



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO

Y GESTIÓN DE PROYECTO

PLAN DE PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

GERENCIA SIN PAPEL EN LA DIRECCIÓN DE COMPENSACIÓN Y

BENEFICIOS DE GRUPO LETI.

Trabajo Especial De Grado Para Optar Al Título De Especialista En Planificación,

Desarrollo Y Gestión De Proyectos, Presentado por:

Génesis Yaneth Venales Pérez CI. V-26.946.527

Asesorado por: prof. Rudi Cressa, Prof. Jesus Rojas

Caracas, 17 de febrero de 2024

Acta de aprobación del TEG



Universidad
Monteávila



Comité de Estudios de Postgrado Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Plan de proyecto para la implementación del programa gerencia sin papel en la dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti", presentado por la ciudadana: Venales Pérez, Génesis Yaneth, cédula de identidad N° 26.946.527, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día 17 de febrero de 2024, de forma virtual según las herramientas tecnológicas destinadas para este fin por la universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne los requisitos mínimos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 17 de febrero de 2024

Prof. Jesús Eduardo Rojas Girón
C.I. 6.970.430



Prof. Rudi L. Cressa Azancot
C. I. 17.400.737

Carta de confirmación del tutor



CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Jesus Eduardo Rojas Girón**, C.I. N° **6.970.430**, CONFIRMO **QUE EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO** presentado por el estudiante **Génesis Yaneth Venales Pérez**, C.I. **26.946.527**, cursante de la **Especialización en Planificación Desarrollo y Gestion de Proyectos**, titulado **"PLAN DE PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA GERENCIA SIN PAPEL EN LA DIRECCIÓN DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS DE GRUPO LETI"**, al cual me comprometi en orientar desde el punto de vista académico cumple con los requisitos para su presentación.

A los 17 días del mes Febrero de 2024.



Firma del Tutor

DATOS DEL Tutor:

Nombre y Apellido: Jesus Eduardo Rojas Girón

Cédula: 6.970.430

Carta de aceptación de la Empresa



Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila.
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos.
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **Director de compensación y beneficios** autorizamos al estudiante de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos **Genesis Yaneth Venales Perez** para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado:
Gerencia sin Papel

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

Amador Yumar, Aracelys
Director de Compensación y Beneficios
0212/ 360 25 03



Dedicatoria

Dedico este trabajo especial de grado primeramente a Dios, por darme la fuerza y salud necesaria para cumplir mis objetivos.

A mi familia, por brindarme una educación en valores y las herramientas necesarias para continuar mis estudios de cuarto nivel.

A mi compañero de vida, por brindarme su apoyo incondicional en esta etapa.

A mis profesores y compañeros por su apoyo, dedicación y espíritu de equipo.

A mis jefes y compañeros de trabajo por su apoyo y comprensión en todo momento.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO
Y GESTIÓN DE PROYECTO

**PLAN DE PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA
GERENCIA SIN PAPEL EN LA DIRECCIÓN DE COMPENSACIÓN Y
BENEFICIOS DE GRUPO LETI.**

Autor: Venales Génesis

Asesores: Rudi Cressa, Jesus Rojas

Resumen

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo Desarrollar un plan de proyecto para la autogestión de los beneficios relacionadas con solicitudes de préstamos, formación académica y ayuda escolar, mediante una plataforma digital en la Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti. Con la finalidad de mejorar la eficacia de dichos procesos, aportando así, valor en la diaria gestión de la Dirección. Este estudio se enmarca en la metodología de proyecto factible, con un diseño de investigación mixto, en el que se obtiene información directamente de la realidad en que ocurren los hechos, a través de la observación participante y levantamiento de indicadores de gestión. Se aplicaron, además, nueve (9) encuestas entre las direcciones de Compensación y Beneficios, Desarrollo Organizacional y Gerencia de Servicios Administrativos, obteniendo como resultado, que efectivamente el consumo de papel impacta de forma negativa en la eficacia de los procesos, así como en el costo para la empresa y en medio ambiente. Partiendo de lo anteriormente expuesto, se llevó a cabo el desarrollo del plan de proyecto para la implementación de un programa denominado Gerencia sin Papel, con la finalidad de digitalizar la gestión de los beneficios anteriormente mencionados. Aplicando las áreas de conocimiento del PMBOOK, Tales como: Gestión de la integración del proyecto, Gestión del alcance, Gestión del tiempo, Gestión del costo, Gestión de los recursos y Gestión del riesgo.

Línea de trabajo: Control de Gestión

Palabras claves: Metodología, Plan de Proyecto, digitalizar, Impacto en la eficacia, económico y ambiental.

Contenido

Acta de aprobación del TEG	ii
Carta de confirmación del tutor.....	iii
Carta de aceptación de la Empresa.....	iv
Dedicatoria	v
Índice de Figuras	ix
Índice de Tablas.....	x
Introducción	11
Capítulo I. El Problema	13
1.1 Identificación de Necesidades y/o Problemas	13
1.2 Planteamiento del problema.....	15
1.3 Objetivos del Proyecto	17
1.4 Justificación e importancia.....	17
1.5 Alcance y delimitación	18
1.6 Estructura desagregada del trabajo (EDT)	18
1.7 Cronograma de ejecución.....	19
Capítulo II. Marco Teórico.....	20
2.1. Antecedentes	20
2.2. Bases Teóricas.....	23
2.3. Bases Legales	27
Capítulo III. Marco Organizacional	29
3.1 Historia de la organización.....	29
3.2 Marco Filosófico	30
3.3 Organigrama	31
3.4 Mercado	32
3.5 Dirección General de Gestión de talento Humano	32
Capítulo IV. Marco Metodológico	33
4.1. Línea de trabajo	33
4.2. Tipo de investigación.....	34
4.3. Diseño de la Investigación.....	34
4.4. Población y Muestra.....	35
4.5. Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos.....	36
4.6. Presentación y análisis de los resultados	37

4.7. Metodología y técnicas del proyecto	44
4.8. Variables del Estudio: definición conceptual y operacional.....	44
Capítulo V. Desarrollo de la Propuesta	47
Capítulo VI. Presentación del sistema a utilizar	57
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....	64
Bibliografía	67
Anexos.....	72

Índice de Figuras

Figura 1 EDT del Trabajo Especial de Grado	17
Figura 2 Organigrama de la Dirección de Compensación y Beneficios	30
Figura 3 Resultado de pregunta 1	40
Figura 4 Resultado de pregunta 2	40
Figura 5 Resultado de pregunta 3	41
Figura 6 Resultado de pregunta 4	41
Figura 7 Resultado de pregunta 5	42
Figura 8 EDT del proyecto	50
Figura 9 Barra de beneficios sistema Click	57
Figura 10 Pantalla de inicio del sistema Click	58
Figura 11 Notificación del sistema Click	59
Figura 12 Notificación del sistema Click	59
Figura 13 Diagrama de flujo del nuevo proceso	62

Índice de Tablas

Tabla 1. Cronograma de elaboración del Trabajo Especial de Grado	18
Tabla 2. Muestra objeto de Estudio	34
Tabla 3. Resultado de indicadores para el beneficio d préstamos.....	37
Tabla 4. Resultado de indicadores Formación Académica	37
Tabla 5. Resultado de indicadores Ayuda Escolar	39
Tabla 6. Propuesta de Estado actual VS Estado deseado	39
Tabla 7. Operacionalización de las variables	45
Tabla 8. Matriz guía del proyecto	46
Tabla 9. Acta constitutiva del proyecto.....	47
Tabla 10. Ficha técnica de servicio	48
Tabla 11. Cronograma de actividades del proyecto	51
Tabla 12. Análisis de Recursos/Costos	52
Tabla 13. Análisis de Riesgos	53
Tabla 14. Procedimiento de solicitud en el nuevo modulo de sistema Click	61
Tabla 15 Matriz FODA del Plan para la implementación del programa Gerencia sin papel	64

Introducción

Venezuela forma parte de los países en vía de desarrollo, por lo que no cuenta con la transformación digital de la sociedad ocasionada por la industria 4.0. Como consecuencia de ello, las empresas que operan en el país deben valerse de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para cumplir sus objetivos de forma eficiente.

Del mismo modo, La compensación y el bienestar de los trabajadores es fundamental, puesto que estas se traducen en eficiencia en la diaria gestión de los trabajadores, permitiendo a las empresas mantenerse competitivas y permanecer en el mercado. Es por ello que los procesos que comprenden solicitudes de los trabajadores deben ser digitalizados, de tal manera que se garanticen el otorgamiento eficaz de los mismos. Por ende, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo Implementar un plan de proyecto para la autogestión de solicitudes de préstamos, formación académica y ayuda escolar mediante una plataforma digital en la Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti. Para lograr este objetivo, se seguirá un enfoque metodológico basado en la investigación, gestión y control de proyectos factibles, utilizando técnicas de recolección de datos como observación participante, levantamiento de indicadores de gestión y encuestas.

Durante la recolección de datos realizada, se identificó el impacto que tiene el consumo de papel en tres (3) ámbitos, siendo estos: el ámbito económico, puesto que las solicitudes requieren documentación física. En el medio ambiente, ya que el excesivo consumo de papel impide el efectivo cumplimiento de los objetivos de la agenda 2030 de la ONU. Además, impacta en la eficacia de los procesos, ya que se vuelven muy operativos y en ocasiones ineficientes, generando re trabajo.

Para abordar estas necesidades, se estructuró este trabajo especial de grado, constituido por los siguientes capítulos:

El Capítulo I: “Planteamiento del Problema” Éste capítulo, describe el objetivo general y específico y la situación que enmarca el planteamiento del problema. Partiendo de ello, se plantean las interrogantes, así como el alcance del estudio y justificación.

Capítulo II: “Marco Teórico” se presentan los antecedentes de la investigación, así como también, los diferentes conceptos que soportan el basamento teórico de la investigación, en conjunto con las bases legales.

Capítulo III: “Marco Organizacional” comprende la información relacionado con la empresa Grupo Leti, como su historia, filosofía de gestión y estructura.

Capítulo IV: “Marco Metodológico” se describen los elementos metodológicos para el desarrollo de proyecto factible, el análisis y la presentación de los resultados.

Capítulo V: “Desarrollo de la propuesta” se describe el desarrollo de la propuesta y cumplimiento de los objetivos planteados.

El Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones” se describen las recomendaciones sugeridas para futuros estudios relacionados.

Capítulo I. El Problema

El presente capítulo, pretende presentar los problemas “Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos.” (Real Academia Española, 2001, p.1) que enmarcan la presente investigación, en tal sentido, la problemática radica en el alto consumo de papel generado por la falta de digitalización de los procesos para solicitud de los distintos beneficios de los que gozan los trabajadores, en la empresa Grupo Leti, impactando en los costos, en el efectivo cumplimiento de los procesos y el medio ambiente. Por ello se proponen una serie de objetivos que permitan ofrecer solución a dichos problemas.

1.1 Identificación de Necesidades y/o Problemas

Siguiendo el planteamiento del Foro económico mundial (**World Economic Forum**) “*La Industria 4.0 se refiere a los sistemas de producción "inteligentes" y conectados que están diseñados para detectar, predecir e interactuar con el mundo físico, con el fin de tomar decisiones que apoyen la producción en tiempo real. En la fabricación, puede aumentar la productividad, la eficiencia energética y la sostenibilidad. Aumenta la productividad al reducir los tiempos de inactividad y los costes de mantenimiento.*” (World Economic Forum, 2022 p.1)

La cuarta revolución industrial o también conocida como industria 4.0 ha permitido a países desarrollados simplificar los procesos de las distintas áreas en las empresas, traduciéndolo en eficiencia, eficacia y efectividad; logrando así el desarrollo de buenas prácticas laborales. Tal como lo plantea el foro económico mundial, “*En el caso de la Industria 4.0, la nueva tecnología aumenta principalmente la productividad. A medida que*

las empresas se vuelven más productivas, también son más competitivas y tienen más probabilidades de contratar a más trabajadores altamente cualificados en mejores puestos de trabajo”. (World Economic Forum, 2022 p.1)

Así mismo, plantean que para los países en vía de desarrollo resulta complicado ser eficientes y productivos en sus procesos puesto que no cuentan con las tecnologías necesarias *“Los países en desarrollo no podrán desplegar ampliamente la Industria 4.0 si tienen una manufactura débil. Necesitan diversificar su producción hacia sectores más avanzados tecnológicamente.”* (World Economic Forum, 2022 p.1) Es por ello que para las empresas que hacen vida en los países en vía de desarrollo es tan importante optimizar los procesos con los recursos disponibles, siendo las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) una herramienta fundamental para dar inicio a la simplificación de los métodos de trabajo actual.

La Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti es una de las áreas de mayor demanda de la empresa, ya que es la encargada de procesar correctamente los distintos beneficios tangibles e intangibles para los trabajadores, en algunos casos para que los beneficios puedan ser otorgados deben cumplir con un proceso de solicitud mediante una planilla acompañada de un presupuesto o algún sustento que justifique la misma.

Al ser Grupo Leti una empresa con una plantilla de mil (1.000) trabajadores activos aproximadamente, quienes constantemente hacen solicitud de los diversos beneficios que la empresa ofrece, queda en evidencia el alto consumo de papel, siendo esta una problemática que impacta de distintas maneras.

1.2 Planteamiento del problema

El proceso de realizar solicitudes mediante la entrega de planillas en físico, demanda una gran cantidad de papel, considerando como problemática, en primer lugar, que las solicitudes sean entregadas a un intermediario, quien se encarga de hacerlos llegar a la responsable de cada proceso, por tanto, las hojas suelen perderse, complicando el efectivo cumplimiento del proceso y generando, a su vez, descontento en los trabajadores, así como también re-trabajo en la Dirección de Compensación.

En segundo lugar, una vez procesadas las solicitudes, se archivan los documentos, abarcando espacios que podrían ser utilizados para otro fin. Aunado a esto, la cantidad de papel que se solicita a la Gerencia de Servicios Administrativos, tiene un costo representativo para la empresa.

En tercer lugar, el consumo excesivo de papel, representa un problema ya que impacta de manera negativa en el medio ambiente, puesto que implica una sobre explotación de recursos naturales. Según el portal web Leonardogr.com, el consumo de papel impacta en la tala de árboles, consumo de carbono, contaminación ambiental, entre otros.

Según Greenpeace, el 40% de la madera talada para uso industrial se usa para fabricar papel. Cada año se pierden unos 15.000 millones de árboles y de continuar así, en 300 años habrán desaparecido por completo. A ello se suma la pérdida de hábitat para especies protegidas, desaparición de flora en vías de extinción o el daño que eso supone al equilibrio del ciclo hídrico. Pero además, la fabricación de papel representa una enorme fuente de contaminación y tiene un gran impacto medioambiental:

- *En la fabricación de papel se consumen grandes cantidades de agua y energía.*
- *Se trata de una industria que hace un uso intensivo de los medios de transporte, lo que deja una elevada huella de carbono.*
- *Es una de las mayores contaminantes del agua y del aire.*
- *Es una de las que más gases efecto invernadero emite, alrededor de 3,3 kg de CO2 equivalente por cada kilo de papel.*
- *En el blanqueo de la pasta se utiliza el cloro, que es muy nocivo para la salud de las personas y para el medio ambiente. (García, L. 2018, p.1)*

En cuarto lugar, representa una problemática, puesto que impide el efectivo cumplimiento del objetivo 12 "El consumo y la producción sostenibles" de la agenda 2030, el cual "*consisten en hacer más y mejor con menos. También se trata de desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental, aumentar la eficiencia de recursos y promover estilos de vida sostenibles.*" (Organización de las Naciones Unidas ONU. 2018)

Por tal motivo se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Las tecnologías de la información y la comunicación permiten digitalizar los procesos de solicitud de beneficios?

¿Cuáles pueden ser los procesos digitalizados?

¿Cómo puede contribuir la digitalización de procesos a la empresa y a la sociedad?

1.3 Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Desarrollar un plan de proyecto para la autogestión de solicitudes de préstamos, formación académica y ayuda escolar mediante una plataforma digital en la Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti.

Objetivos Específicos

- Realizar diagnóstico de la ejecución actual de los procesos de Compensación y Beneficios, evaluando alcance, tiempo y costo.
- Establecer el estado deseado para la ejecución de los procesos de Compensación y Beneficios.
- Desarrollar un plan para la autogestión de los procesos de Compensación y Beneficios, basado en la metodología PMBOOK 7ma Edición.

1.4 Justificación e importancia

Mediante la ejecución del presente proyecto se pretende Desarrollar un plan de proyecto que permita reducir el consumo de papel en la Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti, por medio del uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) con el fin de generar buenas prácticas en los diversos procesos de dicha Dirección, tales como, evitar errores en los procesos por pérdida de documentos físicos, reducir los gastos para la empresa en cuanto al consumo de papel y suministros de impresión así como lograr recuperar espacios ocupados por archivos.

Esto con la finalidad de aportar valor a un problema de la sociedad y el sector productivo ya que la reducción del consumo de papel apunta al cumplimiento de los objetivos

12, 13 y 15 establecidos en la agenda 2030 de la ONU, los cuales son: Producción y consumo responsable; acción por el clima y vida y ecosistemas terrestres. Así mismo, permite mejorar la eficacia de los procesos de Compensación y Beneficios. Permitiendo la satisfacción de los trabajadores y un mayor bienestar.

1.5 Alcance y delimitación

El diseño del proyecto se limita al plan de proyecto para digitalizar tres (3) procesos de la dirección de Compensación y Beneficios en la empresa Grupo Leti, ubicada en Guarenas.

1.6 Estructura desagregada del trabajo (EDT)

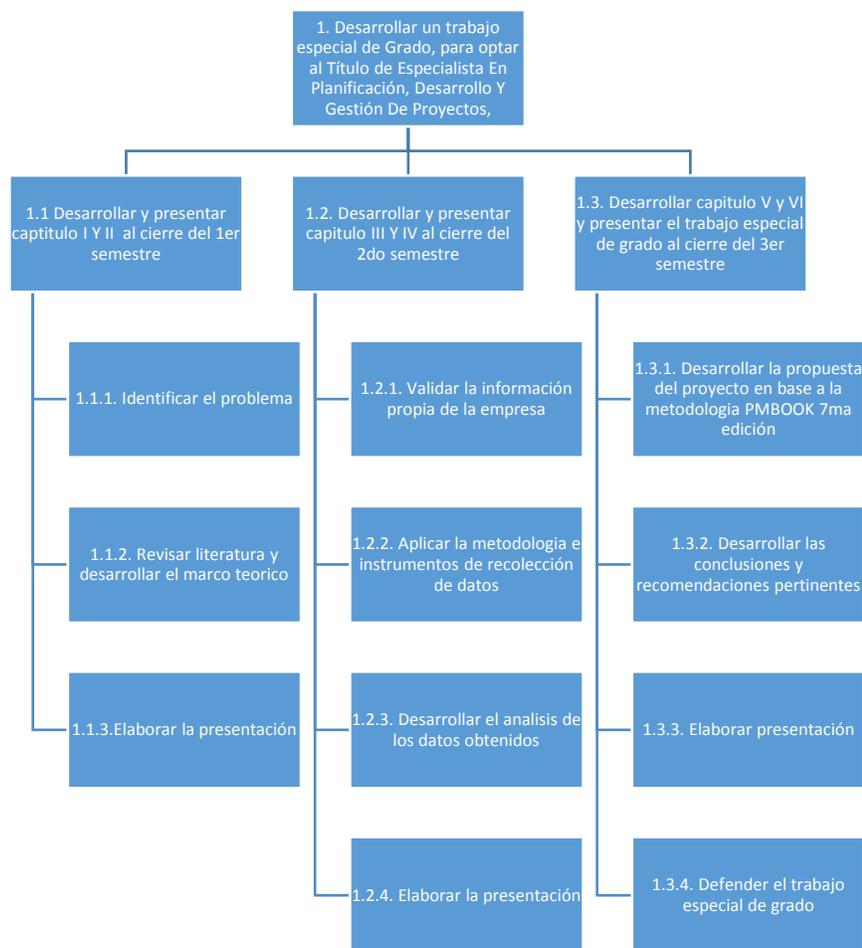


Figura 1. Estructura desagregada del Trabajo especial de grado titulado “Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En La Dirección De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti.” **Fuente. Elaboración propia.**

1.7 Cronograma de ejecución

A continuación, se desarrolla la planificación para la elaboración del presente trabajo especial de grado.

Actividades	FEB 2023	MAR 2023	ABR 2023	MAY 2023	JUN 2023	JUL 2023	AGO 2023	SEP 2023	OCT 2023	NOV 2023	DIC 2023	ENE 2024	FEB 2024
1.1.1	■												
1.1.2		■											
1.1.3			■										
1.2.1				■									
1.2.2					■								
1.2.3						■							
1.2.4						■							
1.3.1							■	■	■				
1.3.2										■	■		
1.3.3												■	
1.3.4													■

Tabla 1. Cronograma de elaboración del TEG Fuente. **Elaboración propia.**

Capítulo II. Marco Teórico

En el presente Capitulo, se describen las bases teóricas y antecedentes tomados como referencia y apoyo para el desarrollo del presente trabajo especial de grado, así como las bases legales.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Propuesta De Mejora De Procesos Administrativos De Acuerdo A La Directiva De Eficiencia Administrativa Y Cero Papel

Jaramillo, L (2020) en su trabajo de investigación para optar al título de Magister en ingeniería Industrial, plantea como objetivo general “Desarrollar una propuesta de implementación del programa de eficiencia administrativa y Cero Papel en un área de la Universidad Icesi.” Y como objetivos específicos:

1. Diagnóstico actual del consumo de papel en la universidad Icesi.
2. Analizar los impactos económicos significativos de la Universidad Icesi relacionada con el uso del papel.
3. Diseñar una propuesta para la implementación del programa de eficiencia administrativa y Cero Papel en un área de impacto de la Universidad Icesi
4. Validar el impacto a través de una prueba piloto en un área de impacto. La cual será el área contable.

Para dicha investigación se utilizaron los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, a través de un diseño longitudinal. Manipulando como suministros de recolección

de datos una encuesta que permitió hacer un análisis estadístico para realizar el diagnóstico del consumo de papel en la universidad Icesi.

La muestra se obtuvo de las oficinas responsables de las compras y de los contratos de impresiones en la universidad, con el fin de tener la fuente de información primaria en la universidad Icesi.

Obteniendo como resultado que Los productos más consumidos son las resmas de papel tamaño carta representando un 88,8% del consumo de papel en la universidad. Este valor significa que la universidad consume mensualmente 363 resmas de papel tamaño carta al mes y 12 resmas de papel por día, representado 6047 hojas por día.

Además, la Universidad Icesi gastó en el año 2019 por concepto de compras de papel y servicio de impresión la suma de \$136,936,580 millones de pesos. Uno de los objetivos de la implementación del programa de Cero Papel es lograr disminuir ese consumo por lo menos a un 30%, siendo este un 15% del total de los gastos que la universidad tuvo durante el 2019.

Dicho proyecto de investigación representa un aporte al actual trabajo puesto que deja en evidencia el impacto económico que genera el consumo de papel en las organizaciones anualmente.

2.1.2. Sistema De Control De Gestión Para El Desarrollo de Procesos Administrativos. Caso: Dirección De Escuela De La Facultad De Odontología de La Universidad De Carabobo

Cárdenas, G (2017) en su trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, Plantea como objetivo general “Proponer un sistema de

control de gestión para el desarrollo de los procesos administrativos en la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.” Y como objetivos específicos:

1. Diagnosticar la necesidad de un sistema control de gestión para el desarrollo de procesos administrativos en la dependencia.

2. Determinar la factibilidad de la implementación de un sistema control de gestión para el desarrollo de los procesos administrativos en la Dirección de Escuela de la Facultad de Odontología.

3. Diseñar un sistema de control de gestión para el desarrollo de procesos administrativos en la Dirección de Escuela de Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Dicha investigación se enmarca en razón que:

En la actualidad, la alta competitividad del mundo globalizado adquiere mayor fuerza cada día. Las instituciones deben conciliar la satisfacción de los clientes con la eficiencia de sus actividades, siendo necesario que se enfoquen en trabajar con velocidad y eficiencia en todas sus operaciones, y así ir mejorando continuamente sus procesos al proporcionar respuestas rápidas y efectivas a las variaciones del mercado.

Cárdenas, G (2017)

Así mismo, Cárdenas resalta la importancia de las tecnologías de información y comunicación y fomenta el uso de las mismas para la mejora de los procesos administrativos en la Dirección de Escuela de Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

desde un punto de vista metodológico, la investigación se enmarca en el diseño de un sistema de control de gestión y su incidencia en la transformación de los procesos

administrativos, proveyendo una integración de la TIC a las diversas actividades administrativas, fomentando de esta forma el crecimiento organizacional, la atención personalizada y la expansión de la efectividad de la FOUC, logrando además un mayor control de la información en el área administrativa. Cárdenas, G (2017)

Dicha investigación se fundó en una investigación descriptiva y se utilizaron los métodos de investigación de campo de tipo no experimental.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Proyecto

Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio. (Guía PMBOOK 7ma. ed, p,4.)

2.2.2. PMBOOK

La guía PMBOK es un instrumento desarrollado por el Project Management Institute (o PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 47 procesos, distribuidos a su turno en 5 macro procesos generales. (Bussines school Barcelona, p,1)

2.2.3. Sistema para agregar Valor

(...) Las organizaciones crean valor para los interesados. Los ejemplos de las maneras en que los proyectos producen valor incluyen, entre otros:

Creación de un nuevo producto, servicio o resultado que cumpla con las necesidades de los clientes o usuarios finales; Realizar contribuciones sociales o ambientales positivas; Mejorar la eficiencia, la productividad, la efectividad o la capacidad de respuesta; Habilitar los cambios necesarios para facilitar la transición organizacional a su estado futuro deseado; y Conservar los beneficios habilitados por programas, proyectos u operaciones comerciales anteriores (Guía PMBOOK 7ma. ed, p.7.)

2.2.4. Revolución 4.0

La Industria 4.0 se refiere a los sistemas de producción "inteligentes" y conectados que están diseñados para detectar, predecir e interactuar con el mundo físico, con el fin de tomar decisiones que apoyen la producción en tiempo real. En la fabricación, puede aumentar la productividad, la eficiencia energética y la sostenibilidad. Aumenta la productividad al reducir los tiempos de inactividad y los costes de mantenimiento. (World Economic Forum, 2022 p.1)

2.2.5. Tecnologías de la Información y Comunicación

las TIC son: “el conjunto de herramientas, soportes y canales para el proceso y acceso a la información, que forman nuevos modelos de expresión, nuevas formas de acceso y recreación cultural” (Tello 2011, p.10. Citado en Cruz Pérez, M.A., Pozo Vinuesa, M.A., Aushay Yupangui, H.R. y Arias Parra, A.D. (2019).)

2.2.6. Digitalización

De igual modo, la digitalización se refiere a un cambio de formato, de artículos o documentos, de lo físico a lo digital. Es decir, los archivos dejan de estar en papel para trasladarse a una pantalla. (Westreicher, G. 2021)

2.2.7. Mejora de procesos

Según Morera J, Establece que la mejora de procesos se define según varios autores de la siguiente manera:

“**James Harrington (1993)**. Para él, mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Es decir, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.” (Morera, J 2020, p 11)

Fadi Kabboul (1994). Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. (Morera, J 2020, p 12)

2.2.8. Estrategia cero papeles

La estrategia CERO PAPEL tiene como objetivo establecer los lineamientos para contribuir a una gestión pública efectiva, eficiente y eficaz, al reducir el uso del papel en la gestión que realizan las entidades, tanto para sus procesos internos como para los servicios que prestan a los ciudadanos (Corporación para el Desarrollo Sostenible del Urabá, p.1)

2.2.9. Diagnostico Situacional

El diagnóstico situacional de una empresa es un procedimiento realizado para tomar comprensión del escenario en el que se encuentra una compañía en el presente, para así poder identificar los diferentes problemas que existen y su importancia respectiva. (Lieder 2020, p. 1)

2.2.10. Eficiencia

hacer bien las cosas. Es decir, realizar una tarea buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con el «cómo». El modelo para la mejora de la eficiencia se apoya en tres pilares básicos: personas, procesos y clientes. Y se logra con personas competentes o con capacidades, actitudes, aptitudes, habilidades y experiencias. Se necesitan flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añaden valor al producto o al servicio para el cliente con procesos eficientes, analizando dichas actividades y calidad. (Rizo, M. 2019 p.9)

2.2.11. Eficacia

hacer las cosas correctas. Es decir, llevar a cabo tareas de la mejor manera, que conduzcan a la consecución de los resultados. Tiene que ver con «qué» cosas se hacen. Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos. (Rizo, M. 2019 p.10)

2.2.12. Efectividad

hacer las cosas correctas. Es decir, llevar a cabo tareas de la mejor manera, que conduzcan a la consecución de los resultados. Tiene que ver con «qué» cosas se hacen. Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos. (Rizo, M. 2019 p.11)

2.2.13. Agenda 2030

Es un plan de acción mundial a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, basado en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tiene por objeto asegurar el progreso social y económico sostenible en todo el mundo y fortalecer la paz universal dentro de un concepto

más amplio de la libertad. (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal 2017. P; 1)

2.2.14. Compensación

La compensación es el total de recompensas monetarias y los servicios y beneficios tangibles que recibe un empleado, como parte de una relación laboral. Las compensaciones pueden adoptar múltiples formas, las cuales pueden ir desde los pagos indirectos con impacto salarial, hasta la posibilidad de obtener un balance vida / trabajo. (Alvarez, B y Baca, M 2007. P, 7)

2.2.15. Autogestión

Hace mención a la capacidad de gestionar algún asunto por cuenta propia. (Definición. De, sf)

2.3. Bases Legales

De acuerdo a lo contemplado en el artículo 110 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela,

“El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. (...)” Justicia Venezuela (sf)

De allí que la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e innovación (LOCTI) establece en su artículo 6:

Los organismos oficiales y privados, así como las personas naturales y jurídicas deberán ajustar sus actuaciones y actividades inherentes a la presente Ley, a los principios de ética para la ciencia, la tecnología, la innovación y sus aplicaciones que deben predominar en su desempeño, en concordancia con la salvaguarda de la justicia, la igualdad y el ejercicio pleno de la soberanía nacional. (LOCTI, p,4)

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se evidencia que la legislación venezolana contempla la importancia de implementación de tecnología en el desarrollo de las responsabilidades diarias de la población venezolana.

Capítulo III. Marco Organizacional

En el presente capítulo se describe la organización donde se llevó a cabo el presente trabajo especial de grado. Contextualizando una breve reseña histórica, su filosofía de gestión, mercado y estructura. Haciendo mayor énfasis en la Dirección de Compensación y Beneficios puesto que el trabajo en curso, se basa en los procesos de la misma.

3.1 Historia de la organización

3.1.1 Constitución

La gran y dolorosa batalla que se libró en la guerra civil española (1936-1939), obligó a un gran médico cirujano urólogo, llamado José María Massa Servitja, a exiliarse del país y desde Francia poder tomar un barco que lo condujo a centro América y República Dominicana. Luego de peregrinar por algunos de esos países llegó a la Habana-Cuba, donde se reencontró con un buen amigo, el doctor Pedro Domingo, médico Microbiólogo, exiliado también, y cofundador de Laboratorios LETI Barcelona-España.

José María Massa Servitja decidió entonces iniciarse en la industria farmacéutica en el país que había elegido por referencias un tanto subjetivas, Venezuela y emprender así la digamos aventura de comenzar desde cero el desarrollo y extensión de la marca LETI a todo el territorio nacional. LETI, Laboratorio Experimental en Terapéutica Inmunológica.

alrededor del año 1942 y el doctor Massa comienza la promoción médica como visitador de dos productos biológicos, la Eberthlisina y el Letisan, los dos primeros productos que pudo registrar en sanidad. También llevaba muestras de los dos productos en pequeños paquetes que le preparaba su esposa ya llegada al país. En total eran 4 o 5 personas en la llamada CASA DE REPRESENTACIÓN JMASSA SERVITJA. Fue en el año 1952 que

se constituyó LETI como entidad jurídica, en ese tiempo llegó su hermano Joaquín Massa, el doctor Juan Bernet entre otros colaboradores. Así es como comienza su camino en este sector. Su experiencia como médico, su autoconfianza y su gran perseverancia lograron una cada vez mayor penetración en el mercado que llevó ya a la construcción un tiempo después de la primera planta en la Acacias-Caracas. (José María Massa Bonet, 2021)

3.2 Marco Filosófico

El marco de la filosofía de gestión de Grupo Leti, se compone por su misión, visión, valores, propósito y filosofía, los cuales tienen como fin:

3.2.1 Misión

Ofrecer soluciones farmacéuticas para mejorar la vida

3.2.2 Visión

Un medicamento Leti para la necesidad de cada hogar

3.2.3 Valores

- Compromiso
- Confianza
- Humildad
- Innovación
- Espíritu de equipo

3.2.4 ¿Quiénes somos?

Somos una organización que ofrece soluciones farmacéuticas a todo un país. En Grupo LETI, apostamos a la calidad de vida de nuestros pacientes con productos que

combinan la vanguardia con la accesibilidad para satisfacer sus necesidades. A través de iniciativas novedosas, ofrecemos a los consumidores opciones para adquirir los medicamentos que garanticen sus tratamientos, con propuestas económicas para los sectores más vulnerables de la población.

3.2.5 Filosofía

Confiamos en el poder creador de nuestra gente, pues comprometidos con la salud de los venezolanos, trabajamos día a día poniendo el mejor empeño para presentar un medicamento LETI para la necesidad de cada hogar. Grupo LETI ha trascendido por más de siete décadas, tres generaciones han sido testigos de la innovación y la humildad con la que hemos crecido y seguimos consolidándonos como el Laboratorio que responde ante las necesidades del país

3.3 Organigrama

3.3.1 Estructura Física de la Dirección de Compensación y Beneficios

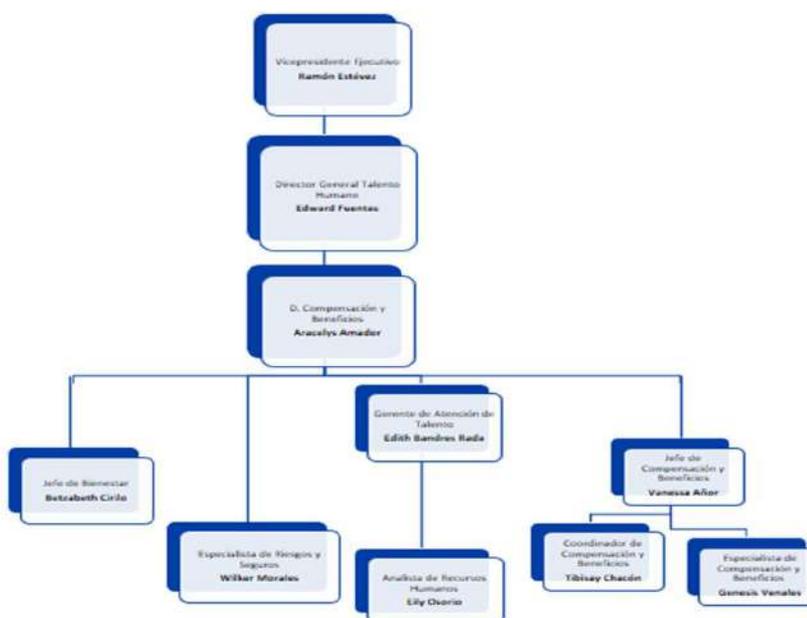


Figura 2. Organigrama de la dirección de Compensación y Beneficios **Fuente.** Grupo Leti

3.4 Mercado

Grupo Leti, forma parte del grupo de empresas que conforman el sector farmacéutico, que según el portal web Colombia productiva “El sector farmacéutico es la actividad económica relacionada con la fabricación de productos farmacéuticos y medicamentos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.

3.5 Dirección General de Gestión de talento Humano

La Dirección General de Talento Humano (DGTH) coordina y hace seguimiento a las actividades del personal tanto en sus relaciones interpersonales como en sus políticas y prácticas.

Esta dirección general se conforma por cinco direcciones: Dirección de Seguridad, Higiene y Ambiente (SHA); Dirección de Nómina; Dirección de Desarrollo Organizacional; Dirección de Relaciones Laborales y Dirección de compensación y Beneficios.

3.3.1 Dirección de Compensación y Beneficios

Dentro de la dirección de Gestión de Talento Humano se encuentra la Dirección de Compensación y Beneficios, la cual se encarga de llevar a cabo los procedimientos que buscan mantener los beneficios remunerativos de la empresa, dividiéndose a su vez en las áreas de riesgos y seguros, compensación y beneficios y bienestar.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, en el área de compensación y beneficios, se llevan a cabo procesos de otorgamiento de ayuda escolar, formación académica, prestamos, entre otros. Dichos procesos resultan objeto de estudio para el presente trabajo de investigación.

Capítulo IV. Marco Metodológico

En el presente capítulo, se describe la línea de trabajo a la que está orientada el trabajo especial de grado, el tipo y diseño de investigación, población y muestra tomada, técnicas y herramientas, análisis de los resultados obtenidos y metodología trabajada.

4.1. Línea de trabajo

El presente trabajo de investigación está orientado bajo la segunda línea de trabajo establecida por la universidad Monteávila para la especialización de Planeación, desarrollo y gestión de proyectos, la cual es:

4.1.1. Control de Gestión.

A través de ésta línea de trabajo, el estudiante podrá desarrollar a través de su Trabajo Especial de Grado, el análisis de casos exitosos de gestión de proyectos, además de la aplicación de herramientas técnicas adaptadas a las necesidades específicas de las organizaciones. (Universidad Monteávila P.1)

En tal sentido, dicho trabajo plantea Desarrollar un plan de proyectos par la autogestión de los procesos digitalizados en la Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti. El desarrollo del mismo podrá ser implementado de acuerdo a las herramientas y técnicas aprendidas a lo largo del curso, evaluado el cumplimiento de los objetivos a través de los indicadores establecidos para la medición de los resultados. Así mismo, la técnica a ser utilizada, se planteó de acuerdo a las necesidades que fueron observadas para la organización, tales como: el alto consumo de papel e impacto en la gestión y medio ambiente y a nivel económico.

4.2. Tipo de investigación

En virtud de los objetivos planteados, la investigación realizada es de tipo aplicada, la cual, según Lozada, plantea que:

La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. Lozada (P. 1)

Tomando las características de este tipo de investigación, se pretende dar solución a un problema de la sociedad y el sector productivo ya que la reducción del consumo de papel apunta al cumplimiento de los objetivos 12, 13 y 15 de la agenda 2030 de la ONU. Los cuales son: Producción y consumo responsable; acción por el clima y vida y ecosistemas terrestres. Del mismo modo, busca simplificar procesos dentro de la organización (Grupo Leti) con la finalidad de alcanzar un mayor bienestar en los trabajadores y la compañía.

4.3. Diseño de la Investigación

Analizando el marco del proyecto de investigación, se asume que el diseño es un Proyecto factible, puesto que, tal como lo plantea Gonzalez “los proyectos factibles se enfocan a propuestas o modelos operativos que pueden o no ser llevados a cabo.” Gonzalez (P.1)

En tal sentido, el presente trabajo de investigación, se enfoca en resolver un problema específico, plantea desarrollar un plan de proyecto para la autogestión de los procesos digitalizados en la Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti, enfocándose en generar una propuesta que pueda dar solución a posibles problemáticas existentes,

permitiendo generar conclusiones y recomendaciones como posibles alternativas de solución. No obstante, este proyecto abrió paso a la oportunidad de ejecutarse a partir de una investigación de campo, ya que la identificación de problemas fue obtenida directamente de la realidad en que ocurren. En palabras de Arias, (2012) “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” (p. 31.).

4.4. Población y Muestra

“La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio.” (Arias 2012, p.81). Para el presente proyecto, se tomará como población la empresa Grupo Leti, la cual cuenta con un headcount de novecientos cincuenta (950) trabajadores.

Por su parte Arias indica: “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible “(Arias, 2012, p.83) para efectos del presente proyecto, se toma como muestra la dirección de compensación y beneficios, Dirección de Desarrollo Organizacional y Gerencia de Asuntos administrativos de la empresa Grupo Leti, conformada por un total de nueve (09) trabajadores.

Departamento	Participantes
Dirección de Compensación y Beneficios	3
Dirección de Desarrollo Organizacional	3
Gerencia de Servicios Administrativos	3
TOTAL	9

Tabla 2. Muestra objeto de estudio **Fuente:** Elaboración propia

4.5. Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizaron las técnicas de recolección de información, tales como:

4.5.1. La observación

Según Arias, (2012) “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.” (p. 69)

Así mismo, la observación puede ser participante o no participante, para la presente investigación se llevó a cabo la observación participante, siendo ésta, “la que se realiza cuando el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio.” (p. 69)

Dicha observación se lleva a cabo a partir del desarrollo de los procesos de la Dirección de Compensación y Beneficios en Grupo Leti, puesto que se evidencian altos índices de consumo de papel en los procesos diarios de la gestión.

4.5.2. Indicadores de gestión

Según Pérez (sf):

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Perez, p.1)

A partir de la observación participante realizada, se levantarán indicadores de gestión que permitieran evidenciar la cantidad de consumo de papel para cada uno de los procesos.

4.5.3. Encuesta

Según Eumed.net enciclopedia Virtual “la encuesta es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Tamayo y Tamayo (2008. P.24) Citado en Eumed.net enciclopedia Virtual

Así pues, en el presente proyecto, se pretende implementar como instrumento de recolección de datos, la encuesta, con una muestra de nueve trabajadores siendo distribuidos de la siguiente manera; tres trabajadores de la Dirección de Compensación y Beneficios, tres trabajadores de la dirección de Servicios Administrativos y tres trabajadores de la Dirección de Desarrollo Organizacional de la empresa Grupo Leti, con la finalidad de definir el impacto del consumo de papel en el desarrollo de los procesos, así como en el costo y cuales podrán ser las estrategias para orientadas a la concientización del consumo de papel y la capacitación del programa de gerencia sin papel.

4.6. Presentación y análisis de los resultados

4.6.1 Observación Participante

En el presente proyecto, el investigador forma parte del ambiente en que se lleva a cabo el estudio, por tanto, evidencia la necesidad de simplificar los procesos de los beneficios que maneja, dicha necesidad surge a partir del número de incidencias provocadas en la diaria gestión de los procesos de Compensación y Beneficios. Siendo estos en su mayoría, provocados por la operatividad que se maneja y la cantidad de papeles que suelen

trasapelarse. Por tal motivo, se lleva a cabo un levantamiento de indicadores que permitirán determinar el impacto del consumo de papel en el diario desarrollo de los procesos.

4.6.2 Indicadores de Gestión

Se desarrolló un levantamiento de indicadores para cada beneficio, con la finalidad de determinar la cantidad de solicitudes aprobadas y cantidad de papel requerido, obteniendo así, los siguientes resultados:

A) Beneficio de préstamo personal y préstamo de vehículo

Indicador	Préstamo Personal	Préstamo de Vehículo
	Ene-Dic 2023	Ene-Dic 2023
Cantidad de solicitudes	203	123
Cantidad de documentos solicitados	2	3
Cantidad de papel	406	369
Pasos del proceso	7	7
Promedio de Incidencias mensual	3	3
Tiempo invertido en el proceso	3 semanas (continuo, en la medida que se reciben las solicitudes en el mes)	

Tabla 3. Resultados de indicadores para el beneficio de préstamos **Fuente.** Elaboración Propia

B) Beneficio de Formación Académica

Indicador	Formación académica
	Ene-Dic 2023
Cantidad de solicitudes	125
Cantidad de documentos solicitados	4
Cantidad de papel	500
Pasos del proceso	6
Promedio de Incidencias mensual	2
Tiempo invertido en el proceso	3 semanas (continuo, en la medida que se reciben las solicitudes en el mes)

Tabla 4. Resultados de indicadores para el beneficio de formación académica **Fuente.** Elaboración Propia

C) Beneficio de Ayuda escolar

Indicador	Ayuda escolar
	Ene-Dic 2023
Cantidad de solicitudes	3120
Cantidad de documentos solicitados	2
Cantidad de papel	6240
Pasos del proceso	5
Promedio de Incidencias mensual	6
Tiempo invertido en el proceso	3 semanas (continuo, en la medida que se reciben las solicitudes en el mes)

Tabla 5. Resultados de indicadores para el beneficio de Ayuda escolar **Fuente.** Elaboración Propia

Análisis: Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los indicadores de gestión, se puede observar que el beneficio solicitado con mayor frecuencia es el beneficio de ayuda escolar, por tal motivo, aunque la cantidad de documentos solicitados para otorgarlo es menor al resto de los beneficios, representa la mayor cantidad de consumo de papel.

Así mismo, los procesos al no ser digitalizados, corren el riesgo de no ser eficaces, debido a la cantidad de pasos que se deben validar de forma operativa. Para los beneficios que se otorgan en la Dirección de Compensación y Beneficios, cada proceso debe ser validado operativamente llevando a cabo entre 5 a 7 pasos. Por tal motivo se hacen frecuente las incidencias en los pagos.

Por otra parte, los procesos se toman mucho tiempo, debido a que, al ser operativos, se ejecutan en la medida que llegan las solicitudes en el mes. Ocasionando que el especialista de Compensación pierda mucho tiempo que podría ser invertido para otros procesos.

4.6.3 Estado Actual Vs Estado deseado

Partiendo de los resultados obtenidos en el levantamiento de indicadores y entendiendo que existe un problema, se pretende pasar de un punto A, a un punto B. En el que se busca la

mejora de los procesos, con la finalidad de ser más eficaces y eficientes, reduciendo así el tiempo y costo en cada uno de los procesos.

Indicador	Solicitud de prestamos		Solicitud de formación académica		Solicitud de Ayuda escolar	
	Situación Actual	Situación Deseada	Situación Actual	Situación Deseada	Situación Actual	Situación Deseada
Cantidad de prestamos	326	326 o >	125	125 o >	3120	3120 o >
Cantidad de documentos solicitados	de 2 a 3	0	4	0	2	0
Cantidad de papel	775	0	500	0	6240	0
Pasos del proceso	7	1	6	1	5	1
Promedio de Incidencias mensual	3	0	2	0	6	0

Tabla 6. Propuesta de estado deseado vs estado actual de los procesos **Fuente.** Elaboración Propia

4.6.4 Resultados de Encuestas

Partiendo de la observación y análisis de los indicadores levantados, se conoce el impacto del consumo de papel y la operatividad de los procesos en la Dirección de Compensación y Beneficios, sin embargo, se debe tener en cuenta la opinión de dos Áreas claves de la organización como lo son: la Dirección de Desarrollo Organizacional y la Gerencia de Servicios Administrativos. Dicha encuesta se desarrolló de forma anónima.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de forma gráfica:

Información General:

La encuesta realizada contó con la participación de nueve (9) trabajadores de las Direcciones de Compensación y Beneficios, Desarrollo organizacional y Gerencia de Servicios Administrativos, con edades comprendidas entre los 24 y 58 años. se obtuvo como resultado que el 78% de la población encuestada es femenina, mientras que el 22% restante es masculino. Quienes ejercen cargos que van desde analistas, especialistas, coordinadores y jefes que cuentan con una antigüedad desde 2 años hasta 28 años.

Pregunta N° 1. Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa

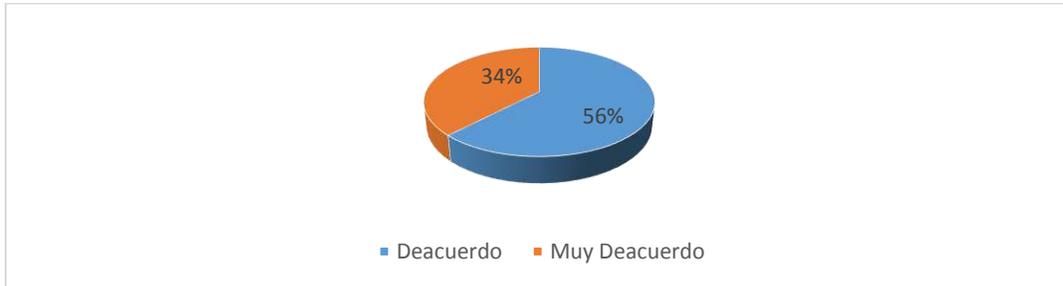


Figura 3. Resultado de pregunta 1.

Análisis: Se determinó que el 34% de la muestra considera que el impacto del consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios impacta en el costo, mientras que el 56% restante reconoce que tiene impacto, pero quizá este costo no sea tan significativo.

Pregunta N° 2 El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental

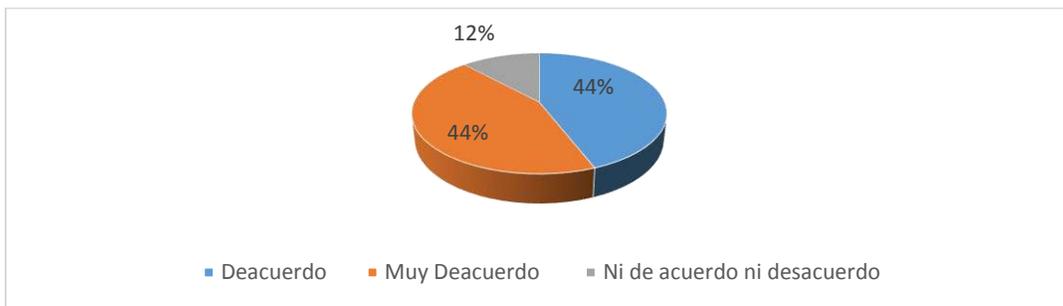


Figura 4. Resultado de pregunta 2.

Análisis: Se puede observar que existe un compromiso por parte de los trabajadores respecto al impacto ambiental, ya que consideran que el consumo de papel impacta en el medio ambiente. Por tal motivo, se podría contar con el apoyo de los trabajadores para implementar un cambio en el proceso.

Pregunta N° 3 Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados

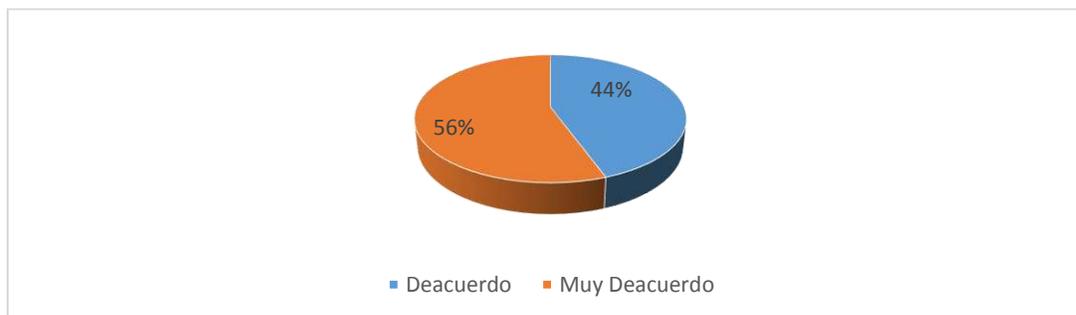


Figura 5. Resultado de pregunta 3.

Análisis: Tomando en cuenta los resultados obtenidos, aunados con los resultados de la pregunta anterior, se considera que los procesos para otorgar los beneficios anteriormente mencionados, serían más eficaces si son digitalizados.

Pregunta N° 4 Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente

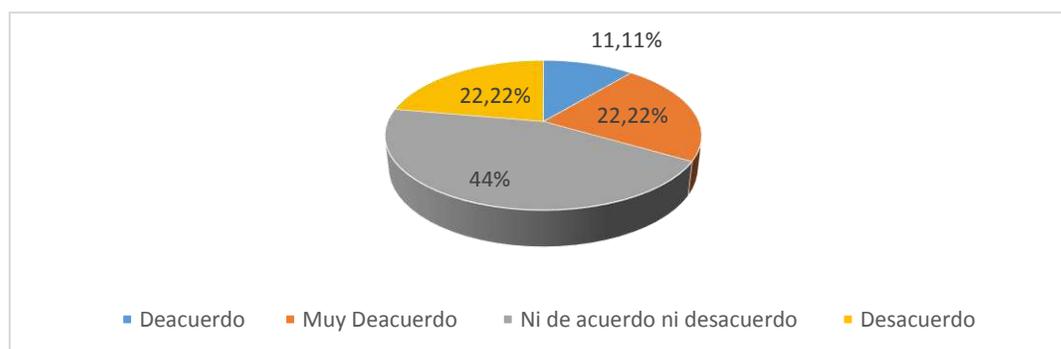


Figura 6. Resultado de pregunta 4.

Análisis: Se puede observar que la muestra tomada para el desarrollo de la encuesta, no considera que la operatividad en los procesos sea ineficiente, sin embargo, la tendencia de los resultados va orientada a que la digitalización de los procesos aumentaría la eficacia de los mismos.

Pregunta N° 5 ¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)

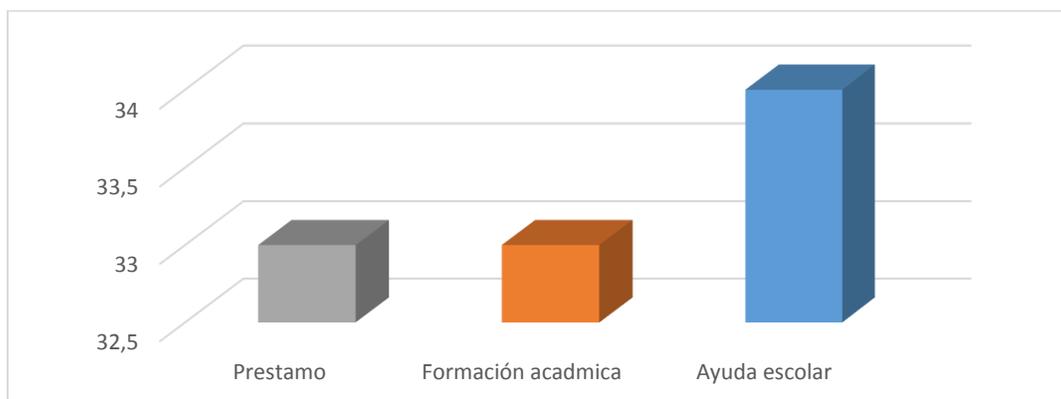


Figura 7. Resultado de pregunta 5.

Análisis: Teniendo en cuenta los resultados de los indicadores de gestión, en los que se evidencia que el beneficio de ayuda escolar es el que solicitan los trabajadores con mayor frecuencia, asociado a los resultados de la encuesta. Se concluye que el primer beneficio en ser digitalizado debe ser el de ayuda escolar, de esta manera se estaría aportando valor a la sociedad, en cuanto al impacto del consumo de papel en el medio ambiente, así como en la eficacia del proceso y en la reducción del costo por consumo de papel para la empresa Grupo Leti.

Así pues, los resultados obtenidos de la observación participante, el levantamiento de indicadores, y aplicación de encuestas, permite dar respuesta al primer objetivo específico planteado “Realizar diagnóstico de la ejecución actual de los procesos, evaluando alcance, tiempo y costo” así como al segundo objetivo específico “Establecer el estado deseado para la ejecución de los procesos de Compensación y Beneficios.”

4.7. Metodología y técnicas del proyecto

La metodología utilizada para el presente trabajo de investigación será la Metodología PMBOK, la cual, según Rodríguez, N.

es un documento creado por el PMI (Project Management Institute) que contiene procesos, prácticas recomendadas, terminologías y directrices para una gestión de proyectos exitosa.

Esta metodología comparte buenas prácticas y lineamientos que permiten dar buen seguimiento a los proyectos y a sus etapas, durante toda la vida que tengan, gracias a la experiencia de los profesionales que ya han comprobado su eficacia.

Ayuda tanto a las personas que se inician en el área de gestión de proyectos, ya que explica los procesos clave con miras a que se adapten a la metodología que cada gestor decida; y también funciona para los más experimentados, pues cada nueva edición de la guía incorpora innovaciones que responden a las herramientas y necesidades más actuales. (Rodríguez, N p.1)

En tal sentido, la Metodología PMBOOK permitirá desarrollar un plan de proyectos que sea eficiente ya que se tomarán en consideración las etapas planteadas, tales como: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y control y cierre

4.8. Variables del Estudio: definición conceptual y operacional

Según Arias, (2012) “Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.” (P 57.). Es por ello que las variables deben ser definidas conceptual y operacionalmente y son indispensables para llevar a cabo una investigación. Es así como en

el presente proyecto se establecieron las variables de: Consumo de papel y Digitalización de procesos.

las cuales dieron forma a las preguntas presentadas en la presente investigación con el fin de generar respuestas a los objetivos planteados. Partiendo de ello, se exhibe el cuadro 3, en el que se representa la operacionalización de las variables del presente proyecto de investigación, tomando como referencia para su elaboración los objetivos específicos,

4.8.1. Definición operacional de la variable

En el desarrollo de la presente investigación, la demostración de los procesos quedó reflejada mediante la información obtenida a través de la observación participante realizada, así como del análisis de indicadores. De manera que se determinaron los impactos relacionados con el excesivo consumo de papel y el re trabajo en la dirección de Compensación y Beneficios en la medida que los resultados no son los deseados.

4.8.2. Operacionalización de las variables

Objetivo General: Desarrollar un plan de proyecto para la autogestión de solicitudes de préstamos, formación académica y ayuda escolar mediante una plataforma digital en la Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti.						
Objetivos Específicos	Variable	Tipo de Variable	Dimensiones	Indicador	Unidad de Medida	Instrumento
Realizar diagnóstico de la ejecución actual de los procesos, evaluando alcance, tiempo y costo.	Consumo de papel	Cuantitativa	Consumo de papel	-Cantidad de procesos - Cantidad de solicitudes por mes. - Cantidad de papel consumido -Cantidad de documentos asociados para cada proceso	Número de resmas utilizadas por mes	Observación participante Indicador de gestión
Establecer el estado deseado para la ejecución de los procesos de Compensación y Beneficios.	Digitalización de procesos	Cualitativa	Digitalización de procesos	% de la población comunicada	Estrategias para promover campañas de Comunicación	Cuadro de estado actual Vs Estado Deseado
Desarrollar un plan para la autogestión de los procesos de Compensación y Beneficios, basado en la metodología PMBOOK 7ma Edición.	Digitalización de procesos	Cualitativa	Desarrollo de un plan de proyecto	Aplicación de áreas de conocimiento del PMBOOK 7ma Edición	Desarrollo de nuevos procesos	PMBOOK 7ma Edición

Tabla 7. Operacionalización de las variables, **Fuente:** elaboración propia

Capítulo V. Desarrollo de la Propuesta

Una vez analizados los resultados de la observación participante, los indicadores de gestión, y las encuestas, en el presente capítulo se lleva a cabo el diseño de un plan que permita mejorar la eficacia de los procesos de solicitudes de beneficios de la Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti, mediante la implementación del programa Gerencia sin Papel

De acuerdo a lo planteado en el PMBOOK, la creación de valor de un proyecto genera contribuciones sociales o ambientales positivas, mejora la eficacia la productividad, la efectividad, o la capacidad de respuesta. Así mismo, habilita los cambios necesarios para facilitar la transición organizacional a su estado futuro deseado. (PMBOOK, 2021, P. 8)

Para dar inicio al diseño del plan de proyecto para la implementación del programa gerencia sin papel en la Dirección de Compensación y Beneficios de Grupo Leti, nos planteamos la siguiente matriz, que nos servirá de guía en cada área de conocimiento.

Áreas de conocimiento	Grupos de Procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Gestión de la Integración	Desarrollo del acta constitutiva del proyecto	Desarrollar el plan de integración del proyecto			
Gestión del Alcance		Definir el Alcance Definir la EDT		Validar y controlar el Alcance	Cerrar la fase del gestión del alcance
Gestión del tiempo		Definir, secuenciar y estimar la duración de las actividades		Llevar un control del cronograma	
Gestión del costo		Estimar los costos		Controlar los costos	

Gestión de los Recursos		Planificar la gestión de los recursos	Desarrollar y dirigir al equipo	Controlar los recursos	
Gestión del Riesgo		Planificar la gestión de Riesgos e identificar los riesgos	Implementar respuestas a los riesgos.	Monitorear los riesgos	
Gestión de Interesados	Identificar los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento	Monitorear las relaciones de los interesados.	

Tabla 8. Matriz guía del proyecto, **Fuente:** elaboración propia.

5.1. Gestión de la integración

En esta etapa, se presenta la El acta constitutiva del proyecto, la misma, deberá ser firmada por el Director General de Talento Humano y el Director de Compensación y Beneficios.

NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA DE INICIO Y FIN DEL PROYECTO
Gerencia sin papel	Fecha de inicio: 19/02/2024 Fecha fin: 30/04/2024
OBJETIVOS DEL PROYECTO	
<p>Objetivo General: Desarrollar un plan de proyecto para la implementación del programa Gerencia sin Papel, con la finalidad de Reducir el costo en los procesos, aumentar la eficacia de los mismos y contribuir con los objetivos de la agenda 2030 de la ONU.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Racionar el consumo de papel y suministros de impresión en el departamento de Compensacion y Beneficios de Grupo Leti • Promover el uso de las herramientas digitales de la empresa, tales como, sistema click y sistema SAP para la digitalización y almacenamiento de documentos en el departamento de Compensacion y Beneficios de Grupo Leti. • Desarrollar estrategias para el funcionamiento de las buenas practicas durante el proceso de digitalización en el departamento de Compensacion y Beneficios de Grupo Leti 	
RIESGOS	
<p>Riesgos humanos (gestión de cambio organizacional)</p> <p>Riesgos económicos (no contar con los recursos para adquirir los equipos necesarios)</p> <p>Riesgos estratégicos</p>	

Riesgos institucionales
BENEFICIOS
Mediante el desarrollo del presente proyecto se pretende mejorar la eficiencia en la gestión de documentos, evitando errores en los procesos por pérdida de escritos, así como fomentar la reducción de gasto para la empresa y contribuir con los objetivos establecidos en la agenda 2030 de la ONU.
PRINCIPALES INTERESADOS
Gerente del proyecto (Genesis Venales) Presidencia de Grupo Leti Miembros del departamento de Compensacion y Beneficios de Grupo Leti Afectados por el proyecto (trabajadores de la empresa Grupo Leti)
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO
Aprobación del proyecto Recolección de datos Manejo del sistema click y sistema SAP Desarrollo del plan de proyecto Aprobación del plan
PRODUCTOS ENTREGABLES
Plan de proyecto para la implementación del programa Gerencia sin Papel.
COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO
\$26.000

Tabla 9 Acta constitutiva del proyecto, **Fuente:** elaboración propia

5.2 Gestión del Alcance

5.2.1. Alcance y delimitación

Tamaño: Tres (3) procesos de solicitudes a digitalizar: Ayuda escolar, prestamos,

formación académica. Capacidad de diseño para 1000 trabajadores

Localización: Dirección de Compensación y Beneficios de Empresa Grupo Leti, Guarenas

Tecnología: Ficha técnica del servicio

Tecnología	Recurso
Programa de oficina virtual	Licencia para tres nuevos módulos en la oficina virtual (Sistema Click/Sistema SAP)
Plantilla de personal que abarca	1.000 trabajadores
Solicitudes del trabajador	Carga de solicitud en sistema click
Almacenamiento de datos	Registros en SAP para validar que corresponde el beneficio
Conexión a internet	Conexión inalámbrica, acceso al wifi de la Empresa
Equipos de cómputo, servicio complementario de escáner	Un (1) Equipo de cómputo y un (1) escáner establecido para que los trabajadores procesen sus solicitudes
Capacitador del programa	Experto en el manejo del sistema Click y sistema SAP.

Tabla 10. Ficha técnica del servicio, **Fuente.** elaboración propia

5.2.2. Estructura Desagregada de Trabajo

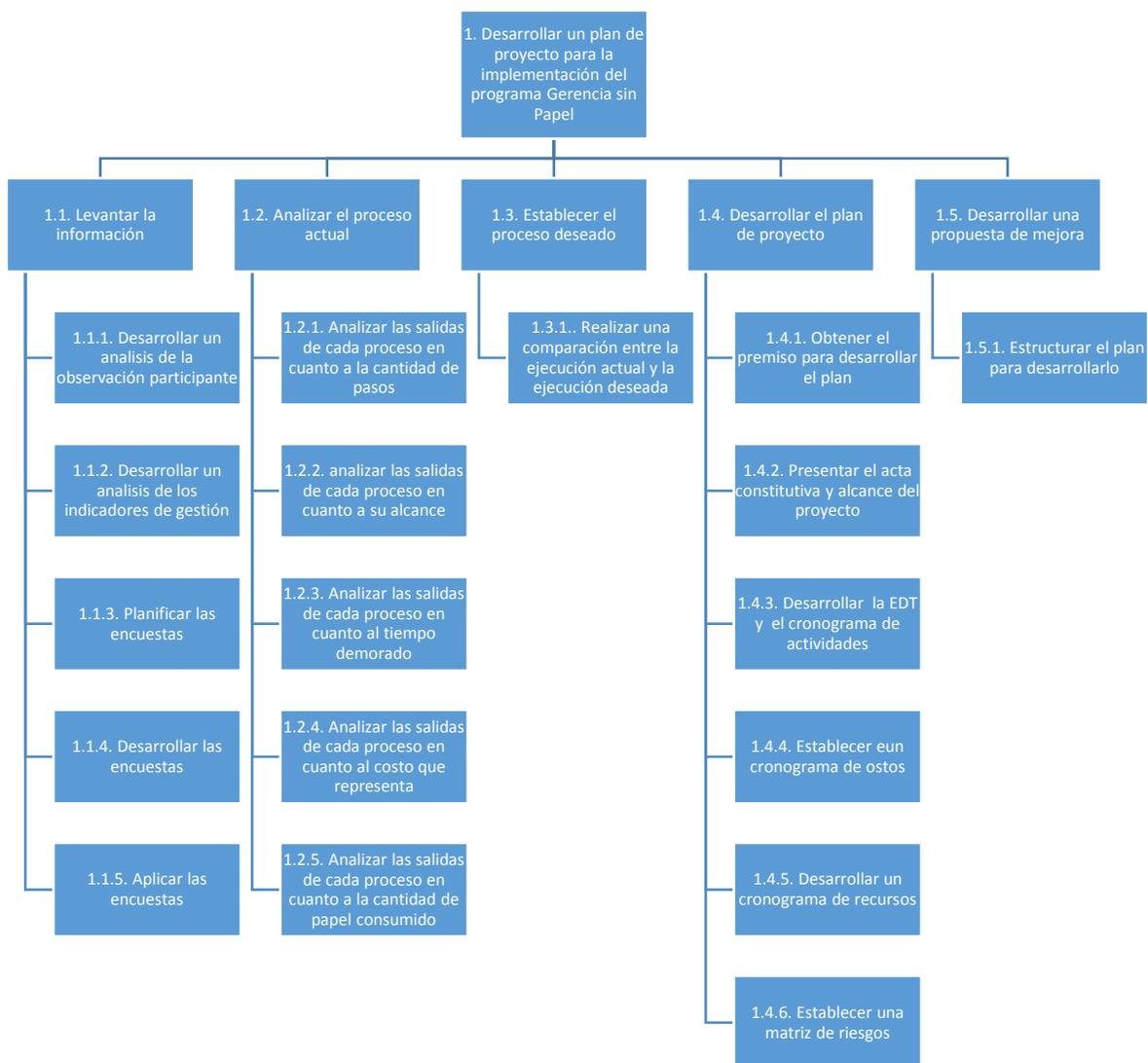


Figura 8. EDT del proyecto para la implementación del programa Gerencia sin Papel **Fuente.** Elaboración Propia

5.3. Cronograma de actividades

Tareas	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sept-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24
	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana							
Desarrollar un análisis de la observación participante													
Desarrollar un análisis de los indicadores de gestión													
Planificar las encuestas													
Desarrollar las encuestas													
Aplicar las encuestas													
Analizar las salidas de cada proceso en cuanto a la cantidad de pasos													
analizar las salidas de cada proceso en cuanto a su alcance													
Analizar las salidas de cada proceso en cuanto al tiempo demorado													
Analizar las salidas de cada proceso en cuanto al costo que representa													
Analizar las salidas de cada proceso en cuanto a la cantidad de papel consumido													
Realizar una comparación entre la ejecución actual y la ejecución deseada													
Obtener el permiso para desarrollar el plan													
Presentar el acta constitutiva y alcance del proyecto													
Desarrollar la EDT y el cronograma de actividades													
Establecer un cronograma de costos													
Desarrollar un cronograma de recursos													
Establecer una matriz de riesgos													
Estructurar el plan para desarrollarlo													

Tabla 11. Cronograma de actividades, Fuente. elaboración propia

5.4 Análisis de Recursos/Costos

Recurso	Costo	Cantidad	Costo Total
Ingeniero en sistemas (incluido en la nómina)	\$1.500	1	\$1.500
Especialista de compensación y beneficios (incluido en la nómina)	\$500	1	\$500
Jefe de legal (Incluido en la nómina)	\$1.500	1	\$1.500
Licencia para incluir 3 nuevos módulos en sistema de autogestión click	\$6.000	3	\$18.000

Una cabina de autogestión (incluye una computadora y un escáner)	\$4.500	1	\$4.500
Costo total del proyecto	\$26.000		

Tabla 12 Análisis de Recursos/Costos, Fuente. elaboración propia

5.5 Análisis de Riesgos

Categoría	General/Específico	Causa	Riesgo/Evento	Descripción del impacto	Objetivo Impactado
RRHH	Insuficiencia en la capacitación para digitalizar los procesos Resistencia al cambio	Retraso en la puesta en marcha del proyecto	No lograr el éxito del proyecto	El proyecto puede demorar más tiempo en desarrollarse	Todos los objetivos
COSTOS	Incremento de los costos por falta de estimación previa	Incumplimiento del proyecto por sobre costo	No lograr el éxito del proyecto ó lograrlo con sobre costo, generando insatisfacción en el cliente	El proyecto puede considerar costos adicionales a los estimados	Todos los objetivos
OPERACIONES	Retraso en el desarrollo del proyecto	Retraso de la implementación del proyecto	No cumplir los plazos establecidos para el proyecto	El proyecto puede demorar más tiempo del estimado	Todos los objetivos
TÉCNICOS	Los sistemas Click y SAP no sean compatibles.	Impedimento en el desarrollo del proyecto	No lograr la puesta en marcha del proyecto	No se logra el objetivo del proyecto	Todos los objetivos
EXTERNOS	Fallas eléctricas	Impedimento en la continuidad del proyecto en los plazos establecidos	Paro del desarrollo del proyecto	El proyecto puede demorar más tiempo en desarrollarse o no cumplirse	Todos los objetivos

IMPACTO	PROB%	Valor	Dueño/Responsable	Fecha	Plan de acción
8%	7%	0,56	Gerente del proyecto	1 año	Desarrollar planes de capacitación constantes antes, durante y después de la ejecución del proyecto con respecto al uso del sistema de autogestión e implementar charlas informativas sobre los beneficios de auto gestionar las solicitudes en sistema Click.
10%	9%	0,9%	Gerente del proyecto	1 año	Monitorear los costos del proyecto a través de una curva S. En caso que el proyecto presente una variación en el monto establecido, se utilizará como

					recurso la holgura del 10% establecida sobre el costo estimado del proyecto.
10%	9%	0,9%	Gerente del proyecto	1 año	Monitorear constantemente los avances del proyecto utilizando como herramienta Trello, en caso que ocurra un retraso en el proyecto se definirá una nueva ruta estratégica de acuerdo a los tiempos del proyecto para tomar acciones correctivas, ya sean recorte de tiempo de otras actividades o implementar nuevas acciones, las cuales serán informadas al equipo de trabajo, así como a los clientes. Para implementar estas medidas correctivas se utilizará Fast Tracking como herramienta.
10%	9%	0,9%	Gerente del proyecto	1 año	Ingresar la data de forma manual con un reporte suministrado por sistema click que será actualizado mensualmente
8%	7%	0,56	Gerente del proyecto	1 año	La empresa contará con una planta eléctrica de motor que funciona a 1.500 RPM, el cual permitirá que una vez ocurra este riesgo, la planta se active, contando con una duración de 8 horas continuas de funcionamiento.

Tabla 13. Análisis de Riesgos, **Fuente.** elaboración propia

Teniendo en cuenta los riesgos que pueden presentarse, se planten los siguientes planes de acción:

1. Comunicar la importancia de los procesos digitalizados para la eficacia de los procesos en la solicitud de los beneficios y a su vez, desarrollar planes de capacitación constantes antes y durante la puesta en marcha del proyecto, con la finalidad de mitigar los riesgos por resistencia a los cambios.
2. Evaluar una holgura del 10% sobre el costo estimado, con la finalidad de mitigar los riesgos de no sobre pasar el costo del proyecto.
3. Mantener un monitoreo constante de los avances del proyecto llevando un registro, con la finalidad de evitar posibles retrasos en la ejecución del proyecto.
4. Considerar los aspectos legales en el proceso de iniciación del proyecto, con el fin de no obtener rechazos en la ejecución del proyecto por aspectos legales

5. Evaluar cómo se puede dar continuidad al proyecto en caso de presentar riesgos por fallas eléctricas, ya sea mantener la continuidad del proyecto con ayuda de plantas eléctricas.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, El plan en cuestión, permitirá aportar valor a la empresa Grupo Leti, y a la sociedad. Mejorando la eficacia en los procesos de la Dirección de Compensación y Beneficios, a la vez que permite dar cumplimiento a los objetivos de la agenda 2030. Así pues, se tomarán en cuenta las siguientes áreas de conocimiento del PMBOOK en el desarrollo del presente plan de proyecto para la implementación del programa Gerencia sin Papel: Gestión de la integración del proyecto, Gestión del alcance, Gestión del tiempo, Gestión del costo, Gestión de los recursos y Gestión del riesgo.

5.6 Análisis de Interesados

Director General de talento Humano: presenta alta influencia-alta importancia, puede aprobar o no la ejecución del proyecto

Director de Asuntos corporativos (Legal): presenta alta influencia-alta importancia, puede aprobar o no la ejecución del proyecto

Director de compensación y Beneficios: presenta alta influencia-alta importancia, puede aprobar o no la ejecución del proyecto

Director de Auditoría y cumplimiento: presenta alta influencia-alta importancia, puede aprobar o no la ejecución del proyecto

Director de Procesos Laborales presenta alta influencia-alta importancia, puede aprobar o no la ejecución del proyecto

Jefe de Compensación y Beneficios: presenta alta influencia-alta importancia, puede aprobar o no la ejecución del proyecto

Especialista de Compensación y Beneficios: presenta baja influencia-alta importancia, puede adaptarse fácilmente al desarrollo del nuevo proceso.

Trabajadores de la empresa: presenta baja influencia-alta importancia, puede adaptarse o no al nuevo proceso de autogestión.

Capítulo VI. Presentación del sistema a utilizar

Para llevar a cabo la propuesta, es importante tener en cuenta que la empresa trabaja con dos sistemas que servirán como recursos para llevar a cabo la propuesta del presente proyecto.

En primer lugar, la empresa cuenta con un sistema de auto gestión denominado Sistema Click. Dicho sistema fue desarrollado con la finalidad que los trabajadores puedan mantenerse informados de sus beneficios y realizar sus solicitudes de forma autónoma. "Oficina Virtual es un práctico canal de comunicación y transacción, que establece una relación directa entre Gestión de Talento Humano (GTH) y los trabajadores, quienes lo consultan de forma interactiva y en el momento que lo deseen." (DGTH Leti)

En Sistema Click, los trabajadores pueden gestionar todas tus operaciones personales de: Nomina, Beneficios, Datos personales, Fondo de ahorro, Riesgos y Seguros. Además de dar apoyo a la gestión gerencial. Sin embargo, este sistema no ha sido actualizado, por lo que los beneficios de préstamos, Ayuda escolar y formación académica no se pueden auto gestionar.

Por otro lado, la empresa cuenta con Licencia de Sistema SAP. este sistema podrá proporcionar información al sistema click de manera que pueda enlazar la información contenida en la base de datos, con respecto a las solicitudes anteriores, antigüedad, ingreso del trabajador, cantidad de hijos, entre otras. Con la finalidad de permitir o no auto gestionar la solicitud por el trabajador.

6.1 Objetivo

Desarrollar un nuevo módulo de autogestión para los beneficios de Ayuda Escolar, Préstamos y Formación Académica en el sistema de autogestión Click, con la finalidad de automatizar los procesos y mejorar la eficacia de los mismos.



Figura 9. Barra de beneficios de Sistema Click **Fuente:** Sistema Click GTH

6.2 Especificaciones funcionales

El desarrollo de este nuevo módulo de procesos en el sistema de auto gestión Click permitirá optimizar los procesos en lo que respecta a la solicitud de beneficios de Ayuda Escolar, Formación Académica y Prestamos, otorgados a los trabajadores de la nómina administrativa en la empresa Grupo Leti, de modo que los especialistas de la Dirección de Compensación y Beneficios inviertan la menor cantidad de tiempo en la carga y validación de las solicitudes.

El funcionamiento del sistema click aplica únicamente para trabajadores activos de la empresa, puesto que ésta se alimenta de la data suministrada por la base de datos del Sistema

SAP, cada trabajador está identificado con un código que debe ingresar, seguido de una clave de acceso.

GRUPO LETI

Gestión de Talento Humano
Tu potencial es nuestro mejor recurso
Sistema Click

La Oficina Virtual es un práctico canal de comunicación y transacción, que establece una relación directa entre GTH y los trabajadores, quienes lo consultan de forma interactiva y en el momento que lo deseen.

En Click podrás gestionar todas tus operaciones personales de: Nomina, Beneficios, Datos personales, Fondo de ahorro, Riesgos y Seguros, Además de dar apoyo a la gestión gerencial...

INGRESO AL SISTEMA ::

Código de Personal: 6540

Clave de Acceso: *****

Figura 10. Pantalla de inicio de sistema Click **Fuente:** Sistema Click GTH

Los beneficios incluidos aplican únicamente a trabajadores de nómina administrativa o “No amparados por contrato colectivo.”

Los beneficios de Formación académica y prestamos se otorgan a partir de una antigüedad mínima de seis meses

Esta información se encuentra en la base de datos del sistema SAP, tanto status del trabajador (ya sea activo o dado de baja), como antigüedad, tipo de nómina, cantidad de hijos en edad escolar, etc. por tal motivo, si un trabajador no cumple con alguno de estos requisitos e intenta ingresar al nuevo módulo, el sistema click le arrojará una notificación en la que indique que no cumple con las condiciones necesarias para optar al beneficio.

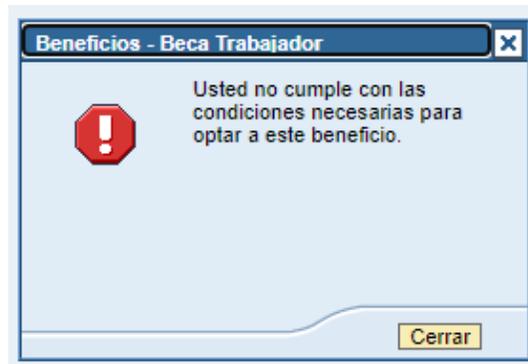


Figura 11. Notificación de sistema Click **Fuente:** Sistema Click GTH

En caso que el trabajador solicitante cumpla con todos los requisitos, el sistema permitirá generar la solicitud. En este punto, el sistema click arrojará una notificación demostrando que la solicitud fue procesada e indicando que documentos probatorios debe consignar el trabajador, así pues, éste deberá seleccionar la opción imprimir para descargar la planilla

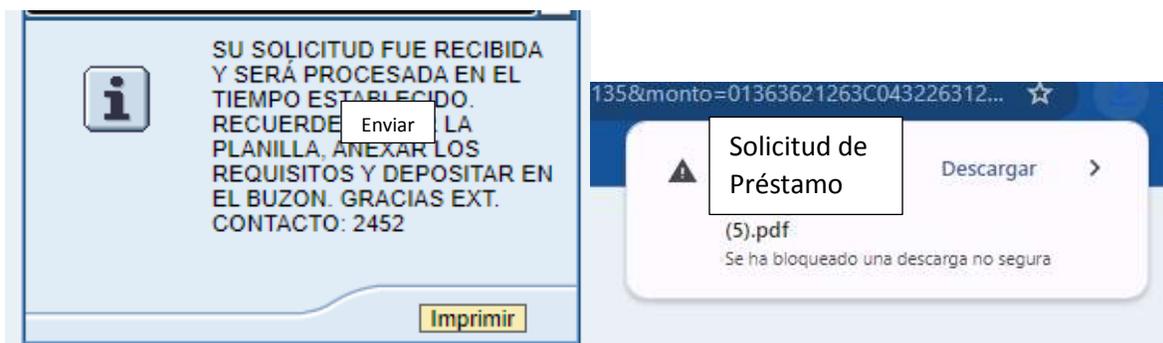


Figura 12. Notificación de sistema Click **Fuente:** Sistema Click GTH

Una vez descargada la planilla, el trabajador deberá enviarla vía correo junto con los documentos probatorios correspondientes. (Factura, presupuesto, Constancias de inscripción) al especialista de Compensación y Beneficios con copia a su supervisor inmediato

Recibido el correo, el especialista de Compensación y Beneficios, deberá validar que efectivamente los documentos probatorios corresponden a la solicitud.

Validada la información, el especialista de Compensación y Beneficios deberá ingresar a SAP- Transacción ZHRPOOL- Ingresar código del trabajador y aprobar la solicitud.

Aprobada la solicitud, viaja a nómina con el fin de ser liberado el pago.

6.3 Materiales Requeridos

- Acceso al sistema Click (Para el solicitante)
- Acceso al sistema SAP, transacción ZHRPOOL (Para el especialista de Compensación y Beneficios)
- Código de identificación del trabajador
- Soporte aval de la solicitud
- Planilla de aprobación de la solicitud por sistema Click

Responsable	Actividad	Documento
	Inicio	
Solicitante	Ingresar a sistema Click, Despliega la barra de beneficios (Selecciona el beneficio a solicitar)	
Solicitante	Indica el motivo y monto de la solicitud	
Solicitante	Envía un correo al especialista de Compensación y Beneficios con copia a su supervisor inmediato consignando la planilla generada por sistema click y los documentos probatorios correspondientes.	Planilla generada por sistema Click, documentos probatorios (Factura, presupuesto, Constancias de inscripción)

Especialista de Compensación y Beneficios	El especialista de Compensación y Beneficios deberá validar que los documentos probatorios corresponden a la solicitud que se está llevando a cabo	Planilla generada por sistema Click, documentos probatorios (Factura, presupuesto, Constancias de inscripción)
Especialista de Compensación y Beneficios	Validada la solicitud, ingresa a sistema SAP, transacción ZHRPOOL y aprueba la solicitud	
Dirección de Nómina	Dirección de nómina recibe la solicitud aprobada y libera el pago.	

Tabla 14. Procedimiento de solicitud en nuevo módulo de sistema Click. **Fuente:** Elaboración Propia

Diagrama de flujo del proceso

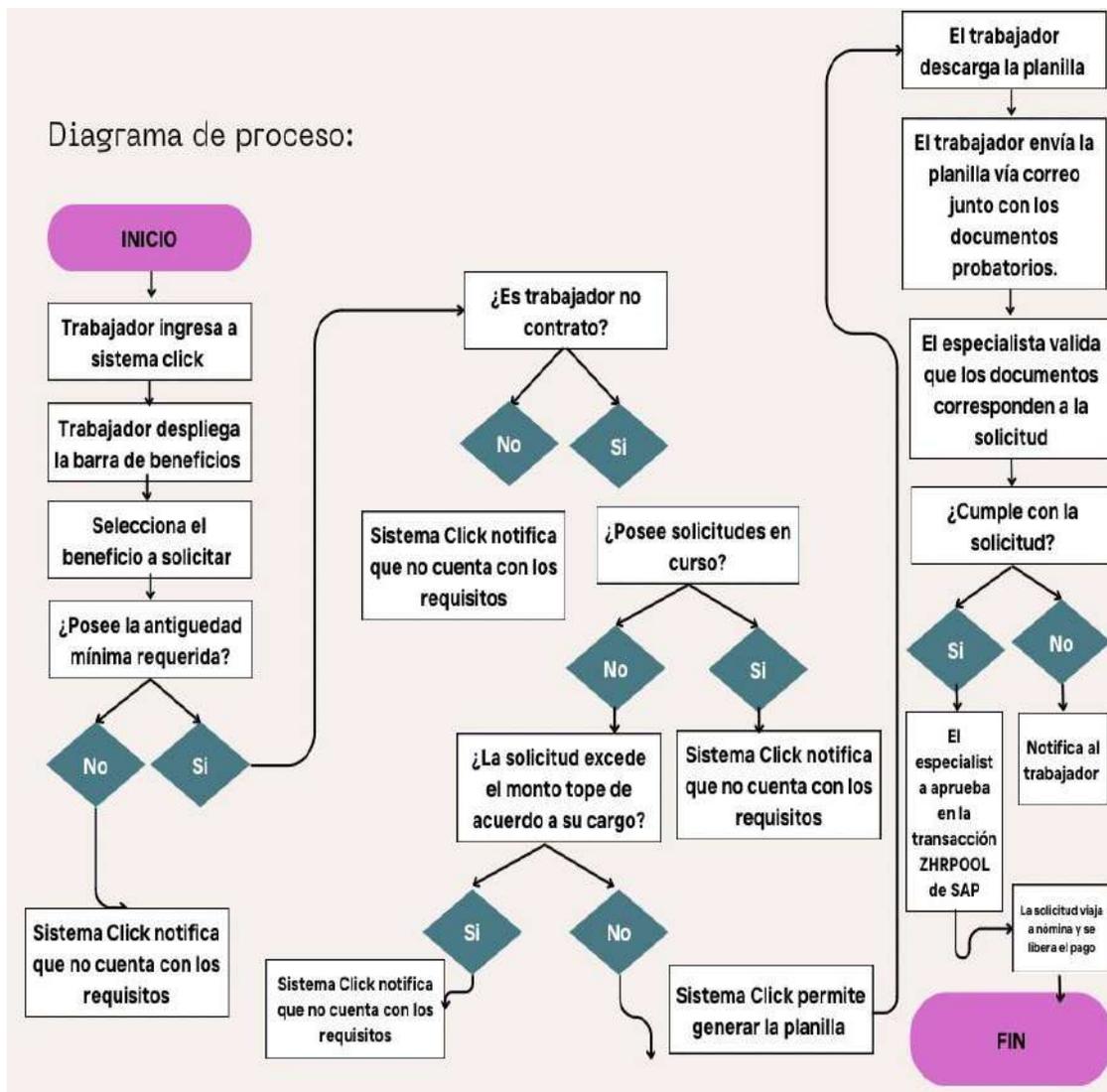


Figura 13. Diagrama de flujo del nuevo proceso Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

En el transcurso de esta investigación, se planteó un problema que posteriormente fue comprobado con tres técnicas de recolección de datos distintas, siendo la observación participante, el levantamiento de indicadores y la encuesta, los instrumentos que permitieron reconocer que el consumo de papel en la empresa Grupo Leti, impacta en la eficacia de estos procesos, así como en el medio ambiente y el costo.

Tomando como referencia los resultados obtenidos de la observación participante, así como del levantamiento de indicadores, se obtuvo respuesta al primer objetivo específico, "Realizar diagnóstico de la ejecución actual de los procesos de Compensación y Beneficios, evaluando alcance, tiempo y costo." En el que se evidencio, que el mayor consumo de papel se encuentra en el proceso del beneficio de ayuda escolar a pesar de que este beneficio es el que menor cantidad de documentos requiere para ser otorgado, sin embargo. Las solicitudes para este, son más recurrentes, así mismo, el costo anual puede no ser tan significativo, sin embargo, el proceso tiene su mayor impacto en la operatividad, ya que el tiempo que se toma relacionar y validar el beneficio es de tres semanas consecutivas, en la medida que se reciban las solicitudes, ocasionando incidencias en el pago por causa de error humano y a su vez la falta de tiempo para llevar a cabo otras funciones con la misma o mayor importancia en la Dirección.

Partiendo de ello, se planteó un cuadro, con la finalidad de obtener respuesta al segundo objetivo específico " Establecer el estado deseado para la ejecución de los procesos de Compensación y Beneficios." En el que se plantearon los resultados actuales de cada proceso vs el estado deseado.

Así pues, se llevó a cabo un diseño o plan de proyecto, tomando en cuenta las áreas de conocimiento necesarias para este caso, planteadas en el PMBOOK 7ma Edición con la finalidad de dar respuesta al tercer objetivo específico “Desarrollar un plan para la autogestión de los procesos de Compensación y Beneficios, basado en la metodología PMBOOK 7ma Edición.”

A partir de este diseño de plan, se pueden identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Este plan permite la mejora en la eficiencia operativa de los procesos de Compensación y Beneficios</p> <p>Permite la reducción de costo por consumo de papel</p> <p>La implementación de este plan, proporcionara una imagen de empresa responsable mostrando el compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente</p>	<p>El cambio de las políticas favorecerá las practicas más sostenibles para que la empresa se beneficie del cambio.</p> <p>La empresa podría ser innovadora en la creación de procesos eficaces y sostenibles, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes finales (Los trabajadores)</p>
AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>El cambio de las políticas podría ocasionar que la empresa le dificulte adaptarse a las nuevas regulaciones.</p> <p>Si la empresa no cuenta con tecnología y los recursos necesarios, podría tener dificultades para mantenerse actualizada y competitiva.</p>	<p>Resistencia al cambio: Algunos empleados podrían resistirse al cambio y preferir consignar documentos en físico, generando conflictos para la efectiva puesta en práctica del plan.</p> <p>Inversión inicial: El proyecto requiere una inversión inicial para adquirir los recursos necesarios.</p> <p>Problemas de compatibilidad: La empresa podría presentar problemas para integrar el sistema Click con sistema SAP.</p>

Tabla 15. Matriz FODA del Plan para la implementación del programa Gerencia sin papel
Fuente: Elaboración Propia.

Este análisis otorga la facilidad a los directivos, para analizar los resultados que se podrían obtener a partir de la implementación de dicho plan. Identificando las oportunidades del entorno y amenazas potenciales que podrían perjudicar el proyecto. Así mismo, les permite tener en cuenta como potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades de los procesos con la implementación de este plan, e identificar como podrían ser más competitivos en el mercado, aumentando las posibilidades de éxito en el desarrollo del mismo.

Es así como el proceso propuesto permite la reducción de los pasos que debe desarrollar el especialista de Compensación y Beneficios al ejecutar las solicitudes. Estos pasos van de 5 a 7 dependiendo la solicitud. Con el nuevo proceso el especialista de Compensación solo ejecutaría un paso.

Se eliminan las incidencias ocasionadas por perdida de documentos o error de operaciones. Mejorando la eficacia de los procesos. y se elimina por completo la solicitud documentos en físico para la ejecución de los procesos.

Por tal motivo, se recomienda llevar a cabo un análisis del estado deseado, una vez se lleve a cabo la puesta en marcha del proyecto, con la finalidad de comprobar la efectividad del proceso. Así como desarrollar un cuadro de mando integral que permita medir la evolución del proyecto.

Por otra parte, se recomienda implementar el presente proyecto en las diversas áreas y/o direcciones de la empresa Grupo Leti, con la finalidad de aportar valor no solo a la Dirección de Compensación y Beneficios, sino en los procesos de toda la empresa, siendo más eficaces y competitivos en el mercado, ahorrando costos por consumo de papel y a su vez aportando valor a la sociedad en la medida que la empresa es responsable socialmente y aporta cumplimiento de los objetivos de la agenda 2030 de la ONU.

Bibliografía

- Arias, F (2012) El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica 6ta. edición Recuperado de: https://www.academia.edu/23573985/El_proyecto_de_investigaci%C3%B3n_6ta_Edici%C3%B3n_Fidias_G_Arias_FREELIBROS_ORG
- Bussines school Barcelona (2023) Guía PMBOK: definición, estructura y tips de estudio. Recuperado de: [Qué es la guía PMBOK y cómo influye en los proyectos | EAE](#)
- Consumoteca (s.f) “Países en vías de desarrollo” Recuperado de: <https://www.consumoteca.com/economia-familiar/paises-en-vias-de-desarrollo/>
- CORPOURABA (sf) La estrategia cero papel recuperado de: <https://corpouraba.gov.co/corporacion/informacion-institucional/planes-administrativo-gestion-talento-y/cero-papel/>
- Cruz Pérez, M.A., Pozo Vinuesa, M.A., Aushay Yupangui, H.R. y Arias Parra, A.D. (2019). Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como forma investigativa interdisciplinaria con un enfoque intercultural para el proceso de formación estudiantil. e-Ciencias de la Información, Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es › descarga › articulo>
- Editorial economía (2014)”Definición de manual” Recuperado de <https://economia.org/manual.php>
- Enciclopedia Concepto (s.f) Consumo ¿Que es Consumo? Recuperado de: <https://concepto.de/consumo/#ixzz84wRvliVk>

- Epicor (2023) *¿Qué es la Industria 4.0?: la Internet Industrial de las Cosas (IIoT)?*
Recuerado de: <https://www.epicor.com/es-mx/blog/what-is-industry-4.0-the-industrial-internet-of-things/>
- Eumed.net Enciclopedia Virtual (s,f) Tecnicas e instrumentos para la recolección de datos. Recuperado de: <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/metodologia-investigacion.html>
- García. L (2018) “El impacto medioambiental del papel” Recuperado de <https://www.leonardo-gr.com/es/blog/el-impacto-medioambiental-del-papel>
- García, V y Rodriguez, L (2018) “Futuro Del Trabajo: La Digitalización En Los Subprocesos De Gestión De Rrhh Del Sector Bancario Venezolano” Recuperado de:[http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Graduacion%20de%20GARCIA%20Y%20RODRIGUEZ%20\(Futuro%20del%20trabajo,%20la%20digitalizacion%20en%20los%20subprocesos%20de%20gestion%20de%20RRHH%20del%20sector%20bancario%20de%20Venezolano\)\(SEMESTRAL\).pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Graduacion%20de%20GARCIA%20Y%20RODRIGUEZ%20(Futuro%20del%20trabajo,%20la%20digitalizacion%20en%20los%20subprocesos%20de%20gestion%20de%20RRHH%20del%20sector%20bancario%20de%20Venezolano)(SEMESTRAL).pdf)
- Grados J y Sanchez, E “La entrevista en las organizaciones” recuperado de: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/la_entrevista/4.pdf
- Guía del PMBOOK 7ma Edición (2021) recuperado de: [PMBOOK 7MA EDICIÓN.pdf](#)
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2017) *¿Qué es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible?* Recuperado de: [¿Qué es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible? | Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal | Gobierno | gob.mx \(www.gob.mx\)](#)

- Jaramillo, L (2020) “PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE ACUERDO A LA DIRECTIVA DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y CERO PAPEL” recuperado de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/87728/1/T02020.pdf
- Justia Venezuela “Constitución de la República Bolivariana de Venezuela” (Art.110, p,14) s.f Recuperado de: <https://venezuela.justia.com/federales/constitucion-de-la-republica-bolivariana-de-venezuela/titulo-iii/capitulo-vi/#:~:text=Art%C3%ADculo%20110%20El%20Estado%20reconocer%C3%A1,la%20seguridad%20y%20soberan%C3%ADa%20nacional.>
- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) “Art 7” (s.f) Recuperado de: <http://www.conatel.gob.ve/wp-content/uploads/2014/10/PDF-Ley-Org%C3%A1nica-de-Ciencia-Tecnolog%C3%ADa-e-Innovacion.pdf>
- Lifeder (2020) “IAGNÓSTICO SITUACIONAL DE UNA EMPRESA: CÓMO SE HACE, IMPORTANCIA, EJEMPLO” RECUPERADO DE <HTTPS://WWW.LIFEDER.COM/DIAGNOSTICO-SITUACIONAL/>
- LOZADA (2014) INVESTIGACIÓN APLICADA, DEFINICIÓN, PROPIEDAD INTELECTUAL E INDUSTRIA, Recuperado de: <HTTPS://DIALNET.UNIRIOJA.ES/SERVLET/ARTICULO?CODIGO=6163749>
- Morera, J (2020) “Mejoramiento continuo. Definiciones e importancia” Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>

- Perez, C (sf) Los indicadores de gestión, recuperado de: <https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Quizpm (sf) “La Estructura Desagregada de Trabajo” Recuperado de: <https://blog.quizpm.com/divide-y-venceras-la-estructura-de-desglose-del-trabajo#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20PMBOK%2C%20la%20EDT,con%20los%20objetivos%20del%20proyecto.>
- Real Academia Española (2001) *Problema* , Diccionario de la lengua española, recuperado de: <https://www.rae.es/drae2001/problema>
- Real Academia Española (2022) Digitalizar, recuperado de: <https://dle.rae.es/digitalizar>
- Rizo, M. (2019) *Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo?* Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>
- Rodriguez N (s.f) PMBOK: qué es, para qué sirve, fases y herramientas recuperado de: [https://blog.hubspot.es/sales/que-es-pmbok#:~:text=PMBOK%20\(siglas%20de%20Project%20Management,una%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20exitosa.](https://blog.hubspot.es/sales/que-es-pmbok#:~:text=PMBOK%20(siglas%20de%20Project%20Management,una%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20exitosa.)
- Universidad Monteávila (2022) Lineas de trabajo. Recuperado de: <https://www.uma.edu.ve/planificacion-desarrollo-y-gestion-de-proyectos/>
- Westreicher, G. (2021) Digitalización. Recuperado de: [Digitalización - Qué es, definición y concepto \(economipedia.com\)](https://www.economipedia.com/definicion-y-concepto-digitalizacion/)
- World Economic Forum (2022) ¿Qué es la "Industria 4.0" y qué significará para los países en desarrollo? Recuperado de:

<https://es.weforum.org/agenda/2022/05/que-es-la-industria-4-0-y-que-significara-para-los-paises-en-desarrollo/#:~:text=En%20el%20caso%20de%20la, en%20mejores%20puestos%20de%20trabajo.>

Anexos



Universidad Monte Ávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Trabajo especial de grado
Tesista: Genesis Venales

La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada *“Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti”* realizada con fines académicos.

Información General

Edad:

Sexo:

Dirección/Departamento:

Antigüedad:

Cargo:

1. **Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
2. **El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
3. **Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
4. **Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
5. **¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)**
Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5
Solicitud formación Académica 1 2 3 4 5 Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5



Universidad Monte Ávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Trabajo especial de grado
Tesis: Genesis Venales

La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada "Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti" realizada con fines académicos.

Información General

Edad: 34

Sexo: M

Dirección/Departamento: G. serv Adm

Antigüedad: 6 Años

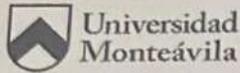
Cargo: Analista Administrativo

1. Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
2. El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
3. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
4. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
5. ¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)

Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5

Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5

Solicitud de formación Académica 1 2 3 4 5



Universidad
Monteávila



Universidad Monte Ávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Trabajo especial de grado
Tesis: Genesis Venales

La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada "Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti" realizada con fines académicos.

Información General

Edad: 47 años

Sexo: Femenino

Dirección/Departamento: Dirección de Contraloría / Dpto de Serv. Administrativos

Antigüedad: 13 años

Cargo: Analista de Servicios Administrativos

1. Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

2. El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

3. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

4. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente

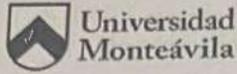
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

5. ¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)

Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5

Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5

Solicitud de formación Académica 1 2 3 4 5



Universidad Monte Ávila
 Comité de Estudios de Postgrado
 Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
 Trabajo especial de grado
 Tesista: Genesis Venales



La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada *“Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti”* realizada con fines académicos.

Información General

Edad: 26

Sexo: F

Dirección/Departamento: TH

Antigüedad: 4 años y 1 mes

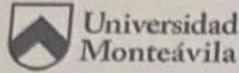
Cargo: Coordinador

1. **Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
2. **El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
3. **Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
4. **Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
5. **¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)**

Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5

Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5

Solicitud de formación Académica 1 2 3 4 5



Universidad Monte Ávila
 Comité de Estudios de Postgrado
 Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
 Trabajo especial de grado
 Tesis: Genesis Venales

La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada "Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti" realizada con fines académicos.

Información General

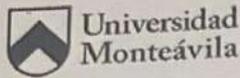
Edad: 25
 Sexo: Masculino
 Dirección/Departamento: Riesgos y Seguros
 Antigüedad: 2 años
 Cargo: Especialista de Riesgos y Seguros

1. **Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
2. **El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
3. **Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
4. **Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente**
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
5. **¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)**

Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5

Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5

Solicitud de formación Académica 1 2 3 4 5



Universidad Monte Ávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Trabajo especial de grado
Tesisista: Genesis Venales



La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada "Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti" realizada con fines académicos.

Información General

Edad: 33

Sexo: Femenino

Dirección/Departamento: Compensación y Beneficios.

Antigüedad: 3 años

Cargo: Jefe de Bienestar

1. Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

2. El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

3. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

4. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente

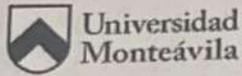
- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- Desacuerdo

5. ¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)

Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5

Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5

Solicitud de formación Académica 1 2 3 4 5



Universidad Monte Ávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Trabajo especial de grado
Tesis: Genesis Venales



La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada "Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti" realizada con fines académicos.

Información General

Edad: 29 años.

Sexo: femenino.

Dirección/Departamento: Compensación y Beneficios.

Antigüedad: 2 años.

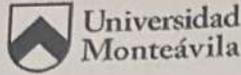
Cargo:

1. Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa
 - Muy de acuerdo ✓
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
2. El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental
 - Muy de acuerdo ✓
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
3. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados
 - Muy de acuerdo ✓
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
4. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente
 - Muy de acuerdo ✓
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
5. ¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)

Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5

Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5

Solicitud de formación Académica 1 2 3 4 5



Universidad Monte Ávila
 Comité de Estudios de Postgrado
 Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
 Trabajo especial de grado
 Tesista: Genesis Venales

La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada "Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti" realizada con fines académicos.

Información General

Edad: 30 años

Sexo: Masculino

Dirección/Departamento: Dirección de Contraloría/ Dpto. Serv. Administrativo

Antigüedad: 7 años

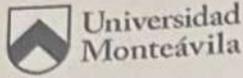
Cargo: Coord. de serv. administrativos.

1. Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
2. El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
3. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
4. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
5. ¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)

Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5

Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5

Solicitud de formación Académica 1 2 3 4 5



Universidad Monte Ávila
 Comité de Estudios de Postgrado
 Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
 Trabajo especial de grado
 Tesista: Genesis Venales



La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada "Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti" realizada con fines académicos.

Información General

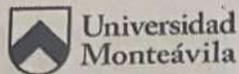
Edad: 33
 Sexo: Femenino
 Dirección/Departamento: GTH
 Antigüedad: 2 años
 Cargo:

1. Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
2. El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
3. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
4. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
5. ¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)

Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5

Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5

Solicitud de formación Académica 1 2 3 4 5



Universidad Monte Ávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Trabajo especial de grado
Tesis: Genesis Venales

La presente encuesta está dirigida a usted con la finalidad de recolectar información sobre el impacto y las implicaciones del consumo de papel en los procesos de Compensación y Beneficios de la empresa Grupo Leti. Aportando así, información necesaria que soportará la presente investigación titulada "Plan De Proyecto Para La Implementación Del Programa Gerencia Sin Papel En El Departamento De Compensación Y Beneficios De Grupo Leti" realizada con fines académicos.

Información General

Edad: 24

Sexo: Femenino

Dirección/Departamento: Dirección de Desarrollo

Antigüedad: 2 años

Cargo: Coordinador de Captación

1. Considera que el consumo de papel tiene un alto impacto en el costo para el presupuesto anual de la empresa
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
2. El consumo de papel en los procesos de compensación y beneficios tiene un impacto negativo en el cuidado ambiental
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
3. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos deben ser digitalizados
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
4. Estoy de acuerdo en que los procesos administrativos son eficientes operativamente
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - Desacuerdo
5. ¿Cuál de los procesos relacionados con los beneficios considera como prioritarios para ser digitalizados, siendo 1 (prioridad/impacto bajo) y 5 (prioridad/impacto alto)

Solicitud de ayuda escolar 1 2 3 4 5

Solicitud de préstamos 1 2 3 4 5

Solicitud de formación Académica 1 2 3 4 5