

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**



Aplicación del costeo basado en actividades (ABC) para el análisis y rediseño del proceso "File de Personal" en áreas administrativas de una empresa de servicios B2B con enfoque en la reducción de costos de mano de obra

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Contadora Pública que presenta:

Nicole Aracelly Ortiz Marquez

Asesora:

Elva Zoraida Hamada Doshi

Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD



INFORME DE SIMILITUD¹⁹ - TSP

Yo, Elva Zoraida Hamada Doshi, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) titulado:

Aplicación del costeo basado en actividades (ABC) para el análisis y rediseño del proceso "File de Personal" en áreas administrativas de una empresa de servicios B2B con enfoque en la reducción de costos de mano de obra.


de la autora:

Nicole Aracelly Ortiz Márquez

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 3%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 22/08/2025.
- Este reporte de similitud de 3%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagia alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: ...Lima, 22 de agosto del 2025

Apellidos y nombres completos del asesor / de la asesora: Hamada Doshi Elva Zoraida	
DNI: 09879597	Firma 
ORCID: 0009-0008-6760-8048	

AGRADECIMIENTOS

A mis pequeñas Márquez, por ser luz, guía y aliento en mi camino, y al más grande de todos: mi abuelo Alfonso Márquez, por ser siempre pilar, sabiduría y ejemplo.

Mi reconocimiento también a la profesora Elva Hamada por su dedicación en la asesoría de este trabajo, y a la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por su compromiso con mi formación y desarrollo académico.



RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional aborda la aplicación de herramientas de la Contabilidad de Costos para el análisis de procesos administrativos, con el objetivo de evidenciar cómo se distribuyen los tiempos y recursos humanos en su ejecución, y transformar principios teóricos en insumos útiles para la toma de decisiones estratégicas. Para este fin, se analizó el proceso denominado “File de Personal”, que constituye la gestión documental para la incorporación de nuevos colaboradores en una empresa de servicios B2B. El estudio empleó la metodología de Costeo Basado en Actividades (ABC), herramienta que permitió asignar con precisión los costos de mano de obra a cada tarea involucrada, generando información clave para su evaluación. El análisis reveló una alta concentración de horas-hombre en actividades manuales repetitivas susceptibles de automatización. A partir de este diagnóstico, se propuso la incorporación de un módulo digital de gestión de recursos humanos, cuyo propósito fue reducir las horas-hombre invertidas en el proceso y, con ello, los costos operativos asociados.

Palabras clave: Metodología de Costeo Basado en Actividades (ABC); costos de mano de obra; horas-hombre; toma de decisiones; reducción de costos.

ABSTRACT

The present Professional Sufficiency Paper focuses on the application of Cost Accounting tools for the analysis of administrative processes, with the aim of demonstrating how human time and resources are distributed in their execution and transforming theoretical principles into useful inputs for strategic decision-making. To this end, the process called "Personnel File" was analyzed, which constitutes the document management for the incorporation of new employees in a B2B services company. The study employed the Activity-Based Costing (ABC) methodology, a tool that allowed the precise assignment of labor costs to each involved task, generating key information for its evaluation. The analysis revealed a high concentration of man-hours in repetitive manual activities that could be automated. Based on this diagnosis, the incorporation of a digital human resources management module was proposed, designed to reduce the man-hours invested in the process and, consequently, the associated operating costs.

Keywords: Activity-Based Costing (ABC) Methodology; labor costs; man-hours; decision-making; cost reduction.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	4
1.1. Datos generales de la empresa.....	4
1.2. Actividades principales de la institución o empresa	4
1.3. Reseña histórica de la institución o empresa.....	7
1.4. Organigrama de la institución o empresa.....	8
1.5. Descripción del área donde se realiza sus actividades profesionales	10
2. CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1. Formulación del problema	14
2.2. Objetivo de la actividad de mejora	15
2.3. Justificación de la actividad profesional	19
3. CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	21
3.1. Bases teóricas	21
3.2. Conceptos claves	25
3.3. Marco conceptual	29
3.4. Marco normativo, regulatorio o legal	33
4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	37
4.1. Descripción de las actividades propuestas	37
4.2. Descripción de las actividades de mejora	39
5. CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN	45

5.1.	Implementación de las actividades de mejora.....	45
5.2.	Presentación de resultados	51
5.3.	Dificultades encontradas	63
5.4.	Análisis de la implementación.....	64
5.5.	Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP	71
6.	CAPITULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO.....	75
6.1.	Evaluación del Impacto de la propuesta.....	75
6.2.	Aporte del candidato en la mejora de la empresa.	79
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	85
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
	ANEXOS.....	92
	ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA EL USO DE INFORMACIÓN	92
	ANEXO 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO AS IS.....	95
	ANEXO 3: TABLA DE TOMA DE TIEMPOS POR ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	96
	ANEXO 4: TABLA DE AHORRO DE TIEMPOS - PROCESO TO BE DE FILE DE PERSONAL.....	102
	ANEXO 5: FLUJOGRAMA DEL PROCESO TO BE.....	105
	ANEXO 6: DETALLE DE ACTIVIDADES EN EL PROCESO TO BE	106
	ANEXO 7: CASO DE NEGOCIO	107

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolla en el contexto de una empresa multinacional del sector servicios B2B, identificada en este estudio como Centro de Experiencia. Con más de trece años de presencia en el mercado peruano y una operación altamente dinámica, la compañía atiende a clientes de sectores como telecomunicaciones, banca, seguros y retail, lo que implica una alta rotación de personal y una exigente demanda operativa.

Durante el análisis del entorno organizacional, se identificó una problemática crítica en el proceso administrativo denominado File de Personal, responsable de la gestión documental para la incorporación de nuevos colaboradores. Este proceso, al estar asociado a un flujo mensual de hasta 2,000 nuevas contrataciones, genera una significativa carga operativa, reflejada en altos costos de mano de obra indirecta y demoras administrativas. Frente a ello, se planteó una propuesta de mejora basada en la aplicación de la metodología de Costeo Basado en Actividades (ABC), con el objetivo de analizar el proceso actual, identificar las tareas de mayor consumo de recursos y rediseñarlo bajo criterios de eficiencia, automatización y sostenibilidad.

En el **Capítulo I** se describe el contexto institucional de la empresa, sus principales líneas de negocio, estructura organizacional y áreas clave. Asimismo, se presenta el proceso “File de Personal” dentro del mapa operativo de la Dirección de Recursos Humanos, destacando su relevancia en la dinámica organizacional y su vínculo con los objetivos estratégicos de la compañía.

El **Capítulo II** expone la situación problemática en detalle, abordando los factores que limitan la eficiencia del proceso, como la ausencia de soluciones tecnológicas, la alta dependencia de tareas manuales y las restricciones presupuestarias. Se definen los objetivos del

trabajo y se argumenta su relevancia desde una perspectiva profesional y organizacional. Asimismo, se destaca el valor de aplicar metodologías contables como el costeo ABC en procesos administrativos, tradicionalmente ajenos a estas herramientas, para fundamentar decisiones de rediseño con base en evidencia cuantificable

En el **Capítulo III**, se desarrolla el marco teórico y conceptual que sustenta el análisis del proceso “File de Personal”. Se abordan las principales bases de la contabilidad administrativa y de costos, así como el modelo de toma de decisiones gerenciales en cinco pasos. A partir de ello, se definen conceptos clave como el objeto de costeo, la clasificación de costos directos e indirectos, y el uso de inductores de costos. El capítulo también introduce la metodología de costeo basado en actividades (ABC) y su uso conjunto con técnicas de estudio de tiempos, las cuales se utilizarán posteriormente para la asignación precisa de recursos. Finalmente, se detallan las consideraciones normativas y legales relevantes para la digitalización del proceso, tales como la conservación electrónica, la protección de datos y la firma digital de documentos laborales.

En el **Capítulo IV** se presentan los principales hallazgos del diagnóstico realizado al proceso “File de Personal”, junto con las soluciones diseñadas para abordar cada uno de los problemas encontrados. Entre las problemáticas identificadas destacan: el elevado volumen de tareas manuales, la dependencia operativa del proceso de Gestión de Contratos, la necesidad de redistribuir funciones tras la eliminación del puesto de administrativo de Selección, y la ausencia de un repositorio digital accesible para otras áreas de Recursos Humanos. Frente a ello, se propusieron acciones orientadas a la automatización de tareas, integración de sistemas, redefinición de roles y centralización documental a través de la plataforma Smart Boleta, con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa y reducir los costos de mano de obra asociados al proceso.

En el **Capítulo V** se detalla la implementación del nuevo modelo de gestión del proceso File de Personal, partiendo de una planificación ajustada y con importantes retos operativos. Se describe cómo se ejecutó el rediseño en coordinación con las áreas involucradas, así como la configuración e integración del módulo onboarding de Smart Boleta. Se presentan los resultados obtenidos, destacando una reducción del 84 % en horas hombre, la mejora en la experiencia de los usuarios internos y el impacto en las partidas de gasto de personal indirecto. Finalmente, se exponen las lecciones aprendidas, la sostenibilidad del modelo implementado y una reflexión sobre las competencias profesionales desarrolladas por la autora durante el proyecto, integrando conocimientos contables, habilidades de transformación digital y liderazgo colaborativo.

En el **Capítulo VI** se analiza el impacto de la propuesta de mejora aplicada al proceso “File de Personal”, abordando sus efectos desde una perspectiva económica, operativa, organizacional y de sostenibilidad. Se evidencia una reducción del 69.2% en el costo mensual del proceso, logrando un ahorro anual estimado superior a S/ 125,500, principalmente por la eliminación de tareas manuales, la reducción de personal administrativo y la sustitución de gastos indirectos. A nivel operativo, se reporta una disminución del 84% en la carga de horas hombre y la eliminación de más de 170 horas mensuales en reprocesos. El nuevo modelo también mejoró la experiencia de usuario, incrementó la trazabilidad documental y generó reconocimiento institucional. Finalmente, se destaca la sostenibilidad del sistema por su escalabilidad técnica y formalización interna, así como el rol protagónico de la autora, quien lideró el rediseño técnico, la aplicación del enfoque contable y la coordinación entre áreas estratégicas para viabilizar el proyecto.

1. CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1. Datos generales de la empresa

Según la web oficial de la organización (2025), la compañía objeto de este estudio es una multinacional de origen europeo con más de trece años de presencia en el Perú, que recientemente adoptó una nueva identidad como Centro de Experiencia. Esta transformación responde a la evolución hacia un modelo híbrido que combina el talento humano y la inteligencia artificial para ofrecer servicios centrados en la experiencia del cliente y del empleado.

Estos servicios consisten en un modelo integral que no se limita a la simple provisión de personal o de herramientas tecnológicas, sino que busca generar interacciones de valor. Su propósito es incrementar la satisfacción y fidelidad del cliente final, mientras fortalece el compromiso, el bienestar y la productividad de los colaboradores internos. En otras palabras, se orientan a colocar en el centro de la propuesta de valor tanto la experiencia de la empresa cliente como la del empleado, integrando soluciones digitales y humanas que generen beneficios sostenibles para ambas partes.

Con más de veinticinco años de trayectoria global, la empresa cuenta con más de 120 mil colaboradores distribuidos en 26 países, y presta servicios en más de 30 idiomas. Esta visión integral se refleja en sus principales líneas de negocio, que se detallan en el siguiente apartado.

1.2. Actividades principales de la institución o empresa

Según la página oficial del Centro de Experiencia (2025), la organización opera bajo un modelo de externalización de procesos de negocio (BPO) orientado a resultados. Su portafolio de servicios está estructurado en cinco grandes líneas, diseñadas para mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y el desempeño organizacional de sus clientes corporativos:

- **Customer Experience:** Servicios de atención al cliente, soporte técnico y ventas.
- **Marketing Digital:** Diseño y ejecución de estrategias comerciales, con foco en la conversión y fidelización mediante herramientas digitales.
- **Employee Experience:** Soluciones de soporte al empleado, gestión de beneficios y automatización de procesos internos de RR.HH.
- **Inteligencia Artificial y GenAI:** Aplicación de modelos predictivos, asistentes virtuales, análisis de voz, bots conversacionales y automatización inteligente.
- **Productos tecnológicos y consultoría:** Desarrollo de plataformas, herramientas de gestión, integraciones RPA y soluciones digitales a medida.

Estas soluciones se implementan en una amplia gama de sectores, como telecomunicaciones, banca, seguros, consumo masivo y servicios. Entre sus principales alianzas comerciales destacan empresas de gran reconocimiento regional, tales como Entel Perú y Entel Chile, Claro Perú y Claro Chile, Movistar Perú, Chile y Argentina, LATAM Airlines, Rímac Seguros, Pacífico Seguros, Banco Falabella y Falabella.com, Netflix, entre otras.

Como consecuencia de su amplia cartera de clientes y la naturaleza intensiva de sus servicios, la empresa gestiona una gran cantidad de operaciones debido a la alta rotación que se evidencia en los siguientes indicadores clave:

- **Colaboradores activos:** Más de 16,500 empleados activos al mes.
- **Incorporaciones mensuales:** Un promedio de 1,850 nuevas contrataciones por mes.
- **Ceses mensuales:** Aproximadamente 1,900 ceses en cada período.

- **Tasa de rotación:** Cercana al 12,5%, lo que refleja un flujo constante de personal.

Cabe señalar que, en el sector de contact centers y BPO en el Perú, la rotación laboral constituye uno de los principales desafíos. De acuerdo con el informe Data Survey 2022 de la Asociación Peruana de Experiencia de Cliente (APEXO), citado en García Rodríguez y Palacios Ramos (2022, p. 45), el 75% de las empresas del sector reporta una rotación mensual del 7%, mientras que el 25% restante se ubica entre 5% y 7%. Esta realidad evidencia la magnitud de la problemática en la gestión del talento humano.

En el caso específico de la compañía objeto de estudio, en el 2024 se realizó un análisis interno para dimensionar el impacto económico de este indicador. Los resultados mostraron que cada punto porcentual de rotación equivale aproximadamente a S/ 360 000 mensuales, considerando una población de 10 mil representantes. Bajo este escenario, con una rotación de 12,5%, el costo mensual asociado asciende a alrededor de S/ 4,5 millones. Dicho cálculo incorpora tanto los desembolsos directos (como el bono de capacitación y el costo de formación inicial) como los costos de oportunidad derivados del menor rendimiento de los nuevos colaboradores durante sus primeros tres meses (clasificados en los cuartiles Q3 y Q4), en contraste con el desempeño de un trabajador con mayor antigüedad (Q1).

La inclusión de este indicador en el presente trabajo busca evidenciar que la rotación representa un costo estructural elevado para la organización, por lo que resulta estratégico optimizar los procesos que se activan como consecuencia de ella. En este contexto, el proceso de File de Personal cobra especial relevancia, ya que interviene en cada movimiento de ingreso y salida del personal, acumulando un volumen considerable de gestiones administrativas. La automatización y estandarización de dicho proceso permiten reducir tiempos de atención, minimizar errores y contener el costo operativo asociado a la alta rotación, evitando que un problema estructural del sector se traduzca en mayores gastos administrativos. En

consecuencia, el modelo propuesto no solo mejora la eficiencia interna, sino que fortalece la capacidad organizacional para sostener un entorno laboral altamente dinámico sin incrementar costos.

1.3. Reseña histórica de la institución o empresa

La compañía fue fundada en 1999 en España y llegó a Perú en 2006. En 2016, fortaleció su presencia en el mercado local al fusionarse con dos empresas locales de servicios BPO enfocados en *Contact Center*, formando el grupo empresarial más sólido en el sector.

Posteriormente, en julio del 2021, amplió su alcance al integrar cuatro nuevas empresas enfocadas en nuevas soluciones de tercerización y expandió su oferta en el mercado; dos de estas sociedades cesaron operaciones en 2023 como parte de un proceso de reorganización del grupo.

A lo largo de los años, la organización ha implementado una serie de transformaciones estratégicas, incluyendo fusiones, adquisiciones e integraciones de plataformas digitales. En 2025, la compañía adoptó una nueva identidad corporativa bajo el concepto de *Centro de Experiencia*, como parte de un rebranding global que responde a las tendencias del sector. Este modelo consiste en integrar de manera cohesionada los servicios orientados a la experiencia del cliente y del empleado, combinando talento humano con tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, automatización de procesos y analítica predictiva.

A través de esta consolidación, la organización busca no solo brindar soluciones omnicanal en atención al cliente, soporte y ventas, sino también potenciar la experiencia del colaborador mediante programas de desarrollo, gestión de beneficios y plataformas digitales internas.

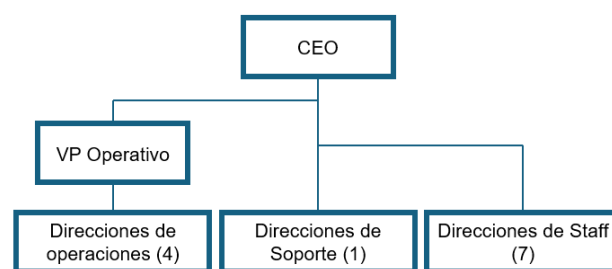
De esta forma, el Centro de Experiencia constituye la síntesis de la trayectoria y evolución descrita en los apartados 1.1 y 1.2: un modelo

híbrido, humano–tecnológico, que fortalece la propuesta de valor hacia sus clientes corporativos y al mismo tiempo consolida una cultura organizacional centrada en la gestión eficiente del talento humano.

1.4. Organigrama de la institución o empresa

La estructura organizacional de la empresa cuenta con doce direcciones, clasificadas en tres categorías funcionales: operaciones, soporte y staff:

Figura 1: Clasificación de las direcciones según categoría funcional

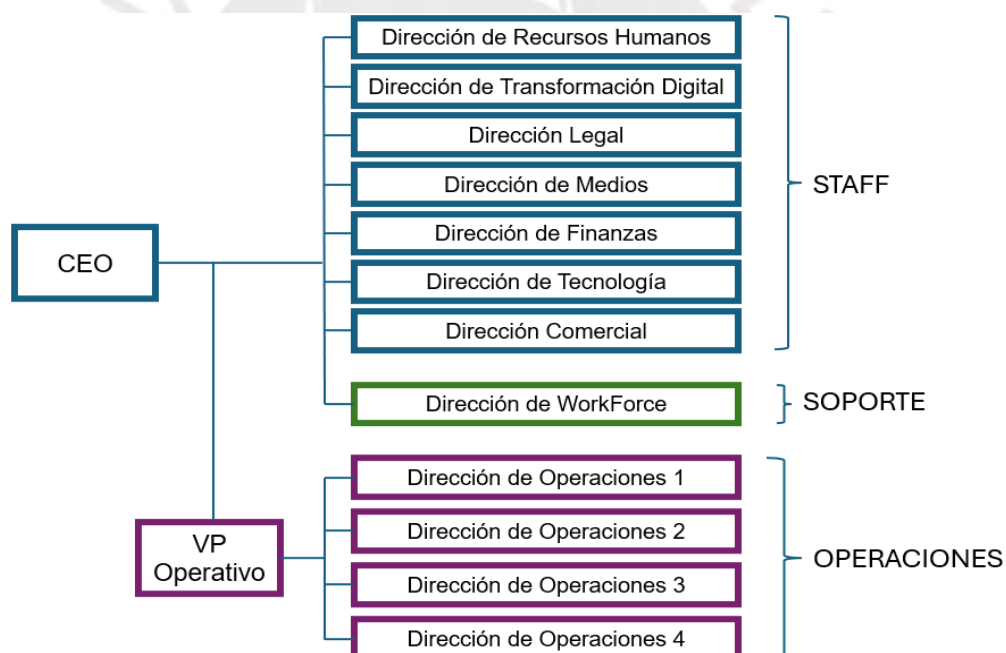


De acuerdo con esta clasificación:

- **Las direcciones de operaciones** comprenden las áreas directamente vinculadas a la prestación de servicios a los clientes y están conformadas por el personal responsable de ejecutar los procesos tercerizados. Debido a su naturaleza, los costos asociados a estas áreas se registran como costo de ventas en los estados financieros, siendo en su mayoría atribuibles a la mano de obra directa.
- **La dirección de soporte** tiene como función brindar asistencia a las áreas operativas en la planificación, el control de gestión y la coordinación de recursos. Su contribución es esencial para garantizar la continuidad operativa; por ello, los costos asociados también se registran como costo de ventas.

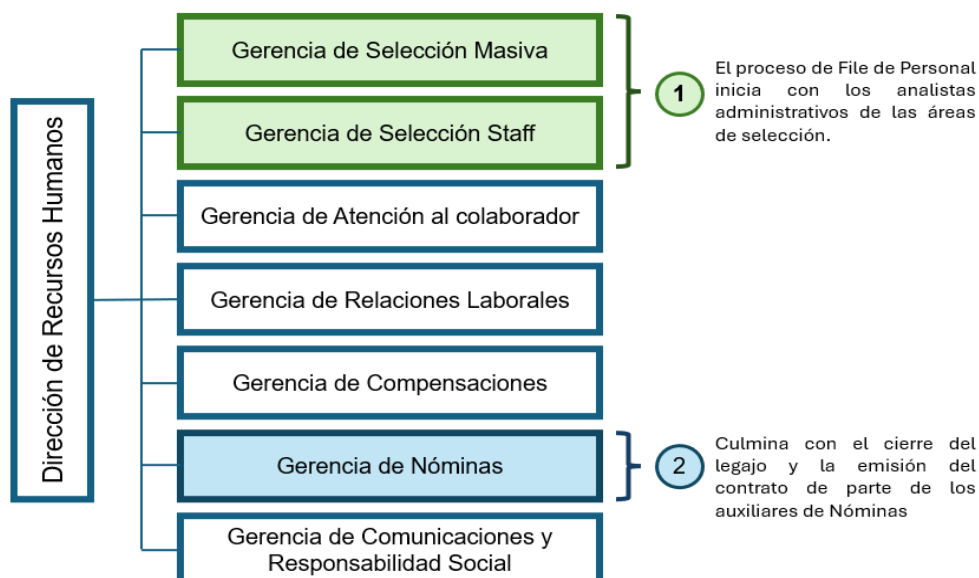
- En contraste, **las direcciones de staff** cumplen funciones de soporte estratégico y administrativo, pero no están directamente vinculadas a la ejecución de los servicios prestados. Por esta razón, los costos asociados a estas áreas se clasifican como costos indirectos de tipo administrativo en los estados financieros; es decir, bajo el margen bruto; principalmente los asociados a costos de mano de obra indirecta. Dentro de esta categoría se encuentran la Dirección de Recursos Humanos, Dirección Financiera, Dirección de Tecnología, Dirección de Transformación Digital, entre otras.

Figura 2: Organigrama a nivel dirección



Para contextualizar a las áreas involucradas en el proceso de File de Personal, eje central del presente trabajo, se detalla a continuación un enfoque específico del organigrama de la Dirección de Recursos Humanos:

Figura 3: Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos



En el Organigrama se detallan todas las gerencias que integran la Dirección de RRHH; sin embargo, para el alcance de este trabajo, se resaltan las gerencias directamente involucradas en el proceso de File de Personal.

1.5. Descripción del área donde se realiza sus actividades profesionales

Acorde con lo descrito en el apartado anterior, entre las direcciones de Staff se encuentra la Dirección de Recursos Humanos dentro de la cual se encuentra la Gerencia de Selección Masiva, responsable de coordinar los ingresos de personal y su documentación correspondiente, siendo un actor clave en las etapas iniciales del proceso de File de Personal. En el marco de mis funciones, brindo soporte mediante la provisión y validación de información relacionada al HeadCount y control presupuestal.

Asimismo, forma parte de la Dirección, la Gerencia de Compensaciones, área en la que actualmente desempeño mis funciones profesionales. Esta gerencia se encarga principalmente de:

- Controlar el HeadCount del personal de staff y soporte operativo de la compañía.
- Gestionar el presupuesto de las direcciones de staff y soporte operativo de la compañía.
- Analizar los indicadores clave para la toma de decisiones de la dirección, tales como análisis de los costos indirectos de la compañía relacionados principalmente al personal.
- Actuar como intermediaria de información entre el área de nóminas y la dirección financiera.
- Entre otros.

Para los fines de este trabajo es importante resaltar mi participación en una mesa multidisciplinaria liderada por la Dirección de Transformación Digital y conformada por colaboradores de la Dirección Legal y la Dirección de Recursos Humanos, que tuvo como objetivo principal implementar un proyecto regional entre Perú y Colombia para rediseñar los procesos de la Dirección de Recursos Humanos. Este proyecto estuvo enfocado en la reducción de costos asociados a la mano de obra, centrándose en los siguientes puntos:

- **Eliminar tareas repetitivas y de bajo valor agregado:** Tareas que implican un elevado consumo de horas-hombre y representan costos significativos sin contribuir directamente a la productividad del proceso.
- **Minimizar errores y reprocesos:** Minimizar las labores manuales que incrementan el riesgo de errores en la gestión, generando costos adicionales relacionados con correcciones.
- **Reducir tiempos operacionales:** La automatización permitiría acelerar el procesamiento de la información, disminuyendo los

costos relacionados con la inversión de horas-hombre en actividades administrativas.

El proyecto fue diseñado para generar ahorros en costos de mano de obra indirecta para la compañía, optimizar la gestión de recursos y mejorar los procesos haciéndolos eficientes, automatizados y sostenibles en el tiempo.



2. CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada mes, la empresa incorpora a cientos de nuevos colaboradores, alcanzando picos de hasta 2,000 contrataciones, lo que genera una presión significativa sobre las áreas encargadas de la gestión administrativa del ingreso de personal. Este ritmo genera presión sobre la capacidad instalada, ocasionando demoras en actividades críticas como la validación documental y la emisión de contratos.

La problemática se dio en un contexto marcado por:

- **Restricciones presupuestarias:** Se buscaba contener y optimizar los costos de mano de obra indirecta, lo que limitaba la posibilidad de ampliar el equipo administrativo frente al incremento de la carga operativa.
- **Alta dependencia de tareas manuales:** La naturaleza repetitiva de las actividades generaba tiempos de procesamiento elevados y un mayor riesgo de errores, ya que gran parte del flujo se gestionaba mediante correos electrónicos o mensajería instantánea; las descargas y revisiones de formatos en Word o PDF se realizaban sin sistemas de apoyo. Este esquema exigía la intervención continua de los administrativos en cada etapa.
- **Falta de herramientas tecnológicas:** No se contaba con sistemas que brindaran soporte a las gestiones administrativas realizadas por las áreas de Selección y Nóminas.

Ante estas condiciones, el proyecto de rediseño de procesos de la Dirección de Recursos Humanos se enfocó en procedimientos clave como el de File de Personal, ya que este un promedio de más de 800 horas-hombre por mes, lo que representaba un costo mensual total estimado S/11,850 solo en mano de obra, cálculo obtenido a partir de las remuneraciones promedio de cada puesto. El detalle de la distribución de horas se presenta en la Tabla 1, mientras que el desglose económico se

resume en la Tabla 2 del Capítulo V. Adicionalmente, el proceso generaba un impacto medioambiental considerable debido al uso de hojas de papel para la impresión física del file.

Este proceso fue priorizado por:

- Su alta recurrencia mensual, asociada a cada nuevo ingreso de personal.
- Su impacto directo en la emisión oportuna de contratos laborales, fundamental para garantizar la continuidad operativa de la empresa.

Este análisis tuvo como propósito identificar los factores que influían en el desempeño del proceso, con el fin de proponer medidas orientadas a optimizar su funcionamiento y reducir los costos asociados a la mano de obra, estableciendo así una base para mejoras sostenibles

2.1. Formulación del problema

La problemática descrita impactó directamente a la Dirección de Recursos Humanos, especialmente a las gerencias de Selección Masiva, Selección de Staff y Nóminas, encargadas de coordinar las actividades asociadas al ingreso de personal, entre ellas la gestión documental para la emisión de contratos laborales, proceso conocido como “File de Personal”.

Dada su alta recurrencia mensual, este proceso demandaba una inversión considerable de recursos en mano de obra. Asimismo, involucraba a otras áreas clave, como la Gerencia de Compensaciones y la Dirección Financiera, interesadas en optimizar los costos asociados a las operaciones administrativas.

Entre las posibles causas que contribuyeron a esta situación se identificaron:

- **Crecimiento del grupo empresarial:** La expansión de la organización aumentó, de manera sostenida, la necesidad de

gestionar un elevado volumen de nuevas contrataciones de personal y la documentación asociada.

- **Procesos desactualizados:** La falta de integración tecnológica limitaba la capacidad de optimizar tareas administrativas críticas (como se mostrará en la Tabla 1), generando demoras y mayor dependencia al trabajo manual.

2.2. Objetivo de la actividad de mejora

2.2.1. Objetivo general:

Aplicar la metodología de Costeo Basado en Actividades (ABC) para analizar el proceso de File de Personal, identificar las actividades con mayor consumo de recursos y proponer mejoras que reduzcan los costos de la mano de obra sin afectar la continuidad operativa de la empresa.

2.2.2. Objetivos específicos:

- Identificar y clasificar las actividades que componen el proceso de File de Personal.
- Medir los tiempos y recursos consumidos por cada actividad del proceso mediante la técnica de estudio de tiempos.
- Calcular el costo de mano de obra del proceso utilizando la metodología ABC.
- Comparar el escenario actual con el escenario automatizado para proyectar posibles ahorros.
- Proponer acciones de rediseño y automatización que permitan optimizar el proceso y reducir sus costos asociados.

2.2.3. Descripción del proceso actual

Para profundizar el entendimiento de la situación problemática, a continuación, se describen las actividades del proceso de File de Personal. El flujo completo del proceso puede consultarse en el flujograma incluido en el Anexo 2.

Tabla 1: Actividades del proceso de File de Personal

N°	Descripción de actividad	Responsable	Tipo de actividad	Tiempo total (hs/mes)
1	Crear grupos de WhatsApp para cada IGC (grupo de nuevos postulantes)	Administrativo de Selección	Manual	9.07
2	Indicar por WhatsApp a los postulantes los documentos que deben enviar	Administrativo de Selección	Manual	9.07
3	Coordinar con Capacitación fecha y hora para una reunión virtual	Administrativo de Selección	Manual	27.20
4	Indicar fecha y horario disponible a la administrativa de Selección	Capacitador	Manual	8.99
5	Compartir enlace de la reunión virtual a administrativa de Selección	Capacitador	Manual	4.49
6	Ingresar a reunión virtual agendada por Capacitación	Administrativo de Selección	Manual	2.27
7	Proyectar el archivo de documentación para el legajo	Administrativo de Selección	Manual	45.33
8	Explicar llenado de documentación a los postulantes	Administrativo de Selección	Manual	204.00
9	Enviar formato Word de documentos por WhatsApp	Administrativo de Selección	Manual	4.53
10	Compartir credenciales internas y manual del curso para el llenado de documentos	Administrativo de Selección	Manual	4.53
11	Indicar el plazo máximo de entrega de documentos	Administrativo de Selección	Manual	2.27
12	Descargar los documentos recibidos	Administrativo de Selección	Manual	48.80
13	Revisar que los documentos estén completos	Administrativo de Selección	Manual	146.40

N°	Descripción de actividad	Responsable	Tipo de actividad	Tiempo total (hs/mes)
14	Alertar al formador por documentos incompletos	Administrativo de Selección	Manual	2.27
15	Alertar al postulante por documentos incompletos	Capacitador	Manual	44.95
16	Corregir forma de los documentos recibidos	Administrativo de Selección	Manual	63.00
17	Redactar correo según estructura definida	Administrativo de Selección	Manual	15.87
18	Enviar correo a Nóminas	Administrativo de Selección	Manual	9.07
19	Validar documentación del postulante	Auxiliar de Nóminas	Manual	140.87
20	Alertar a Selección a través de grupo de WhatsApp las observaciones en la documentación	Auxiliar de Nóminas	Manual	20.81
21	Solicitar corrección al capacitador	Administrativo de Selección	Manual	4.47
22	Solicitar corrección al postulante	Capacitador	Manual	44.95
23	Recibir correo con documentación subsanada	Auxiliar de Nóminas	Manual	4.47
24	Enviar documento corregido a Nóminas	Administrativo de Selección	Manual	4.47

TOTAL = 872.13 hrs

2.2.4. Justificación metodológica

Dado que el flujo incluye 24 actividades manuales, se planteó la hipótesis de que el principal costo a evaluar está relacionado con la mano de obra. Para esta evaluación, se propone utilizar la metodología de costeo ABC (Activity-Based Costing), debido a su capacidad para asignar los

costos a los procesos en función de las actividades que los generan (Robson-Vicens et al., 2022, p. 44). El desarrollo detallado de esta metodología y su fundamentación teórica se analizarán en el Capítulo III.

Este enfoque permitirá identificar con precisión los recursos consumidos por cada tarea, proporcionando una base sólida para calcular el costo total del proceso en su estado actual y, a partir de este análisis, identificar oportunidades de mejora para reducir los costos.

Considerando que el objetivo principal del proyecto fue reducir los costos de mano de obra mediante la automatización del proceso de File de Personal, a través de un rediseño integral eficiente que también promoviera una transformación digital alineada con los procesos regionales implementados en países como Colombia y así garantizar su sostenibilidad operativa; la empresa buscaba automatizar la recolección y verificación de datos, eliminando la necesidad de tareas manuales y revisiones reiterativas que incrementaban los costos de personal. Como parte de esta iniciativa, se evaluaron herramientas tecnológicas orientadas a mejorar la eficiencia operativa.

Según Almeida y Villalba (2021, pp. 27–28), la implementación adecuada de tecnología en empresas de servicios puede reducir significativamente el tiempo invertido en los procesos, mejorar la calidad del servicio y disminuir los niveles de reprocesos, lo que impacta directamente en los costos de mano de obra, considerado el principal recurso en este tipo de organizaciones.

En este caso, la solución seleccionada fue el módulo de onboarding de Smart Boleta, un sistema que gestiona de forma automatizada la emisión de contratos, renovaciones de personal y otros documentos vinculados a los comunicados laborales de los colaboradores.

La meta final era reducir los costos indirectos de la compañía derivados de las tareas administrativas y avanzar en la transformación

digital, eliminando la dependencia de procesos manuales que incrementan los costos por mano de obra.

2.3. Justificación de la actividad profesional

La actividad profesional desarrollada se justifica por la necesidad de abordar una problemática crítica en la gestión de recursos humanos: el elevado consumo de horas-hombre en tareas administrativas, especialmente en procesos de alta frecuencia como la contratación de personal.

Para ello, era fundamental contar con información confiable que respaldara la toma de decisiones. En este contexto, la contabilidad de costos se convirtió en una herramienta estratégica en áreas donde tradicionalmente no se le asocia, como los procesos administrativos de Recursos Humanos. Tal como señalan Horngren et al. (2012), el costeo basado en actividades permite identificar, clasificar y asignar con precisión los recursos involucrados en cada tarea del proceso, generando insumos clave para decisiones orientadas a la eficiencia.

Desde una perspectiva profesional, este proyecto refuerza la importancia de integrar las metodologías contables con el enfoque de rediseño de procesos y la transformación digital, ya que estas pueden impactar en la rentabilidad de manera significativa. La identificación de actividades con mayor carga de trabajo mediante el costeo ABC permitió priorizar acciones de automatización con un enfoque técnico y cuantificable, más allá de percepciones subjetivas o decisiones intuitivas, permitiendo así una toma de decisiones estratégica orientada a reducir los costos de mano de obra indirecta.

Asimismo, este trabajo tiene una relevancia directa con mi trayectoria profesional ya que la problemática fue identificada en el ejercicio diario de mis funciones en la Gerencia de Nóminas y la Gerencia de Compensaciones, lo que me permitió no solo aplicar conocimientos previos

en contabilidad de costos, sino también adaptarlos a un entorno operativo no convencional, donde su aplicación aportó un valor tangible.

Finalmente, esta experiencia genera un modelo de análisis replicable, útil para otros profesionales que enfrentan desafíos similares en procesos administrativos intensivos. Al demostrar que las herramientas contables pueden contribuir significativamente en ámbitos donde su uso no es habitual, se amplía el campo de acción de la contabilidad y se promueve una visión más estratégica y transversal de su aplicación.



3. CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Bases teóricas

3.1.1. Contabilidad Financiera, Administrativa y de Costos

En primer lugar, se explicarán las diferencias entre la contabilidad financiera, la contabilidad administrativa y la contabilidad de costos, con el fin de identificar qué tipo de contabilidad fue utilizada para el análisis del proceso de File de Personal.

Según Horngren et al. (2012), la contabilidad financiera se centra en proporcionar información a usuarios externos, mientras que la contabilidad administrativa, aunque opcional, es estratégica para la toma de decisiones, ya que ofrece reportes detallados sobre aspectos específicos dirigidos a usuarios internos (Salazar et al., 2021, p. 161). Por su parte, la contabilidad de costos genera información precisa sobre los costos de la compañía, relevante tanto para fines internos como externos, y contribuye de manera significativa a la contabilidad financiera y administrativa al respaldar decisiones informadas (Salazar et al., 2021, p. 162).

En este contexto, se emplearon herramientas de contabilidad de costos y contabilidad administrativa, con un enfoque principal en la primera. Estas herramientas permitieron medir, analizar y reportar el uso de recursos en el proceso de File de Personal, siendo esenciales para calcular su costo y respaldar la toma de decisiones.

3.1.2. Proceso de toma de decisiones en cinco pasos

En segundo lugar, se describirá el proceso de toma de decisiones en cinco pasos, ya que fue el modelo seguido durante el desarrollo del rediseño del Proceso de File de Personal. Según Horngren et al. (2012), los pasos son:

1. Identificar el problema y las incertidumbres.

2. Obtener información.
3. Realizar predicciones sobre el futuro.
4. Tomar decisiones eligiendo entre alternativas.
5. Implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender de los resultados.

Este marco permitió abordar la problemática de manera estructurada, comenzando con la identificación de los posibles puntos críticos del proceso, seguido de la recopilación de información relevante para evaluar las actividades y recursos involucrados.

En este contexto, los datos obtenidos a través de herramientas de contabilidad de costos permitirían analizar alternativas y realizar predicciones sobre posibles escenarios. El desarrollo de cada uno de estos pasos se abordará en el apartado 3.3.1.

3.1.3. Objeto de costeo y los costos directos e indirectos

Según Porporato y Tiepermann, “el objeto de costeo es aquello para lo cual se desea una medición separada de costos” (2021, p. 6). Bajo esta definición, el objeto de costeo se identifica como el proceso de File de Personal.

Para determinar el costo total del objeto de costeo deben considerarse todos los costos asociados, para lo cual suelen emplearse diferentes clasificaciones. Porporato y Tiepermann destacan la más común: costos directos e indirectos (2021, p. 6).

Bajo esta clasificación, los costos directos son aquellos fácilmente atribuibles al objeto de costeo debido a su relación directa. En contraste, los costos indirectos no suelen ser de fácil asociación, por lo que es necesario aplicar metodologías o fórmulas específicas para asignarlos de manera precisa (Porporato & Tiepermann, 2021, p. 6). De acuerdo con Ticona, los costos directos generalmente incluyen materiales y mano de

obra directamente relacionados con el objeto de costeo, mientras que los costos indirectos abarcan materiales y mano de obra no directamente atribuibles, así como los gastos indirectos de fabricación (2020, p.32).

3.1.4. Metodología de costeo basado en actividades (ABC)

En cuarto lugar, se desarrollará la metodología de costeo basado en actividades (ABC). Según Ramírez Padilla (2020), la metodología ABC distribuye los costos indirectos en función de las actividades que los generan, en lugar de hacerlo de manera arbitraria entre los servicios.

La metodología ABC es reconocida por Ramírez & Mejía como una rama de la contabilidad que se desarrolla a partir del principio de que la organización se compone de un engranaje diverso de actividades para lograr un servicio, por ello, la metodología se centra en dichas tareas, ya que son estas las que consumen los factores de producción (2024, p.2)

Según Vásquez et al. (2021), esta metodología ayudará a determinar el costo de un servicio con un error menor al 10%, mientras que un sistema tradicional que distribuya los costos indirectos en base a un factor genérico nos daría el costo con un error no menor al 25% (p. 21).

A diferencia de otros métodos de costeo más generales, el ABC se centra en identificar los recursos consumidos en cada actividad. Esto permite obtener un panorama detallado de los costos asociados a cada fase del proceso, para el caso del proceso de File de personal, desde la validación de documentación, hasta la digitalización y carga de información en el sistema. Este método es especialmente útil en las empresas de servicios como lo es nuestra área de Recursos Humanos ya que los productos no son tangibles y los costos indirectos son más difíciles de identificar.

Por otro lado, Aguilar y Santillán, en su artículo “Metodología de costeo por actividades y su relación con los costos indirectos”, concluye

que este sistema es una herramienta que mejora el análisis de procesos, ya que permite identificar las actividades que generan valor y aquellas que podrían estar duplicándose (2023, p. 135).

Asimismo, señalan que, en el caso de la mano de obra indirecta, un factor relevante para el proceso de File de Personal, el cálculo debería realizarse con base en las horas efectivas laboradas, denominadas en el presente trabajo como “horas-hombre”.

3.1.5. Inductores de costos o *cost drivers*

Según Caceda, los inductores de costo miden cuantitativamente el resultado de una actividad (2022, p. 15). Para poder determinar cuál es el más adecuado, Ramos-Hernandez et al. indica que este debe elegirse en función de su capacidad para reflejar la relación de causa-efecto entre una actividad y los costos asociados, como consecuencia, pueden existir múltiples tipos de inductores para un mismo proceso, ya que estos se relacionan específicamente con cada tarea o actividad de este (2021, p. 11).

Quispe et al. (2023, p.332) señala que los pasos para identificar el cost driver son los siguientes:

- Determinar las actividades relevantes del proceso.
- Establecer los componentes principales de la actividad, como sueldos (mano de obra) o suministros (costos indirectos de fabricación).
- Definir la relación entre las actividades y los componentes principales.

Siguiendo dicha línea y tomando en consideración que todas las actividades del proceso enlistadas en la Tabla 1 son manuales, se determinó como *cost driver* o inductor de costo de todas las actividades del proceso de File de personal a las horas-hombre.

3.1.6. Técnicas para el estudio de tiempos

Para estimar con mayor precisión los recursos requeridos en procesos laborales, una de las técnicas más utilizadas es el estudio de tiempos con cronómetro, la cual permite registrar de forma objetiva el tiempo estándar que un trabajador promedio tarda en ejecutar una tarea bajo condiciones normales de trabajo (De Lira-Martínez & Romero-Guerrero, 2022, p. 31).

Esta técnica implica observar directamente la ejecución de una actividad, medir su duración mediante un cronómetro, y repetir la medición múltiples veces con el fin de obtener un tiempo promedio confiable. Dichos tiempos, una vez depurados y ajustados, sirven como insumo clave para la asignación de costos basada en consumo real de tiempo, especialmente útil cuando se busca determinar la eficiencia operativa o aplicar metodologías como el costeo basado en actividades (ABC).

En el análisis de procesos administrativos, esta técnica adquiere particular relevancia cuando los colaboradores, aunque considerados como mano de obra directa, no dedican el 100% de su jornada a un solo proceso. Su aplicación permite identificar con mayor precisión la proporción de tiempo efectivamente consumido por cada actividad específica, lo que resulta clave para una asignación más precisa de costos.

3.2. Conceptos claves

Con el fin de sustentar la propuesta de mejora, los principales conceptos se han organizado en tres categorías: contables, tecnológicos y metodológicos.

3.2.1. Conceptos contables

Son los que se relacionan directamente con la contabilidad de costos y su clasificación:

- **Procesos de Soporte:** Son aquellos procesos necesarios para llevar a cabo los procesos operativos relacionados directamente a la línea de negocio y suelen estar relacionados al tipo administrativo (Navarro 2022, p. 10-11). En este sentido, el proceso de File de Personal se clasifica como un proceso de soporte para la compañía.
- **Metodología de costeo:** Es aquel sistema que clasifica y asigna los costos de bienes o servicios a productos o actividades, proporcionando información clave para la toma de decisiones y el control (Meneses & Rueda 2018, p. 107).
- **Cost drivers:** Son factores que explican por qué se generan determinados costos en un proceso, permitiendo establecer relaciones causales entre las actividades realizadas y los recursos consumidos (Calderón & Muñoz, 2021, p. 19). Estos elementos son clave en la metodología ABC para asignar costos de forma más precisa.
- **Pool de costos:** es una agrupación de actividades similares dentro de un proceso organizacional que permite asignar de forma más precisa los costos indirectos a las actividades que realmente los generan. En el contexto del costeo basado en actividades (ABC), esta agrupación resulta clave para entender cómo se consumen los recursos dentro de procesos administrativos como el "File de Personal". Gracias a esta metodología, fue posible identificar con mayor claridad qué actividades concentraban mayor carga operativa y, por tanto, mayores oportunidades de automatización o rediseño (Cárdenas-Paño, Lituma-Yascaribay & Padilla-Pallahzco, 2025, p. 579).
- **Costos directos:** Según Flores y Ramos (2024, p. 28), los costos directos son aquellos que pueden asociarse directamente al servicio

y su asignación no requiere el uso de tasas o prorrateos (como se citó en Cuervo et al., 2013).

- **Costo de mano de obra:** Es el valor asociado al trabajo realizado por el personal directamente involucrado en un proceso, incluyendo su salario y beneficios sociales, ya sea por ejecución manual o mediante el uso de herramientas (Fallaque Otiniano, 2021, p. 56). Según Arellano et al. (2017), el área de Contabilidad debe decidir, en relación con la fuerza laboral, que parte de la mano de obra corresponde a la producción, administración y ventas, para así catalogarlo como directo o indirecto (p. 42).
- **Costo indirecto de fabricación (CIF):** Según Flores y Ramos (2024, p. 29), los costos indirectos son aquellos necesarios para llevar a cabo el servicio, pero debido a su relación indirecta con este, no es posible conocer su cuantificación exacta, por lo que suelen distribuirse mediante prorrateos (citado por Cuervo et al., 2013). Siguiendo dicha línea, los costos indirectos de fabricación comprenden aquellos gastos necesarios para la prestación del servicio, pero que no pueden asignarse directamente a una actividad específica. Entre ellos se encuentra la mano de obra indirecta, así como otros gastos generales como depreciaciones, mantenimiento o servicios auxiliares (UNACH, 2021, pp. 113–114).

3.2.2. Conceptos tecnológicos

Se vinculan al uso de herramientas y transformación digitales:

- **Proceso de onboarding:** Es el conjunto de actividades que facilitan la incorporación e integración de los nuevos colaboradores a la organización, incluyendo desde la entrega de documentación y firma de contratos, hasta la capacitación inicial y adaptación cultural. Según Bauer (2015, como se citó en Pecsén Falla, 2022, p. 34), este proceso busca acelerar la vinculación del nuevo talento con la

empresa, fomentando su sentido de pertenencia y alineación con los objetivos institucionales.

- **AS IS:** Es el proceso en su estado actual, previo a cualquier mejora. Permite identificar actividades críticas y oportunidades de optimización al documentar cómo funciona realmente el proceso. Según Castro Troncoso (2023, p. 41), esta etapa brinda una visión clara de la situación operativa inicial.
- **TO BE:** Corresponde al diseño del proceso optimizado, incorporando mejoras como automatización o rediseño de tareas. Para Castro Troncoso (2023, p. 41), esta fase permite proyectar un funcionamiento más eficiente y alineado a los objetivos estratégicos.
- **Business case:** También denominado “caso de negocio”, es un documento que sustenta la ejecución de un proyecto, evaluando su viabilidad mediante un análisis comparativo entre los costos involucrados y los beneficios esperados (Castro Troncoso, 2023, p. 23).
- **Transformación digital:** Según Campos Dávila et al. (2024), la transformación digital en las empresas es un proceso que exige repensar los modelos de negocio y rediseñar los procesos internos, haciendo uso de tecnologías emergentes como la automatización, la analítica de datos, la inteligencia artificial y las plataformas colaborativas, dentro de una estrategia de innovación continua (p. 291).
- **Automatización de procesos:** “La automatización de procesos hace referencia al uso de tecnologías para ejecutar tareas repetitivas o reglas de negocio sin intervención humana, con el fin de mejorar la eficiencia, reducir errores y liberar recursos para funciones de mayor valor” (Díaz, 2023, p. 16).

3.2.3. Conceptos metodológicos

Son los que se relacionan con la gestión y mejora de procesos:

- **Eficiencia operativa:** Se define como la capacidad que tiene una empresa para hacer uso óptimo de sus recursos. Implica mejorar los procesos internos para obtener mejores resultados con menos esfuerzo y costo, lo cual incrementa la rentabilidad y competitividad de la empresa (Zapata Gaviria, 2024, p. 35).
- **Mejora continua:** “La mejora continua de los procesos es la creación de metodologías (procedimientos, monitoreos, mediciones de desempeño, etc.)” (Aldea Molina, 2021, p. 9). Es decir, se trata realizar una revisión constante de los procesos para encontrar formas más eficientes y ordenadas de trabajar, sin esperar a que surjan errores para corregir.

3.3. Marco conceptual

3.3.1. Proceso de toma de decisiones en cinco pasos

El rediseño del proceso siguió un modelo estructurado de toma de decisiones en cinco etapas:

1. **Identificación de los puntos críticos:** Se detectó un alto volumen de uso de horas-hombre asociados a tareas manuales debido a la falta de herramientas tecnológicas de soporte administrativo.
2. **Recopilación y análisis de información relevante:** Se levantaron datos operativos vinculados al proceso File de Personal.
3. **Cuantificación mediante la metodología ABC:** Se aplicó el costeo basado en actividades (ABC), que será detallado en los siguientes apartados, para determinar el costo actual del proceso, considerando tanto los recursos humanos como los costos indirectos asociados.
4. **Evaluación de alternativas:** Se analizaron distintos escenarios, considerando los costos de implementación frente a los beneficios proyectados en términos de ahorro y eficiencia.

5. **Toma de decisión e implementación:** En base a los resultados del análisis, se seleccionó la solución tecnológica más viable, iniciando la implementación del módulo de *onboarding*, el cual automatizó las tareas críticas y permitió una reducción significativa de los costos de mano de obra.

3.3.2. Definición del objeto de costeo

En el presente estudio, el objeto de costeo es el proceso administrativo denominado File de Personal, el cual comprende las actividades necesarias para formalizar el ingreso de nuevos colaboradores, desde la validación documental hasta la emisión de contratos laborales.

De acuerdo con Horngren et al. (2012), un objeto de costos es cualquier elemento del que se desee medir sus costos, ya sea un producto, servicio, cliente o proceso. En este caso, se analizan los costos asociados a la ejecución del proceso File de Personal, donde los principales insumos son los salarios del personal administrativo encargado de su ejecución.

Estos costos se consideran directos respecto al objeto de costeo, ya que pueden identificarse con claridad en las tareas del proceso. No obstante, desde la perspectiva contable general de la empresa, se clasifican como costos indirectos, ya que no están directamente vinculados con la generación de ingresos, sino que forman parte de las áreas de soporte.

Esta distinción es clave, dado que el objetivo del proyecto fue precisamente reducir los costos de mano de obra indirecta a través del rediseño del proceso. El análisis bajo el enfoque de costeo basado en actividades (ABC) permite visibilizar con mayor precisión estos costos, identificando oportunidades de eficiencia mediante automatización o rediseño organizacional.

3.3.3. Clasificación de tipos de costos: Costos directos e indirectos

En el contexto de empresas de servicios, una clasificación esencial es la distinción entre costos directos e indirectos, especialmente relevante cuando el capital humano constituye el principal recurso operativo. Según Horngren et al. (2012), los costos directos son aquellos que pueden ser atribuidos claramente a un servicio específico y contribuyen directamente a su ejecución. En este caso, corresponden a los salarios del personal que realiza las tareas dentro del proceso de File de Personal, como el personal del área de Selección, los auxiliares de Nómina y los capacitadores, quienes participan en actividades clave como la recopilación de documentación, validaciones y orientación inicial a los nuevos colaboradores.

Por otro lado, los costos indirectos son aquellos necesarios para la operación general del servicio, pero que no pueden asociarse directamente a un servicio particular. En el proceso analizado, estos incluyen principalmente los relacionados con infraestructura tecnológica, como licencias de software, acceso a internet, uso de herramientas ofimáticas y el mantenimiento de los equipos utilizados por los colaboradores administrativos.

No obstante, aunque los costos de mano de obra pueden identificarse con cierta claridad, no todos los colaboradores dedican el 100% de su jornada laboral al proceso de File de Personal. Por ello, se recurrió a la metodología de Costeo Basado en Actividades (ABC), la cual permitió asignar costos con mayor precisión según el consumo real de recursos por actividad. Esta metodología es especialmente útil en contextos donde el volumen de actividades no es constante, lo que hace que un análisis estático basado en promedios resulte insuficiente para la toma de decisiones eficientes y sostenibles.

3.3.4. Aplicación de la metodología de costeo ABC y toma de tiempos

Para cuantificar con precisión los costos asociados al proceso de File de Personal, se aplicó la metodología de Costeo Basado en Actividades (ABC), complementada con técnicas de estudio de tiempos. Esta combinación permitió un análisis detallado de las 24 actividades que conforman el proceso, identificando responsables, tiempos invertidos y recursos consumidos.

La metodología ABC se estructuró a partir de la definición del objeto de costo como el proceso de File de Personal, lo que permitió:

- Asignar de manera precisa los recursos utilizados por cada actividad, evitando distribuciones generalizadas.
- Identificar los inductores de costos (*cost drivers*), revelando qué tareas representaban mayor carga operativa y oportunidades de mejora.
- Medir el costo real por horas-hombre, aspecto crítico en procesos administrativos intensivos en trabajo manual.

Dado que los colaboradores involucrados en este proceso no dedican el 100% de su jornada a estas tareas, el uso de la técnica de estudio de tiempos con cronómetro fue indispensable para determinar el consumo real de recursos. Para cada actividad, se realizaron entre 5 y 10 mediciones, lo que permitió calcular promedios representativos del tiempo requerido por actividad y alimentar con mayor precisión el modelo ABC.

Gracias a este enfoque combinado, fue posible:

- Cuantificar el costo total del proceso bajo el modelo actual (manual).
- Estimar los costos futuros tras la implementación del módulo de onboarding.

- Comparar ambos escenarios mediante un Business Case, evidenciando el ahorro potencial en términos de horas-hombre y consumo de recursos.

Este análisis coincide con lo planteado por Ramírez Padilla (2020), quien destaca que el costeo ABC facilita la detección de actividades clave susceptibles de optimización. De esta manera, el rediseño del proceso no solo consideró las tareas internas de las Gerencias de Selección, sino también aquellas interrelacionadas con otras áreas como Capacitación y Nóminas posibilitando una reorganización integral del flujo y una mejor alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Según García et al., el costeo ABC es la vía más precisa para determinar los costos del servicio, ya que proporciona mejor información sobre la relación entre las actividades y los costos generales (2024). Cabe mencionar que, si bien la metodología ABC permitió un análisis detallado del proceso y fue clave para identificar oportunidades de mejora, también implica ciertas limitaciones. Su aplicación requiere contar con información precisa y actualizada de cada actividad, así como invertir tiempo en el levantamiento y procesamiento de datos. Esto puede representar una dificultad en procesos donde las tareas son variadas o se ejecutan de forma informal. Sin embargo, en este caso, el nivel de recurrencia del proceso y su impacto en los costos de personal justificaron el uso de esta metodología, permitiendo obtener resultados que respaldaron las decisiones tomadas.

3.4. Marco normativo, regulatorio o legal

3.4.1. Decreto Legislativo N° 1310

De acuerdo con el Decreto Legislativo N° 1310, las empresas en Perú están obligadas a conservar la documentación relacionada con sus colaboradores y excolaboradores por un periodo mínimo de 5 años

después de finalizada la relación laboral. El objetivo de esta normativa es asegurar que los empleados y las autoridades puedan acceder a dicha información en caso de auditorías o posibles reclamaciones.

La implementación del módulo de onboarding optimiza el proceso de File de Personal al permitir el acceso rápido y seguro a la documentación, tanto para la empresa como para los empleados y excolaboradores, centralizando toda la información en un sistema digital. Esto facilita el cumplimiento de la normativa, eliminando la dependencia de correos electrónicos y archivos físicos, y reduciendo los costos operativos. Además, la plataforma asegura la integridad de los datos y permite responder de manera eficiente a cualquier requerimiento legal o eventual auditoría, garantizando el acceso inmediato a la información necesaria.

3.4.2. Ley N° 29733 - Ley de Protección de Datos Personales (Perú)

Esta ley establece los lineamientos y las responsabilidades que las empresas deben seguir en el manejo de los datos personales, garantizando la protección y privacidad de la información de los empleados.

Dado que el proceso de File de Personal incluye la recopilación y almacenamiento de datos sensibles, es crucial que la empresa cumpla con esta normativa, especialmente al digitalizar y automatizar el proceso. Por esta razón, la implementación fue sometida a un exhaustivo proceso de calidad y validación por parte del área de tecnología de la compañía, para asegurar la seguridad de la información por parte del proveedor del servicio. Además, la empresa cuenta con sólidas políticas internas de seguridad, dado que su principal actividad es la gestión de datos y documentación, lo que subraya su compromiso con la protección y la confidencialidad de los datos.

3.4.3. Conservación electrónica de documentos laborales

Como parte del rediseño del proceso de File de Personal fue importante tener en cuenta la normativa vigente relacionada con la validez legal de los documentos almacenados en formato digital. Esto resulta clave en el contexto de la propuesta de este trabajo, que plantea la transición de un archivo físico a uno digital, apoyado en plataformas como Smart Boleta.

En ese sentido, la Ley N.º 28186 establece las condiciones para el uso de tecnologías avanzadas para el archivo de documentos e información. Esta normativa permite que documentos como contratos de trabajo, copias de DNI, constancias y otros puedan conservarse de forma digital, siempre que se garantice su integridad, autenticidad, confidencialidad y disponibilidad. Cumpliendo estos requisitos, no sería necesario mantener los documentos en formato físico.

Esta Ley respalda la digitalización del File de Personal como una práctica válida y legal, fortaleciendo el sustento normativo de la automatización planteada en esta investigación.

3.4.4. Firma digital de documentos laborales

Otra normativa importante por considerar en el rediseño del proceso de File de Personal es la Ley N.º 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales. Esta norma establece que las firmas digitales tienen el mismo valor legal que una firma manuscrita, siempre que se utilicen certificados digitales emitidos por una Entidad de Certificación acreditada por INDECOPI.

Este respaldo normativo resulta especialmente relevante considerando que el módulo de onboarding del proveedor Smart Boleta incluye la opción de firmar documentos digitales, como contratos laborales y autorizaciones, tanto por parte del colaborador como por el representante

de la empresa y cuenta con las certificaciones correspondientes (Smart HR LATAM, 2025).

De esta manera, se asegura la validez legal de los documentos generados dentro del proceso automatizado, garantizando su autenticidad, integridad y su validez reconocida ante terceros. Esto refuerza el sustento normativo de la digitalización y automatización propuestas en el presente trabajo.



4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Descripción de las actividades propuestas

Como resultado del mapeo y diagnóstico del proceso AS IS de File de Personal, se identificaron cuatro puntos críticos que guiaron el diseño de la solución. La propuesta de mejora se fundamentó en la necesidad de optimizar recursos, automatizar tareas repetitivas y facilitar el acceso seguro a la información. Las líneas de mejora definidas fueron:

4.1.1. Automatización de tareas manuales:

Durante el levantamiento se identificaron 24 actividades operativas realizadas manualmente, las cuales generaban una carga estimada superior a las 800 horas-hombre mensuales. Esta estimación se obtuvo a partir de la medición de tiempos promedio y la frecuencia mensual de ejecución de cada tarea. Por ejemplo, los administrativos de selección invertían alrededor de 600 horas al mes en tareas de verificación documental, a lo que se sumaban las horas de auxiliares de nómina y capacitadores. El detalle completo de la distribución de horas se presenta en el Anexo 3.

La propuesta se orientó a reemplazar estos pasos por un formulario digital autogestionado por el colaborador, con campos validados y restricciones de ingreso de información que reducirían los errores y eliminarían la necesidad de transcripción de datos por parte del personal administrativo. A partir de la simulación del proceso optimizado, se proyectó que actividades como la digitación manual, la revisión repetitiva de formatos y el envío físico de documentos dejarían de requerir intervención constante, lo que representa una reducción estimada de al menos el 50% del esfuerzo manual. La comparación entre el escenario actual y el automatizado se presenta en el Anexo 4.

4.1.2. Integración con procesos interdependientes:

Durante el análisis del proceso de File de Personal se identificaron conexiones directas con el proceso de Gestión de Contratos. En ese contexto, se evidenció el ingreso duplicado de registros (uno por cada proceso) y el envío reiterado de información entre sistemas, lo que generaba reprocesos y afectaba la eficiencia del flujo de trabajo. Como respuesta, se propuso una integración funcional que permita la exportación masiva de datos desde la plataforma digital utilizada para el file (Smart Boleta), de modo que la información pueda ser utilizada directamente en los sistemas de gestión contractual, como el propio Smart Boleta y SAP. Esta solución permitiría evitar tareas redundantes, minimizar errores de transcripción y fortalecer la interoperabilidad entre los procesos involucrados en el área de Recursos Humanos.

4.1.3. Redistribución de funciones tras reestructuración de roles administrativos

Durante el rediseño del proceso de File de Personal, se identificó que el puesto de administrativo de Selección ya no tenía participación dentro del nuevo flujo automatizado, ya que muchas de sus tareas pasaban a ser eliminadas o automatizadas por la plataforma digital.

Frente a ello, se reorganizó la distribución de funciones para mantener los controles clave sin generar reprocesos ni sobrecargar a otras áreas. Se propuso que el área de Capacitación, que ya tenía a su cargo la notificación de ingresos de personal al equipo de Nóminas, asuma también la validación final de los expedientes digitales. Esta función se apoyaría en herramientas que permiten revisar los archivos de manera masiva, siguiendo criterios claros y estandarizados.

Con esta redistribución, se logra asegurar la trazabilidad del proceso y mantener el control necesario, sin necesidad de sumar recursos

adicionales, en línea con el enfoque de eficiencia que se busca al automatizar el proceso.

4.1.4. Implementación de un repositorio digital compartido

Durante el diagnóstico del proceso se evidenció la ausencia de un repositorio centralizado que facilitara el acceso a la documentación del File de Personal por parte de otras áreas de Recursos Humanos. En la práctica, los documentos eran enviados por correo en formatos PDF o Word al equipo de Nóminas, quienes los almacenaban en carpetas compartidas y debían imprimirlos cada vez que se solicitaban para atender requerimientos internos o externos. Esta dinámica generaba demoras, solicitudes duplicadas, una carga adicional para el equipo encargado y un gasto adicional en uso de papel e impresión.

Frente a esta limitación, se propuso implementar un repositorio digital centralizado, seguro y estructurado dentro de la plataforma Smart Boleta. Este permitiría organizar los archivos bajo criterios de búsqueda eficientes (como la fecha de ingreso, el DNI o el código del colaborador), así como asignar accesos diferenciados de acuerdo con el perfil de cada usuario. La solución busca agilizar la consulta de información, reducir tiempos de respuesta y fomentar una gestión documental más colaborativa, segura y eficiente entre las distintas áreas involucradas en el proceso de File de Personal.

4.2. Descripción de las actividades de mejora

A partir del diagnóstico realizado y de la identificación de oportunidades de mejora en el proceso de File de Personal, se implementaron un conjunto de acciones orientadas a resolver los principales puntos críticos detectados, con énfasis en fortalecer la eficiencia administrativa, asegurar el control documental y optimizar el uso de los recursos humanos involucrados.

Estas acciones se agruparon en torno a tres ejes estratégicos que guiaron toda la intervención: la automatización de tareas operativas, la mejora en la trazabilidad documental y el fortalecimiento de la interoperabilidad entre áreas.

A continuación, se presenta el detalle de las principales acciones implementadas:

- **Selección del proveedor tecnológico:** Se eligió a Smart Boleta como socio tecnológico para la digitalización del proceso, considerando que la herramienta ya venía siendo utilizada en otros procedimientos internos y contaba con la validación previa de la Dirección de Tecnología. Esta decisión permitió reducir los tiempos de implementación, aprovechar las integraciones existentes y mitigar los riesgos asociados al desarrollo de nuevas soluciones.
- **Diseño del flujo digital del File de Personal:** Se diseñó e implementó un nuevo flujo de trabajo dentro de la plataforma Smart Boleta, adaptado a las etapas y requerimientos específicos del proceso de File de Personal. Esta funcionalidad permite que los nuevos colaboradores gestionen de forma autónoma el envío, carga y validación de sus documentos laborales desde cualquier dispositivo con conexión a internet. De esta manera, se reemplazaron las tareas manuales, como el llenado de plantillas y la validación por correo electrónico, logrando una reducción significativa en la carga operativa del equipo administrativo.
- **Interoperabilidad con el sistema de nóminas (SAP):** Se habilitó la funcionalidad de descarga masiva de documentos y datos ingresados de forma estructurada, en formatos compatibles con el sistema SAP, utilizado por el área de Nóminas. Esta integración permitió eliminar el registro manual de información, reduciendo

errores, reprocesos y tiempos asociados al procesamiento de contratos y otros documentos laborales.

- **Redistribución de funciones a Capacitación:** En el diseño del nuevo proceso de File de Personal se identificó que el puesto de administrativo de Selección dejaría de tener un rol activo debido a que varias de sus funciones serían asumidas por la plataforma digital. Ante ello, se redistribuyeron las responsabilidades y se asignó al área de Capacitación la validación final de los legajos digitales, considerando que este equipo ya gestionaba la notificación de nuevos ingresos de personal (denominados IGC) al área de Nóminas. Considerando que sus labores ya incluían acciones vinculadas a esta tarea y aprovechando la funcionalidad de validación masiva que ofrece la plataforma, se pudo asegurar el control del proceso sin generar sobrecarga operativa ni requerir recursos adicionales.
- **Reducción de reprocesos mediante controles automáticos:** Se configuraron validaciones automáticas dentro de la plataforma, incluyendo campos obligatorios y mensajes de alerta en el formulario digital, con el objetivo de prevenir errores como el uso de formatos incorrectos, el envío de documentación incompleta o el ingreso erróneo de datos. Estas acciones contribuyeron a reducir significativamente los reprocesos y a mejorar la calidad de la información recopilada en el proceso de File de Personal.
- **Creación de un repositorio digital centralizado:** Se creó un repositorio único, estructurado y seguro dentro de la plataforma Smart Boleta para el almacenamiento digital del File de Personal. Esta solución permitió organizar y resguardar la documentación laboral de cada colaborador de manera ordenada y accesible, tanto para el propio colaborador como para las áreas usuarias de la

empresa, facilitando la trazabilidad y consulta de archivos. El repositorio reemplazó el modelo anterior de gestión basado en correos electrónicos y carpetas compartidas, superando las limitaciones de acceso a la información. Además, el nuevo sistema garantiza la integridad de los archivos y su disponibilidad inmediata ante requerimientos internos, auditorías o fiscalizaciones externas. El costo asociado a esta solución está incluido dentro de la prima mensual que se paga por el uso de la plataforma, sin generar gastos adicionales específicos por almacenamiento. En cuanto a la seguridad y el resguardo de la información, estos están garantizados por el proveedor mediante protocolos de protección de datos, y los respaldos (backups) son gestionados y almacenados por el mismo proveedor, en cumplimiento con los estándares establecidos en la licencia contratada.

- **Disminución del uso de papel y mejoras en la sostenibilidad del proceso:** La implementación del repositorio digital eliminó la necesidad de imprimir documentos laborales como contratos, copias de DNI o autorizaciones, los cuales antes eran requeridos en físico para su validación, archivo o atención de requerimientos internos y externos. Antes de la automatización, al menos el 50 % de los files generados mensualmente eran impresos, lo que representaba aproximadamente 925 expedientes al mes, con un estimado de 18 hojas por expediente; esto implicaba un volumen superior a 16,650 hojas mensuales solo para este proceso. Debido a la digitalización, se eliminó por completo la impresión de estos documentos, lo que contribuye directamente a una gestión más sostenible. Además, se generaron beneficios económicos por la reducción del consumo de insumos (papel, tóner y archivadores), así como una menor carga operativa y logística asociada al archivo físico.

- **Gestión de accesos diferenciados para áreas de Recursos Humanos:** Como parte de la implementación de la plataforma digital, se configuraron perfiles de usuario con permisos diferenciados dentro de la herramienta. Esta medida permitió otorgar accesos específicos a las distintas áreas de Recursos Humanos involucradas en el proceso. El acceso controlado garantizó que las áreas de Selección, Capacitación, Nóminas, Atención al Colaborador y Relaciones Laborales pudieran consultar únicamente los documentos pertinentes a sus funciones, respetando los principios de confidencialidad y protección de datos personales. Gracias a esta configuración, se eliminó la dependencia operativa del equipo de Nóminas para la atención de solicitudes internas, reduciendo los tiempos de espera y facilitando la gestión autónoma por parte de cada área usuaria.
- **Estandarización de criterios de clasificación y búsqueda:** Se definió una estructura organizada para el repositorio digital, utilizando criterios ya existentes como la fecha de ingreso del personal, el número de DNI, el nombre completo o el código único asignado a cada colaborador. Esta estandarización permitió implementar filtros que agilizan las búsquedas, facilitando el acceso rápido y preciso a la documentación requerida.

Gracias a la implementación de estas actividades, se logró optimizar significativamente el proceso de File de Personal. Las tareas se redujeron de 24 a 15 actividades, de las cuales más del 50% fueron automatizadas y las restantes, gestionadas directamente por el usuario a través de la plataforma digital. Esta transformación permitió un ahorro superior a las 500 horas-hombre mensuales, una mejora sustancial en la calidad y trazabilidad de la información documental, y una mayor articulación entre las áreas involucradas en la incorporación de personal.

Además, la eliminación del uso de documentos impresos generó un ahorro económico estimado de S/ 0.185 por hoja, lo que representa cerca de S/ 3,150 mensuales solo por este concepto, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y la eficiencia en el uso de recursos.

En conjunto, estas mejoras no solo resolvieron los principales cuellos de botella del proceso, sino que también fortalecieron la capacidad de respuesta de la organización frente a auditorías, fiscalizaciones o consultas internas, alineándose con buenas prácticas de eficiencia operativa y cumplimiento normativo.



5. CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN

5.1. Implementación de las actividades de mejora

La implementación de las actividades de mejora del proceso de File de Personal formó parte de una estrategia integral liderada por la Dirección de Transformación Digital en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos. A continuación, se presenta los hitos más relevantes del proceso de implementación:

5.1.1. Marco del proyecto de rediseño de Recursos Humanos

El proyecto, denominado “Rediseño de procesos de la Dirección de Recursos Humanos”, tuvo como objetivo optimizar los procesos de dicha dirección, con un enfoque en la reducción de costos. Si bien el alcance del proyecto incluyó múltiples procesos, el presente trabajo se centra específicamente en el análisis del proceso “File de Personal”, por su relevancia estratégica y su potencial de mejora. Sus principales características fueron:

- **Alcance:** Comprendió las siete gerencias que integran la Dirección de Recursos Humanos, lo que implicó un total de 72 procesos analizados.
- **Duración:** La etapa de análisis y formulación de propuestas se desarrolló entre noviembre de 2023 y marzo de 2024, con una duración aproximada de cinco meses.
- **Equipo a cargo:** El proyecto fue gestionado por una mesa multidisciplinaria, liderada por el Gerente de Mejora Continua e integrada por cinco analistas de mejora continua, un analista de la Dirección Legal y la autora del presente trabajo, en representación de la Dirección de Recursos Humanos.

5.1.2. Diagnóstico del proceso AS IS:

La primera fase del proyecto consistió en comprender a detalle el funcionamiento actual del proceso de File de Personal. Para ello, se llevaron a cabo las siguientes acciones clave:

- Coordinación de dos a tres reuniones con cada una de las áreas involucradas (Selección, Nóminas y Capacitación) para identificar y detallar cada actividad que conformaba el proceso.
- Uso de herramientas operativas, tales como Office, Excel, correos electrónicos, archivos PDF, WhatsApp, Google Meet y la plataforma Bizagi, para documentar el flujo de trabajo.
- Diagramado del proceso en Bizagi, incorporando responsables, actividades, herramientas utilizadas y puntos de interacción entre áreas.
- Validación del diagrama con el Gerente de Mejora Continua, a fin de asegurar la coherencia y formato del flujo antes de su presentación formal.
- Presentación final del flujo a las áreas de Nóminas, Selección y Capacitación, con el objetivo de contar con una versión limpia y consensuada que sirviera como insumo para la toma de tiempos y la posterior aplicación de la metodología de costeo ABC.

5.1.3. Cuantificación de los costos operativos y aplicación del costeo ABC:

Con la validación del flujo del proceso AS IS, se procedió a aplicar la metodología de Costeo Basado en Actividades (ABC) como herramienta contable para identificar con precisión los costos reales del proceso de File de Personal. Este enfoque permitió abordar las limitaciones del costeo tradicional, ofreciendo una asignación más precisa de los recursos al evidenciar el consumo real de horas-hombre en cada actividad.

- **Justificación técnica y contable:** El proceso de File de Personal requería una estimación rigurosa del costo de mano de obra debido a que los colaboradores no dedicaban el 100% de su jornada a esta función. El uso del costeo ABC se justificó por los siguientes motivos:
 - Evita asignaciones generales o arbitrarias de costos, al basarse en el consumo real de recursos.
 - Permite establecer relaciones causa-efecto entre las actividades y los costos incurridos.
 - Identifica actividades de alto costo, útiles para tomar decisiones de rediseño y automatización.
 - Aporta información relevante para proyecciones financieras y elaboración de *business case*.
- **Desarrollo de la metodología:** Para implementar el costeo ABC, se siguió el siguiente esquema:
 - Identificación de actividades: Se documentaron y validaron las 24 actividades que componían el proceso, agrupándolas según su función (recepción de documentos, validación, carga de información, etc.).
 - Determinación de inductores de costo (cost drivers): Se identificaron dos inductores clave:
 - Frecuencia de ejecución mensual.
 - Tiempo promedio por actividad (en minutos)
- **Medición del tiempo (base cuantitativa del ABC):** Mediante estudios de tiempos con cronómetro, se midieron entre 5 a 10 repeticiones por actividad. Para aquellas tareas que tomaban un tiempo mayor a 30 minutos, se tomaron 2 a 3 muestras, debido a las limitaciones de tiempo disponibles para la recolección de datos. Esta decisión se basó en la baja variabilidad observada entre repeticiones y en la necesidad de cubrir todas las actividades del proceso dentro del cronograma establecido.

- **Cálculo del costo por actividad:** Se multiplicó:

$$\boxed{\text{Tiempo promedio por actividad (minutos)}} \times \boxed{\text{Cantidad de responsables asignados (por mes)}} \times \boxed{\text{Frecuencia mensual}}$$

- Se sumaron los resultados para estimar el tiempo total mensual del proceso en minutos, posteriormente se convirtió a horas.
 - Se convirtió a horas-hombre mensuales y se proyectó su equivalencia en puestos necesarios considerando una jornada estándar de 208 horas/mes, valor que resulta de promediar las 52 semanas del año entre 12 meses (4,33 semanas por mes × 48 horas/semana).
 - Se multiplicó el número de puestos por el salario promedio.
 - Se añadió el factor de cargas sociales para estimar el costo laboral total.
- **Construcción de escenarios simulados:** Los datos obtenidos se incorporaron en plantillas de Excel previamente adaptadas, permitiendo:
 - Evaluar variaciones ante diferentes volúmenes de ingreso de personal. Finalmente se utilizó el promedio de tres meses dando como resultado un aproximado de 1,850 files gestionados por mes.
 - Proyectar ahorros bajo esquemas de automatización parcial o total del proceso.
 - Justificar la inversión en la herramienta tecnológica Smart Boleta con un Business Case robusto, fundamentado en datos contables.
 - **Rol del ABC en la toma de decisiones:** Gracias a la metodología ABC fue posible:

- Determinar que el proceso consumía más de 800 horas-hombre al mes (el detalle se encuentra en el Anexo 3).
- Visualizar el impacto económico de mantener el modelo manual frente a la automatización.
- Proponer soluciones orientadas a la reducción de actividades sin valor agregado, con sustento cuantitativo.
- Facilitar la toma de decisiones a la alta dirección con base en información contable confiable, evitando subjetividades.

- **Sustento económico de la solución: Business Case**

En la fase final del proyecto, se elaboró el Business Case con el objetivo de sustentar la viabilidad de la propuesta de mejora basada en el costeo por actividades (ABC). Para ello, se realizó un análisis comparativo entre el escenario manual y el escenario automatizado parcialmente, tomando en cuenta:

- Costos de licencia de la herramienta tecnológica (Smart Boleta).
- Reducción estimada de horas-hombre a partir del rediseño del proceso.
- Ahorro proyectado en recursos físicos, especialmente en el uso de hojas para la documentación.
- Proyección de costos y beneficios tanto para el resto del 2024 como en un escenario anualizado.

Este análisis permitió visibilizar de manera cuantitativa el impacto económico de la automatización propuesta. La implementación del piloto se ejecutó entre junio y julio del 2024, y sentó las bases para el despliegue completo del nuevo modelo de gestión del File de Personal.

5.1.4. Rediseño del proceso TO BE:

- La propuesta inicial se centró en rediseñar el proceso bajo un enfoque de automatización total, es decir, sin intervención humana operativa por parte de las áreas usuarias, con el objetivo de reducir a cero el costo de mano de obra asociado al proceso.
- Se realizaron reuniones de revisión con los equipos de Selección y Nóminas para validar la viabilidad funcional de la propuesta.
- Como alternativa tecnológica, surgió el proveedor Smart Boleta, ya utilizado por el área de Nóminas en otros procesos (como la notificación de contratos), quien además había lanzado recientemente un nuevo módulo de onboarding digital.
- Se coordinaron sesiones con el proveedor para evaluar el alcance funcional de su plataforma y validar su compatibilidad con el flujo automatizado planteado en el diseño inicial.
- Tras analizar las funcionalidades de la herramienta, se elaboró un diseño adaptado a sus capacidades técnicas reales, lo que permitió estructurar una propuesta de automatización parcial. Aunque se mantuvo la participación humana, estas actividades pasaron a gestionarse dentro de la plataforma, a diferencia del proceso anterior, en el que la información se encontraba dispersa en carpetas compartidas o correos electrónicos. Dado que la implementación representaba un cambio significativo, se evaluaron diversos riesgos asociados a la migración, como la resistencia al cambio por parte de los usuarios, la curva de aprendizaje, errores en la configuración inicial de los flujos y la dependencia tecnológica del proveedor. Para mitigar estos riesgos, se optó por una implementación gradual que contempló sesiones de validación funcional, capacitaciones dirigidas a los usuarios clave y un piloto supervisado. Durante este periodo piloto, se decidió mantener parcialmente al personal administrativo que gestionaba el proceso manual, con el objetivo de brindar

acompañamiento durante los dos primeros meses. Su presencia permitió monitorear la carga de documentación, asistir a los nuevos usuarios y asegurar una transición ordenada hacia el sistema digital.

5.1.5. Validaciones, coordinación interáreas e implementación

- La propuesta final del proceso parcialmente automatizado fue presentada y aprobada por la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Tecnología y la Gerencia de Capacitación.
- Se gestionó la coordinación interáreas con Seguridad Informática, Capacitación, Nóminas y Selección para garantizar el cumplimiento de requisitos funcionales y normativos.
- Se realizaron sesiones específicas con el proveedor y las áreas usuarias para validar las funcionalidades disponibles y su aplicación al flujo rediseñado. Como parte de la gestión del cambio, se previeron posibles resistencias por el uso de la nueva plataforma, por lo que se llevaron a cabo sesiones de sensibilización, capacitaciones focalizadas y una fase piloto supervisada. Durante esta etapa se ajustaron flujos y se mantuvo el acompañamiento del personal administrativo para facilitar una adopción progresiva del nuevo sistema.
- Se ajustó el flujo final para incorporar la validación masiva de documentación a cargo de los capacitadores, reemplazando el control manual uno a uno que realizaban previamente los administrativos.

5.2. Presentación de resultados

5.2.1. Indicadores del proceso AS IS

5.2.1.1. Costo de mano de obra

En el Anexo 3 se puede ver el detalle de la toma de tiempos por actividad, donde se registró cuánto tiempo invierte cada responsable del proceso de

File de Personal mes a mes. Esta información fue clave para calcular el costo de mano de obra de manera más precisa, sin usar estimaciones generales o factores arbitrarios.

Para realizarlo, se utilizó la metodología de costeo ABC tomando como cost driver las horas-hombre por actividad. Se partió de los minutos mensuales invertidos, se convirtieron a horas y luego se dividieron entre las 208 horas estándar que tiene un mes laboral. Así, se obtuvo la cantidad de puestos requeridos (aunque no fueron vacantes exactas, se mantuvo el número fraccionado para reflejar mejor la realidad del costo).

Los sueldos utilizados fueron tomados de las escalas salariales actuales de la empresa. En todos los casos se aplicó el factor de cargas sociales de 1.47 al sueldo básico (sin considerar los vales de alimentos, ya que estos no están sujetos a cargas sociales), y luego se sumaron los vales para obtener el costo total por puesto. El factor se distribuye según detalle:

- CTS: 9.72%
- Gratificaciones: 16.67%
- Vacaciones: 8.33%
- Bonificación extraordinaria de gratificación: 1.50%
- EsSalud: 9.00%
- Seguro Vida Ley: 0.18%
- Otros costos y seguros: 1.60%

Tabla 2: Costo mensual del proceso por mano de obra

Puesto	Horas / mes	# de puestos	Sueldo/ puesto	Factor	Vale de alimento	Total
Administrativo de Selección	603	2.9	2,030.00	1.47	168.40	9,133.16
Auxiliar de Nóminas	166	0.8	1,406.43	1.47	158.29	1,777.93
Capacitador	103	0.5	1,229.75	1.47	82.69	939.59
TOTAL	872	4.2				11,850.67

Con esos datos, el costo total mensual estimado del proceso asciende a S/ 11,850.67, lo que representa una inversión anual de aproximadamente S/ 142,208.03, solo en costos de personal. Este cálculo refleja de forma clara la carga laboral que implicaba gestionar este proceso de forma manual antes de proponer su rediseño.

5.2.1.2. Otros costos indirectos: Impresión de File

Dentro de los costos indirectos asociados al proceso de File de Personal, se identificó el gasto por insumos de impresión como un componente relevante, dado que el archivo físico de legajos implicaba un promedio de 18 hojas por expediente. Este costo se asocia proporcionalmente al volumen de ingresos y es asumido por el presupuesto de Recursos Humanos como parte del soporte operativo del proceso.

Tabla 3: Costo estimado de impresión por hoja

Componente	Detalle promedio	S/ por hoja
Hoja de papel A4	Resma (500 hojas) = S/ 12.20 (Valor referencia del mercado – sin IGV)	0.02
Tinta o tóner (B/N)	Cartucho (2,000 hojas) = S/ 150 (Valor referencial de la compañía)	0.075
Depreciación impresora	S/1,200 / 5 años / 5,000 hojas/año (Valor referencial de la compañía)	0.08
Electricidad y mantenimiento	Estimado proporcional	0.01
TOTAL ESTIMADO = S/ 0.185 por hoja		

Una vez estimado el costo de impresión por hoja, se procedió a calcular la cantidad promedio de hojas utilizadas en el proceso. Según registros operativos, aproximadamente el 50 % de los files ingresados cada mes requerían impresión para fines de validación o archivo físico.

Con base en un promedio mensual de 1,850 files, se estimó que 925 expedientes eran impresos total o parcialmente, considerando un promedio de 18 hojas por file, lo que representa un total mensual de 16,650 hojas impresas.

Tabla 4: Total de hojas requeridas mensualmente

	Mensual
Files promedio	1,850
% de impresión	50%
Files impresos promedio	925
Hojas por file	18
Total de hojas requeridas	16,650

Finalmente, considerando un costo promedio de S/ 0.185 por hoja impresa (incluyendo papel, tinta, depreciación de impresora y energía), y una demanda mensual estimada de 16,650 hojas, se proyecta el siguiente impacto económico:

Tabla 5: Impacto económico por impresión de hojas

Concepto	Valor estimado
Costo por hoja impresa	0.185
Hojas impresas mensualmente	16,650
Gasto mensual estimado	S/ 3,153.51
Gasto anual estimado	S/ 37,842.12

Este costo representa un gasto indirecto significativo dentro del proceso de File de Personal, el cual fue eliminado con la implementación del sistema digital, generando un ahorro directo anual superior a los S/ 37,500, además de contribuir con las políticas de sostenibilidad y reducción de insumos físicos.

5.2.1.3. Otros costos indirectos: Licencias Office

Como parte de los recursos necesarios para la ejecución del proceso “File de Personal”, se identificó el costo de las licencias de Microsoft 365 Apps for Business como un gasto indirecto necesario vinculado al uso de herramientas ofimáticas por parte del personal involucrado.

A diferencia de las asignaciones estimadas de manera arbitraria, la cantidad real de licencias requeridas fue determinada con base en los resultados del estudio de tiempos con cronómetro, lo cuales permitieron vincular de manera precisa los puestos utilizados con las actividades del proceso. En base a este análisis, se estableció que cuatro puestos (tres administrativos de Selección y un auxiliar de Nóminas) requerían el uso continuo de licencias durante la operación regular del proceso. Las licencias permitieron realizar tareas clave como la revisión documental, y validación y corrección de formatos.

Según las cotizaciones del proveedor, el costo prorrateado por licencia varió en función del período de uso. Por ejemplo, para un período de 162 días (del 28/02/2024 al 07/08/2024), el costo total fue de S/ 149.3 (sin IGV), lo que representa un promedio mensual de S/ 27.65. En otro caso, para un período de 71 días (del 29/05/2024 al 07/08/2024), el costo fue de S/ 65.43 (sin IGV), equivalente a S/ 27.65 mensuales.

Con base en estos valores, se calculó un promedio mensual de S/ 27.65 por licencia; multiplicado por las 4 posiciones identificadas mediante la metodología ABC, se estimó un costo mensual total de S/ 110.60, registrado como parte del costo indirecto del proceso.

Tabla 6: Costo mensual de Licencias Office

Periodo de uso	Días de vigencia	Costo total (S/)	Costo mensual estimado (S/)
28/02/2024 - 07/08/2024	162 días	S/ 149.3	S/ 27.65
29/05/2024 - 07/08/2024	71 días	S/ 65.43	S/ 27.65
Promedio mensual			S/ 27.65

Concepto	Cantidad	Costo mensual estimado (S/)
Licencias de administrativos de Selección	3	S/ 82.94
Licencias de auxiliar de nóminas	1	S/ 27.65
Costo total (S/)		S/ 110.6

5.2.2. Indicadores del proceso TO BE

5.2.2.1. Costo de mano de obra

En el Anexo 4 se presenta el detalle del ahorro de horas-hombre logrado mediante la transformación del proceso, en función de la conversión de actividades del proceso AS IS. Estas fueron clasificadas en tres categorías: eliminadas, automatizadas y gestionadas por usuario dentro de la plataforma Smart Boleta.

Asimismo, en el Anexo 5 se presenta el flujograma del proceso TO BE, y en el Anexo 6 se detallan las nuevas actividades junto con los responsables asignados a cada etapa. Estos insumos permiten visualizar la nueva distribución de tareas y comprender cómo se ha reconfigurado el flujo de trabajo respecto al proceso original, incorporando automatizaciones y puntos de control a cargo de usuarios clave, como los capacitadores.

En la Tabla 7, se detalla el costo de mano de obra asociado a los nuevos responsables del proceso rediseñado, cuyo tiempo de dedicación mensual no alcanza una jornada completa de 208 horas; por ello, en el análisis operativo se ha considerado un costeo proporcional. No obstante, para efectos del *business case*, se ha contemplado el costo de un puesto

completo, alineado a un enfoque realista de inversión, dado que en los escenarios de contratación no es viable fraccionar un puesto de trabajo en términos presupuestales o administrativos.

Tabla 7: Costeo mensual del proceso File de Personal – Escenario TO BE

Puesto	Total de horas	# de puestos	Sueldo por puesto	Factor carga social	Vale de alimento por puesto	Total
Adm de Selección	0	0.0	2,030.00	1.47	168.40	0.00
Aux. de Nóminas	0	0.0	1,406.43	1.47	158.29	0.00
Capacitador	138	0.66	1,229.75	1.47	82.69	1,254.22
Total	138	0.7				1,254.22

5.2.2.2. Costos indirectos: Impresiones

En el escenario AS IS, el principal costo indirecto identificado fue el asociado a la impresión de documentos laborales, tales como contratos, copias de DNI, autorizaciones y otros anexos que integraban el File de Personal. Este gasto incluía el consumo de papel, tinta y recursos logísticos para el archivo físico, representando un costo mensual estimado de S/ 3,153 como se detalla en la Tabla 5.

Con la implementación del proceso TO BE, dicho costo se reduce en 100 %, ya que toda la gestión documental pasa a realizarse de forma digital dentro de la plataforma Smart Boleta. Esto elimina por completo la necesidad de impresiones físicas, lo cual no solo representa un ahorro económico directo, sino que también contribuye con los lineamientos de sostenibilidad adoptados por la organización al minimizar el uso de papel y recursos materiales.

5.2.2.3. Costos indirectos: Membresía Smart Boleta

Como parte del modelo TO BE, se incorporó la contratación del servicio digital provisto por Smart Boleta, el cual representa un costo indirecto fijo mensual asociado el uso de la plataforma.

La tarifa plana es de S/ 3,400 mensuales (sin incluir IGV), lo que permite el uso ilimitado de la herramienta para la carga, validación, almacenamiento y gestión del File de Personal por parte de los colaboradores y usuarios internos. Este costo también incluye las siguientes funcionalidades:

- Capacitación y manuales de usuarios para Recursos Humanos y Capacitación.
- Set de inducción, concientización y manual para trabajadores.
- Soporte y mantenimiento estándar (actualización de documentos, colores institucionales, logotipo y adaptaciones normativas).

Cabe resaltar que no se generaron costos adicionales por la implementación, ya que al tratarse de un nuevo módulo lanzado por el proveedor, y al ser nuestra empresa uno de sus principales clientes, Smart Boleta nos ofreció la puesta en marcha sin costo adicional, siempre que se aceptara la propuesta comercial en corto plazo.

Tabla 8: Costo mensual de la membresía de la plataforma Smart Boleta

	S/
Costo de Implementación	0
Costo mensual de la membresía	3,400
Costo total mensual de la membresía	3,400
Costo total anual estimado	40,800

5.2.3. Resumen cuantitativo de mejoras implementadas

A continuación, se resumen los principales resultados cuantificable debido a la implementación del proceso TO BE:

5.2.3.1. Reducción de actividades del proceso:

Como parte de la transformación del proceso de File de Personal, se logró una eficiencia significativa del flujo operativo. El número total de actividades pasó de 24 en el escenario AS IS a solo 15 en el escenario TO BE, lo que representa una reducción del 37.5 % en tareas ejecutadas. Esta disminución no solo refleja una optimización en la cantidad de tareas, sino también una mejora cualitativa en la naturaleza de las actividades.

En la Tabla 9 se detallan los movimientos entre tipos de actividades:

- Las actividades manuales, que inicialmente representaban el 100 % del proceso, fueron completamente eliminadas.
- El 53 % de las actividades fueron automatizadas y son realizadas directamente por la plataforma Smart Boleta.
- El 47 % de las actividades restante pasaron a ser gestionadas directamente por el capacitador dentro del sistema (actividades de servicio).

Esta reconfiguración permitió reducir la carga operativa directa, minimizar errores y mejorar la trazabilidad de cada paso del proceso.

Tabla 9: Comparativo de actividades: escenario AS IS vs. TO BE

Actividad	AS IS	TO BE	% Variación
N° Act. Manuales	24	0	↓ 100.0%
N° Act. Automáticas	0	8	↑ 53.0%
N° Act. de servicio (en sistema)	0	7	↑ 47.0%
N° total de actividades	24	15	↓ 37.5%

Esta redistribución confirma el avance hacia un modelo de gestión más eficiente y digital.

5.2.3.2. Reducción de horas-hombres:

La digitalización y automatización del proceso permitió una reducción de más de 700 horas-hombre mensuales, como resultado directo de la eliminación de tareas manuales y la implementación de formularios autogestionados por el nuevo colaborador a través de la plataforma.

Esta disminución de carga operativa se evidencia en la Tabla 10, donde se presenta el comparativo de horas invertidas entre el escenario inicial (AS IS) y el rediseñado (TO BE) por cada puesto involucrado:

Tabla 10: Comparativo de horas: escenario AS IS vs. TO BE

Puesto	Horas - AS IS	Horas - TO BE	% Variación
Administrativo de Selección	603	0	↓ 100.0%
Auxiliar de Nóminas	166	0	↓ 100.0%
Capacitador	103	138	↑ 33.5%
Total	872	138	↓ 84.2%

Como se aprecia en la tabla resumen, las tareas del personal administrativo de Selección y el auxiliar de Nóminas fueron eliminadas completamente del flujo, permitiendo reducir 769 horas-hombre mensuales sin afectar la trazabilidad ni la calidad del proceso. Estas funciones fueron absorbidas parcialmente por los capacitadores, quienes incrementaron su participación operativa en un 33.5 % (de 103 a 138 horas), debido a que ahora gestionan las validaciones directamente en la plataforma de forma masiva y estructurada.

Este resultado refleja una reducción global del 84.2 % en el tiempo total requerido gestionar el proceso, consolidando un modelo más eficiente,

sin necesidad de incrementar la dotación de personal, pero sí optimizando su rol mediante herramientas digitales.

5.2.3.3. Ahorro económico mensual:

La implementación del nuevo modelo TO BE permitió alcanzar una reducción significativa en los costos del proceso de File de Personal, destacando principalmente el ahorro en mano de obra. El análisis muestra:

- Un ahorro estimado de S/ 10,596.45 mensuales por reducción de horas hombre en el personal de Recursos Humanos.
- La eliminación total del gasto en impresión de legajos físicos, valorizado en S/ 3,153.51 mensuales.
- La eliminación total de la membresía de Microsoft 365 Apps for Business para cuatro posiciones.
- La incorporación de un nuevo costo indirecto, correspondiente a la membresía del módulo de onboarding de Smart Boleta, con un monto mensual de S/ 3,400.

En resumen, los principales impactos económicos son:

- Reducción del 89.4 % en el costo de mano de obra mensual.
- Aumento del 4.2 % en los costos indirectos, debido a la suscripción de la plataforma digital.
- Reducción total del 69.2 % en los costos mensuales del proceso.

A continuación, se presenta un comparativo detallado de los costos mensuales entre el escenario AS IS y el modelo TO BE:

Tabla 11: Comparativo de costos: escenario AS IS vs. TO BE

Tipo de costo	Categoría	AS IS	TO BE	S/	% Variación
Mano de obra	Administrativo de Selección	9,133.16	0.00	-9,133.16	↓ 100.0%
Mano de obra	Auxiliar de Nóminas	1,777.93	0.00	-1,777.93	↓ 100.0%
Mano de obra	Capacitador	939.59	1,254.22	314.64	↑ 33.5%
Subtotal Mano de obra		11,850.67	1,254.22	-10,596.45	↓ 89.4%
Costos indirectos	Impresión de Files	3,153.51	0.00	-3,153.51	↓ 100.0%
Costos indirectos	Membresía Smart Boleta	0.00	3,400.00	3,400.00	↑ 100.0%
Costos indirectos	Licencias de Office	110.59	0.00	-110.59	↓ 100.0%
Subtotal Costos indirectos		3,264.10	3,400.00	110.59	↑ 4.2%
Total		15,114.77	4,654.22	-10,460.55	↓ 69.2%

5.2.4. Indicadores de calidad y eficiencia

Más allá de los ahorros económicos, la digitalización del proceso generó impactos positivos en la calidad del servicio interno y la experiencia de las áreas usuarias y los colaboradores. Entre los principales beneficios cualitativos se destacan:

- **Mejora en la trazabilidad documental:** Debido al nuevo repositorio digital, la consulta y el seguimiento de documentos se volvió más eficiente y menos propenso a pérdidas o duplicaciones.
- **Reducción de errores y reprocesos:** La incorporación de validaciones automáticas dentro de la plataforma permitió disminuir

errores en la carga de documentos e ingreso de información, y reducir significativamente los reprocesos.

- **Mayor control y acceso a la información:** Con la configuración de accesos diferenciados por área se fortaleció la confidencialidad, se redujo la dependencia de Nóminas y se fomentó una gestión más colaborativa y autónoma.
- **Impacto en la sostenibilidad del proceso:** La eliminación del uso de papel y el traslado completo a un entorno digital aportó a la sostenibilidad ambiental y redujo la necesidad de recursos logísticos como archivo físico o impresoras.
- **Mejora en la experiencia del colaborador:** La automatización del proceso y la autogestión digital generaron una experiencia más ágil para los nuevos colaboradores, quienes ya no dependen de trámites físicos; reduciendo tiempos y mejorando la percepción del proceso de incorporación desde el primer contacto con la empresa.
- **Cumplimiento normativo:** Con la implementación del sistema digital, el proceso de gestión documental se alineó a lo establecido en la normativa vigente descrita en el apartado 3.4, garantizando la validez jurídica de los documentos digitalizados y fortaleciendo la trazabilidad frente a auditorías o inspecciones externas.

5.3. Dificultades encontradas

Durante la implementación del nuevo proceso de File de Personal, se identificaron diversos desafíos que exigieron medidas específicas de sensibilización, coordinación interáreas y ajustes operativos. En particular, se enfrentaron tres principales dificultades que pusieron a prueba la capacidad de adaptación del equipo y la eficacia del plan de transición:

- **Resistencia al cambio por parte del personal administrativo:** Para prever este punto, se llevaron a cabo sesiones de sensibilización, se comunicaron los beneficios del nuevo modelo

digital y se reasignaron funciones clave (como la validación final del expediente) a las áreas con tareas más afines, como el área de Capacitación.

- **Limitaciones técnicas de la herramienta Smart Boleta:** Si bien la plataforma ofrecía funcionalidades sólidas, se identificaron ciertas restricciones que impidieron automatizar por completo algunas etapas del proceso, tal como se planteó en el diseño inicial. Para mitigar estas limitaciones, se rediseñó el flujo de trabajo ajustándolo a las capacidades reales del sistema, sin comprometer los objetivos de eficiencia y trazabilidad. Además, las propuestas de mejora fueron presentadas al proveedor, quien evaluará su incorporación en el mediano plazo.
- **Tiempos ajustados para la implementación:** El cronograma operativo exigía que el nuevo proceso estuviera en marcha en paralelo con otros procesos críticos de la dirección, lo que implicó una ejecución acelerada. Para garantizar una transición ordenada, se ejecutó una fase piloto acompañada por el personal administrativo de selección durante los dos primeros meses y se escaló el uso de la plataforma de forma progresiva.

5.4. Análisis de la implementación

5.4.1. Evaluación de la planificación

La planificación del rediseño del proceso “File de Personal” estuvo condicionada por plazos exigentes establecidos por la Dirección General. El proyecto completo debía ejecutarse en un máximo de cuatro meses; sin embargo, debido a múltiples factores operativos y de coordinación interáreas, la evaluación real tomó cinco meses, generando un desfase general en la hoja de ruta del proyecto.

Uno de los mayores desafíos fue la necesidad de mostrar resultados tangibles en un corto plazo, lo que condicionó las decisiones iniciales, como

evitar la implementación de una fase piloto con acompañamiento administrativo, en favor de iniciar directamente con el nuevo modelo para alcanzar un mayor ahorro inmediato en costos de personal, ya que esta fase piloto significaba una inversión de S/ 12,720 para costear al personal administrativo de Selección y sus licencias de office por dos meses.

No obstante, por recomendación del área usuaria de Nóminas, se incorporó una fase de transición con acompañamiento de los administrativos de Selección durante los primeros dos meses, lo cual resultó ser una decisión estratégica acertada. Esta medida facilitó la adopción del sistema Smart Boleta, permitió corregir errores en tiempo real y evitó interrupciones operativas significativas. Además, se logró aprovechar una oferta temporal de implementación sin costo de parte del proveedor, condicionada a la aprobación rápida de las áreas involucradas, lo cual exigió una coordinación ágil y efectiva en todas las etapas.

5.4.2. Evaluación de la ejecución

5.4.2.1. Coordinación operativa

La ejecución del rediseño del proceso “File de Personal” se llevó a cabo en un contexto de coordinación interáreas efectiva. La implementación del módulo onboarding de Smart Boleta fue liderada por la Gerencia de Nóminas, con respaldo estratégico de la Gerencia de Mejora Continua, que asumió la responsabilidad del proyecto a nivel de dirección.

Aunque el área de Selección no participó directamente en las tareas de implementación, su involucramiento en sesiones de análisis y diseño colaborativo fue clave para garantizar una visión integral del proceso y alinear los cambios con las necesidades reales de los usuarios finales.

5.4.2.2. Herramientas y seguimiento

La gestión del proyecto se apoyó en herramientas colaborativas, principalmente:

- Hojas de cálculo compartidas en Google Sheets para el control de tareas.
- Presentaciones semanales de avance ante las direcciones de Recursos Humanos y Transformación Digital.

5.4.2.3. Obstáculos técnicos y adaptaciones

A pesar de una planificación cuidadosa, se presentaron cuellos de botella asociados a la personalización del módulo Smart Boleta. El proveedor requirió plazos adicionales para adaptar el sistema a las particularidades operativas de la empresa, tales como:

- Incorporación de elementos de identidad corporativa (colores, tipografía, logotipos).
- Configuración para manejar estructuras complejas como reingresos de personal y múltiples sociedades integradas en un solo sistema.

Estas adaptaciones, aunque necesarias para asegurar la funcionalidad del módulo, generaron demoras que postergaron el inicio de la fase piloto.

5.4.2.4. Recursos y ajustes operativos

Si bien no se recurrió a jornadas de horas extras, sí fue necesario contar temporalmente con el personal administrativo del área de Selección durante los dos meses que duró la fase piloto. Esto representó una desviación de S/ 12,720 en los costos originalmente proyectados, ya que se estimaba contar con el ahorro de dichas vacantes desde el día cero de la implementación.

5.4.2.5. Capacitación, calidad y cierre

El proveedor entregó manuales funcionales como parte del paquete de implementación, los cuales fueron ajustados por el equipo de Nóminas

para alinearlos con la cultura organizacional. Durante las primeras semanas, el control de calidad realizado por los administrativos de Selección permitió identificar campos sensibles a errores, como:

- Ingreso manual de fechas o distritos, corregido mediante listas desplegables.
- Validación de formatos para reducir retrabajo en legajos.

La ejecución culminó sin incidentes críticos, con un seguimiento semanal sostenido hasta alcanzar la estabilización operativa del nuevo flujo de trabajo.

5.4.3. Resultados alcanzados vs. objetivos

5.4.3.1. Objetivo principal y enfoque metodológico

El rediseño del proceso “File de Personal” tuvo como objetivo central reducir el costo de mano de obra indirecta de la empresa, en línea con el enfoque de eficiencia administrativa promovido por la compañía.

Para sustentar técnica y financieramente las decisiones de rediseño, se aplicó el enfoque ABC combinado con estrategias de la Dirección de Transformación Digital, el cual permitió identificar actividades de bajo valor agregado y alta inversión de tiempo, justificando su automatización o eliminación.

5.4.3.2. Impacto contable y presupuestal

- El ahorro en costos se reflejó en la reducción de los gastos administrativos, específicamente en la partida contable de “personal de estructura”, asociado al personal administrativo de la dirección de Recursos Humanos.
- Se evitó el crecimiento de la dotación administrativa sin comprometer la calidad operativa.

- La membresía de Smart Boleta fue incorporada como gasto general del área de Recursos Humanos, diferenciada del módulo de contratos ya existente, gestionado por el mismo proveedor.

5.4.3.3. Limitaciones tecnológicas y adaptación del modelo

Aunque el objetivo inicial era lograr la automatización total del proceso, esto no fue posible debido a las limitaciones tecnológicas del proveedor, principalmente relacionadas con:

- La lectura automática de documentos en diversos formatos.
- La ausencia de inteligencia artificial avanzada en el módulo actual.

Sin embargo, se logró adaptar el flujo de trabajo al alcance real de la herramienta, manteniendo la eficiencia y garantizando la sostenibilidad del modelo.

5.4.4.4. Beneficios adicionales no previstos

Durante el desarrollo del proyecto, el equipo multidisciplinario identificó beneficios adicionales que no fueron previstos en el diseño inicial:

- Optimización del flujo de notificación de contratos de ingreso, gracias a la reutilización del módulo de onboarding, lo que permitió integrar en línea la documentación cargada con la emisión de contratos.
- Reducción del estrés operativo en auxiliares de Nómina, personal de capacitación y otros usuarios de la dirección de Recursos Humanos, al contar con acceso centralizado a la información del file, sin necesidad de intermediarios.

5.4.4. Lecciones aprendidas y sostenibilidad

5.4.4.1. Lecciones estratégicas del proceso

La experiencia dejó aprendizajes valiosos para proyectos similares en entornos B2B, especialmente en la gestión de procesos administrativos:

- **Flexibilidad en la planificación:** En contextos de alta exigencia operativa es recomendable incorporar márgenes de contingencia en los cronogramas y definir escenarios alternativos, especialmente si hay dependencias tecnológicas externas.
- **Participación temprana de áreas usuarias:** Involucrar a las áreas clave desde la etapa de diseño mejora la calidad del rediseño del proceso y reduce fricciones durante la implementación. La colaboración con Nóminas, Selección y Capacitación fue clave para alinear las expectativas y necesidades.
- **Validación temprana mediante pilotos:** Aunque no estuvo prevista en el diseño inicial, la fase de acompañamiento con administrativos de Selección permitió mitigar errores, ajustar procedimientos en tiempo real y recolectar retroalimentación directa para garantizar la sostenibilidad del cambio.
- **Priorización de procesos críticos:** Si bien se inició con una fase exploratoria para relevar 72 procesos, se evidenció que este enfoque puede dilatar la obtención de resultados. La estrategia de buscar *quick wins* aplicada posteriormente permitió obtener impactos medibles de forma progresiva y eficiente, enfocándonos en los procesos ya avanzados y con mayor impacto para las gerencias.
- **Rediseñar antes de automatizar:** Automatizar sin repensar el proceso puede trasladar ineficiencias al entorno digital. El enfoque ABC permitió evidenciar el "costo oculto" de tareas como doble validación, seguimiento manual o carga operativa innecesaria. Esta data fue fundamental para sustentar las decisiones ante la alta dirección.

5.4.4.2. Sostenibilidad operativa y tecnológica

El modelo implementado ha demostrado ser funcional bajo condiciones operativas reales. Su sostenibilidad a mediano y largo plazo está respaldada por:

- **Soporte técnico continuo:** El proveedor ofrece mantenimiento mensual y atención 24/7, garantizando la estabilidad del sistema.
- **Relación de largo plazo con el proveedor:** La empresa mantiene una relación comercial de más de cinco años con el proveedor, lo que brinda confianza y acceso prioritario a mejoras tecnológicas.
- **Capacidades internas de contingencia:** Existe un flujo manual documentado que puede activarse en caso de eventualidades, asegurando la continuidad operativa del proceso.
- **Mejoras proyectadas:** Se prevé ampliar el uso del módulo desde la etapa de reclutamiento, de modo que el legajo esté completo antes del ingreso formal del colaborador. También se espera integrar este flujo con el sistema de contratos, generando documentos de ingreso de forma casi automática.

5.4.4.3. Replicabilidad del modelo y recomendaciones

El éxito del rediseño ha despertado el interés de otras direcciones, como la Dirección de Finanzas, donde ya se han iniciado iniciativas homólogas orientadas a la automatización de procesos de reportería interna.

El modelo es replicable en otras áreas, siempre que se cumplan condiciones mínimas como:

- Claridad sobre el objetivo del rediseño (ahorro, automatización, trazabilidad).
- Disponibilidad de sistemas tecnológicos compatibles o flexibles a personalización.

- Comprensión del entorno operativo y la interacción del proceso con otras áreas.

Aplicar el enfoque ABC en procesos administrativos, tradicionalmente invisibles en los análisis de eficiencia, permite tomar decisiones estratégicas con base en datos concretos, y no en suposiciones sobre la carga laboral o la necesidad de recursos.

5.5. Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP

5.5.1. Fortalecimiento de habilidades técnicas contables

Durante el desarrollo de este trabajo, se consolidaron y ampliaron mis competencias en contabilidad de costos, particularmente con la aplicación práctica de la metodología ABC en un entorno real y complejo como el de los procesos administrativos en una empresa de servicios B2B.

Esta metodología me permitió:

- Cuantificar con precisión el costo de actividades que antes eran asumidas como parte del gasto fijo de personal indirecto.
- Identificar tareas con bajo valor agregado que representaban oportunidades de eficiencia.
- Aplicar conceptos clave de contabilidad de gestión, como análisis de escenarios y proyecciones presupuestales, para desarrollar un caso de negocio robusto, sustentado en ahorro de horas-hombre, uso racional de recursos tecnológicos, y proyección de impactos en los estados financieros.

Desde mi experiencia en la Gerencia de Compensaciones, pude mapear con claridad qué partidas del gasto administrativo se verían impactadas por el rediseño, y articular los resultados operativos del proyecto con las partidas contables de la empresa, como la reducción de los costos asociados al “personal de estructura”.

5.5.2. Aprendizajes en transformación digital y herramientas

Uno de los principales aportes de este proyecto fue fortalecer mi participación en iniciativas de transformación digital. Si bien ya conocía herramientas como Power BI, mejoré mi comprensión sobre cómo integrar múltiples sistemas internos y externos, incluso si no comparten el mismo proveedor, y sobre cómo traducir necesidades operativas en requerimientos funcionales claros para plataformas digitales como Smart Boleta.

Fui parte activa del proceso de implementación tecnológica, participando en reuniones con el proveedor, levantamiento de observaciones, y personalización de la herramienta en aspectos como branding, campos críticos y compatibilidad con procesos internos.

Adicionalmente, incorporé nociones prácticas de metodologías de transformación digital como BPM (Business Process Management) y Lean, estructurando el proyecto en fases, aplicando lógica de eliminación de desperdicios, y asegurando mejoras tangibles en procesos repetitivos. Esto me permitió aprender a liderar iniciativas de automatización con visión transversal, pensando no solo en eficiencia, sino en sostenibilidad y experiencia del usuario.

5.5.3. Habilidades blandas y liderazgo

Este proyecto me permitió ejercer un liderazgo activo en un equipo multidisciplinario. Representé a mi dirección en la mesa de trabajo, liderando el levantamiento y rediseño de procesos clave de Nóminas y Selección. Este rol implicó:

- Comunicar con claridad el objetivo del proyecto a cada área, enfocándolo como una solución para su carga operativa, evitando percepciones defensivas frente a posibles recortes de personal.

- Coordinar múltiples frentes a la par, priorizando *quick wins* para garantizar resultados sin demoras.
- Negociar y gestionar expectativas con stakeholders, asegurando que cada presentación entregara valor nuevo, sin generar promesas que no pudieran cumplirse.
- Adaptarme a la disponibilidad de cada área para el levantamiento de información, validaciones y pruebas, ajustando mi cronograma de trabajo de forma flexible para no generar fricciones y asegurar la continuidad del proyecto sin afectar el ritmo operativo de los equipos involucrados.

Además, perfeccioné mi capacidad para comunicar ideas técnicas a audiencias no especializadas. Esto lo logré mediante presentaciones claras, sesiones de validación con equipos no técnicos, y el uso de métricas tangibles para respaldar ideas cualitativas.

5.5.4. Desarrollo profesional integral

Este proyecto ha transformado mi visión profesional. He comprobado que los principios contables no están reservados exclusivamente a procesos financieros o de producción, sino que pueden aplicarse a procesos administrativos para promover eficiencia y valor. He fortalecido mis competencias en:

- Pensamiento analítico y crítico, al aplicar teorías contables con flexibilidad y sentido práctico.
- Toma de decisiones estratégicas, basada en evidencia técnica y financiera.
- Proactividad y adaptabilidad, en escenarios de cambio, presión por resultados y trabajo colaborativo.

Además, este TSP consolidó competencias del perfil del egresado en contabilidad, como:

- Comunicación efectiva, al presentar hallazgos e informes a dirección.
- Trabajo en equipo y liderazgo, en entornos multidisciplinarios.
- Aprendizaje autónomo, al actualizarme en metodologías como Lean y BPM.
- Uso estratégico de herramientas financieras y contables, para evaluar impactos y tomar decisiones con visión integral.

Como evidencia tangible de estas competencias, cuento con presentaciones directivas y un reconocimiento institucional en la categoría de Desempeño destacado por “Liderar con excelencia el rediseño de los procesos de gestión de nóminas en el proyecto de transformación digital de gestión de personas cumpliendo con los plazos establecidos, destacando que mi creatividad, innovación y habilidad para coordinar fueron fundamentales para el éxito del proyecto”

5.5.5. Proyección a futuro

Este proyecto me impulsa a seguir explorando la aplicación de la contabilidad en ámbitos no tradicionales, como Recursos Humanos o experiencia del colaborador. Aspiro a seguir profundizando en herramientas tecnológicas emergentes, y demostrar con resultados que la contabilidad puede ser una aliada en la toma de decisiones estratégicas más allá de los balances: puede ser un puente entre la operación, la gestión y la transformación.

6. CAPITULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO

6.1. Evaluación del Impacto de la propuesta

La implementación del nuevo proceso de "File de Personal" generó impactos significativos en cuatro dimensiones clave: económica, operativa, organizacional y de sostenibilidad. Estos resultados evidencian la efectividad del rediseño y su alineamiento con los objetivos estratégicos de eficiencia y transformación digital en áreas administrativas.

6.1.1. Impacto económico: reducción de costos y rentabilidad del modelo

El rediseño del proceso "File de Personal" permitió reducir el costo mensual del proceso de S/ 15,114.77 (modelo AS IS) a S/ 4,654.22 (modelo TO BE), generando un ahorro mensual promedio de S/ 10,460.55, equivalente a una reducción del 69.2%. Este ahorro se logró a través de:

- Eliminación de 4 puestos vinculados a tareas de bajo valor agregado (3 administrativos de Selección y 1 auxiliar de Nóminas).
- Eliminación del gasto de impresión de legajos (S/ 3,153 mensuales).
- Sustitución de licencias Office individuales (S/ 110.59 mensuales) por la membresía digital de Smart Boleta (S/ 3,400 mensuales), lo cual centraliza el acceso a la información y reduce tareas repetitivas.

A nivel anual, el impacto financiero puede observarse en el siguiente cuadro resumen (el detalle se encuentra en el Anexo 7):

Tabla 12: Detalle de Costos del Proceso - Año 2024

Periodo	Meses	Costo mensual (S/)	Subtotal (S/)
Enero – Mayo	5	15,115	75,573.86
Junio – Julio	2	11,119	22,238.08
Agosto – Diciembre	5	4,759	23,793.71
Total 2024	12	—	S/ 121,606.64

De haberse mantenido el modelo anterior (AS IS), el costo total habría ascendido a S/ 181,377.26. Por tanto, el ahorro real del primer año fue de S/ 59,771.62.

El análisis del caso de negocio (ver Anexo 7) demuestra que, dado que no existió un costo de implementación inicial y la membresía mensual es absorbida dentro del ahorro por costo de mano de obra y reducción de costos indirectos como impresión de files y licencias de Office, la inversión se autofinancia desde el primer mes, resultando en un retorno inmediato.

Tabla 13: ROI año 2024 (fase de implementación)

Concepto	Valor (S/)
Ahorro real año 2024	59,771.62
Inversión nueva (Smart Boleta, 7 meses)	23,800.00
ROI 2024	251%

A nivel contable, las partidas impactadas directamente fueron:

- **Personal de estructura:** reducción de costos laborales incluidos en cuentas contables como 5100000001 (Sueldos), 5100000012 (Gratificaciones), 5100000075 (Essalud), entre otras relacionadas al personal administrativo.
- **Gastos generales del área de RR.HH.:** se eliminó el gasto en insumos físicos (papel, impresión), licencias Office, y se reasignaron estos recursos al nuevo servicio digital bajo la partida correspondiente a membresías.

Este impacto contable positivo fortalece la posición de la propuesta no solo desde la eficiencia operativa, sino también como modelo replicable y financieramente justificable en entornos B2B.

6.1.2. Impacto operativo: eficiencia, automatización y trazabilidad

La carga operativa mensual se redujo de 872 horas hombre a 138, representando un ahorro del 84%. Se eliminaron 9 actividades del flujo anterior tales como la capacitación en el llenado de la documentación a los nuevos colaboradores de parte del administrativo de Selección y su posterior validación y corrección de formatos, automatizando estas y otras tareas tales como validación de campos, revisión de formatos y recopilación de documentos. Estas mejoras están detalladas en el Anexo 4.

El sistema actual permite acceso inmediato al file desde distintas subáreas de Recursos Humanos, y seguimiento digital de cada expediente. Aunque aún no se han implementado indicadores nuevos, el módulo permite extraer data estructurada para auditorías internas y cumplimiento de normativas, como la Ley del Joven Empresario.

6.1.3. Impacto organizacional: colaboración y mejora en la experiencia

6.1.3.1. Mejora en la experiencia del usuario interno

- Luego del piloto, se organizó un focus group con los principales usuarios del proceso, entre auxiliares y capacitadores sumaron un total de aproximadamente 30 participantes, quienes manifestaron una mejora significativa en su experiencia operativa.
- Se reportó una reducción en la carga emocional y en el estrés asociado a la ejecución de tareas repetitivas, así como una mayor confianza en la calidad de la información disponible.
- Uno de los impactos más relevantes fue la eliminación de reprocesos que antes representaban una inversión mensual de 171.38 horas hombre, asociadas a errores, retrabajos y búsqueda de documentos dispersos.

6.1.3.2. Beneficios colaterales en otras áreas

- La digitalización del file permitió que otras gerencias, como Relaciones Laborales y Atención al Colaborador, accedan

directamente a la documentación del colaborador sin depender de procesos intermedios.

- Esto redujo los tiempos de espera y mejoró la trazabilidad de la información, fortaleciendo la atención interna y facilitando la gestión de casos laborales, licencias o solicitudes contractuales.
- La solución se consolidó como un soporte transversal, optimizando flujos interáreas sin necesidad de cambios estructurales adicionales.

6.1.3.3. Reconocimiento institucional y visibilidad del proyecto

La iniciativa fue reconocida en la Reunión de Reconocimientos de la Dirección de Recursos Humanos del primer semestre 2024, donde se le otorgó el premio en la categoría “Desempeño destacado”, resaltando el liderazgo en la ejecución del proyecto, la creatividad aplicada en el rediseño y el cumplimiento exitoso de los plazos establecidos.

Este reconocimiento contribuyó a posicionar el proyecto como una referencia interna de buenas prácticas en procesos administrativos con enfoque digital y contable.

6.1.4. Sostenibilidad y escalabilidad: institucionalización del modelo

El modelo cuenta con soporte técnico 24/7 por parte del proveedor, mantenimiento incluido en la membresía mensual y un flujo de contingencia manual documentado para asegurar la continuidad operativa en caso de incidencias. La solución ha sido formalizada como procedimiento oficial por la Gerencia de Procedimientos y la Dirección de Recursos Humanos, y replicada parcialmente en otras direcciones, como Finanzas, bajo un enfoque progresivo de automatización administrativa.

Las condiciones técnicas que hacen viable su escalabilidad e institucionalización son:

- **Compatibilidad con sistemas existentes:** El módulo se integró sin fricciones con el ecosistema operativo actual, permitiendo su implementación sin necesidad de desarrollos a medida ni cambios en la arquitectura tecnológica.
- **Plataforma SaaS flexible (Smart Boleta):** Al operar bajo un modelo *Software as a Service*, Smart Boleta no requiere infraestructura adicional, cuenta con acceso vía web, actualizaciones automáticas y capacidad de adaptación a distintos procesos mediante configuraciones específicas (campos, flujos, validaciones, usuarios).
- **Documentación y transferencia de conocimiento:** Todo el proceso fue documentado y validado por las Gerencias de Procedimientos, Compensaciones y Mejora Continua, garantizando la continuidad del *know-how* y su disponibilidad para nuevas implementaciones.
- **Articulación con áreas de mejora continua:** Se mantuvo una coordinación constante con la Gerencia de Mejora Continua, garantizando el alineamiento estratégico del proyecto y su proyección futura.

Aunque aún no se ha establecido un plan formal de mejoras futuras con el proveedor, la solución implementada ha demostrado ser tan efectiva que podría adoptarse como modelo de referencia dentro de la empresa. Su impacto positivo en eficiencia, experiencia del usuario, trazabilidad, reducción del uso de papel y ahorros en costos administrativos la convierte en una candidata sólida para ser replicada en otros procesos similares.

6.2. Aporte del candidato en la mejora de la empresa.

El presente trabajo no solo implicó un rediseño técnico del proceso “File de Personal”, sino también una propuesta estratégica que integró análisis contable, mejora continua y visión organizacional. Desde el inicio,

como autora asumí un rol activo y transversal que permitió que la solución propuesta no se limite a resolver una problemática operativa, sino que aporte valor sostenible a la organización y sea adoptada como una práctica institucional.

6.2.1. Contribuciones técnicas e innovadoras

- Incorporé la metodología de costeo basado en actividades (ABC) no solo para cuantificar el costo de la mano de obra real, sino también para identificar y asignar correctamente otros costos indirectos que originalmente no estaban considerados, como la impresión de legajos físicos y licencias de ofimática.
- Propuse que la solución tecnológica tuviera capacidad de integración con el módulo de contratos, considerando que la información del file es insumo directo para la elaboración de los contratos laborales. Esto permitió seleccionar una herramienta escalable (Smart Boleta), descartando desarrollos internos que iban a ser más costosos de implementar e integrar.
- Sugerí automatizar la transferencia de información entre procesos (onboarding y nóminas), anticipándose a necesidades futuras de integración digital dentro del área de Recursos Humanos.

6.2.2. Liderazgo en la ejecución y diseño del proyecto

- Diseñé e implementé la estrategia de levantamiento del proceso AS IS, estableciendo un cronograma eficiente para las reuniones con áreas clave y dejando márgenes de contingencia para asegurar el cumplimiento de plazos.
- Ejecuté directamente el levantamiento, toma de tiempos con cronómetro, análisis de actividades y levantamiento de costos, construyendo así la línea base para el rediseño.
- Lideré el diseño y elaboración de todos los entregables claves del proyecto: flujogramas, matrices de impacto, business case, análisis

comparativos AS IS vs TO BE y presentaciones ejecutivas dirigidas a la alta dirección.

- Participé activamente en las primeras reuniones con el proveedor para el alineamiento de los requerimientos técnicos de las áreas usuarias y lideré la presentación de resultados tras la fase piloto.

6.2.3. Decisiones estratégicas e impacto organizacional

- Propuse que el caso de negocio no solo presentara el ahorro directo en personal, sino que también considerara la eliminación de costos indirectos como argumento para la toma de decisiones por parte de la dirección.
- Mi conocimiento contable permitió identificar las partidas presupuestales específicas que serían impactadas por la mejora (como sueldos, ESSALUD, seguros, licencias y papel), lo cual facilitó la medición financiera y contable del impacto.
- Participé como puente entre las áreas técnicas, operativas y financieras, articulando soluciones viables con un lenguaje comprensible para los distintos niveles de decisión y facilitando la aprobación del proyecto.

6.2.4. Valor generado como profesional:

- Mi capacidad para transformar un diagnóstico técnico en una propuesta estratégica validada fue determinante para que el proyecto sea considerado una práctica replicable dentro de la organización.
- Aporté una visión de futuro al proponer que el sistema pueda integrarse con SAP para la carga de información, lo cual permitiría automatizar aun más los procesos administrativos.

- El proyecto fue reconocido institucionalmente por la dirección como parte del programa de Reconocimientos 2024, en la categoría “Desempeño destacado”, validando su impacto y la calidad del trabajo liderado.

En síntesis, mi participación en el proyecto fue integral y decisiva para su éxito. Mi formación contable, combinada con experiencia en gestión operativa, conocimiento de procesos de Recursos Humanos y habilidades de liderazgo interáreas, permitió no solo rediseñar un proceso crítico, sino demostrar cómo una solución técnica puede convertirse en una decisión estratégica con impacto real en costos, eficiencia y experiencia organizacional.



CONCLUSIONES

El presente trabajo evidenció que el proceso "File de Personal" presentaba un alto consumo de horas-hombre y una carga significativa de tareas manuales. A través del análisis detallado y la aplicación de la metodología de costeo basado en actividades (ABC), fue posible descomponer el proceso, identificar los principales inductores de costo y asignar con precisión los recursos consumidos por cada actividad. Esta herramienta metodológica resultó clave para dimensionar económicamente la necesidad del cambio, al demostrar que el costo total del proceso superaba los S/ 15,000 mensuales y permitir enfocar los esfuerzos de mejora en aquellas actividades con mayor impacto sobre el costo total.

Como resultado del rediseño propuesto, se logró reducir en 69.2% el costo mensual del proceso, lo que representa un ahorro anual superior a S/ 125,500. Esta mejora fue posible gracias a la eliminación de cuatro posiciones administrativas, la integración tecnológica mediante la plataforma Smart Boleta, y la supresión de gastos indirectos asociados a impresión de legajos físicos y licencias de ofimática. Cabe precisar que esta reducción de personal se realizó mediante la no renovación de contratos temporales, por lo que no generó costos adicionales por concepto de indemnizaciones. El ahorro no solo se sustentó en la reducción de personal, sino en un enfoque contable integral que permitió identificar todos los costos del proceso.

Desde el plano operativo, la propuesta permitió disminuir en un 84% la carga de horas-hombre, eliminando actividades repetitivas y mejorando la trazabilidad de la documentación. A su vez, se fortaleció la articulación con otras áreas clave de Recursos Humanos, como Nóminas y Relaciones Laborales, facilitando el acceso digital a la información y reduciendo la dependencia de gestiones manuales.

A nivel organizacional, se logró una mejora en la experiencia del usuario interno, con menor estrés operativo, mayor agilidad en la gestión de la información y una solución percibida como intuitiva y confiable. El reconocimiento otorgado por la Dirección como caso destacado de desempeño refuerza el impacto positivo del proyecto tanto en sus resultados como en su gestión. Asimismo, este trabajo contribuyó a la eficiencia global de la Dirección de Recursos Humanos, aportando información confiable para la toma de decisiones y reforzando la imagen institucional de la compañía como referente en innovación y sostenibilidad.

Un aspecto adicional de gran relevancia fue el impacto ambiental generado por la digitalización, que permitió reducir de manera significativa el uso de papel, tóner e insumos de archivo, traduciéndose en miles de hojas ahorradas anualmente. Este resultado no solo disminuye los costos asociados, sino que también se alinea con las políticas de sostenibilidad de la organización.

Finalmente, se concluye que la solución implementada no solo es eficiente y sostenible en el tiempo, sino que está alineada con la estrategia de transformación digital de la empresa. Su formalización como procedimiento oficial, la compatibilidad técnica con otros sistemas organizacionales y el soporte continuo del proveedor garantizan su escalabilidad. La experiencia obtenida evidencia además el potencial de replicar este modelo de rediseño en otros procesos administrativos intensivos en trabajo manual, ampliando los beneficios en eficiencia, ahorro y calidad de servicio. Desde la perspectiva académica, este trabajo demuestra el valor de aplicar herramientas propias de la contabilidad de costos en procesos administrativos de Recursos Humanos, tradicionalmente ajenos a este enfoque, reafirmando su utilidad como soporte técnico para la gestión empresarial.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos y al análisis desarrollado, se recomienda mantener el nuevo modelo del proceso “File de Personal” como práctica estándar dentro de la Dirección de Recursos Humanos. Esto incluye asegurar la continuidad de la automatización mediante la plataforma Smart Boleta, así como fortalecer la integración con otros procesos estratégicos, como el módulo de creación de contratos, la gestión de nóminas y la administración de beneficios laborales.

Asimismo, se sugiere realizar un seguimiento periódico del desempeño del nuevo flujo a través de indicadores clave de gestión, tales como tiempos de atención, número de incidencias, ahorro económico logrado y nivel de satisfacción del usuario interno. El establecimiento de un tablero de control permitirá evaluar su sostenibilidad en el tiempo, retroalimentar las decisiones y detectar nuevas oportunidades de mejora continua.

Dado el impacto positivo alcanzado, tanto en reducción de costos como en eficiencia operativa, se recomienda escalar esta solución a otros procesos administrativos con características similares dentro de la organización, priorizando aquellos con alta carga operativa, elevado consumo de horas-hombre y potencial de automatización. Para este fin, se propone continuar aplicando la metodología ABC combinada con estudios de tiempos como herramienta de diagnóstico y análisis previo a la toma de decisiones.

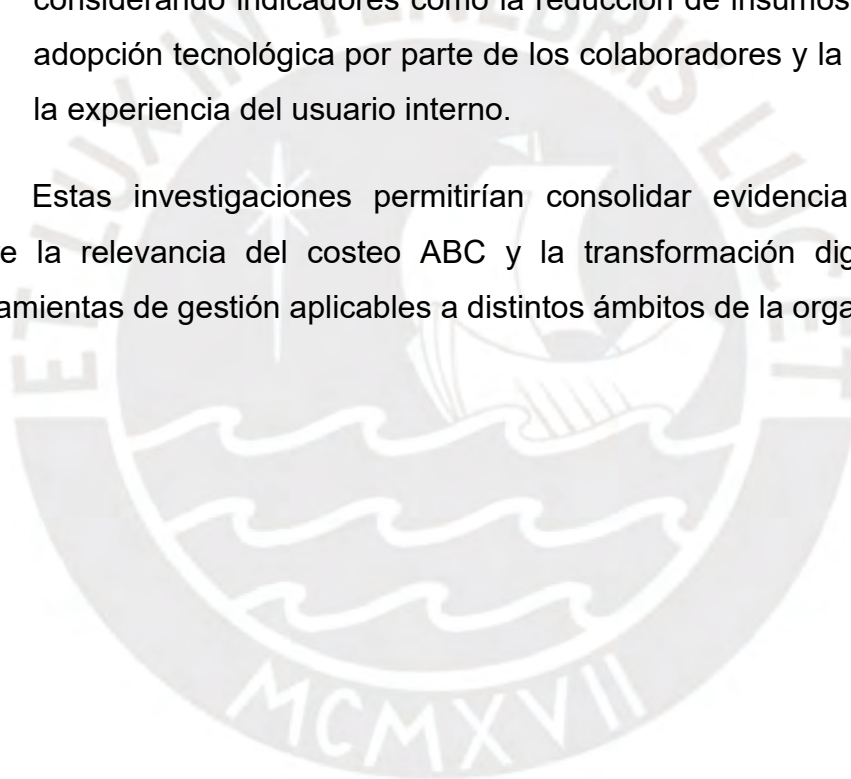
Finalmente, se recomienda que las futuras iniciativas de rediseño incorporen desde etapas tempranas un enfoque integral que combine el conocimiento técnico-contable, la gestión de procesos, la sostenibilidad ambiental y la gestión del cambio. Esta visión transversal, aplicada en el presente proyecto, garantiza no solo la viabilidad técnica y económica, sino

también la aceptación organizacional y el alineamiento con la estrategia de transformación digital de la empresa.

Además, se sugiere que futuros trabajos académicos o institucionales profundicen en dos líneas complementarias:

- El análisis comparativo entre el costo de procesos manuales y automatizados en otras áreas administrativas, para medir la consistencia de los ahorros obtenidos.
- La evaluación del impacto ambiental y cultural de la digitalización, considerando indicadores como la reducción de insumos físicos, la adopción tecnológica por parte de los colaboradores y la mejora en la experiencia del usuario interno.

Estas investigaciones permitirían consolidar evidencia adicional sobre la relevancia del costeo ABC y la transformación digital como herramientas de gestión aplicables a distintos ámbitos de la organización.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar y Santillán M. (2023). Metodología de costeo por actividades y su relación con los costos indirectos. *Alternativa Financiera*, 14(1), 123-137.
<https://portalrevistas.aulavirtualusmp.pe/index.php/AF/article/view/2621/3308>
- Aldea Molina, A. L. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Ind. Data*, 24(1), 7–22.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v24n1/1810-9993-idata-24-01-7.pdf>
- Almeida, A. & Villalba, L. (2021). Propuesta de automatización en la industria de la confección. *Revistas Colombiana de Tecnologías Avanzadas (RCTA)*, 2(38), 22–29.
<https://doi.org/10.24054/rcta.v2i38.1273>
- Arellano Cepeda, Otto, Quispe Fernández, Gabith, Ayaviri Nina, Dante, & Escobar Mamani, Fortunato. (2017). Estudio de la Aplicación del Método de Costos ABC en las Mypes del Ecuador. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(1), 33-46.
<https://doi.org/10.18271/ria.2016.253>
- Caceda G. (2022). *Implementación del costeo ABC para optimizar los procesos en el área de fabricación de la empresa Rivas & Izaguirre S.A.C., 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional de la UTP.
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6874/G.Caceda_Programa_Especial_Titulacion_Titulo_Profesional_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campos Dávila, J. E., Choque Yarasca, C. L., Olmos Saldívar, D., & Uribe Hernández, Y. C. (2024). *Estrategias de transformación digital en empresas tradicionales*. *Revista Venezolana de Gerencia*,

29(105), 289–302.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9283019>

- Castro Troncoso, I. S. (2023). *Estructuración y rediseño de procesos para la Subgerencia de Atracción de Talento en una empresa de externalización de recursos humanos* [Memoria para optar al título de Ingeniera Civil Industrial, Universidad de Chile]. Repositorio Académico UChile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/201896>
- Cárdenas-Pañi, M., Lituma-Yascaribay, M., & Padilla-Pallahzco, M. (2025). Fundamentos teóricos y prácticos para la implementación de costos ABC del sector artesanal. 593 Digital Publisher CEIT, 10(1), 570-587. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9966632>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Congreso de la República del Perú. (2000). Ley de Firmas y Certificados Digitales - Ley N.º 27269. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/247820-27269>
- Congreso de la República del Perú. (2004). *Ley N.º 28186: Ley que regula el uso de tecnologías avanzadas en materia de archivo de documentos e información*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28186.pdf>
- De Lira-Martínez, M., & Romero-Guerrero, J. (2022). Comparación de técnicas utilizadas para la determinación de muestras necesarias para el estudio de tiempos. *Pädi: Ciencia Huasteca*, 10(19), 30–41. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icbi/article/view/9189/9169>
- Díaz, E. (2023). *Automatización del proceso de reconciliación bancaria mediante la integración de Excel con ChatGPT* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio UNAB. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/20123>
- Fallaque Otiniano, L. G. (2022). Rediseño de la gestión de la producción para reducir los costos directos en la campaña de mango

- en una empresa agrícola en el departamento de Lambayeque, 2020 [Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/4677>
- García, M., Solano, A., Samaniego, C., Macavilca, F. & Canales, L. (2024). Contabilidad de costos: una revisión a la literatura. *Cofin Habana*, 18(1). Epub 01 de enero de 2024. Recuperado en 10 de agosto de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100002&lng=es&tlng=es.
 - García, M., & Palacios, L. (2022). *Principales factores de satisfacción laboral e intención de rotación en el sector BPO de servicios de call center en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/25953>
 - Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14^a ed.). Pearson.
 - Navarro O. (2022). *Gestión de los procesos operativos y la toma de decisiones en empresas de servicios* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/5439>
 - Pecsén Falla, M. M. J. (2022). Importancia del proceso de onboarding en la fidelización del talento humano en una empresa de transporte urbano de pasajeros, Trujillo - 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/11414>
 - Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., & Adelberg, A. H. (2008). *Contabilidad de costos*. McGraw-Hill.
 - Porporato, M., & Tiepermann Recalde, J. (2021). Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicando una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios. *Cuadernos Latinoamericanos*

De *Administración*, 17(32).

<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3448>

- Quispe, R., Bazán, B., Espinola, K., Gastelo, I., Herrera, M., Morales, A., & Quispe, D. (2023). Sistema de costos ABC en la toma de decisiones para el éxito de la empresa. *SCIÉENDO*, 26(3), 329-335. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.049>
- Ramírez Cárdenas, J. A., & Mejía Argüello, J. E. (2024). Modelo de costos basados en actividades. Herramienta de gestión en atención domiciliaria del sector salud. *Administración & Desarrollo*, 54(2), e926. <https://doi.org/10.22431/25005227.926>
- Ramos-Hernandez M., Aguilera-Almaguer O. & Herrera-Montero M. (2021). Procedimiento para Determinar el Costo por Actividad en la Producción de Equipos e Implementos Agrícolas. *Identidad Bolivariana*, 5(1), 64-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8377987>
- Robson-Vicens C., Noguera M., Bertolino G. (2022). El costeo por actividades en empresas de servicios. Aplicación en empresa de logística en la Provincia de Santa Fe, Argentina. *Horizontes Empresariales*, 21(2) 42-61.
- Salazar F., Gonzalez J., Sanchez P. & Sanmartin J. (2021). Contabilidad administrativa. Herramienta para la toma de decisiones gerenciales. *Sapientiae*, 6(2), 157-168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7777224>
- Smart HR LATAM. (2025). *Smart Boleta Perú*. <https://smarthrlatam.com/Peru>
- Ticona, A. (2020). *Sistema de costos ABC aplicado a empresas consultoras de servicios, Caso: Soluciones Integrales S.R.L.* [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Andres]. Repositorio Insitucional de la Universidad Mayor de San Andres. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/28409>

- UNACH. (2021). *Contabilidad, costos y finanzas en las empresas*. Observatorio de Investigación. https://web.archive.org/web/20210410053759id_/http://obsinvestigacion.unach.edu.ec/obsrepositorio/libros/portadas/46/CONTABILIDAD_COSTOS_Y_FINANZAS%20.pdf
- Vásquez S., Quispe C., Gonzales D. & Zaida Jackeline Hilario Panduro. (2021). El sistema de costeo ABC, herramienta de gestión empresarial: una revisión teórica y sistemática. *Revista Hechos Contables*, 1(2), 18–33. <https://doi.org/10.52936/rhc.v1i2.74>
- Zapata Gaviria, L. M. (2024). *Plan de intervención empresarial para elevar la eficiencia operativa comercial de la constructora Merak* [Tesis de maestría, Universidad de Medellín]. <http://hdl.handle.net/11407/8602>



ANEXOS

ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA EL USO DE INFORMACIÓN



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Lima, 17 de Junio del 2025

Señor: DR. EMERSON TOLEDO

Decano de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Presente. -

Yo **ROSSINA FERNANDA CASTAGNOLA VASQUEZ**, identificado con DNI **09299980**, en mi calidad de **directora de Gestión del Talento & Sostenibilidad** de la Empresa **COMDATA GROUP PERU S.A.C.** con RUC **20513112727**, ubicada en la ciudad de **LIMA**, otorgo la autorización al señor(a) **NICOLE ARACELLY ORTIZ MARQUEZ** identificado(a) con DNI N° **75236736**, bachiller en Contabilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú, para que utilice la siguiente información de la empresa:

- Toda información vinculada al desarrollo y rediseño del proceso de "File de personal", que incluye el análisis de procesos, el costeo y la implementación de soluciones.

Esta información será utilizada exclusivamente para la realización de la tesis, y no se incluirán nombres, pero sí se contemplarán datos como organigramas, costos, tiempos, tareas, proveedores, entre otros aspectos relevantes ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada al interesado, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público.

En virtud de esta autorización, el bachiller se compromete a lo siguiente:

1. No divulgar ni usar para fines personales la "Información Confidencial" que, con objeto de la relación o actividad académica, le fue suministrada por parte de la Empresa.
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente o a través de cualquier medio de comunicación, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y
3. No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El bachiller asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.



El material suministrado por la empresa será la base para la elaboración y presentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional, que es estudio eminentemente práctico, donde el bachiller deberá demostrar, de manera efectiva, la suficiencia profesional adquirida a través de su participación en la empresa.

En caso de que el bachiller incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

Ficha RUC o pantallazo de consulta RUC

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;

Mencionar el nombre de la empresa.

Firma y sello

DNI: 09299980

Rossina Castagnola

Directora de Gestión del Talento & Sostenibilidad

Konecta

El bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, éste será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; debiendo asumir todo tipo de responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Lima,

Teléfono 6262000 / 5359/ fcc@pucp.edu.pe / Lima - Perú

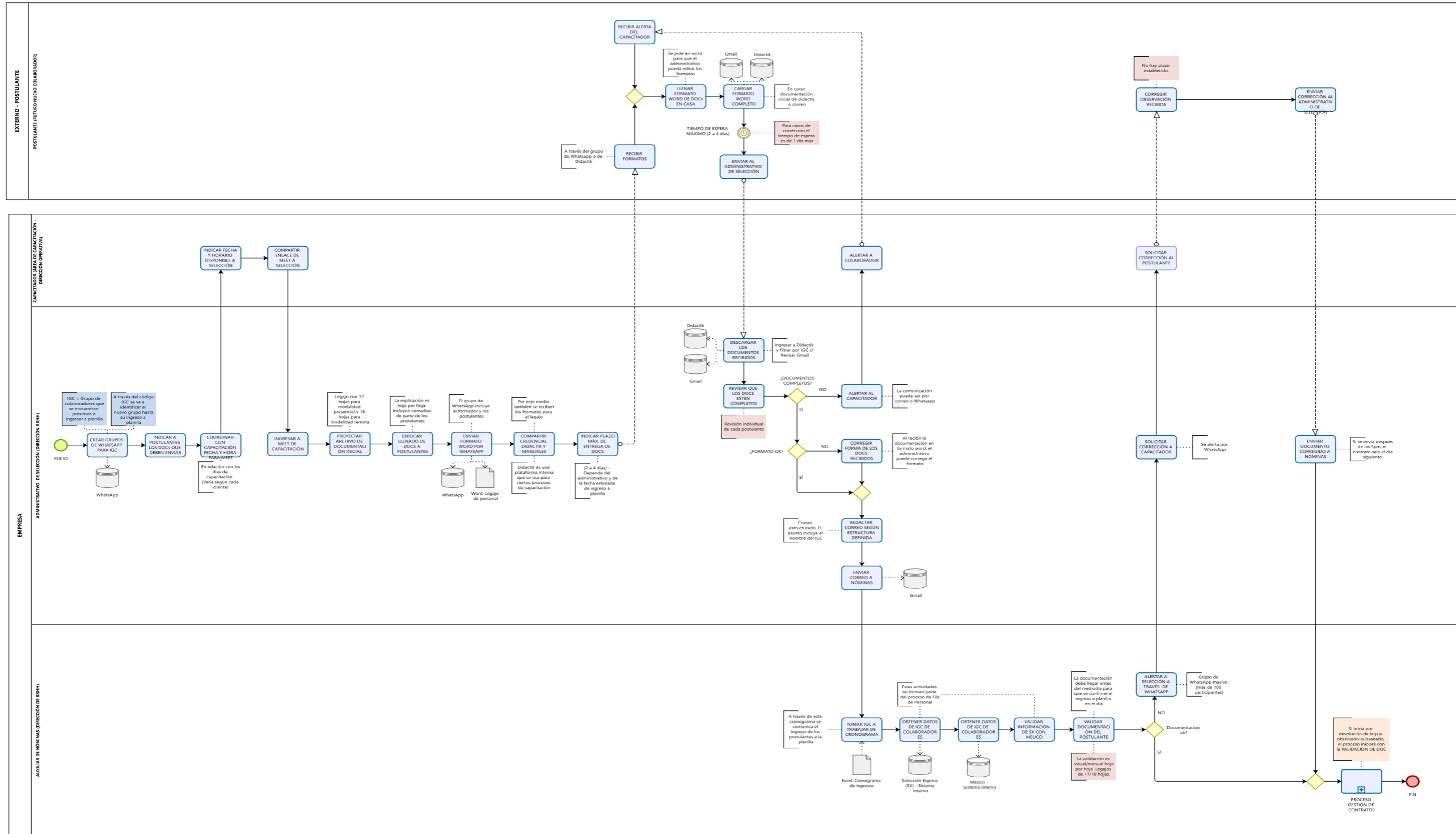
Konecta

Avenida República de Panamá 4575

15047 Lima

konecta.com

ANEXO 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO AS IS



ANEXO 3: TABLA DE TOMA DE TIEMPOS POR ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Detalle de la toma de tiempos por actividades y responsables en el proceso de File de Personal de la Dirección de RRHH:

N°	Descripción de actividad	Responsable	¿Amerita análisis?	Motivo	Duración en min	Frecuencia mes	Cantidad de responsables	Tiempo total (hs/mes)
1	Crear grupos de WhatsApp para grupos de nuevos ingresos	Administrativo de Selección	Sí	Manual	2.0	34	8	9.07
2	Indicar a postulantes los documentos que deben enviar	Administrativo de Selección	Sí	Manual	2.0	34	8	9.07
3	Coordinar con capacitación fecha y hora para la Meet virtual	Administrativo de Selección	Sí	Manual	6.0	34	8	27.20
4	Indica fecha y horario disponible a Selección	Capacitador	Sí	Manual	2.0	1.49	181	8.99

N°	Descripción de actividad	Responsable	¿Amerita análisis?	Motivo	Duración en min	Frecuencia mes	Cantidad de responsables	Tiempo total (hs/mes)
5	Compartir enlace de Meet de Capacitación a Selección	Capacitador	Sí	Manual	1.0	1.49	181	4.49
6	Ingresar a Meet de Capacitación	Administrativo de Selección	Sí	Manual	0.5	34	8	2.27
7	Proyectar archivo de documentación inicial	Administrativo de Selección	Sí	Manual	10.0	34	8	45.33
8	Explicar llenado de documentos a los postulantes	Administrativo de Selección	Sí	Manual	45.0	34	8	204.00
9	Enviar formato Word de documentación por WhatsApp	Administrativo de Selección	Sí	Manual	1.0	34	8	4.53

N°	Descripción de actividad	Responsable	¿Amerita análisis?	Motivo	Duración en min	Frecuencia mes	Cantidad de responsables	Tiempo total (hs/mes)
10	Compartir credenciales internas y manual de curso	Administrativo de Selección	Sí	Manual	1.0	34	8	4.53
11	Indicar plazo máximo de entrega de documentos	Administrativo de Selección	Sí	Manual	0.5	34	8	2.27
12	Descargar los documentos recibidos	Administrativo de Selección	Sí	Manual	1.5	244	8	48.80
13	Revisar que los documentos estén completos	Administrativo de Selección	Sí	Manual	4.5	244	8	146.40
14	Alertar a capacitador por documentos incompletos	Administrativo de Selección	Sí	Manual	0.5	34	8	2.27

N°	Descripción de actividad	Responsable	¿Amerita análisis?	Motivo	Duración en min	Frecuencia mes	Cantidad de responsables	Tiempo total (hs/mes)
15	Alertar a postulante por documentos incompletos	Capacitador	Sí	Manual	5.0	2.98	181	44.95
16	Corregir forma de los documentos recibidos	Administrativo de Selección	Sí	Manual	3.5	135	8	63.00
17	Redactar correo según estructura definida	Administrativo de Selección	Sí	Manual	3.5	34	8	15.87
18	Enviar correo a Nóminas	Administrativo de Selección	Sí	Manual	2.0	34	8	9.07
X	Tomar IGC a trabajar de cronograma	Auxiliar de Nóminas	NO	-	0.7	43	8	

N°	Descripción de actividad	Responsable	¿Amerita análisis?	Motivo	Duración en min	Frecuencia mes	Cantidad de responsables	Tiempo total (hs/mes)
	Obtener datos de IGC de colaboradores - sistema interno (SX)	Auxiliar de Nóminas	NO	-	3.5	34	8	
	Obtener datos de IGC de colaboradores - sistema interno (Meucci)	Auxiliar de Nóminas	NO	-	3.5	34	8	
	Validar información de SX con Meucci	Auxiliar de Nóminas	NO	-	4.0	34	8	
19	Validar documentación del postulante	Auxiliar de Nóminas	Sí	Manual	4.3	244	8	140.87
20	Alertar a Selección a través de grupo de WhatsApp observaciones en la documentación	Auxiliar de Nóminas	Sí	Manual	2.3	67	8	20.81

N°	Descripción de actividad	Responsable	¿Amerita análisis?	Motivo	Duración en min	Frecuencia mes	Cantidad de responsables	Tiempo total (hs/mes)
21	Solicitar corrección a capacitador	Administrativo de Selección	Sí	Manual	0.5	67	8	4.47
22	Solicitar corrección al postulante	Capacitador	Sí	Manual	5.0	2.98	181	44.95
23	Recibir correo con documentación subsanada	Auxiliar de Nóminas	Sí	Manual	0.5	67	8	4.47
24	Enviar documento corregido a Nóminas	Administrativo de Selección	Sí	Manual	0.5	67	8	4.47

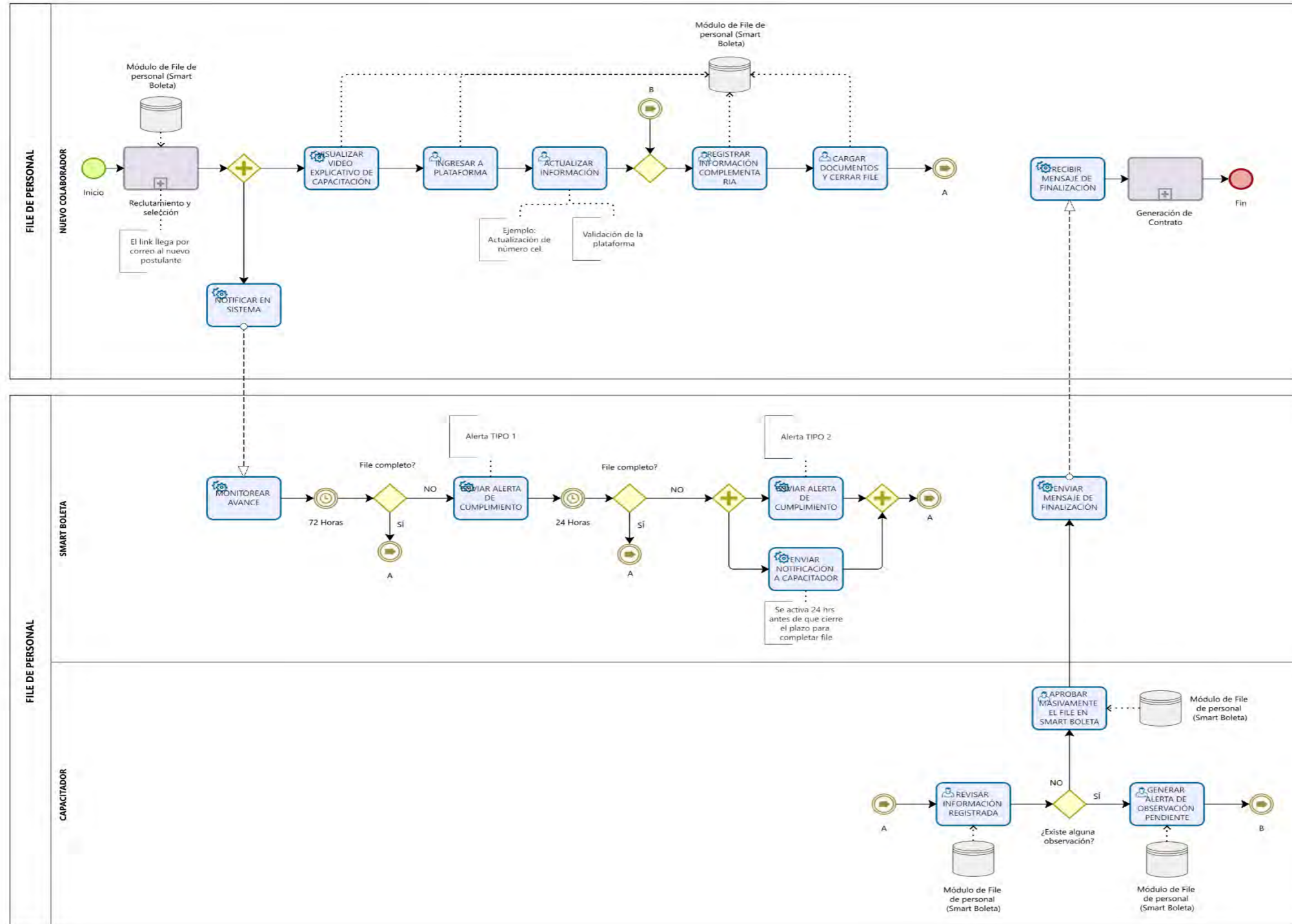
ANEXO 4: TABLA DE AHORRO DE TIEMPOS - PROCESO TO BE DE FILE DE PERSONAL

N°	Descripción de actividad	Responsable	Tiempo total (hs/mes)	Actualización de actividades	Impacto en tiempo	Nuevo responsable	Inversión Final de Tiempo
1	CREAR GRUPOS DE WHATSAPP PARA GRUPOS DE NUEVOS INGRESOS	Administrativo de Selección	9.07	Se elimina	9.07	-	0
2	INDICAR A POSTULANTES LOS DOCUMENTOS QUE DEBEN ENVIAR	Administrativo de Selección	9.07	Automático	9.07	Smart Boleta	0
3	COORDINAR CON CAPACITACIÓN FECHA Y HORA PARA MEET	Administrativo de Selección	27.20	Se elimina	27.20	-	0
4	INDICA FECHA Y HORARIO DISPONIBLE A SELECCIÓN	Capacitador	8.99	Se elimina	8.99	-	0
5	COMPARTIR ENLACE DE MEET DE CAPACITACIÓN A SELECCIÓN	Capacitador	4.49	Se elimina	4.49	-	0
6	INGRESAR A MEET DE CAPACITACIÓN	Administrativo de Selección	2.27	Se elimina	2.27	-	0
7	PROYECTAR ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN INICIAL	Administrativo de Selección	45.33	Se elimina	45.33	-	0
8	EXPLICAR LLENADO DE DOCUMENTOS A LOS POSTULANTES	Administrativo de Selección	204.00	Automático	204.00	Smart Boleta	0
9	ENVIAR FORMATO WORD DE DOCUMENTACIÓN POR WHATSAPP	Administrativo de Selección	4.53	Se elimina	4.53	-	0

N°	Descripción de actividad	Responsable	Tiempo total (hs/mes)	Actualización de actividades	Impacto en tiempo	Nuevo responsable	Inversión Final de Tiempo
10	COMPARTIR CREDENCIALES INTERNAS Y MANUAL DE CURSO	Administrativo de Selección	4.53	Se elimina	4.53	-	0
11	INDICAR PLAZO MÁXIMO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS	Administrativo de Selección	2.27	Automático	2.27	Smart Boleta	0
12	DESCARGAR LOS DOCUMENTOS RECIBIDOS	Administrativo de Selección	48.80	Se elimina	48.80	-	0
13	REVISAR QUE LOS DOCS ESTEN COMPLETOS	Administrativo de Selección	146.40	En el sistema	98.09	Capacitador	48
14	ALERTAR A CAPACITADOR POR DOCUMENTOS INCOMPLETOS	Administrativo de Selección	2.27	Se elimina	2.27	-	0
15	ALERTAR A POSTULANTE POR DOCUMENTOS INCOMPLETOS	Capacitador	44.95	En el sistema	0.00	Capacitador	45
16	CORREGIR FORMA DE LOS DOCUMENTOS RECIBIDOS	Administrativo de Selección	63.00	Se elimina	63.00	-	0
17	REDACTAR CORREO SEGÚN ESTRUCTURA DEFINIDA	Administrativo de Selección	15.87	Se elimina	15.87	-	0
18	ENVIAR CORREO A NÓMINAS	Administrativo de Selección	9.07	Se elimina	9.07	-	0
X	TOMAR IGC A TRABAJAR DE CRONOGRAMA	Auxiliar de Nóminas					
	OBTENER DATOS DE IGC DE COLABORADORES - SISTEMA INTERNO (SX)	Auxiliar de Nóminas					

N°	Descripción de actividad	Responsable	Tiempo total (hs/mes)	Actualización de actividades	Impacto en tiempo	Nuevo responsable	Inversión Final de Tiempo
	OBTENER DATOS DE IGC DE COLABORADORES - SISTEMA INTERNO (MEUCCI)	Auxiliar de Nóminas					
	VALIDAR INFORMACIÓN DE SX CON MEUCCI	Auxiliar de Nóminas					
19	VALIDAR DOCUMENTACIÓN DEL POSTULANTE	Auxiliar de Nóminas	140.87	Se elimina	140.87	-	0
20	ALERTAR A SELECCIÓN A TRAVÉS DE GRUPO DE WHATSAPP OBSERVACIONES EN LA DOCUMENTACIÓN	Auxiliar de Nóminas	20.81	Se elimina	20.81	-	0
21	SOLICITAR CORRECCIÓN A CAPACITADOR	Administrativo de Selección	4.47	Se elimina	4.47	-	0
22	SOLICITAR CORRECCIÓN AL POSTULANTE	Capacitador	44.95	En el sistema	0.00	Capacitador	45
23	RECIBIR CORREO CON DOCUMENTACIÓN SUBSANADA	Auxiliar de Nóminas	4.47	Automático	4.47	Smart Boleta	0
24	ENVIAR DOCUMENTO CORREGIDO A NÓMINAS	Administrativo de Selección	4.47	Automático	4.47	Smart Boleta	0

ANEXO 5: FLUJOGRAMA DEL PROCESO TO BE



ANEXO 6: DETALLE DE ACTIVIDADES EN EL PROCESO TO BE

N°	Descripción de actividad	Responsable	Actualización de actividades	Tiempo total (hs/mes)
1	NOTIFICAR EN SISTEMA	Colaborador	Automático	0.00
2	VISUALIZAR VIDEO EXPLICATIVO DE CAPACITACIÓN	Colaborador	Automático	0.00
3	INGRESAR A PLATAFORMA	Colaborador	En el sistema	0.00
4	ACTUALIZAR INFORMACIÓN	Colaborador	En el sistema	0.00
5	REGISTRAR INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Colaborador	En el sistema	0.00
6	CARGAR DOCUMENTOS Y CERRAR FILE	Colaborador	En el sistema	0.00
7	MONITOREAR AVANCE	Smart Boleta	Automático	0.00
8	ENVIAR ALERTA DE CUMPLIMIENTO - TIPO 1	Smart Boleta	Automático	0.00
9	ENVIAR ALERTA DE CUMPLIMIENTO - TIPO 2	Smart Boleta	Automático	0.00
10	ENVIAR NOTIFICACIÓN A CAPACITADOR	Smart Boleta	Automático	0.00
11	REVISAR INFORMACIÓN REGISTRADA	Capacitador	En el sistema	138.00
12	GENERAR ALERTA DE OBSERVACIÓN PENDIENTE	Capacitador	En el sistema	
13	APROBAR MASIVAMENTE EL FILE EN SMART BOLETA	Capacitador	En el sistema	
14	ENVIAR MENSAJE DE FINALIZACIÓN	Smart Boleta	Automático	0.00
15	RECIBIR MENSAJE DE FINALIZACIÓN	Colaborador	Automático	0.00

