acerca de un expediente existente	0:03:52	
30	Consulta con un compañero de trabajo acerca de un expediente existente	0:00:47	
31	Ingresar al sistema cotización que fue enviada hoy por medio de WhatsApp de un expediente existente	0:06:40	
32	Respuesta a correos	0:02:31	
33	Búsqueda e impresión de las condiciones especiales de una póliza de un reclamo existente	0:07:41	
34	Copias de las hojas de ajuste que ya están autorizadas para remisión de las mismas a contabilidad	0:17:05	
35	Copias de las hojas de ajuste que ya están autorizadas para remisión de las mismas a contabilidad	0:08:09	

MEDICIÓN DÍA 4				
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Crear listado de solicitudes que se entregaran a contabilidad	0.7.23.76	0:07:23	
2	Remisión de listado de solicitudes via correo	0.1.29.37	0:01:29	
3	Se desplaza de su escritorio	0.5.28.46	0:05:28	
4	Respues/Revisión de correos	0.6.17.97	0:06:17	
5	Realizar finiquito manual (anulación de pago por cheque para realizar pago por transferencia)	0.20.27.03	0:20:27	3 finiquitos
6	Remisión via correo del finiquito (anulación de pago por cheque para realizar pago por transferencia)	0.5.35.56	0:05:35	3 finiquitos
7	Revisión de los expedientes que fueron aprobados por el gerente de reclamos para verificar cuales necesitan copia	0.9.33.84	0:09:33	
8	Llamada de trabajo con oficial de contabilidad	0.6.12.78	0:06:12	
9	Atención a un cliente	0.04.46.00	0:04:46	
10	Verificar el inventario que esta bajo el poder de el	0.5.25.16	0:05:25	
11	Revisión de correos	0.14.26.13	0:14:26	
12	Descargar cotizaciones que fueron enviadas por WhatsApp	0.11.04.06	0:11:04	
13	Impresión de las cotizaciones que fueron enviadas por WhatsApp	0.2.20.56	0:02:20	
14	Ingresar cotización recibida en el sistema	0.08.23.59	0:08:23	
15	Copias para la hoja de transacciones financieras por un pago mayor a 200,000	0.12.31.81	0:12:31	
16	Realizar Memorandum de la hoja de transacciones para entregarla al área de cumplimiento	0.10.47.37	0:10:47	
17	Remisión de memorandum de la hoja de transacciones al área de cumplimiento	0.4.03.88	0:04:03	
18	Revisión de condiciones de poliza para dar respuesta acerca de un reclamo.	0.7.00.57	0:07:00	
19	Escanear expediente para remisión a reaseguro	0.09.18.56	0:09:18	
20	Revisión de correos	0.06.05.19	0:06:05	
21	Escanear documentos	0.04.37.28	0:04:37	
23	Respuesta/revisión de correos	0.20.56.66	0:20:56	
24	Revisión de un expediente de un reclamo ya existente. (realizó un informe de el)	0.6.39.91	0:06:39	
25	Revisión del informe ya existente ya que será analizado en el comité de reclamos.	0.2.52.18	0:02:52	
26	Impresión del informe ya existente y de la hoja de ajuste del mismo caso ya que será analizado en el comité de reclamos.	0.6.43.28	0:06:43	*le tocó buscar la hoja de ajuste
27	Anexar informe y hoja de ajuste al expediente	0.1.47.90	0:01:47	
28	Respuesta a correos	0.4.56.84	0:04:56	
29	Modificación del informe que solicitan para el comité de reclamos	0.4.24.28	0:04:24	
30	Ingresar al sistema SISNET	0.3.11.38	0:03:11	
31	Verificación en el expediente para cambio en la hoja de ajuste para realizar pago	0.6.48.37	0:06:48	
32	Realizar cambio en la hoja de ajuste para realizar pago	0.7.29.88	0:07:29	
33	Impresión de la hoja de ajuste que fue modificada para realizar pago	0.7.56.63	0:07:56	
34	Solicitudes de cotización a los proveedores via correo	0.5.37.25	0:05:37	
35	Respuesta a correos	0.10.45.57	0:10:45	

MEDICIÓN DÍA 5

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Se desplazó de su puesto de trabajo	0:08:07	
2	Buscar reclamos enviados por correo (ingreso de reclamo al sist)	0:10:12	
3	Imprimir los reclamos (ingreso de reclamo al sist)	0:02:03	
4	Armar expediente (ingreso del reclamo al sistema)	0:01:36	
5	Escanear documentación	0:01:20	
6	Remisión de documentación vía correo	0:02:04	
7	Preparar documentación para enviarla	0:01:50	
8	Buscar reclamos enviados por correo (ingreso de reclamo al sist)	0:05:57	
9	Imprimir los reclamos (ingreso de reclamo al sist)	0:02:13	
10	Armar expediente (ingreso del reclamo al sistema)	0:06:27	
11	Revisión de la información soporte que se presentó en el reclamo	0:01:22	
12	Respuesta a correos	0:07:32	
13	Imprimir correo	0:04:05	
14	Armar expediente (ingreso del reclamo al sistema)	0:03:43	
15	Atención al cliente	0:01:58	
16	Registro del reclamo en el sistema (ingreso del reclamo al sist)	0:19:32	
17	Crear viñeta (ingreso al del reclamo al sist)	0:02:45	
18	Imprimir la viñeta del expediente (ingreso al del reclamo al sist)	0:02:02	
19	Colocar viñeta (ingreso al del reclamo al sist)	0:00:48	
20	Ingresar al sistema todas la cotizaciones realizadas (ajuste de reclamo)	0:19:26	
21	Imprimir	0:02:45	
22	Realizar captura de cotizaciones	0:05:27	
23	Solicitar cotizaciones via correo	0:06:36	
24	Descargar fotos de inspección	0:05:07	
25	Imprimir fotos de inspección	0:00:30	
26	Revisión de la información soporte que se presentó en el reclamo	0:05:33	
27	Registro del reclamo en el sistema (ingreso del reclamo al sist)	0:08:22	
28	Crear viñeta (ingreso al del reclamo al sist)	0:00:46	
29	Imprimir la viñeta del expediente (ingreso al del reclamo al sist)	0:02:28	
30	Colocar viñeta (ingreso al del reclamo al sist)	0:00:45	
31	Revisión de la información soporte que se presentó en el reclamo	0:01:31	
32	Registro del reclamo en el sistema (ingreso del reclamo al sist)	0:11:06	
33	Crear viñeta (ingreso al del reclamo al sist)	0:00:35	
34	Imprimir la viñeta del expediente (ingreso al del reclamo al sist)	0:01:42	
35	Colocar viñeta (ingreso al del reclamo al sist)	0:02:02	
36	Llamada	0:02:47	
37	Revisión de correos	0:04:08	
38	Listado de voucher/solicitudes de cheques para entregar a conta	0:02:53	
39	Imprimir listado	0:00:10	
40	Revisión de documentos	0:10:29	
41	Listado de voucher/solicitudes de cheques para entregar a conta	0:42:20	
42	Se desplazó de su puesto de trabajo	0:08:26	
43	Imprimir listado	0:00:49	
44	Imprimir imagen de deducible	0:02:58	
45	Crear deducible	0:04:02	
46	Llamada	0:04:11	
47	Generar orden de compra	0:03:07	
48	Imprimir	0:01:45	
49	Revisión/respuesta de correos	0:10:30	
50	Escanear orden de compra	0:02:48	
51	Emitir finiquito	0:01:55	
52	Enviar correo	0:05:50	
53	Revisar expedientes	0:09:15	
54	Consultas al Jefe	0:11:28	
55	Se desplazó de su puesto de trabajo	0:03:33	
56	Enviar correo	0:02:53	
57	Buscar correo	0:11:19	
58	Buscar expediente en físico	0:13:06	
59	Enviar correo	0:07:18	
60	Verificar el listado en digital vrs los cheques en físico (recepción de cheques)	0:02:53	
61	Enviar correo de que el listado se encuentra correcto (recepción de cheques)	0:01:48	
62	Sellar los cheques y distribuirlos según tipo de reclamo (recepción de cheques)	0:05:30	
63	Entrega a cada oficial correspondiente (recepción de cheques)	0:00:19	
64	Actualizar el informe de seguimiento de pagos (recepción de cheques)	0:00:43	

Proceso: Ajuste de Reclamo							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Verificación de cuotas del asegurado que presentó el reclamo	1	0	0	0	0	0:02:34	2.57
Impresión de la hoja de verificación de cuotas del asegurado	1	0	0	0	0	0:01:18	1.30
Revisión de la póliza del asegurado que presentó reclamo	2	0	0	0	0	0:05:01	5.02
Revisión de la información soporte que se presentó en el reclamo	2	1	0	1	3	0:04:55	4.92
Ingresar al sistema todas la cotizaciones realizadas	2	3	1	1	1	0:25:15	25.25
Realizar captura de cotizaciones	1	0	0	0	1	0:17:29	17.48
Agregar comentarios de ser necesario a la hoja de ajuste	1	0	0	0	0	0:04:15	4.25
Impresión de la tabla de cotizaciones sugerida y hoja de ajuste	1	0	0	0	0	0:03:37	3.62
Realizar informe para anexar a la documentación soporte del reclamo	2	0	0	0	0	0:31:17	31.28
Revisión del informe para anexar a la documentación soporte del reclamo	0	0	0	1	0	0:06:43	6.72
Impresión del informe para anexar a la documentación soporte del reclamo	1	0	0	1	0	0:03:58	3.97
Escanear expediente del reclamo con la información soporte, la hoja de ajuste y la cotización sugerida	5	0	0	2	0	0:06:04	6.07
Remisión del expediente vía correo al Gerente de Reclamos para revisión del reclamo	2	0	0	0	0	0:05:03	5.05
Impresión del correo de remisión como soporte de que ya fue enviado al Gerente del área	2	0	0	0	0	0:01:22	1.37
Realizar solicitud de pago con el VB del Gerente de Reclamos	0	1	0	0	0	0:08:08	8.13
Escanear solicitud de pago y expediente para remisión	0	1	0	0	0	0:12:41	12.68
Remisión vía correo del expediente y la solicitud de pago	0	1	0	0	0	0:05:24	5.40
Total de tiempo							145.07

Proceso: Vehículo de Salvamento (pérdida total del vehículo)							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Recibir documentación correspondiente sobre los detalles del salvamento del vehículo.	1	0	0	0	0	0:04:37	4.62
Crear expediente con la documentación obtenida.	1	0	0	0	0	0:07:23	7.38
Realizar memorandum para la remisión de la documentación obtenida a Administración	1	0	0	0	0	0:08:53	8.88
Impresión del memorandum realizado para remisión del salvamento del vehículo.	1	0	0	0	0	0:01:21	1.35
Escanear la documentación soporte del salvamento y el memorandum realizado.	1	0	0	0	0	0:02:30	2.50
Remisión vía correo de la documentación soporte del salvamento y el memorandum de remisión.	1	0	0	0	0	0:04:23	4.38
Total de tiempo							29.12

Proceso: Subrogaciones (reclamos que no fueron causados por el asegurado)							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Búsqueda de las subrogaciones que se remitirán a las firmas legales	0	1	0	0	0	0:04:28	4.47
Copia de los expedientes de las subrogaciones	0	1	0	0	0	0:38:56	38.93
Crear los expedientes de las subrogaciones con las copias	0	1	0	0	0	0:34:13	34.22
Realizar cuadro de distribución de las subrogaciones que se remitirán a las firmas legales	0	1	1	0	0	0:05:30	5.50
Remisión vía correo del cuadro detallado de las subrogaciones que se remitirán a las firmas legales	0	1	0	0	0	0:04:18	4.30
Escanear los expedientes de las subrogaciones a entregar	0	0	1	0	0	0:17:38	17.63
Realizar nota de entrega de subrogaciones a las firmas legales	0	0	1	0	0	0:03:23	3.38
Impresión de las notas de entrega de las subrogaciones	0	0	1	0	0	0:00:47	0.78
Escanear las notas de entrega de subrogaciones	0	0	1	0	0	0:02:14	2.23
Remisión vía correo de nota de entrega junto con los expedientes de subrogación	0	0	1	0	0	0:11:21	11.35
Impresión de correos de remisión a las firmas legales de la subrogación	0	0	1	0	0	0:02:06	2.10
Total de tiempo							124.90

Proceso: Anulación de pago por cheque y solicitud de pago por transferencia							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Actualización del expediente con la nueva documentación adelantada	0	1	1	0	0	0:05:20	5.33
Realizar finiquito	0	1	0	1	1	0:08:37	8.62
Remisión vía correo del finiquito	1	1	0	1	0	0:04:18	4.30
Eliminar el expediente que ya había sido remitido para realizar el pago por cheque.	0	1	0	0	0	0:02:02	2.03
Imprimir y escanear la nueva solicitud de pago por transferencia.	0	1	0	0	0	0:02:26	2.43
Remisión vía correo de la solicitud de pago por transferencia	0	1	0	0	0	0:05:32	5.53
Impresión del correo remitido con el fin de anexarlo al expediente	0	1	0	0	0	0:01:12	1.20
Total de tiempo							29.45
Proceso: Cambio de información en un expediente							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Verificación en el expediente para realizar cambio requerido	0	0	0	1	0	0:06:48	6.80
Cambio de información soporte en un expediente de reclamo existente que tenía error	0	1	1	1	0	0:07:31	7.52
Imprimir/Escanear el nuevo documento de la documentación soporte que tenía error de un expediente de reclamo existente	0	1	0	1	0	0:04:38	4.63
Remisión del nuevo documento en el expediente de reclamo existente a la persona encargada del reclamo con el cambio emitido	0	1	0	0	0	0:01:50	1.83
Total de tiempo							20.78
Proceso: Devolución de deducible							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Buscar el expediente que requiere la solicitud para devolución de deducible	0	1	0	0	0	0:01:16	1.27
Revisión de la solicitud que necesita devolución de deducible	0	1	0	0	0	0:04:03	4.05
Realizar llamada acerca del pago para la devolución de deducible	0	1	0	0	0	0:10:32	10.53
Total de tiempo							15.85
Proceso: Ingreso de un nuevo reclamo							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5		
Buscar el reclamo y póliza del asegurado	0	1	1	0	2	0:06:31	6.52
Imprimir el reclamo que se presentó	0	0	1	0	2	0:02:46	2.77
Armar el expediente con la documentación soporte y la póliza del asegurado	0	1	1	0	3	0:04:39	4.65
Registro del reclamo en el sistema	0	1	0	0	3	0:12:10	12.17
Crear viñeta del expediente	0	0	0	0	3	0:01:22	1.37
Imprimir la viñeta del expediente	0	1	0	0	3	0:02:18	2.30
Colocar viñeta	0	0	0	0	3	0:01:12	1.20
Total de tiempo							30.97

Proceso: Recepción de cheques							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en MIN x
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Verificar el listado en digital vrs los cheques en físico	0	0	0	0	1	0:02:53	2.88
Enviar correo de que el listado se encuentra correcto	0	0	0	0	1	0:01:48	1.80
Sellar los cheques y distribuirlos según tipo de reclamo	0	0	0	0	1	0:05:30	5.50
Entrega a cada oficial correspondiente	0	0	0	0	1	0:00:19	0.32
Actualizar el informe de seguimiento de pagos	0	0	0	0	1	0:00:43	0.72
Ingresar al siniestro	0	0	0	0	1	0:02:23	2.38
Imprimir finiquito	0	0	0	0	3	0:10:36	10.60
Anexar cada cheque con su finiquito	0	0	0	0	2	0:05:45	5.75
Total de tiempo							29.95
Proceso: Actividades Varias							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Revisión/Respuesta de correos	2	4	5	8	9	0:07:28	7.47
Revisar/Preparar de la documentación	1	0	0	2	3	0:07:15	7.25
Recibir documentos	2	0	0	0	0	04:48:5	4.82
Búsqueda de documentos en físico	1	0	5	0	1	0:02:07	2.12
Verificación si una motocicleta que esta asegurada le aparece bloqueada en el sistema del instituto de la propiedad	1	0	0	0	0	0:01:46	1.77
Llamadas	1	2	2	1	2	0:07:30	7.50
Impresión	0	2	1	1	6	0:02:54	2.90
Se desplazó de su área de trabajo	0	1	2	1	3	0:10:03	10.05
Atención a consultas	0	1	1	0	1	0:06:59	6.98
Atención al cliente	0	0	1	1	1	0:04:01	4.02
Copias	0	0	2	1	0	0:12:35	12.58
Verificar el inventario asignado a él	0	0	0	1	0	0:05:25	5.42
Descargar cotizaciones que fueron enviadas por WhatsApp	0	0	1	1	0	0:09:13	9.22
Realizar Memorandum de la hoja de transacciones para entregarla al área de cumplimiento	0	0	0	1	0	0:10:47	10.78
Remisión de memorandum de la hoja de transacciones al área de cumplimiento	0	0	0	1	0	0:04:03	4.05
Revisión de condiciones de poliza para dar respuesta acerca de un reclamo.	0	0	0	1	0	0:07:00	7.00
Ingresar al sistema SISNET	0	0	0	1	0	0:03:11	3.18
Escanear	0	0	0	0	2	0:02:04	2.07
Descargar fotos de inspección	0	0	0	0	1	0:05:07	5.12
Crear listado de voucher/solicitudes de cheques	0	0	0	0	2	0:22:36	22.60
Crear deducible	0	0	0	0	1	0:04:02	4.03
Generar orden de compra	0	0	0	0	1	0:03:07	3.12
Apoyo a un compañero en archivar los cheques recibidos	0	0	0	0	1	0:18:49	18.82

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Oficial de Vida del Área de Reclamos

MEDICIÓN DÍA 1			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Preparación de expedientes para pasarlos a revisión (expedientes q se remiten a jefatura)	0:08:54	
2	Búsqueda de pólizas para anexarla a los expedientes de los reclamos (expedientes q se remiten a jefatura)	0:02:41	
3	Impresión de pólizas para anexarla a los expedientes de los reclamos (expedientes q se remiten a jefatura)	0:09:22	Solo se imprimen cuando son pólizas nuevas, y no se tienen impresas aún
4	Anexar las pólizas a los diversos expedientes (expedientes q se remiten a jefatura)	0:01:58	
5	Remisión de expedientes con la documentación soporte + las pólizas que corresponden	0:01:26	
6	Corrección de una hoja de ajuste que ya se encontraba remitido (cambio hoja de ajuste)	0:04:37	
7	Imprimir la hoja de ajuste (cambio hoja de ajuste)	0:01:01	
8	Separación de reclamos que han llegado durante los últimos dos días (nuevo reclamo)	0:03:54	
9	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo)	0:12:00	
10	Corrección de una hoja de ajuste que ya se encontraba remitido (cambio hoja de ajuste)	0:03:59	
11	Imprimir la hoja de ajuste (cambio hoja de ajuste)	0:00:45	
12	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo)	0:04:28	Ya hay un manual de como ordenar, se sigue
13	Llamada	0:02:10	
14	Verificación que la persona que presentó reclamo se encuentra asegurado, en los perfiles de cartera de aseguramiento (nuevo reclamo)	0:03:09	Se deben de verificar dos perfiles individuales. Ahorro y prestamo
15	Imprimir la verificación de que la persona se encuentra asegurada (nuevo reclamo)	0:01:38	Perfiles de cartera de aseguramiento
16	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo)	0:02:46	Existe un manual de archivamiento donde le indica que debe de subrayar.
17	Ingresar el reclamo de ahorro presentado en el sistema (nuevo reclamo) (mismo asegurado)	0:31:55	Este reclamo tiene dos productos, esta lento el sistema
18	Ingresar el reclamo de prestamo presentado en el sistema (nuevo reclamo) (mismo asegurado)	0:11:48	
19	Imprimir las hojas de ajuste de los dos reclamos ingresados (nuevo reclamo) (mismo asegurado)	0:01:16	
20	Armar expediente de reclamo con la doc soporte y la hoja de ajuste (nuevo reclamo)	0:00:58	
21	Crear la viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:01:02	
22	Imprimir viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:00:37	
23	Colocar viñeta al expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:00:53	
24	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo 2)	0:02:20	
25	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo2)	0:01:46	
26	Corrección de una hoja de ajuste que ya se encontraba remitido (cambio hoja de ajuste)	0:03:21	
27	Verificación que la persona que presentó reclamo se encuentra asegurado, en los perfiles de cartera de aseguramiento (nuevo reclamo2)	0:03:21	
28	Imprimir la verificación de que la persona se encuentra asegurada (nuevo reclamo2)	0:04:32	
29	Ingresar el reclamo de ahorro presentado en el sistema (nuevo reclamo) (mismo asegurado)	0:14:53	
30	Ingresar el reclamo de prestamo presentado en el sistema (nuevo reclamo) (mismo asegurado)	0:06:27	
31	Armar expediente de reclamo con la doc soporte y la hoja de ajuste (nuevo reclamo2)	0:00:35	
32	Imprimir las hojas de ajuste de los dos reclamos ingresados (nuevo reclamo) (mismo asegurado)	0:00:59	
33	Consultas con Jefe de Reclamos	0:03:12	
35	Realizar nota de improcedente /negación (negación)	0:00:22	
36	Crear la viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:01:02	
37	Imprimir viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:00:44	
38	Colocar viñeta al expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:00:37	
39	Impresión de la hoja de ajuste del reclamo que se negará (negación)	0:02:07	
40	Remisión de la hoja de ajuste del reclamo que se negará (negación)	0:01:16	
41	Revisión de correos	0:03:10	

MEDICIÓN DÍA 2			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Copias de expedientes que ya estan aprobados y serán remitidos a contabilidad	0:04:42	14 expedientes, no pudo sacarlas pq había alguien
2	Verificación que la persona que presentó reclamo se encuentra asegurado, en los perfiles de cartera de aseguramiento (nuevo)	0:44:52	12 expedientes, buscó el de los 12
3	Imprimir la verificación de que la persona se encuentra asegurada (nuevo reclamo)	0:05:34	
4	Distribuir las verificación de la cartera de aseguramiento con su reclamo correspondiente (nuevo reclamo)	0:03:28	
5	Verificación que la persona que presentó reclamo se encuentra asegurado, en los perfiles de cartera de aseguramiento (nuevo)	0:02:38	le falto imprimir una
6	Imprimir la verificación de que la persona se encuentra asegurada (nuevo reclamo)	0:02:45	
7	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo)	0:04:58	
8	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo)	0:06:56	
9	Verificación que la persona que presentó reclamo se encuentra asegurado, en los perfiles de cartera de aseguramiento (nuevo)	0:02:47	
10	Imprimir la verificación de que la persona se encuentra asegurada (nuevo reclamo)	0:00:36	
11	Revisión/respuesta correos	0:02:37	
12	Ingresar el reclamo de prestamo presentado en el sistema (nuevo reclamo)	0:24:14	
13	Imprimir las hojas de ajuste de los dos reclamos ingresados (nuevo reclamo)	0:01:57	
14	Armar expediente de reclamo con la doc soporte y la hoja de ajuste (nuevo reclamo)	0:00:38	
15	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo2)	0:02:32	mismo tiempo
16	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo2)	0:02:32	mismo tiempo
17	Ingresar el reclamo de ahorro presentado en el sistema (nuevo)	0:24:14	
18	Ingresar el reclamo de amparo funebre presentado en el sistema (nuevo reclamo2)	0:06:12	
19	Imprimir la hoja de ajuste del reclamo ingresado (nuevo reclamo2)	0:02:01	
20	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo3)	0:07:01	mismo tiempo
21	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo3)	0:07:01	mismo tiempo
22	Ingresar el reclamo de ahorro presentado en el sistema (nuevo)	0:21:22	
23	Imprimir la hoja de ajuste del reclamo ingresado (nuevo reclamo3)	0:00:54	
24	Armar expediente de reclamo con la doc soporte y la hoja de ajuste (nuevo reclamo3)	0:01:15	
25	Imprimir solicitud de pago (nuevo reclamo3)	0:01:29	
26	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo4)	0:02:47	mismo tiempo
27	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo4)	0:02:47	mismo tiempo
28	Ingresar el reclamo de ahorro presentado en el sistema (nuevo)	0:16:52	
29	Imprimir la hoja de ajuste del reclamo ingresado (nuevo reclamo4)	0:03:32	
30	Listado de solicitudes para emisión de pago	0:09:14	
31	Remisión vía correo de solicitudes para emisión de pago	0:01:00	
32	Crear la viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:03:29	
33	Imprimir viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:01:11	
34	Colocar viñeta al expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:02:57	
35	Impresión de pólizas para anexarla a los expedientes de los reclamos (expedientes q se remiten a jefatura)	0:02:31	
36	Remisión de expedientes con la documentación soporte + las pólizas que corresponden	0:00:22	
37	Consulta Jefe de Reclamos	0:04:04	
38	Escanear los expedientes de los reclamos que pasan al investigador	0:04:04	
39	Remisión vía correo de los expedientes que pasan al investigador	0:03:31	
40	Revisión de correos	0:01:49	
41	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo5)	0:02:49	mismo tiempo
42	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo5)	0:02:49	mismo tiempo
43	Ingresar el reclamo de ahorro presentado en el sistema (nuevo)	0:17:08	
44	Imprimir la hoja de ajuste del reclamo ingresado (nuevo reclamo5)	0:01:53	
45	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo6)	0:02:23	
46	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo6)	0:03:26	
47	Ingresar el reclamo de prestamo presentado en el sistema (nuevo reclamo6)	0:11:25	
48	Imprimir la hoja de ajuste del reclamo ingresado (nuevo reclamo6)	0:01:25	
49	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo7)	0:06:51	mismo tiempo
50	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo7)	0:06:51	mismo tiempo
51	Realizar formato de listado de asegurados y beneficiarios de revisión	0:04:34	
52	Remisión del formato de listado de asegurados y beneficiarios de revisión al área de cumplimiento	0:00:51	
53	Ingresar el reclamo de prestamo presentado en el sistema (nuevo reclamo7)	0:10:01	
54	Imprimir la hoja de ajuste del reclamo ingresado (nuevo reclamo7)	0:02:35	
55	Verificar y Ordenar la documentación que se presentó (nuevo reclamo8)	0:04:37	
56	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo8)	0:02:05	
57	Ingresar el reclamo de ahorro presentado en el sistema (nuevo)	0:12:52	
58	Imprimir la hoja de ajuste del reclamo ingresado (nuevo reclamo8)	0:03:45	
59	Crear la viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:03:58	
60	Imprimir viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:00:31	
61	Colocar viñeta al expediente de reclamo (nuevo reclamo)	0:02:21	
62	Revisión de correos	0:01:24	
63	Organización de expedientes	0:01:27	
64	Consulta de compañero	0:02:06	

MEDICIÓN DÍA 3			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Capacitación del nuevo manual de CISA	0:54:47	
2	Revisión y respuesta a correos	0:18:01	
3	Buscar expedientes pendientes con los perfiles de cartera (ajuste de un reclamo ya existente)	0:08:46	
4	Imprimir documentos	0:13:08	
5	Sellar cada hoja de la nueva documentación recibida (ajuste de un reclamo ya existente)	0:01:20	
6	Anexar al expediente la nueva información recibida (ajuste de un reclamo ya existente)	0:02:24	
7	Resaltar los datos generales del reclamo presentado con la nueva información obtenida (ajuste de un reclamo ya existente)	0:02:34	
8	Enviar correo electrónico solicitando información pendiente	0:08:46	
9	Imprimir documentos	0:13:29	
10	Realizar ajuste de reclamo con la nueva información recibida (ajuste de un reclamo ya existente)	0:04:54	
11	Imprimir hoja de solicitud de emisión de cheque y hoja de ajuste (ajuste de reclamo ya existente)	0:02:04	
12	Firmar hoja de solicitud de emisión de cheque (ajuste de reclamo ya existente)	0:00:19	
13	Resaltar los datos generales del reclamo presentado con la nueva información obtenida (ajuste de un reclamo ya existente2)	0:16:27	
14	Realizar ajuste de reclamo con la nueva información recibida (ajuste de un reclamo ya existente2)	0:13:47	
15	Imprimir hoja de solicitud de emisión de cheque (ajuste de reclamo ya existente2)	0:02:15	
16	Firmar hoja de solicitud de emisión de cheque (ajuste de reclamo ya existente2)	0:00:14	
17	Imprimir solicitud de emisión de cheque y hoja de ajuste (ajuste de reclamo ya existente2)	0:06:27	
18	Recepción de reclamo vía correo	0:05:35	
20	Imprimir documentos	0:03:00	
21	Capacitación de Activos de Información	1:01:44	
22	Realizar cuadro de préstamo necesario (ajuste de reclamo ya existente2)	0:13:39	
23	Imprimir documentos	0:01:06	
24	Realizar ajuste de reclamo con la nueva información recibida (ajuste de un reclamo ya existente2)	0:29:59	*error en sistema, no puede seguirlo ingresando
25	Llamada por fallo en el sistema	0:07:47	
26	Realizar ajuste de reclamo con la nueva información recibida (ajuste de un reclamo ya existente2)	0:10:25	
27	Imprimir solicitud de emisión de cheque y hoja de ajuste (ajuste de reclamo ya existente2)	0:01:07	
28	Firmar hoja de ajuste de reclamo con la nueva información recibida (ajuste de reclamo ya existente2)	0:00:23	
29	Imprimir documentos	0:01:37	
30	Sellar cada hoja de la nueva documentación recibida (ajuste de un reclamo ya existente3)	0:01:08	
31	Resaltar los datos generales del reclamo presentado con la nueva información obtenida (ajuste de un reclamo ya existente3)	0:02:58	
32	Realizar ajuste de reclamo con la nueva información recibida (ajuste de un reclamo ya existente3)	0:13:28	
33	Imprimir solicitud de emisión de cheque y hoja de ajuste (ajuste de reclamo ya existente3)	0:01:44	
34	Verificación que la persona que presentó reclamo se encuentra asegurado, en los perfiles de cartera de aseguramiento (nuevo reclamo3)	0:02:17	
35	Imprimir la verificación de que la persona se encuentra asegurada (nuevo reclamo3)	0:06:42	
36	Resaltar los datos generales del reclamo presentado con la nueva información obtenida (ajuste de un reclamo ya existente4)	0:08:40	
37	Realizar ajuste de reclamo con la nueva información recibida (ajuste de un reclamo ya existente4)	0:24:52	
38	Realizar ajuste de reclamo con la nueva información recibida (ajuste de un reclamo ya existente4)	0:07:45	
39	Imprimir solicitud de emisión de cheque y hoja de ajuste (ajuste de un reclamo ya existente4)	0:02:31	
40	Firmar hoja de solicitud de emisión de cheque (ajuste de reclamo ya existente4)	0:01:09	
41	Sellar la documentación completa que se recibió de reclamos existentes (ajuste de reclamo existente5)	0:01:02	
42	Armar expediente con nueva documentación completa que se recibió de reclamos (ajuste de reclamo existente5)	0:00:58	
43	Recibir documentación	0:06:33	
44	Realizar llamada	0:14:35	
45	Resaltar los datos generales del reclamo presentado con la nueva información obtenida (ajuste de un reclamo ya existente5)	0:01:30	
46	Sellar la documentación completa que se recibió de reclamos existentes (ajuste de reclamo existente5)	0:01:16	
47	Entrega de cheques	0:04:29	
48	Realizar ajuste de reclamo con la nueva información recibida (ajuste de un reclamo ya existente5)	0:10:18	
49	Imprimir solicitud de emisión de cheque, hoja de ajuste (ajuste de un reclamo ya existente5)	0:02:51	
50	Firmar hoja de solicitud de emisión de cheque (ajuste de reclamo ya existente5)	0:00:45	

MEDICIÓN DÍA 4			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Buscar archivos	0:05:37	
2	Imprimir documentos	0:02:50	
3	Resaltar los datos generales del reclamo presentado de accidentes personales (accidentes personales)	0:05:23	
4	Verificar que toda la documentación este conforme en la plataforma del SAR la factura (accidentes personales)	0:01:50	
5	Verificar en el sistema si la persona se encuentra asegurada, la menor de edad (se verifica el perfil de ingreso y el certificado individual) (accidentes personales)	0:01:38	
6	Imprimir el certificado individual, el perfil de ingreso a la póliza de accidentes y la verificación de la factura en la plataforma del SAR (accidentes personales)	0:02:18	
7	Ingresar al sistema el accidente personal recibido (accidentes personales)	0:23:11	
8	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (accidentes personales)	0:05:29	
9	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (accidentes personales)	0:01:10	
10	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo)	0:04:02	
11	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo)	0:02:32	
12	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo)	0:17:09	
13	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo)	0:01:09	
14	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte nuevo reclamo)	0:00:45	
15	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo)	0:00:19	
16	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo2)	0:02:19	
17	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo2)	0:02:48	
18	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo2)	0:15:37	
19	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo2)	0:01:36	
20	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (nuevo reclamo2)	0:01:02	
21	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo2)	0:00:30	
22	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo3)	0:02:57	
23	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo3)	0:02:58	
24	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo3)	0:05:50	
25	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo3)	0:02:38	
26	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (nuevo reclamo3)	0:00:27	
27	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo3)	0:00:10	
28	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo4)	0:01:01	
29	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo4)	0:02:28	
30	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo4)	0:14:06	
31	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo4)	0:07:21	
32	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (nuevo reclamo4)	0:00:51	
33	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo4)	0:00:25	
34	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo5)	0:02:00	
35	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo5)	0:03:43	
36	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo5)	0:09:03	
37	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo5)	0:01:30	
38	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (nuevo reclamo5)	0:00:50	
39	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo5)	0:00:14	
40	Crear la viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo1,2,3,4,5)	0:05:57	
41	Imprimir viñeta del expediente de reclamo (nuevo reclamo1,2,3,4,5)	0:05:18	
42	Colocar viñeta al expediente de reclamo (nuevo reclamo1,2,3,4,5)	0:02:45	
43	Buscar expediente	0:06:11	
44	Búsqueda de pólizas para anexarla a los expedientes de los reclamos (expedientes q se remiten a jefatura)	0:00:32	
45	Impresión de pólizas para anexarla a los expedientes de los reclamos (expedientes q se remiten a jefatura)	0:04:21	
46	Anexar las pólizas a los diversos expedientes (expedientes q se remiten a jefatura)	00:29.0	
47	Realizar nota para solicitud de investigación	0:02:01	
48	Imprimir documentos	0:02:15	
49	Remisión de expedientes con la documentación soporte + las pólizas que corresponden	0:01:20	
50	Recibir documentación vía correo	0:02:15	
51	Imprimir documentos	0:00:58	
52	Anexar la nueva documentación soporte a los expedientes	0:01:53	
53	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo6)	0:01:23	
54	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo6)	0:01:15	
55	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo6)	0:25:50	
56	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo6)	0:01:37	
57	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (nuevo reclamo6)	0:00:46	
58	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo6)	0:00:15	
59	Se desplazó de su área de puesto a arreglar lo entregado por admon.	0:42:34	
60	Realizar nota de improcedente /negación (negación)	0:05:34	
61	Chequear los reclamos remitidos	0:01:28	
62	Crear la viñeta del expediente de reclamo	0:01:09	
63	Imprimir viñeta del expediente de reclamo	0:01:09	
64	Colocar viñeta al expediente de reclamo	0:01:30	
65	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo7)	0:01:41	
66	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo7)	0:01:41	
67	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo7)	1:01:17	
68	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo7)	0:01:04	
69	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (nuevo reclamo7)	0:00:20	
70	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo7)	0:00:30	
71	Llamada	0:03:01	
72	Llamada	0:04:53	
73	Consulta de un compañero	0:02:12	
74	Realizar nota	0:11:47	
75	Imprimir documentos	0:00:35	

MEDICIÓN DÍA 5			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Distribuir los reclamos de acuerdo a su producto	0:13:54	
2	Consultas vía WA	0:01:23	
3	Verificar en los perfiles de cartera que la persona que presentó el reclamo se encuentra asegurada	0:02:50	
4	Imprimir la hoja de verificación de los perfiles de cartera	0:02:32	
5	Imprimir hoja de ajuste	0:01:23	
6	Armar expediente de reclamo con la documentación soporte y hoja de ajuste	0:00:44	
7	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo)	0:03:23	
8	Consultas vía llamada del reclamo	0:03:44	
9	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo2)	0:03:42	
10	Ingresar el reclamo de prestamo presentado en el sistema (nuevo reclamo2)	0:16:03	
11	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo2)	0:00:49	
12	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte nuevo reclamo2)	0:00:31	
13	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo2)	0:00:57	
14	Remisión a jefatura	0:01:43	
15	Enviar correo de cumplimiento	0:13:22	
16	Ingresar al sistema el reclamo con su modificación	0:04:54	
17	Realizar nota de negación	0:05:46	
18	Llamada	0:11:40	
19	Imprimir documentos	0:01:15	
20	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago	0:02:37	
21	Respuesta a correos	0:02:19	
22	Completar cuadro que se remite a cumplimiento	0:20:56	
23	Remisión vía correo del cuadro que se realizó para cumplimiento	0:00:56	
24	Respuesta a correos	0:20:16	
25	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo3)	0:03:47	
26	Ingresar al sistema el reclamo con su modificación	0:06:08	
27	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago	0:00:45	
28	Firmar hoja de ajuste	0:00:20	
29	Escanear documento	0:01:10	
30	Enviar documento vía correo	0:02:29	
31	Imprimir documentos	0:01:47	
32	Ingresar al sistema el reclamo con su modificación	0:03:55	3 errores le ha regresado
33	Corregir nota de improcedencia	0:01:46	
34	Imprimir documentos	0:00:52	
35	Armar expediente de reclamo con la documentación soporte y hoja de ajuste	0:03:03	
36	Ingresar al sistema el reclamo con su modificación	0:08:56	
37	Imprimir la orden de pago	0:00:32	
38	Firmar orden de pago	0:00:17	
39	Armar expediente de reclamo con la documentación soporte y hoja de ajuste	0:00:23	
40	Entregar cheques	0:09:33	
41	Verificar y ordenar la documentación soporte del reclamo	0:01:14	
42	Atiende consultas al compañero	0:02:02	
43	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo3)	0:04:01	
44	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo3)	0:14:07	
45	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo3)	0:01:36	
46	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte nuevo reclamo3)	0:01:07	
47	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo3)	00:14.0	
48	Remisión a jefatura	01:24.0	
49	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo4)	0:01:00	
50	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo4)	0:02:28	
51	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo4)	0:13:07	
52	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo4)	0:00:44	
53	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte nuevo reclamo4)	0:01:04	
54	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo4)	0:00:21	
55	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo5)	0:01:25	
56	Verificar y ordenar la documentación soporte del reclamo (ajuste reclamo5)	0:01:42	
57	Revisar expedientes	0:01:52	
58	Sacar copias de las ordenes de pago para pasar a contabilidad	0:04:42	
59	Realizar listado de las ordenes de pago a remitir a contabilidad	0:04:20	
60	Remisión vía correo del listado creado	0:00:32	
61	Entregar las solicitudes de pago a contabilidad	0:06:45	
62	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo5)	0:05:37	
63	Ingresar el reclamo de prestamo presentado en el sistema (nuevo reclamo5)	0:15:15	
64	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo5)	0:00:36	
65	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte nuevo reclamo5)	0:01:05	
66	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo5)	0:00:22	
67	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo6)	0:01:24	
68	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo6)	0:03:41	
69	Ingresar el reclamo de presentado en el sistema (nuevo reclamo6)	0:15:44	
70	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo6)	0:00:27	
71	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte nuevo reclamo6)	0:01:23	
72	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo6)	0:00:21	
73	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo7)	0:01:31	
74	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo7)	0:03:06	
75	Atención al cliente	0:04:46	
76	Realizar nota de solicitud de documentación	0:09:33	
77	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo8)	0:10:35	
78	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo8)	0:01:23	
79	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (nuevoreclamo8)	0:01:22	
80	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo8)	0:00:12	
81	Imprimir documentos	0:01:03	
82	Remisión a jefatura	0:00:14	
83	Sellar todos los reclamos PAGINA POR PAGINA con su fecha de recepción (nuevo reclamo9)	0:01:00	
84	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo9)	0:00:51	
85	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo9)	0:16:33	
86	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo9)	0:02:08	
87	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (nuevoreclamo9)	0:01:17	
88	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo9)	0:00:10	
89	Resaltar los datos generales del reclamo presentado (nuevo reclamo10)	0:03:47	
90	Llamada	0:04:45	
91	Ingresar el reclamo presentado en el sistema (nuevo reclamo10)	0:18:36	
92	Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago (nuevoreclamo10)	0:01:15	
93	Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte (nuevoreclamo10)	0:02:04	
94	Firmar hoja de ajuste y orden de pago (nuevo reclamo10)	0:01:04	
95	Remisión a jefatura	0:00:10	
96	Imprimir documentos	0:03:48	
97	Consultas acerca de un reclamo	0:04:34	
98	Completar cuadro que se remite a cumplimiento	0:07:22	
99	Remisión vía correo del cuadro que se realizó para cumplimiento	0:00:32	
100	Completar formato entregado por Jefe de Reclamos	0:09:50	
101	Archivar	0:02:56	
102	Crear la viñeta del expediente de reclamo	0:05:21	
103	Imprimir viñeta del expediente de reclamo	0:00:26	
104	Colocar viñeta al expediente de reclamo	0:06:59	

MEDICIÓN DÍA 6			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Revisión/respuesta de correos, Microsoft Teams	0:30:05	
2	Realizar las hojas de lavado de activos (lavado de activos)	0:20:41	
3	Imprimir las hojas de lavado de activos (lavado de activos)	0:04:19	
4	Revisar que la hoja de activos contenga los datos correctos y firmarla (lavado de activos)	0:04:00	
5	Realizar las hojas de lavado de activos (lavado de activos)	0:00:34	
6	Imprimir las hojas de lavado de activos (lavado de activos)	0:01:15	
7	Revisar que la hoja de activos contenga los datos correctos y firmarla (lavado de activos)	0:00:34	
8	Llamada	0:04:43	
9	Revisión/respuesta de correos, Microsoft Teams	0:04:52	
10	Buscar los expedientes a ingresar al sistema (ingreso al sistema)	0:06:41	
11	Revisión/respuesta de correos, Microsoft Teams	0:02:38	
12	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:01:08	
13	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:40:10	3 reclamos
14	Atención al cliente	0:04:59	
15	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:03:14	
16	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:00:38	
17	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:43	
18	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:04:33	
19	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:01:07	
20	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:03:18	
21	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:00:17	
22	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:33	
23	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:07:20	
24	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:23	
25	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:02:28	
26	Remisión cheques	0:06:41	
27	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:05:38	
28	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:02:44	
29	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:13:11	
30	Revisión/respuesta de correos, Microsoft Teams	0:00:55	
31	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:08:17	
32	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:01:56	
33	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:02:25	
34	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:05:18	
35	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:02:08	
36	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:02:03	
37	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:01:28	
38	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:11:01	
39	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:46	
40	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:04:52	
41	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:00:56	
42	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:10:36	
43	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:00:44	
44	Revisión/respuesta de correos, Microsoft Teams	0:12:01	
45	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:00:51	
46	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:20	
47	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:10:06	
48	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:00:32	
49	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:01:10	
50	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:04:50	
51	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:37	
52	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:06:42	
53	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:01:05	
54	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:01:36	
55	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:05:59	
56	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:56	
57	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:03:23	
58	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:00:59	
59	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:31	
60	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:05:53	
61	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:01:48	
62	Separar los reclamos de acuerdo al contratante o producto	0:01:23	
63	Verificar en los perfiles de cartera que la persona que presentó el reclamo se encuentra asegurada	0:10:48	
64	Imprimir la hoja de verificación de los perfiles de cartera	0:00:56	
65	Distribuir la hoja de verificación de los perfiles de cartera a su reclamo correspondiente	0:03:28	
66	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:11:22	
67	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:23	
68	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:03:37	
69	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:00:44	
70	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:07:29	
71	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:01:37	
72	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:25	
73	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:04:41	
74	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:04:59	
75	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:00:54	
76	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:00:53	
77	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:00:11	
78	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:06:18	
79	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:02:31	
80	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:01:05	
81	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:01:25	
82	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:08:27	
83	Sellar el reclamo, hoja por hoja (ingreso al sistema)	0:02:10	
84	Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0:01:37	
85	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:07:06	
86	Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0:07:37	
87	Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0:01:23	
88	Cuadro de siniestros del mes de agosto	0:15:25	

MEDICIÓN DÍA 7

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Cuadrar el informe de siniestros	1:15:33	
2	Remisión del informe de siniestros	0:00:55	
3	Revisión/respuesta de correos, Microsoft Teams	0:08:33	
4	Revisar cada uno de los expedientes del mes para realizar los informes adicionales	0:34:49	
5	Realizar informe: formas de reclamo pagados por endoso B	0:38:56	
6	Realizar informe: reclamos pagados por mejora	0:22:26	
7	Realizar informe: reclamos improcedentes	0:35:09	
8	Cuadrar el informe de siniestros	0:09:05	
9	Atención al cliente	0:01:40	
10	Cuadrar el informe de siniestros	0:12:31	
11	Se desplazó de su área de trabajo	0:03:47	
12	Encuesta	0:14:47	
13	Realizar informe: CISA	2:36:27	

Proceso: Ajuste de un nuevo reclamo

Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x Actividad	Tiempo Prom en MIN x	Comentarios	Tiempo Prom en MIN x Actividad
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5				
Completar cuadro que se remite a cumplimiento	0	0	0	0	2	0	0	0:14:09	14.15
Remitir vía correo del cuadro que se realizó para cumplimiento	0	0	0	0	2	0	0	0:00:44	0.73
Separar los reclamos de acuerdo al contratante o producto	1	0	0	0	1	1	0	0:06:24	6.40
Sellar cada hoja del reclamo con su fecha de ingreso	1	0	4	7	5	0	0	0:02:16	2.27
Verificar y ordenar la documentación soporte del reclamo	2	8	0	0	2	0	0	0:03:27	3.45
Verificar en los perfiles de cartera que la persona que presentó el reclamo se encuentra asegurada	2	3	1	0	1	1	0	0:09:05	9.08
Imprimir la hoja de verificación de los perfiles de cartera	2	3	1	0	1	1	0	0:03:09	3.15
Distribuir la hoja de verificación de los perfiles de cartera a su reclamo correspondiente	0	1	0	0	0	1	0	0:03:28	3.47
Resaltar los datos generales del expediente	2	8	5	7	10	0	0	0:03:51	3.85
Ingreso y análisis del reclamo al sistema	4	9	9	7	12	0	0	0:15:09	15.15
Imprimir hojas de ajuste y orden de pago de reclamo	5	8	7	7	12	0	0	0:01:54	1.90
Firmar la hoja de ajuste y orden de pago de reclamo	0	0	5	7	10	0	0	0:00:28	0.47
Armar expediente de reclamo con la documentación soporte y hoja de ajuste	2	2	2	7	11	0	0	0:01:03	1.05
Crear viñeta del expediente de reclamo	2	2	0	2	1	0	0	0:02:40	2.67
Imprimir viñeta del expediente de reclamo	2	2	0	2	1	0	0	0:01:25	1.42
Colocar viñeta del expediente de trabajo	2	2	0	2	1	0	0	0:02:35	2.58
Proceso: Remisión de expedientes a Jefatura para revisión	0	1	0	0	4	0	0	0:00:53	0.88
Revisar expedientes	0	0	0	0	1	0	0	0:01:52	1.87
Sacar copias de las ordenes de pago para pasar a contabilidad	0	0	0	0	1	0	0	0:04:42	4.70
Realizar listado de las ordenes de pago a remitir a contabilidad	0	0	0	0	1	0	0	0:04:20	4.33
Remisión vía correo del listado creado	0	0	0	0	1	0	0	0:00:32	0.53
Entregar las solicitudes de pago a contabilidad	0	0	0	0	1	0	0	0:06:45	6.75

Proceso: Ingreso de una reclamo al sistema SIN AJUSTAR

Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en	Comentarios	Tiempo Prom en MIN x
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5				
Buscar los expedientes a ingresar al sistema (ingreso al sistema)	0	0	0	0	0	1	0	0:06:41	6.68
Sellar el reclamo, hoja por hoja con su fecha de recepción (ingreso al sistema)	0	0	0	0	0	13	0	0:01:19	1.32
Ordenar la documentación (ingreso al sistema)	0	0	0	0	0	18	0	0:01:35	1.58
Registrar los reclamos al sistema sin ajustarlos (ingreso al sistema)	0	0	0	0	0	26	0	0:07:46	7.77
Imprimir los cuadros de documentación requerida (ingreso al sistema)	0	0	0	0	0	11	0	0:01:30	1.50

Proceso: Accidentes Personales

Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en	Comentarios	Tiempo Prom en MIN x
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5				
Resaltar los datos generales del reclamo presentado de accidentes personales	0	0	0	1	0	0	0	0:05:23	5.38
Verificar que toda la documentación este conforme en la plataforma del SAR la factura	0	0	0	1	0	0	0	0:01:50	1.83
Verificar en el sistema el perfil de ingreso y el certificado individual	0	0	0	1	0	0	0	0:01:38	1.63
Imprimir el certificado individual, el perfil de ingreso a la póliza de accidentes y la verificación de la factura en la plataforma del SAR	0	0	0	1	0	0	0	0:02:18	2.30
Ingresar al sistema el accidente personal recibido	0	0	0	1	0	0	0	0:23:11	23.18
Imprimir la hoja de ajuste y la orden de pago	0	0	0	1	0	0	0	0:05:29	5.48
Armar el expediente con la hoja de ajuste, orden de pago y documentación soporte	0	0	0	1	0	0	0	0:01:10	1.17

Proceso: Lavado Activos

Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en	Comentarios	Tiempo Prom en MIN x
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5				
Realizar las hojas de lavado de activos	0	0	0	0	0	2	0	0:10:37	10.617
Imprimir las hojas de lavado de activos	0	0	0	0	0	2	0	0:02:47	2.783
Revisar que la hoja de activos contenga los datos correctos y firmarla	0	0	0	0	0	2	0	0:02:17	2.283

Proceso: Cierre									
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en	Comentarios	Tiempo Prom en MIN x
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5				
Ingreso del Reclamo sin Ajustar (proceso arriba)	0	0	0	0	0	0	0	0:00:00	0.00
Cuadrar el informe de siniestros	0	0	0	0	0	1	3	0:38:28	38.47
Remisión del informe de siniestros	0	0	0	0	0	0	1	0:00:55	0.92
Revisar cada uno de los expedientes del mes para realizar los informes adicionales	0	0	0	0	0	0	1	0:34:49	34.82
Realizar informe	0	0	0	0	0	0	4	1:03:15	63.25
Proceso: Actividades Varias									
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en	Comentarios	Tiempo Prom en MIN x
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5				
Revisión/respuesta de correos, Microsoft Teams	1	6	3	0	5	5	1	0:07:32	7.53
Llamadas de trabajo	1	0	2	2	3	1	0	0:06:22	6.37
Preparar/Organizar/Buscar/Revisar Expedientes	0	1	1	4	1	0	0	0:03:53	3.88
Consultas a algún compañero	1	2	0	1	2	0	0	0:03:02	3.03
Realizar nota	1	2	0	3	3	0	0	0:04:51	4.85
Remitir de nota/documentos/expedientes	1	0	0	0	0	0	0	0:01:16	1.27
Atención al cliente	0	0	0	0	1	1	1	0:04:04	4.07
Sacar Copias	0	1	0	0	0	0	0	0:04:42	4.70
Escanear	0	1	0	0	1	0	0	0:02:37	2.62
Archivar	0	1	0	0	1	0	0	0:20:03	20.05
Capacitaciones	0	0	2	0	0	0	0	0:58:15	58.25
Recibir/entregar cheques, documentación	0	0	2	1	1	1	0	0:05:54	5.90
Se desplazó de su área de trabajo	0	0	0	1	0	0	1	0:23:11	23.18
Imprimir documentos	0	0	5	4	5	0	0	0:03:18	3.30
Completar formato entregado por Jefe de Reclamos	0	0	0	0	1	0	0	0:09:50	9.83
Encuesta	0	0	0	0	0	0	1	0:14:47	14.78
Corrección de una hoja de ajuste que ya se encontraba remitido	3	0	0	0	0	0	0	0:03:59	3.98

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Tablas de toma de tiempos y análisis general del Auxiliar de Gastos Médicos del Área de Reclamos

MEDICIÓN DÍA 1			
Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Escanear documentos enviados por un asegurado para reclamo (enviar a mediprosesos)	0:39:51	escaneó 14 reclamos
2	Revisar los documentos escaneados ya que no le cayó uno de los cuales escaneo (enviar a medi procesos)	0:00:43	
3	Escanear el reclamo que le hacia falta	0:02:58	
4	Revisar y renombrar los documentos escaneados	0:07:29	
5	Remisión vía correo de los expedientes escaneados (enviar a medi procesos)	0:04:30	a mediprosesos
6	Sellar documentos que fueron remitidos a mediprosesos (enviar a medi procesos)	0:01:29	
7	Revisar/Responder/Enviar correo	0:03:47	
8	Imprimir/Copias/Escanear	0:01:46	
9	Se desplazó de su área de trabajo	0:05:52	
10	Archivar	0:00:42	
11	Preparación para viñetar	0:10:30	
12	División de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:06:38	
13	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:32:31	
14	Impresión de las viñetas de reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:01:01	
15	Recortar cada viñeta (archivar expedientes ya pagados)	0:08:54	
16	Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente (archivar expedientes ya pagados)	0:19:54	
17	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:17:19	
18	Cargar en el sistema los reclamos enviados por mediprosesos (ajuste de reclamo)	0:05:06	al subir la carga solo se da click 1 vez pq si no se duplica
19	Imprimir las liquidaciones con las que va a trabajar los ajustes de reclamo (ajuste de reclamo)	0:04:31	
20	Organizar las liquidaciones por asegurado (ajuste de reclamo)	0:03:44	
21	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:56:01	25 liquidaciones
22	Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:02:58	
23	Colocar cada solicitud de pago y fusión de pago con su liquidación correspondiente (ajuste de reclamo)	0:04:29	
24	Firma cada una de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:03:04	
25	Remisión de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:01:28	
26	Sellar documentos que fueron remitidos a mediprosesos (enviar a medi procesos)	0:00:32	
27	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:13:51	
28	Copias de las solicitudes de pago de los expedientes para remisión a contabilidad (ajuste de reclamo)	0:08:24	
29	Remisión vía correo de la lista de solicitudes que se remitirán a contabilidad (ajuste de reclamo)	0:02:35	
30	Se desplazó de su área de trabajo	0:04:44	
31	Recortar cada viñeta (archivar expedientes ya pagados)	0:10:24	
32	Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente (archivar expedientes ya pagados)	0:25:02	
33	Escanear formularios de reclamos para enviarlos a mediprosesos	0:26:29	
34	Revisar los documentos escaneados ya que no le cayó uno de los cuales escaneo (enviar a medi procesos)	0:05:50	
35	Remisión vía correo de los expedientes escaneados (enviar a medi procesos)	0:03:10	
36	Se desplazó de su área de trabajo	0:06:24	
37	Sellar documentos que fueron remitidos a mediprosesos (enviar a medi procesos)	0:01:31	
38	Buscar expedientes	0:27:10	
39	Revisar/Responder/Enviar correo	0:01:51	
40	Buscar expedientes	0:17:14	para mandar como comprobante que ya se efectuó el pago, aún continuaba

MEDICIÓN DÍA 2

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Escanear los comprobantes de los pagos emitidos para remisión a cada contratante	0:37:28	
2	Revisión y remisión via correo de los comprobantes de pago escaneados para enviar a cada contratante.	1:42:20	
3	Imprimir las liquidaciones con las que va a trabajar los ajustes de reclamo (ajuste de reclamo)	0:06:01	
4	Cargar en el sistema los reclamos enviados por mediprocesos (ajuste de reclamo)	0:02:25	solo se ingresa la base de datos q mediprocesos envia
5	Organizar las liquidaciones por asegurado (ajuste de reclamo)	0:01:10	
6	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:19:28	
7	Impresion de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:01:45	
8	Colocar cada solicitud de pago y fusión de pago con su liquidación correspondiente (ajuste de reclamo)	0:03:48	
9	Firma cada una de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:02:04	
10	Remisión de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:00:27	
11	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:05:30	
12	Impresion de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:00:37	
13	Remisión de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:00:33	
14	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:13:21	
15	Escanear los comprobantes de los pagos emitidos para remisión a cada contratante	0:41:15	
16	Revisión y remisión via correo de los comprobantes de pago escaneados para enviar a cada contratante.	1:42:35	
17	Escanear los comprobantes de los pagos emitidos para remisión a cada contratante	0:01:01	
18	Escanear los comprobantes de los pagos emitidos para remisión a cada contratante	0:16:53	
19	Revisión de los bienes que tiene asignados	0:06:57	
20	Remisión de hoja de los bienes que tiene asignados	0:00:16	
21	Imprimir/Copias/Escanear	0:03:35	
22	Remisión via correo de la lista de solicitudes que se remitirán a contabilidad (ajuste de reclamo)	0:04:13	
23	Se desplazó de su área de trabajo	0:06:34	
24	Sellar los reclamos/cheques	0:01:58	
25	Sellar los reclamos/cheques	0:05:35	
26	Chequear los cheques que se recibieron vrs la lista que se envía de contabilidad via correo	0:06:18	
27	Separar los cheques de acuerdo a la área de reclamo que pertenecen (vida, daños, gastos médicos)	0:04:40	
28	Buscar expedientes	0:00:23	
29	Anexar el comprobante de pago con la solicitud de pago	0:00:48	
30	Buscar expedientes	0:00:56	
31	Revisar/Responder/Enviar correo	0:04:00	
32	Organizar las solicitudes de pago por transferencia, ach o cheque	0:05:15	
33	Recibir documentación de un reclamo	0:02:15	
34	Organizar las solicitudes de pago por transferencia, ach o cheque	0:03:30	
35	Llamada	0:01:43	
36	Revisar/Responder/Enviar correo	0:08:10	
37	Buscar expedientes	0:22:32	

MEDICIÓN DÍA 3

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente (archivar expedientes ya pagados)	0:07:14	
2	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:33:35	
3	Impresión de las viñetas de reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:01:12	
4	Recortar cada viñeta (archivar expedientes ya pagados)	0:09:26	
5	Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente (archivar expedientes ya pagados)	0:22:43	
6	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:37:58	
7	Impresión de las viñetas de reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:02:33	
8	Recortar cada viñeta (archivar expedientes ya pagados)	0:08:40	
9	Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente (archivar expedientes ya pagados)	0:21:40	
10	Buscar expedientes	0:13:51	
11	Revisar/Responder/Enviar correo	0:01:34	
12	Escanear los comprobantes de los pagos emitidos para remisión a cada contratante	0:18:50	
13	Revisar y remitir los reclamos ya pagados	0:56:16	
14	Escanear los comprobantes de los pagos emitidos para remisión a cada contratante	0:02:26	
15	Revisión y remisión vía correo de los comprobantes de pago escaneados para enviar a cada contratante.	0:08:29	
16	Imprimir las liquidaciones con las que va a trabajar los ajustes de reclamo (ajuste de reclamo)	0:13:02	
17	Imprimir/Copias/Escanear	0:02:11	
18	Organizar las liquidaciones por asegurado (ajuste de reclamo)	0:07:35	{
20	Imprimir las liquidaciones con las que va a trabajar los ajustes de reclamo (ajuste de reclamo)	0:02:49	
21	Organizar las liquidaciones por asegurado (ajuste de reclamo)	0:00:41	
22	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	1:12:17	
23	Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:02:45	
24	Colocar cada solicitud de pago y fusión de pago con su liquidación correspondiente (ajuste de reclamo)	0:00:50	
25	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:34:41	
26	Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:02:07	
27	Colocar cada solicitud de pago y fusión de pago con su liquidación correspondiente (ajuste de reclamo)	0:02:16	
28	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:10:42	
29	Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:00:57	
30	Colocar cada solicitud de pago y fusión de pago con su liquidación correspondiente (ajuste de reclamo)	0:00:57	
31	Cargar en el sistema los reclamos enviados por mediprosesos (ajuste de reclamo)	0:00:57	
32	Sellar los reclamos/cheques	0:00:25	
33	Firma cada una de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:05:13	
34	Remisión de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:00:36	
35	Se desplazó de su área de trabajo	0:01:48	
36	Revisar/Responder/Enviar correo	0:06:02	

MEDICIÓN DÍA 4

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:10:00	
2	Remisión via correo de la lista de solicitudes que se remitirán a contabilidad (ajuste de reclamo)	0:11:46	
3	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	1:04:57	
4	Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:04:37	
5	Colocar cada solicitud de pago y fusión de pago con su liquidación correspondiente (ajuste de reclamo)	0:00:50	
6	Firma cada una de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:04:55	
7	Revisión y remisión via correo de los comprobantes de pago escaneados para enviar a cada contratante.	0:01:28	
8	Sellar recepción de reclamos	0:00:12	
9	Escanear los reclamos para enviarlos a mediprosos	0:11:40	
10	Escanear los reclamos para enviarlos a mediprosos	0:04:20	
11	Revisión de los reclamos escaneados	0:05:37	
12	Remisión de los reclamos a mediprosos	0:01:45	
13	Corregir la solicitud de pago	0:02:07	
14	Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:00:40	
15	Remisión de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:00:40	
16	Imprimir las liquidaciones con las que va a trabajar los ajustes de reclamo (ajuste de reclamo)	0:05:32	
17	Cargar en el sistema los reclamos enviados por mediprosos (ajuste de reclamo)	0:01:03	
18	Organizar las liquidaciones por asegurado (ajuste de reclamo)	0:04:16	
19	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:38:42	
20	Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:02:12	
21	Colocar cada solicitud de pago y fusión de pago con su liquidación correspondiente (ajuste de reclamo)	0:03:13	
22	Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:01:41	
23	Firma cada una de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:02:08	
24	Copias de las solicitudes de pago de los expedientes para remisión a contabilidad (ajuste de reclamo)	0:20:35	
25	Remisión via correo de la lista de solicitudes que se remitirán a contabilidad (ajuste de reclamo)	0:08:14	
26	Revisar/Responder/Enviar correo	0:02:18	
27	Imprimir/Copias/Escanear	0:02:45	
28	Se desplazó de su área de trabajo	0:06:56	
29	Buscar expedientes	0:03:54	
30	Remisión via correo de la lista de solicitudes que se remitirán a contabilidad (ajuste de reclamo)	0:04:03	
31	Sellar los reclamos/cheques	0:01:16	
32	Remisión via correo de la lista de solicitudes que se remitirán a contabilidad (ajuste de reclamo)	0:07:33	
33	Remisión via correo de la lista de solicitudes que se remitirán a contabilidad (ajuste de reclamo)	0:00:41	
34	Escanear los comprobantes de los pagos emitidos para remisión a cada contratante	0:04:57	
35	Revisión y remisión via correo de los comprobantes de pago escaneados para enviar a cada contratante.	0:18:57	
36	Revisión y remisión via correo de los comprobantes de pago escaneados para enviar a cada contratante.	0:16:50	
37	Se desplazó de su área de trabajo	0:04:45	
38	Imprimir/Copias/Escanear	0:35:44	
39	Se desplazó de su área de trabajo	0:06:08	
40	Llamada	0:04:49	
41	Imprimir/Copias/Escanear	0:06:26	
42	Anexar el comprobante de pago con la solicitud de pago	0:11:35	
43	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:08:37	
44	Escanear los comprobantes de los pagos emitidos para remisión a cada contratante	0:13:58	
45	Revisión y remisión via correo de los comprobantes de pago escaneados para enviar a cada contratante.	0:38:55	
46	Remisión de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:05:20	

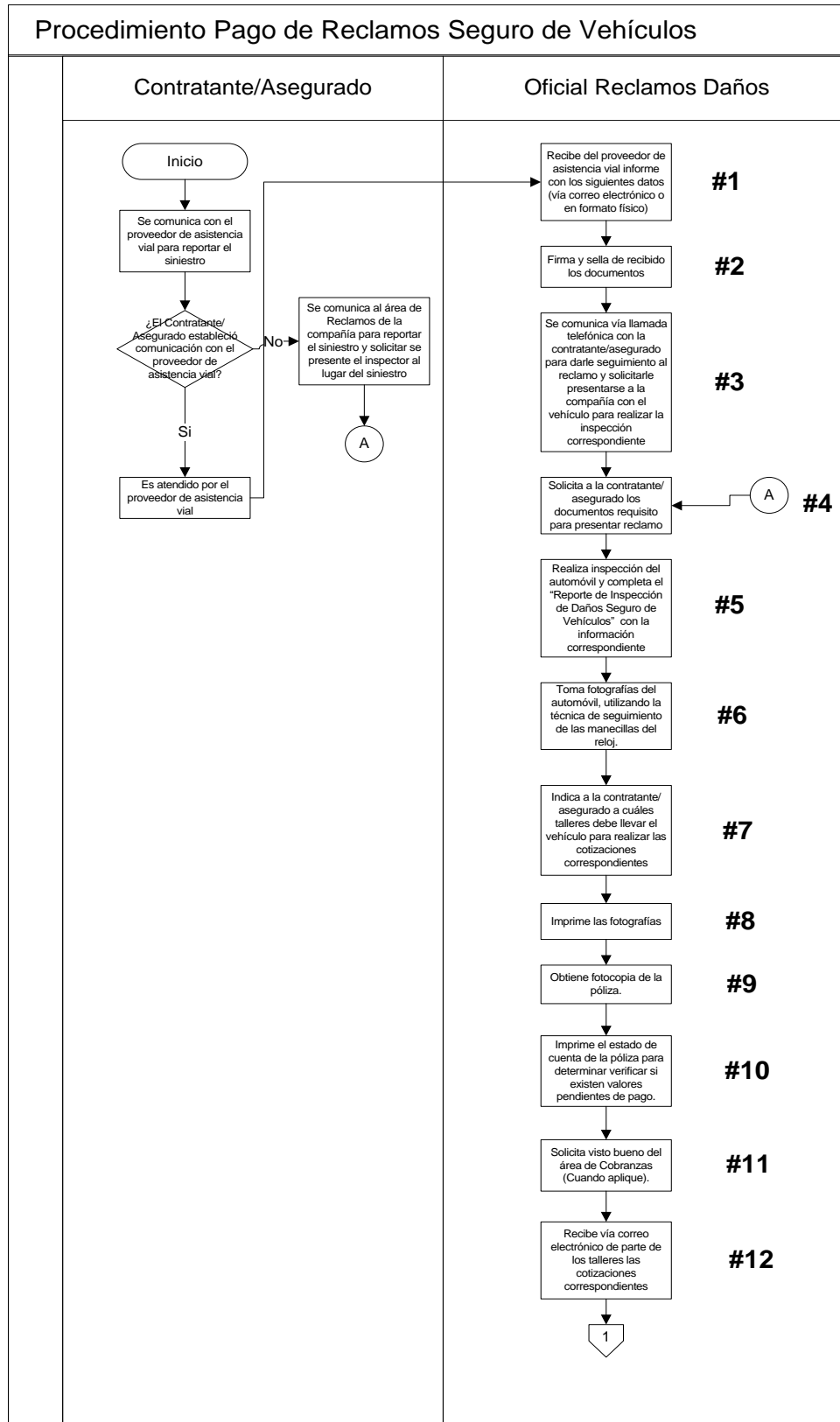
MEDICIÓN DÍA 5

Nro	ACTIVIDAD	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Anexar documentos originales al expediente de un reclamo	0:03:40	
2	Escanear un reclamo que recién ingresa	0:03:42	
3	Remisión vía correo del reclamo que ingresó a mediprosos	0:06:59	
4	Buscar expedientes	0:08:27	
5	Revisar/Responder/Enviar correo	0:03:34	
6	Organizar las solicitudes de pago por transferencia, ach o cheque	0:07:51	
7	Revisar/Responder/Enviar correo	0:08:18	
8	Revisar/Responder/Enviar correo	0:05:32	
9	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:41:47	
10	Impresión de las viñetas de reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:03:04	
11	Revisar/Responder/Enviar correo	0:07:03	
12	Recortar cada viñeta (archivar expedientes ya pagados)	0:09:26	
13	Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente(archivar expedientes ya pagados)	0:30:37	
14	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:34:05	
15	Impresión de las viñetas de reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:01:57	
16	Recortar cada viñeta (archivar expedientes ya pagados)	0:07:53	
17	Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente(archivar expedientes ya pagados)	0:28:11	
18	Imprimir las liquidaciones con las que va a trabajar los ajustes de reclamo (ajuste de reclamo)	0:08:49	
19	Cargar en el sistema los reclamos enviados por mediprosos (ajuste de reclamo)	0:02:34	
20	Organizar las liquidaciones por asegurado (ajuste de reclamo)	0:02:05	
21	Ingresar las liquidaciones al sistema (ajuste de reclamo)	0:27:28	
22	Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago (ajuste de reclamo)	0:07:35	
23	Organizar las liquidaciones por asegurado (ajuste de reclamo)	0:01:20	
24	Firma cada una de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:02:02	
25	Remisión de las solicitudes (ajuste de reclamo)	0:00:13	
26	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:15:53	
27	Impresión de las viñetas de reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:06:54	
28	Recortar cada viñeta (archivar expedientes ya pagados)	0:07:53	
29	Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente(archivar expedientes ya pagados)	0:08:57	
30	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:42:32	
31	Impresión de las viñetas de reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:01:16	
32	Recortar cada viñeta (archivar expedientes ya pagados)	0:12:58	
33	Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente(archivar expedientes ya pagados)	0:50:10	
34	Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos (archivar expedientes ya pagados)	0:09:39	
35	Revisar/Responder/Enviar correo	0:02:18	

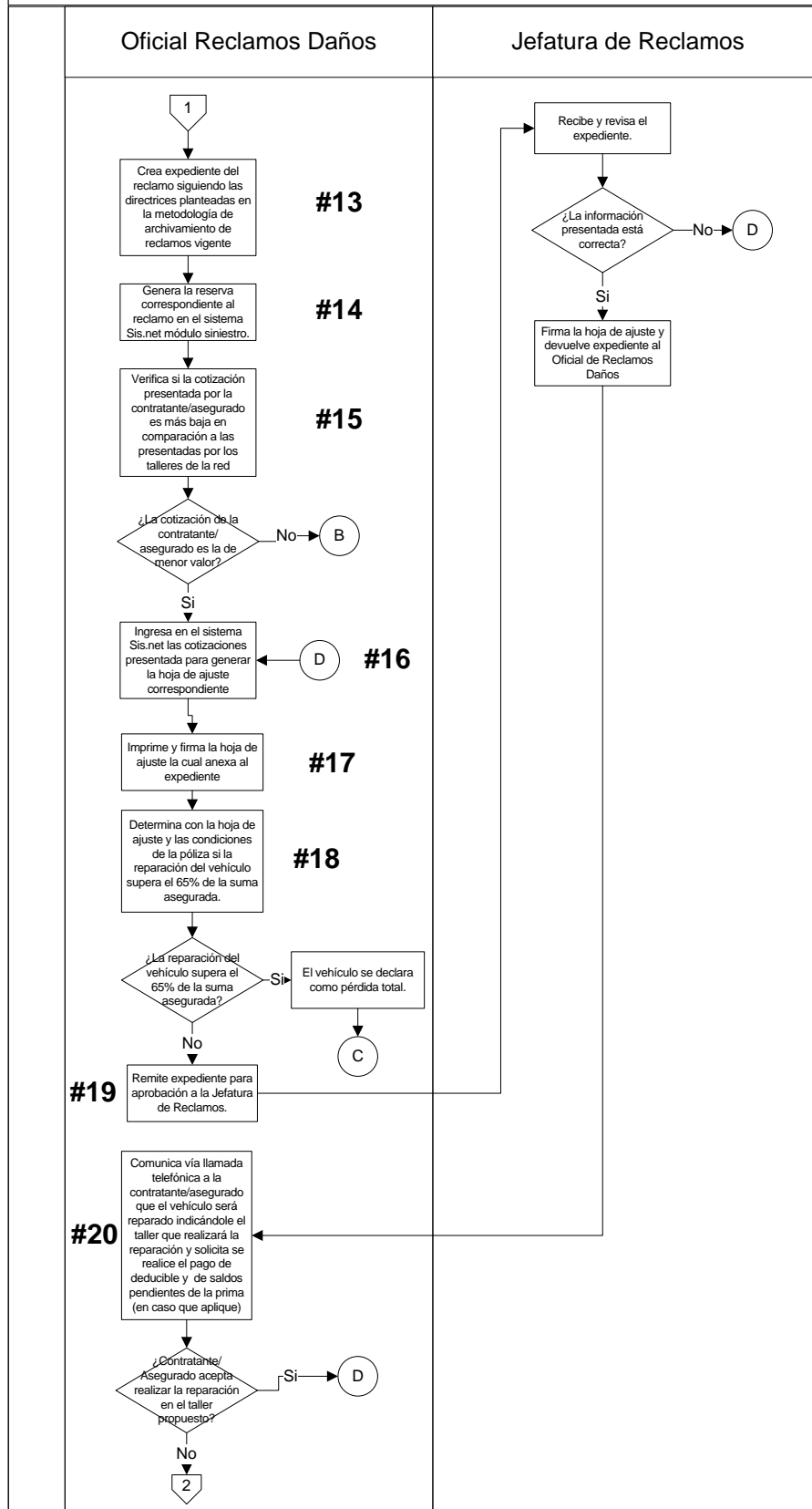
Proceso: Pago de Gastos Médicos							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en MIN x
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Cargar en el sistema los reclamos enviados por mediprosesos	1	1	1	1	1	0:02:25	2.42
Imprimir las liquidaciones con las que va a trabajar los ajustes de reclamo	1	1	2	1	1	0:05:32	5.53
Organizar las liquidaciones por asegurado	1	1	2	1	2	0:02:59	2.98
Ingresar las liquidaciones al sistema	1	3	3	4	1	0:31:40	31.67
Impresión de solicitudes de pago y las fusiones de pago	1	2	3	4	1	0:02:20	2.33
Colocar cada solicitud de pago y fusión de pago con su liquidación correspondiente	1	1	3	2	0	0:02:08	2.13
Firma cada una de las solicitudes	1	1	1	2	1	0:02:54	2.90
Remisión de las solicitudes de pago	1	2	1	2	1	0:01:26	1.43
Sacar copia de las solicitudes de pago de los expedientes para remisión a contabilidad	1	0	0	0	0	0:08:24	8.40
Remitir a contabilidad la lista de solicitud de pago que se enviarán	1	1	0	5	0	0:05:35	5.58
Escanear los comprobantes de los pagos emitidos para remisión a cada contratante	0	4	2	2	0	0:14:45	14.75
Revisar y remitir vía correo de los comprobantes de pago escaneados para enviar a cada contratante.	0	2	1	4	0	0:43:20	43.33
Tiempo Total del Proceso							123.47
Proceso: Archivar los expedientes de los reclamos cerrados							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en MIN x
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Preparación para viñetar	1	0	0	0	0	0:10:30	10.50
Distribuir los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos	1	0	0	0	0	0:06:38	6.63
Crear las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos	3	0	2	0	5	0:14:39	14.65
Imprimir las viñetas de los reclamos que ya se finalizaron por mes para viñetarlos	1	0	2	0	4	0:02:04	2.07
Recortar cada viñeta	2	0	2	0	4	0:09:25	9.42
Colocar cada viñeta en su respectivo folder para dar por finalizado el reclamo y adjuntar la documentación del expediente	2	0	3	0	4	0:23:03	23.05
Tiempo Total del Proceso							66.32
Actividades Varias							
Actividad	Cant de veces realizada					Tiempo Promedio x	Tiempo Prom en MIN x
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5		
Revisar/Responder/Enviar correo	2	2	2	1	5	0:04:04	4.07
Imprimir/Copias/Escanear	1	1	1	3	0	0:05:38	5.63
Se desplazó de su área de trabajo	3	1	1	3	0	0:05:00	5.00
Archivar	1	0	0	0	0	0:00:42	0.70
Buscar expedientes	2	3	1	1	1	0:11:16	11.27
Sellar los reclamos/cheques	0	2	1	1	0	0:01:49	1.82
Revisión de los bienes que tiene asignados	0	1	0	0	0	0:06:57	6.95
Remisión de hoja de los bienes que tiene asignados	0	1	0	0	0	0:00:16	0.27
Chequear los cheques que se recibieron vrs la lista que se envía de contabilidad vía correo	0	1	0	0	0	0:06:18	6.30
Separar los cheques de acuerdo a la área de reclamo que pertenecen (vida, daños, gastos médicos)	0	1	0	0	0	0:04:40	4.67
Anexar el comprobante de pago con la solicitud de pago	0	1	0	1	0	0:06:12	6.20
Organizar las solicitudes de pago por transferencia, ach o cheque	0	2	0	0	1	0:06:07	6.12
Recibir documentación de un reclamo	0	1	0	0	0	0:02:15	2.25
Llamada	0	1	0	1	0	0:03:16	3.27
Anexar documentos originales al expediente de un reclamo	0	0	0	0	1	0:03:40	3.67
Tiempo Total del Proceso							68.17

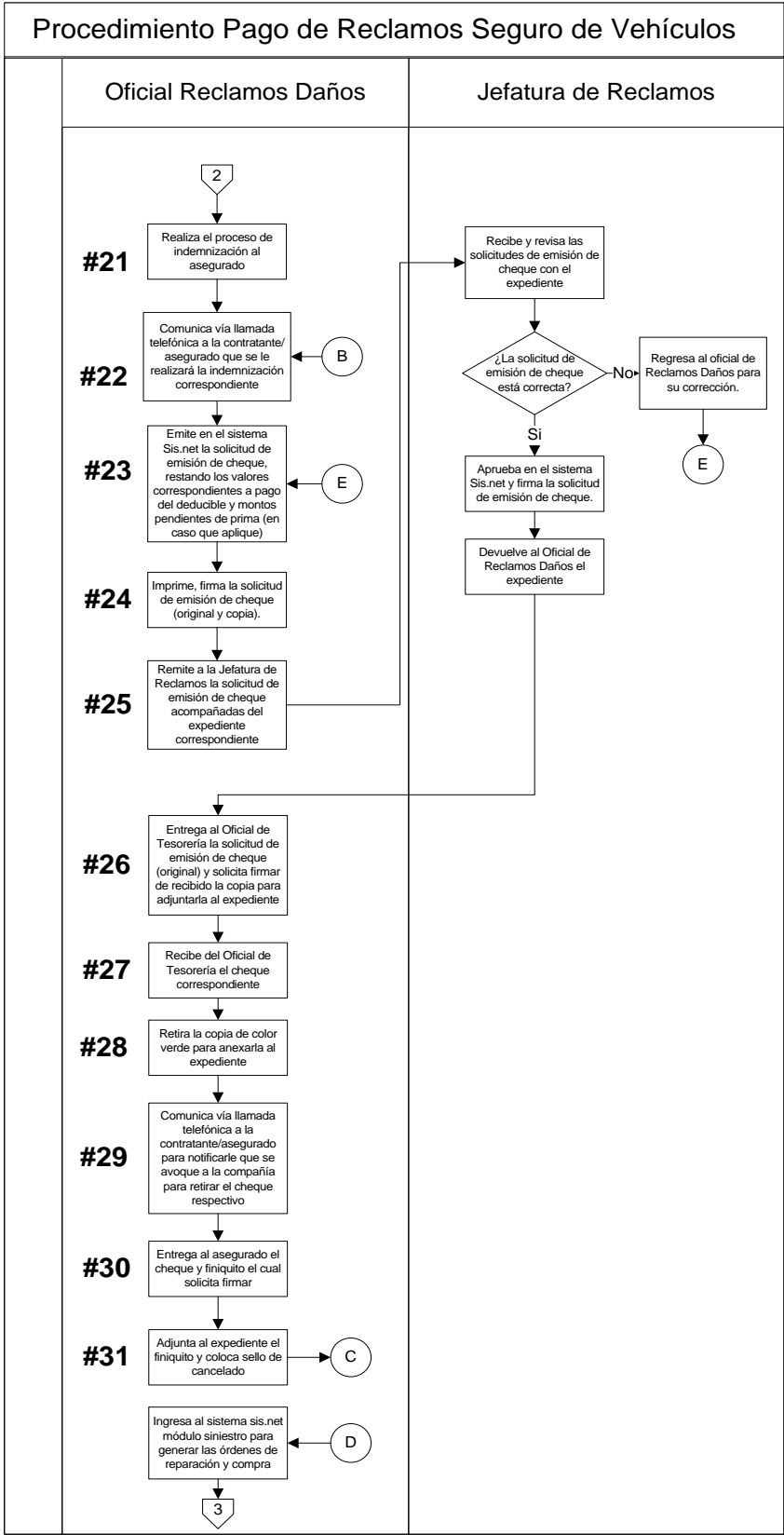
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7: Proceso documentado de pago de un reclamo de daños.



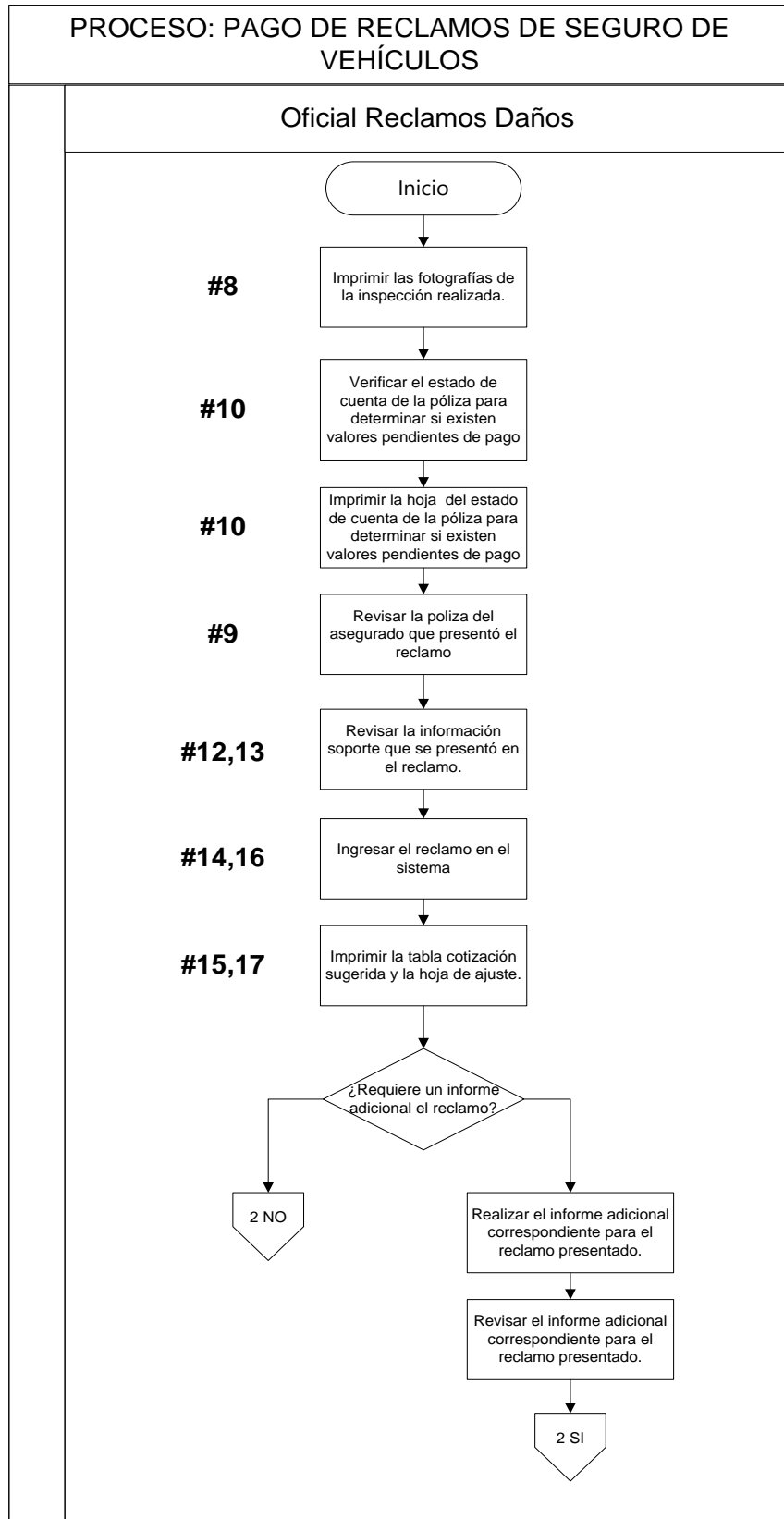
Procedimiento Pago de Reclamos Seguro de Vehículos





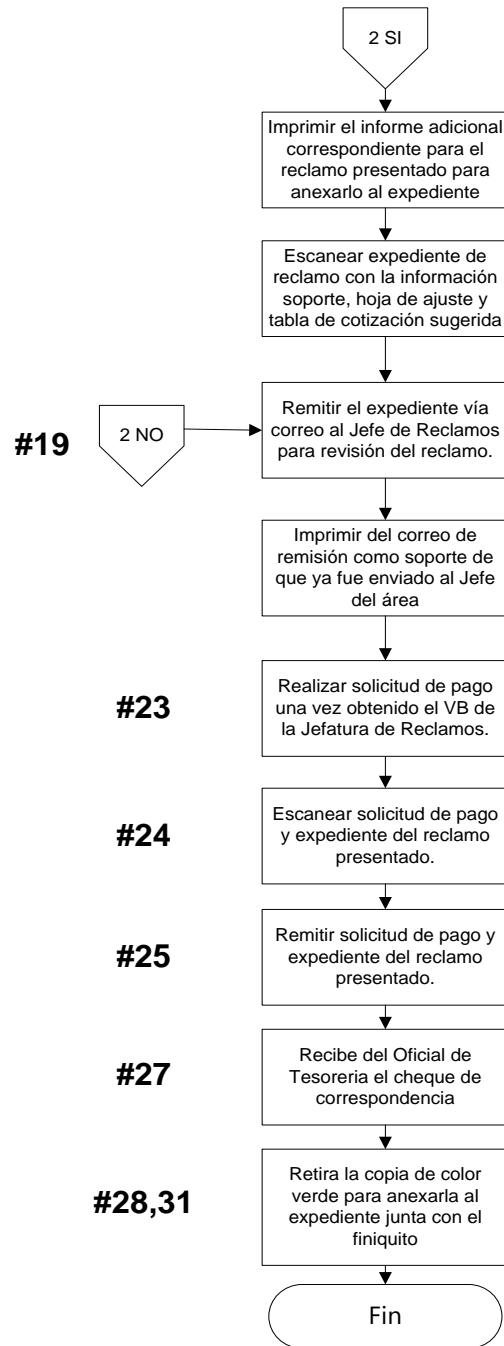
Fuente: Área de Riesgos, Equidad Compañía de Seguros S.A.

Anexo 8: Proceso observado de pago de un reclamo de daños.



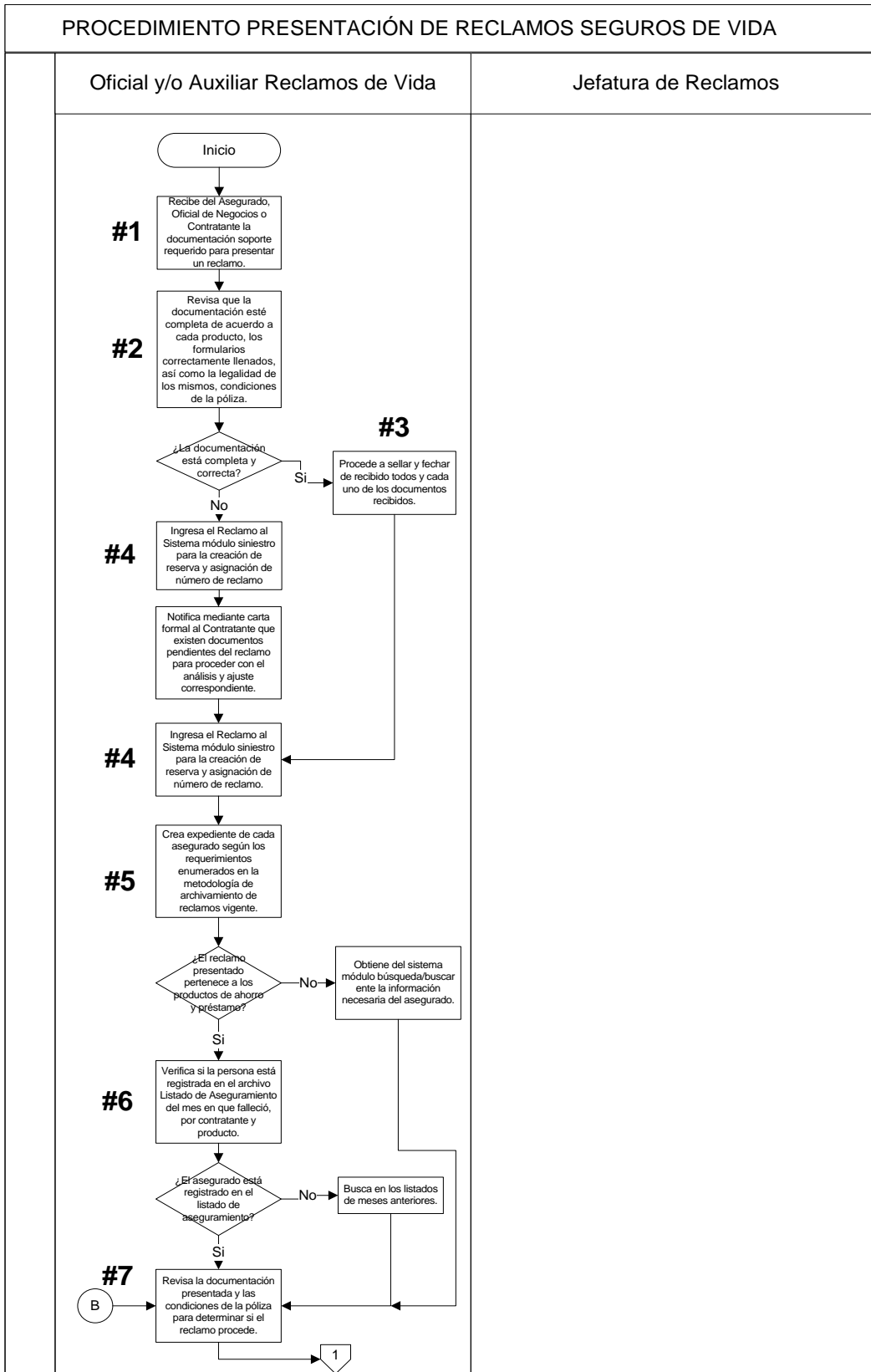
PROCESO: PAGO DE RECLAMOS DE SEGURO DE VEHÍCULOS

Oficial Reclamos Daños

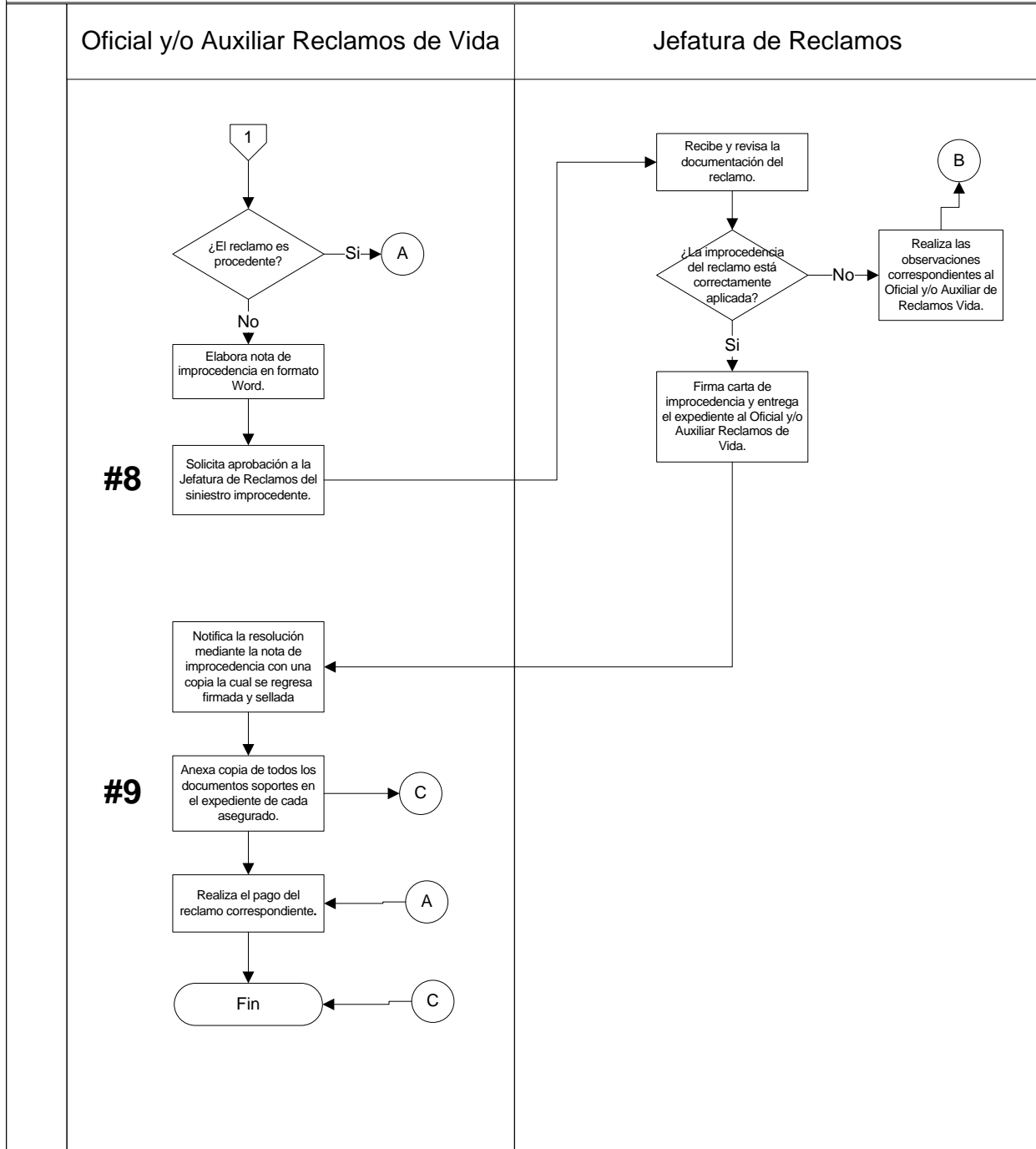


Fuente: Elaboración Propia.

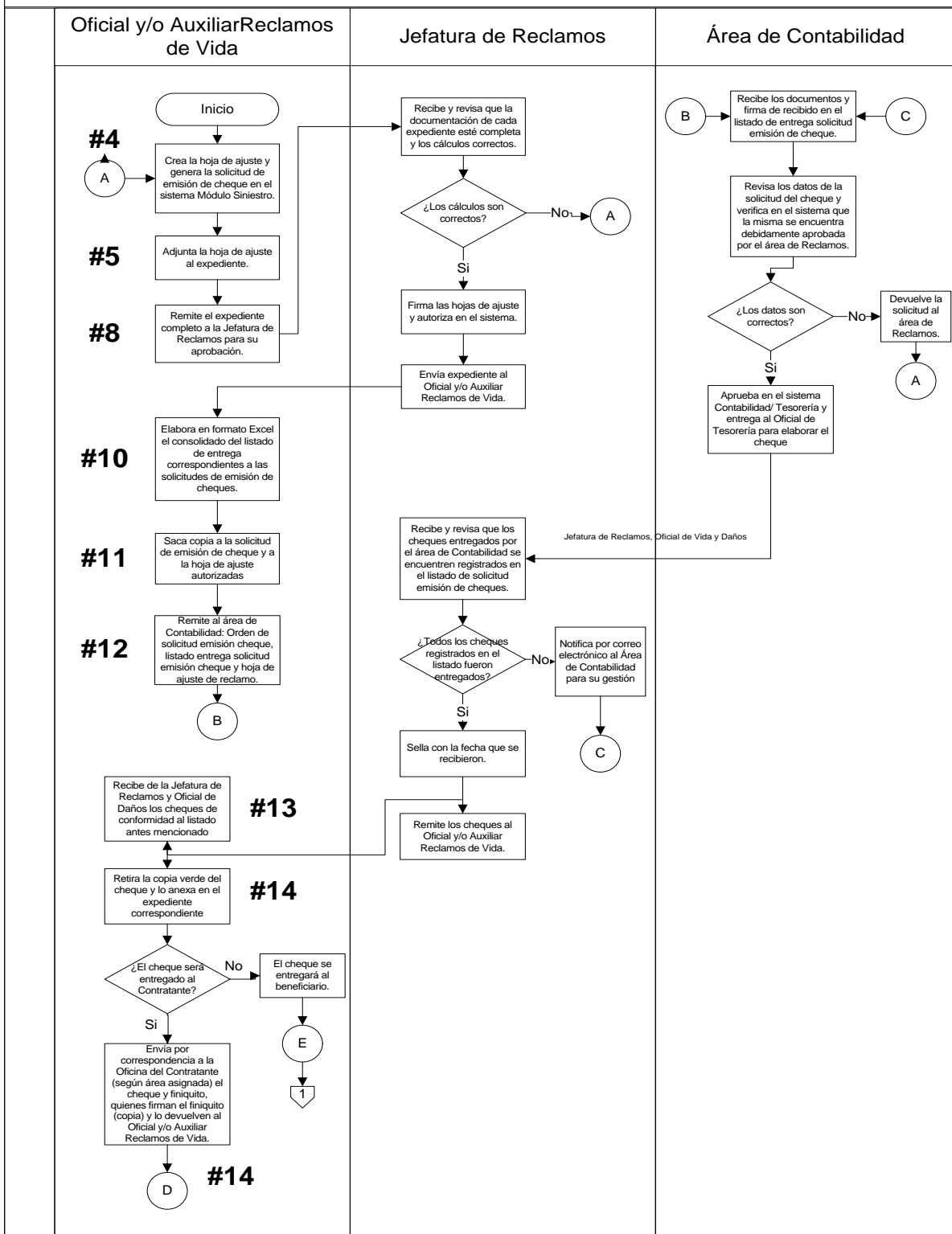
Anexo 9: Proceso documentado de presentación y pago de un reclamo de vida.



PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN DE RECLAMOS SEGUROS DE VIDA

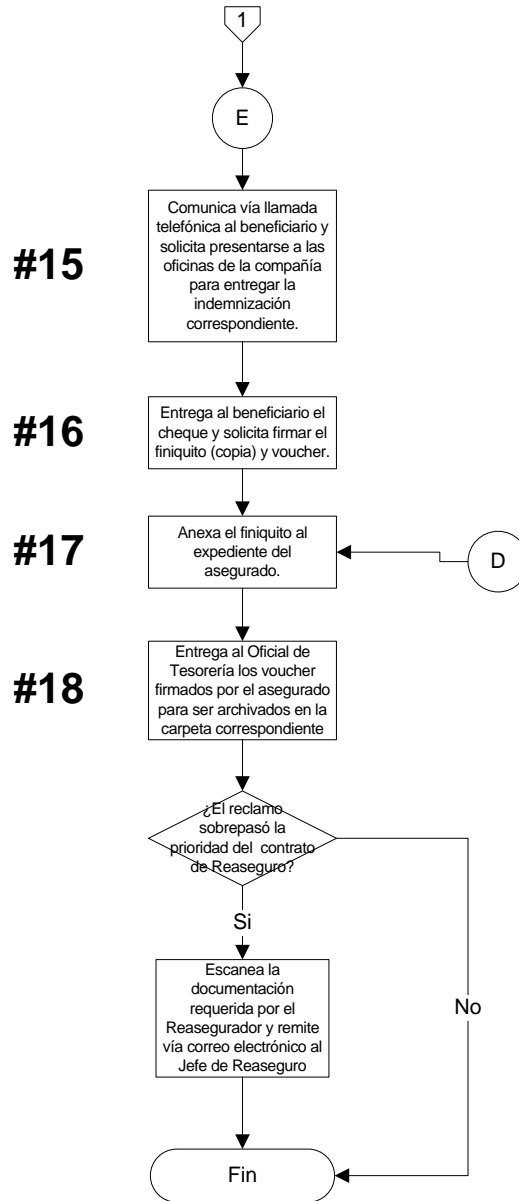


Procedimiento Pago de Reclamos seguros de Vida



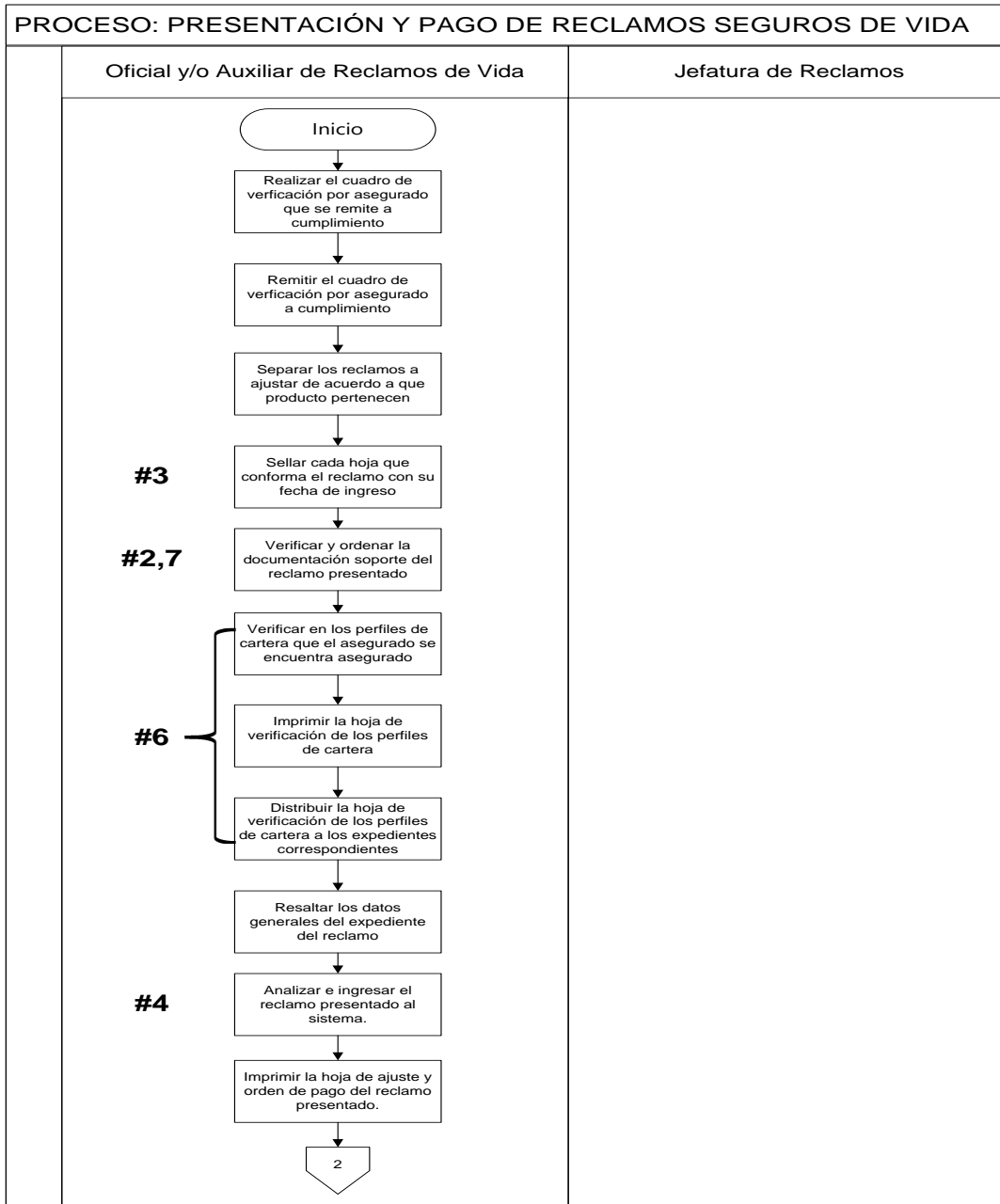
Procedimiento Pago de Reclamos seguros de Vida

Oficial y/o Auxiliar Reclamos de Vida

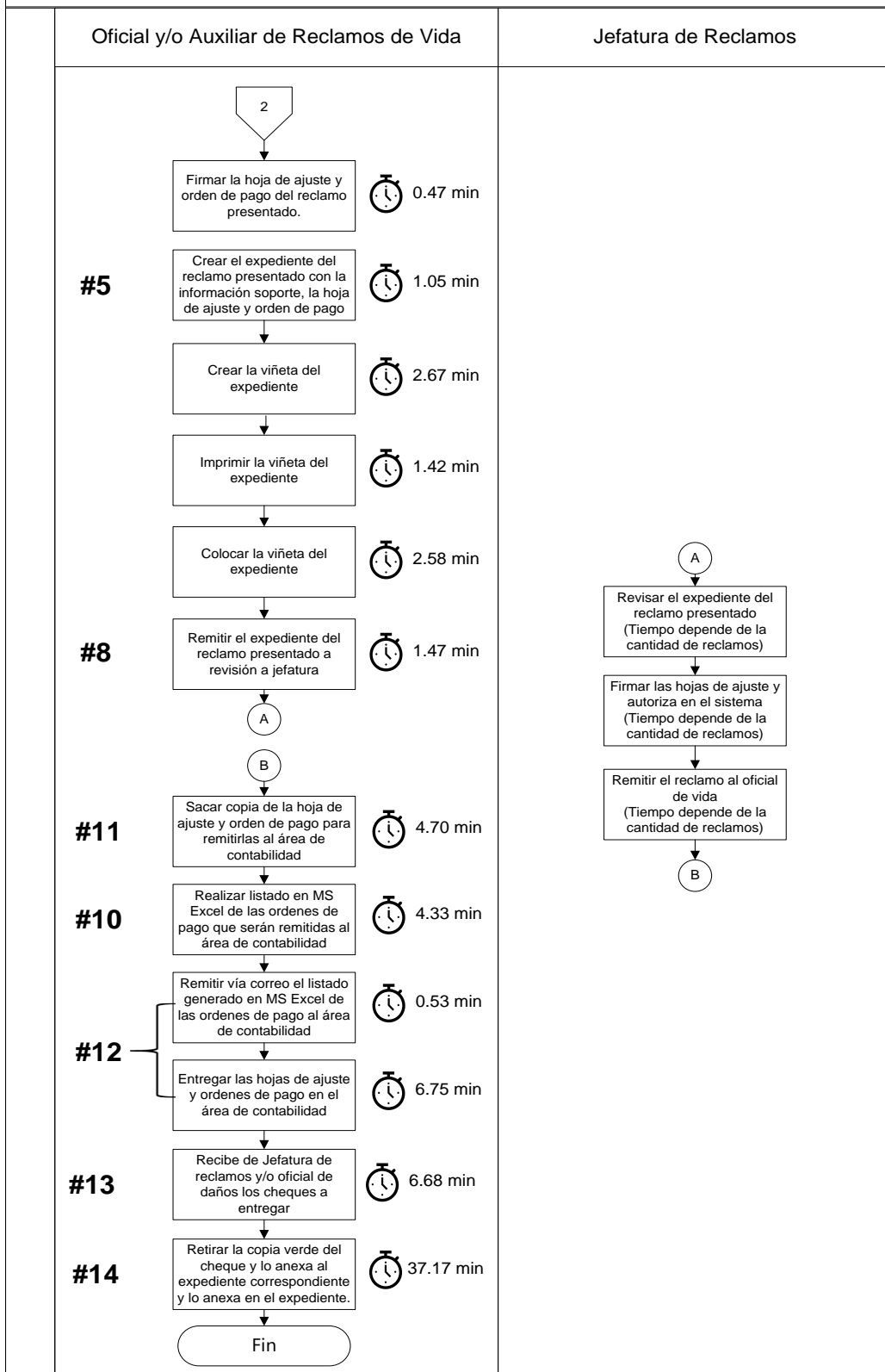


Fuente: Área de Riesgos, Equidad Compañía de Seguros S.A.

Anexo 10: Proceso observado de presentación y pago de reclamos de vida

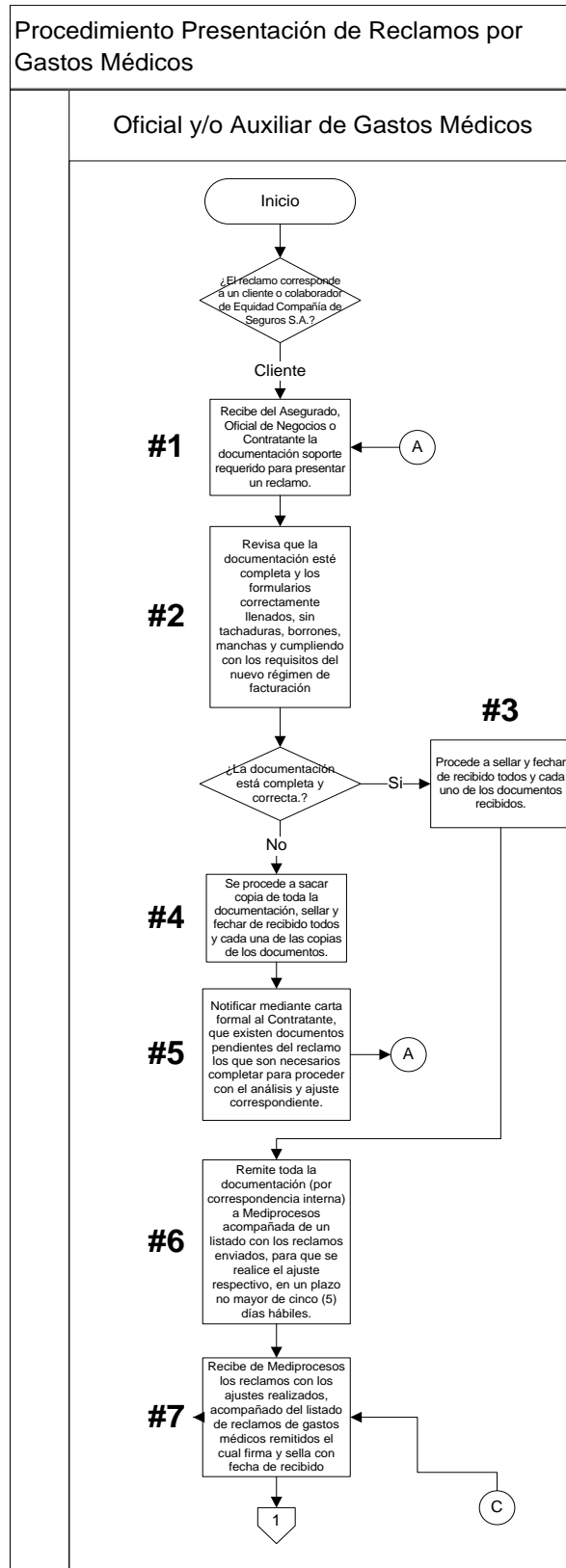


PROCEDIMIENTO: PRESENTACIÓN DE RECLAMOS SEGUROS DE VIDA



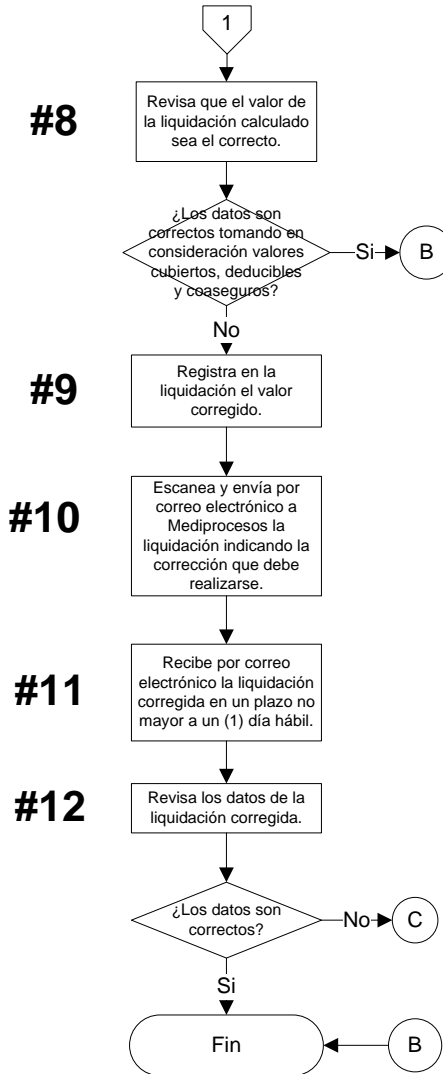
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11: Proceso documentado de presentación y pago de un reclamo de gastos médicos.



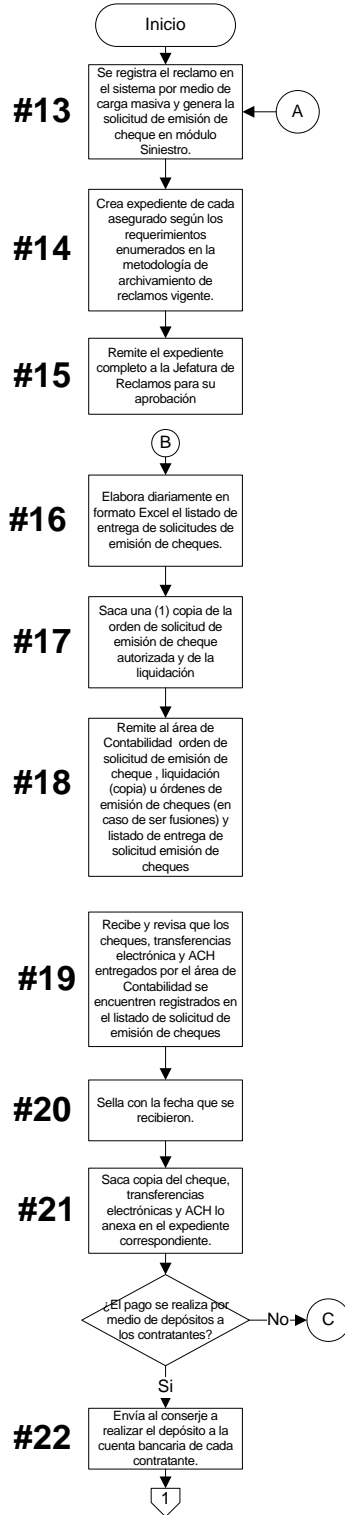
Procedimiento Presentación de Reclamos por Gastos Médicos

Oficial y/o Auxiliar de Gastos Médicos



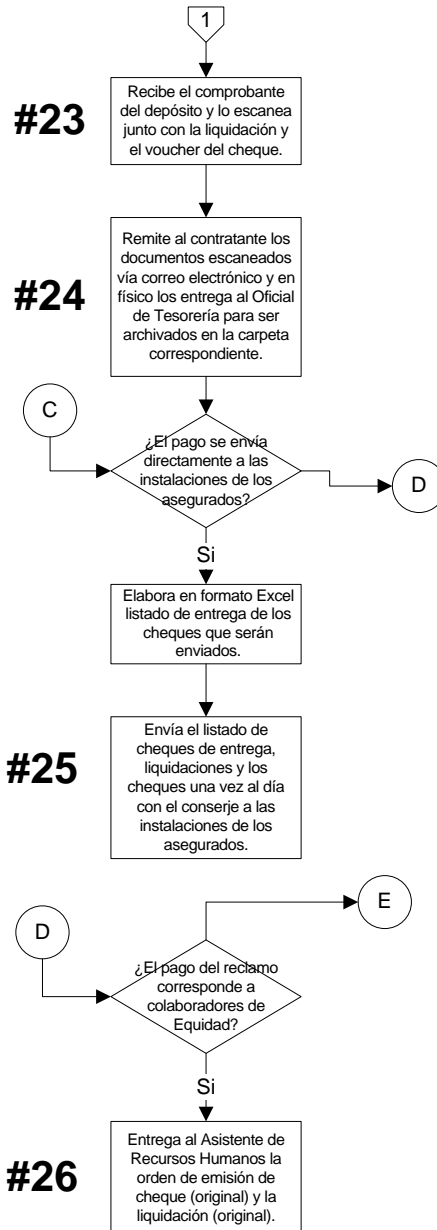
Procedimiento Pago de Reclamos por Gastos Médicos

Oficial y/o Auxiliar de Gastos Médicos



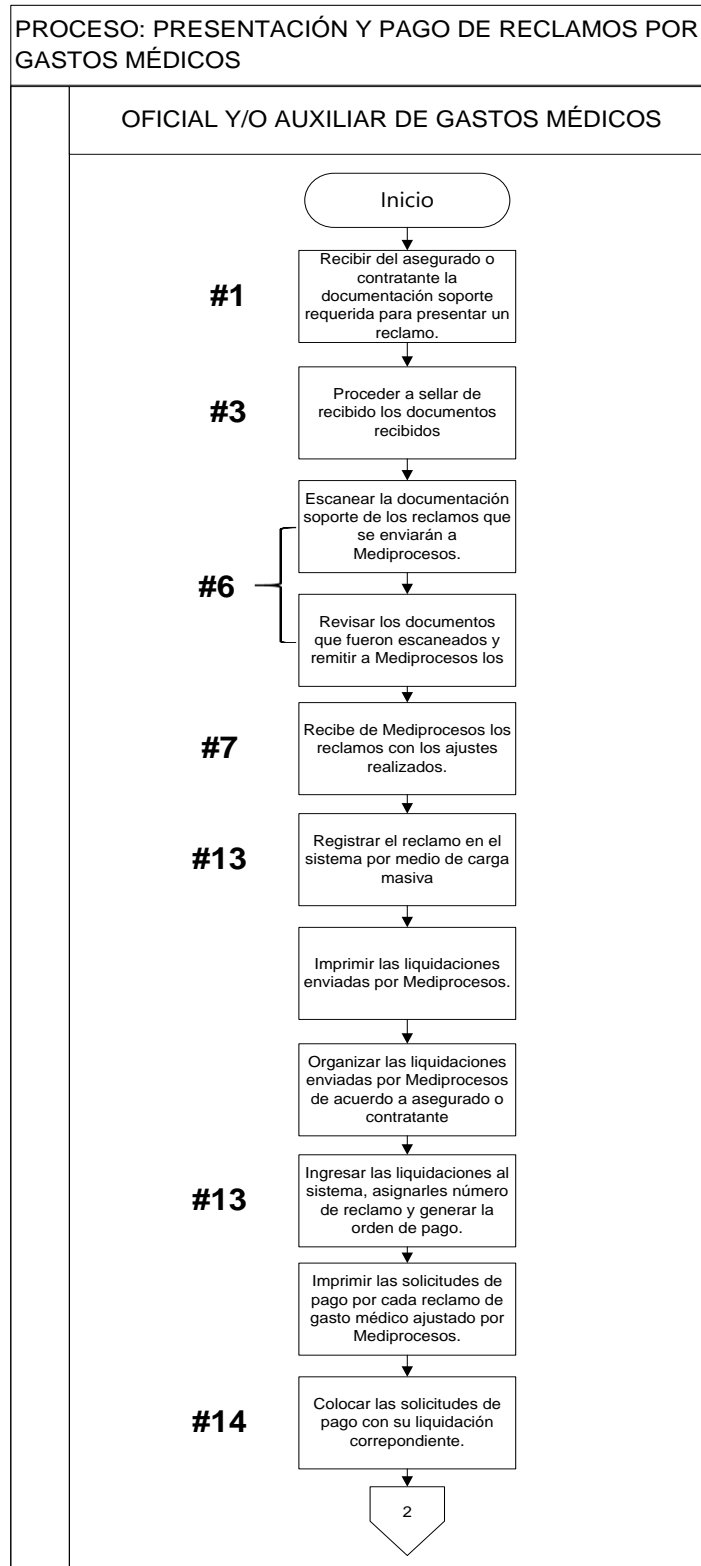
Procedimiento Pago de Reclamos por Gastos Médicos

Oficial y/o Auxiliar de Gastos Médicos



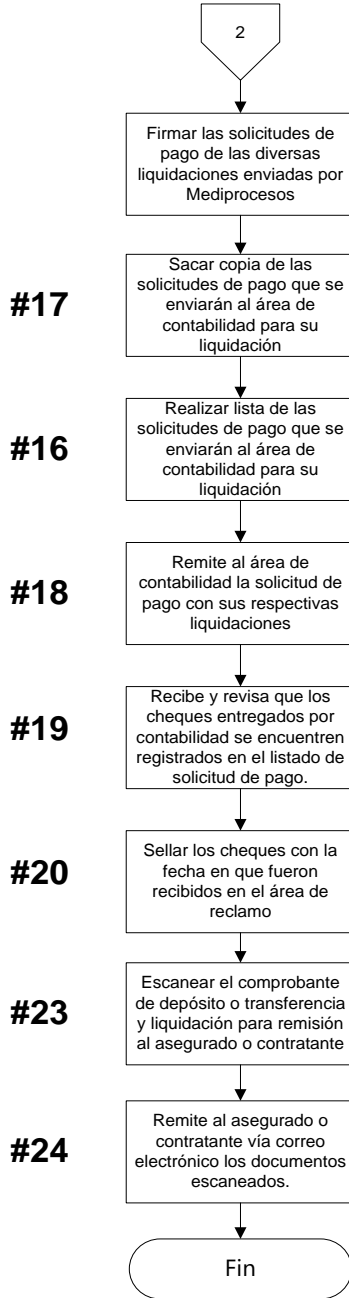
Fuente: Área de Riesgos, Equidad Compañía de Seguros S.A.

Anexo 12: Proceso observado de presentación y pago de un reclamo de gastos médicos.



PROCESO: PRESENTACIÓN Y PAGO DE RECLAMOS POR GASTOS MÉDICOS

OFICIAL Y/O AUXILIAR DE GASTOS MÉDICOS



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 13: Plantilla de Impresión para viñetas

Fuente: (*File Folder Labels | Avery.Com, s.f.*)