

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas

TEMA: “Lean Office aplicado en el diseño de manuales de procesos administrativos para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa CM Original”

AUTORA: Lizbeth Estefania Guerra Zurita

TUTORA: Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha, Mg.

AMBATO – ECUADOR

Junio 2026



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha, Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Lean Office aplicado en el diseño de manuales de procesos administrativos para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa CM Original**” presentado por la señorita **Lizbeth Estefania Guerra Zurita**, para optar por el título de Licenciados en Administración de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 17 de junio del 2026

Ing. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha, Mg.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Lizbeth Estefania Guerra Zurita**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

Lizbeth Estefania Guerra Zurita

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Marcelo Javier Mancheno Saá, Mg.

Ing. Mayra Fernanda Sánchez Acosta, Mg.

Ambato, 17 de junio del 2026

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Lizbeth Estefania Guerra Zurita

DEDICATORIA

Con un profundo amor dedico este proyecto de investigación principalmente a Dios, por brindarme la sabiduría y fortaleza para seguir adelante a pesar de las dificultades en cada paso de este camino académico. Porque en cada tropiezo me sostuvo y nunca me dejó sola en este proceso, sin su amor y su ayuda este logro no sería posible.

A mi hija, por ser el motivo para seguir adelante, mi inspiración a ser una persona ejemplar para ella, por su amor incondicional que nunca faltó en este proceso. A mi madre por siempre apoyarme e impulsarme a seguir siempre adelante.

A mis angelitos del cielo que, aunque no me vieron cumplir uno de mis sueños, siempre me apoyaron y los tengo presentes cada día de mi vida y este logro es por ellos.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios por darme la valentía para culminar este camino académico, por cada una de las bendiciones recibidas en mi vida y no dejarme sola en los momentos difíciles.

Agradezco a la empresa CM Original por brindarme la oportunidad de realizar este proyecto de investigación en esta prestigiosa empresa. De la misma forma agradezco a mi tutora Ing. Jacqueline Hurtado, que supo guiarme de la mejor manera.

Gracias a cada una de las personas que forman parte de mi vida, me inspiran a seguir adelante y a nunca rendirme a pesar de las dificultades que se presentan.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Antecedentes Investigativos	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Problema de Investigación.....	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Marco Teórico	5
1.5.1 Variable Independiente.....	5
1.5.1.1 Lean Office.....	5
1.5.1.2 Filosofía Lean.....	6
1.5.1.3 5S (Orden y Organización)	8
1.5.1.4 Mejora Continua (Kaizen).....	9
1.5.1.5 Eliminación de Desperdicios.....	9
1.5.1.6 Estandarización de Procesos	10
1.5.1.7 Value Stream Mapping	11
1.5.2 Variable Dependiente.....	12
1.5.2.1 Eficiencia Organizacional	12
1.5.2.2 Productividad Administrativa	12
1.5.2.3 Reducción de Tiempos.....	13

1.5.2.4 Uso Eficiente de Recursos	14
1.5.2.5 Calidad del Servicio	14
1.5.3 Marco Legal del Estudio.....	15
1.5.4 Alineación con la Agenda 2030 (ODS)	16
CAPÍTULO II.....	17
METODOLOGÍA.....	17
2.1 Enfoque	17
2.1.1 Mixto	17
2.2 Alcance o Tipo	17
2.3 Modalidad.....	19
2.3.1 Investigación de campo.....	19
2.3.2 Investigación bibliográfica.....	19
2.4 Población y muestra	19
2.5 Técnica	20
2.6 Instrumento.....	20
2.6.1 Cuestionario	21
2.6.2 Guía de Observación	22
2.6.3 Value Stream Mapping (VSM)	23
2.7 Validación del Instrumento	23
2.7.1 V de Aiken	23
2.7.2 Alfa de Cronbach.....	24
CAPÍTULO III.....	26
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	26
3. 1 Análisis y Discusión de los Resultados	26
3.1.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos	26
3.1.2 Propuesta de mejora basada en la filosofía Lean Office	41
3.2 Discusión.....	51
CAPÍTULO IV	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
4.1 Conclusiones.....	53
4.2 Recomendaciones	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Puntuación de la escala de Likert	21
Tabla 2 Dimensiones de Lean Office	22
Tabla 3 Dimensiones de Eficiencia Organizacional	22
Tabla 4 Resultados V de Aiken	24
Tabla 5 Validación de jueces mediante V de Aiken.....	24
Tabla 6 Resultados de la primera dimensión: 5S	26
Tabla 7 Resultados de la segunda dimensión:Mejora continua (Kaizen).....	28
Tabla 8 Resultados de la tercera dimensión:Eliminación de desperdicios	29
Tabla 9 Resultados de la cuarta dimensión:Estandarización de procesos	30
Tabla 10 Resultados de la quinta dimensión: VSM	31
Tabla 11 Resultados de la primera dimensión: Productividad Administrativa	33
Tabla 12 Resultados de la segunda dimensión: Reducción de Tiempos	34
Tabla 13 Resultados de la tercera dimensión: Uso eficiente de recursos	35
Tabla 14 Resultados de la cuarta dimensión: Calidad del servicio	36
Tabla 15 Comparación de Indicadores de tiempo eficiencia.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Los principios de la Filosofía Lean.....	7
Figura 2 Principios Japoneses 5S	8
Figura 3 Alfa de Cronbach	25
Figura 4 VSM Actual	40
Figura 5 VSM Futuro	42
Figura 6 Ficha técnica 1	44
Figura 7 Flujograma 1	45
Figura 8 Ficha técnica 2	47
Figura 9 Flujograma 2	48
Figura 10 Ficha técnica 3	49
Figura 11 Flujograma 3	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Cuestionario Estructurado.....	63
Anexo B Validación de Expertos	65
Anexo C Tabulación de los Resultados de la encuesta	72
Anexo D Fichas de Observación	99
Anexo E Manual de Procesos Administrativos	104

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la articulación entre Lean Office y la eficiencia organizacional, por medio del diseño de manuales de procesos administrativos destinados a la empresa CM Original. Actualmente en el entorno comercial, la optimización y estandarización adquieren una relevancia estratégica que resulta fundamentales para garantizar la sostenibilidad organizacional.

El estudio se justificó ante la necesidad de corregir deficiencias internas y se alinea de manera directa con la línea de investigación de desarrollo sostenible e innovación empresarial. La metodología se sustentó en un enfoque mixto, con un alcance descriptivo, enmarcado en un diseño no experimental, donde se combinó la investigación bibliográfica y de campo.

Se llevó a cabo un censo poblacional dirigido al personal administrativo y operativo, el cual fue complementado mediante la observación directa y el diagnóstico técnico de un mapeo de flujo de valor. Dicho diagnóstico manifestó deficiencias del sistema Push, las que se reflejaban en los retrasos dentro de los procesos de compra y en interrupciones logísticas. La novedad científica radica en el diseño y la introducción de tres manuales de procesos administrativos, los cuales se hallan fundamentados en un VSM Futuro concebido bajo un enfoque Pull.

Esta propuesta integra de manera transversal las herramientas de la filosofía Lean tales como 5S y Kaizen, logrando centralizar las operaciones. La investigación concluye que la reingeniería de los flujos documentales conduce a erradicar los desperdicios ocultos que se alojan en las labores de oficina y los tiempos de espera, erigiéndose como un modelo de innovación metodológica susceptible de réplica, que eleva la competitividad y productividad organizacional de manera sustancial.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, LEAN OFFICE, EFICIENCIA, ESTANDARIZACIÓN, VSM, KAIZEN.

ABSTRACT

This research explores the relationship between Lean Office and organizational efficiency through the design of administrative process manuals for CM Original. In today's business environment, optimization and standardization have acquired strategic importance and are fundamental to ensuring organizational sustainability. The study was justified by the need to correct internal deficiencies and aligns directly with the research focus on sustainable development and business innovation.

The methodology employed a mixed-methods approach with a descriptive scope, framed within a non-experimental design that combined bibliographic and field research. A population census was conducted, targeting administrative and operational personnel. This was complemented by direct observation and a technical diagnostic using value stream mapping.

This diagnostic revealed deficiencies in the push system, which were manifested as delays in purchasing processes and logistical disruptions. The scientific novelty lies in the design and implementation of three administrative process manuals, which are based on a future Value Stream Map (VSM) conceived under a pull approach.

This proposal integrates Lean philosophy tools such as 5S and Kaizen across all areas, centralizing operations. The research concludes that reengineering document workflows eliminate hidden waste in office tasks and waiting times, establishing itself as a replicable methodological innovation model that substantially increases organizational competitiveness and productivity.

KEYWORDS: RESEARCH, LEAN OFFICE, EFFICIENCY, STANDARDIZATION, VSM, KAIZEN.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

En el presente apartado correspondiente a los antecedentes investigativos, se analiza diversos estudios previos, artículos científicos, e investigaciones académicas que se relacionan con el tema objetivo de este trabajo de investigación. Su propósito es situar el problema de investigación dentro del contexto de conocimientos ya existentes, en base a esta revisión sistemática se busca establecer un marco referencial que permita sustentar teóricamente el planteamiento del problema, los objetivos y la metodología propuesta.

Como menciona Arévalo & Yucailla (2021) en su investigación *“Lean Manufacturing como herramienta de mejoramiento de sistemas de producción de empresas textiles”* Lean Manufacturing actúa como una herramienta en la mejora de los procesos de producción, además que verifica factores de éxito o fracaso que contribuyen al desempeño productivo y a la par competitivo. De esta filosofía se deriva Lean Office el cual hace enfoque al proceso administrativo de las organizaciones.

De acuerdo con Campos et al. (2023), en su artículo científico titulado *“The Lean Office Methodology Applied in Project Management”*, aplicó la metodología Lean Office en una gerencia de proyectos compleja, logrando así una reducción del Lead Time de 370 a 266 días lo que evidencia que el mapeo de flujo de valor (Value Stream Mapping), es una herramienta crítica que permite identificar burocracia innecesaria lo que favoreció en el incremento de agilidad tanto para clientes como para socios.

Para Ángeles (2023), en su investigación titulada *“Mejora de la Gestión Documental mediante Lean Office en el área Administrativa de la Empresa Representaciones Techlab, 2021”*, planteó como objetivo implementar la filosofía Lean Office en el área administrativa con la finalidad de mejorar la gestión de la documentación de dicha empresa, para lo cual se llevó a cabo una serie de cambios en conjunto con la

estandarización de todas las actividades que se lleva a cabo dentro de esta gestión. Después de la implementación de Lean Office el autor concluye que se mejoró la gestión documental en el área administrativa, logrando un incremento en los indicadores de clasificación de documentos de un 76.56% a 96.74%, un flujo de trabajo de 76.33% a 94.38% y un nivel de desempeño de la gestión de 68.47% a 95.74%.

De acuerdo con Torres (2023), en su trabajo de investigación *“Mejora en la Gestión Documental Aduanera a través del Sistema Lean Office en el área de Importaciones de la Empresa Sprinter Asesores Logísticos SAC”*, tuvo como objetivo lograr una gestión eficiente en el área de importaciones de la compañía a través del enfoque Lean Office, para lo cual se llevó a cabo la recolección de datos de fuente primaria y secundaria, recabando información de los encargados de cada área a fin de evidenciar el problema en cuestión. Como resultado definió que implementar la metodología Lean Office permite crear valor, documentar las actividades y tareas necesarias, se refuerza las acciones de mejora continua en el área, generando así una mejor toma de decisiones a nivel operativo y gerencial.

Astonitas (2021) en su investigación *“Propuesta de mejora en Procesos Administrativos de una entidad del Estado utilizando Lean Office”*. Manifiesta que la implementación de Lean genera grandes beneficios al aplicar sus herramientas como son las 5S, SMED, Kaizen, una adaptación de Poka Yoke y el trabajo estandarizado. Al aplicar correctamente estas herramientas, permite obtener una mejora continua en los procesos administrativos, lo que genera valor la empresa.

A partir de la revisión literaria de estudios previos, se evidenció que la implementación de la filosofía Lean Office, así como sus herramientas, generan un impacto significativo en la optimización de flujos de información tanto tangibles como intangibles dentro de las empresas. No obstante, la literatura científica pone de manifiesto una brecha marcada en lo que respecta a la aplicación empírica de dichos modelos de manufactura esbelta adaptados a la administración en MiPymes. La mayor parte de investigaciones se centran en grandes organizaciones dejando aisladas las dinámicas de informalidad, en consecuencia, la presente investigación se justifica en la necesidad de trasladar los principios teóricos Lean Office hacia el diseño de

manuales de procesos administrativos para la empresa CM Original, lo cual permitirá mitigar sus ineficiencias internas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar manuales de procesos administrativos mediante la aplicación de herramientas Lean Office para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa CM Original.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar desde una perspectiva teórica, las herramientas de Lean Office a partir de la revisión de literatura científica.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos en la empresa CM Original, identificando ineficiencias, tiempos muertos y actividades que no agregan valor.
- Elaborar manuales de procesos administrativos estandarizados, cuyo diseño se sustente en las herramientas provenientes del Lean Office.

1.3 Problema de Investigación

En el Ecuador las microempresas del sector manufacturero son un pilar fundamental ya que generan empleo y dinamizan la economía local, no obstante muchas de estas organizaciones laboran bajo esquemas administrativos informales, además que se enfrentan a diversos desafíos comúnmente relacionados con la organización administrativa debido a que sus propietarios se basan en sus experiencias y practicas empíricas que no se encuentran estructuradas y documentadas, lo que hace que su crecimiento y sostenibilidad sea limitado.

La empresa CM Original dedicada a la producción de calzado de descanso, actualmente no cuenta con manuales de procesos administrativos formalizados, lo que genera desorganización en el flujo de información, tiempos muertos, duplicidad de actividades, etc., lo que conlleva a pérdidas de tiempo, ineficiencias operativas y una limitada capacidad para mejorar la productividad, además que se genera dificultad para aprovechar de los recursos disponibles de la empresa.

Dentro de este contexto, surge la necesidad de diseñar manuales de procesos administrativos mediante herramientas de Lean Office, mismos que permitirán mejorar la eficiencia organizacional y fortalecerá la gestión empresarial de la empresa CM Original. El desarrollo de la presente investigación facilitará a la empresa CM Original contar con manuales administrativos estructurados, dentro de los cuales se definirá flujos de trabajo claros, lo cual reducirá los errores operativos.

1.4 Justificación

La presente investigación se encuentra respaldada, de manera firme, por los instrumentos de planificación y desarrollo vigentes en el ámbito tanto nacional como local. En primera instancia, la investigación se alinea de forma directa con el Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador, en el cual son priorizados el impulso de la infraestructura productiva, la innovación tecnológica y la generación de empleo (Secretaría Nacional de la Administración Pública y Planificación, 2024). En el ámbito local, el estudio da respuesta explícita a los lineamientos establecidos en la Agencia de Transformación Productiva de Tungurahua impulsada mediante su Nuevo Modelo de Gestión Provincial. Dicho marco estratégico identifica el desarrollo manufacturero y textil como ejes de especialización

La provincia de Tungurahua concentra la mayor aglomeración de la cadena productiva del cuero y del calzado en el Ecuador, con un aproximado del 80% de la producción nacional de este bien. El sector se encuentra conformado por un ecosistema que supera las 3.000 unidades productivas, las cuales se distribuyen de manera estratégica entre las MiPymes y grandes industrias como Plasticaucho, entre otras ubicadas en Ambato, Cevallos y Píllaro. Esta industria constituye uno de los principales motores de empleo

en la provincia, generando directa e indirectamente más de 100.000 puestos de trabajo (CALTU, 2021).

La investigación adquiere significancia y pertinencia al plantear el diseño de manuales de procesos administrativos estandarizados para la organización. Mediante dichos manuales, se pretende facilitar la definición precisa de las responsabilidades, actividades y secuencia de los procesos, permitiendo una mejor ejecución eficaz y una reducción significativa de la improvisación en las tareas administrativas. De manera complementaria a través de la implementación de herramientas del Lean Office, pueden ser identificadas las actividades que no agregan valor, tiempos muertos y cuellos de botella.

En lo que concierne al ámbito social y organizacional, la investigación contribuye al fortalecimiento de la gestión interna de la empresa CM Original, favoreciendo a mejorar la eficiencia y la capacidad competitiva. Cabe recalcar que una adecuada estructuración de los procesos administrativos no solo ayuda a mejorar la productividad, sino que también impacta de manera positiva en el desempeño de los colaboradores. De tal forma esta investigación puede regirse como un referente para otras MiPymes que se enfrentan a problemas similares, poniendo en manifiesto la relevancia de la aplicación de la filosofía Lean dentro del ámbito administrativo.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Variable Independiente

1.5.1.1 Lean Office

Lean Office se define como una adaptación y evolución de la manufactura esbelta, dirigida a los entornos administrativos. Para Durón y Lugo (2023), esta metodología busca optimizar la eficiencia organizacional a través de la eliminación de desperdicios y la identificación sistemática dentro de las rutinas de oficina, la distinción de Lean Office se basa en que el flujo de trabajo no es físico ni tangible, sino se basa en los procesos informacionales y de conocimiento, por lo cual al ser una filosofía de gestión,

se involucra directamente con la cultura de las empresas, orientando todas las operaciones hacia la mejora continua.

Lean Office se centra en eliminar desperdicios y mejorar los procesos en las organizaciones. “LO es una metodología derivada del enfoque Lean Manufacturing de origen japonés, que busca mejorar la eficiencia y eliminar el desperdicio en los procesos administrativos a través de la aplicación de principios y herramientas específicas” (Refugio & Lugo, 2024). En este contexto Lean Office resulta ser una filosofía efectiva para mejorar los procesos internos, reducir los desperdicios y aumentar la satisfacción de los clientes.

Nieto (2022) menciona que la principal diferencia entre Lean Manufacturing y Lean Office es que el primero se ocupa netamente de las operaciones de material físico, mientras que el segundo se ocupa de las operaciones relacionadas a las transacciones de información en los procesos internos de una empresa como los procesos administrativos. Fundamentalmente el principal enfoque de esta metodología es dar transparencia a estos flujos intangibles con la finalidad de asegurar que la información correcta llegue a la persona adecuada en el momento preciso.

El objetivo central de Lean Office se basa en maximizar la generación de valor para el cliente mientras se minimizan los recursos empleados y el tiempo de respuesta. En cuanto a sus objetivos específicos se detalla la reducción del tiempo total empleado en el proceso, la eliminación de retrabajos, mejorar la comunicación interna y aumentar la productividad del equipo. En síntesis, Lean Office clasifica los desperdicios administrativos o muda en categorías específicas, así como es la sobreproducción de información, espera por aprobaciones, transporte excesivo de documentos y mal aprovechamiento del talento humano.

1.5.1.2 Filosofía Lean

La Filosofía Lean se considera una filosofía empresarial moderna que se deriva de los términos Lean Production o Lean Manufacturing que significa Manufactura Esbelta.

De acuerdo con Vaca (2020), menciona que después de la Segunda Guerra Mundial, Eiji Toyoda y Taiichi Ohno, de Toyota Motor Company de Japón, fueron los pioneros en el concepto de producción Lean. Toyota desarrollo un nuevo sistema de gestión el cual proponía una forma distinta y exigente de pensar, para el diseño, fabricación, aprovisionamiento, distribución y venta de sus automóviles.

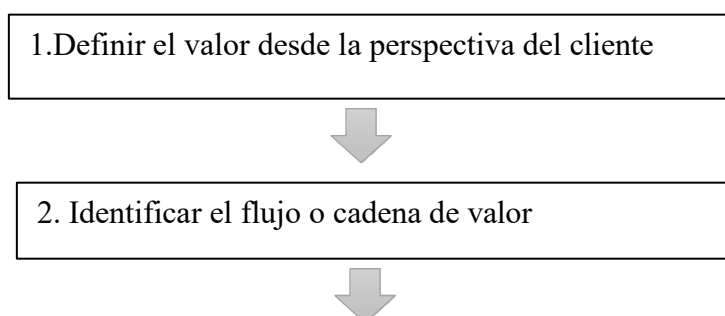
El término Lean fue popularizado por Womack, Jones & Roos en el año 1990, en su obra titulada *The Machine that Changed the World*, que traducido al español quiere decir *La Máquina que Cambió el Mundo*, así definieron el término Lean como una forma de hacer más con menos. De tal manera la filosofía Lean es un paradigma que se centra en trabajar con procesos en flujo que generan valor, además Lean mejora significativamente la satisfacción y el bienestar de los colaboradores de una empresa siempre y cuando se considere como una herramienta para mejorar la eficiencia.

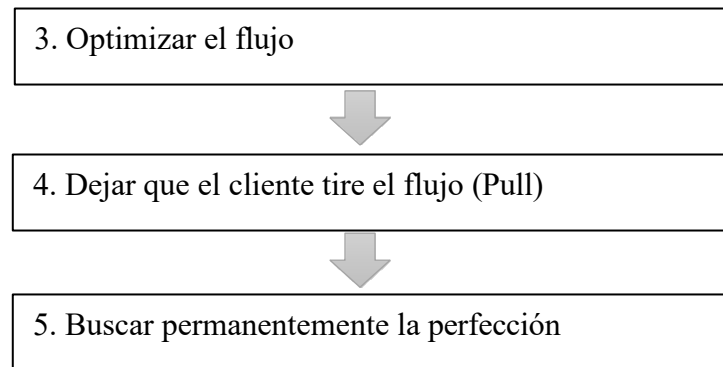
La filosofía Lean se basa en saberes, principios, métodos y técnicas que tienen un propósito común que es mejorar la eficiencia. Gómez (2024) manifiesta que la filosofía Lean trae un cambio radical en la filosofía del liderazgo, el cual esta focalizado en un total soporte a los equipos, mismos que crean valor añadido, razón por el cual la mente debe estar puesta en la mejora continua.

De acuerdo con Vaca (2020), dentro de la filosofía Lean existen principios básicos que fueron definidos por Womack James y Jones Daniel en 1996 en su libro titulado *Lean Thinking*, estos principios se orientan en la creación de actividades y operaciones eficientes; estos son:

Figura 1

Los principios de la Filosofía Lean





Nota. La figura muestra los 5 principios de la Filosofía Lean. Fuente: Elaboración propia (2026) a partir de Womack y Jones (1996).

1.5.1.3 5S (Orden y Organización)

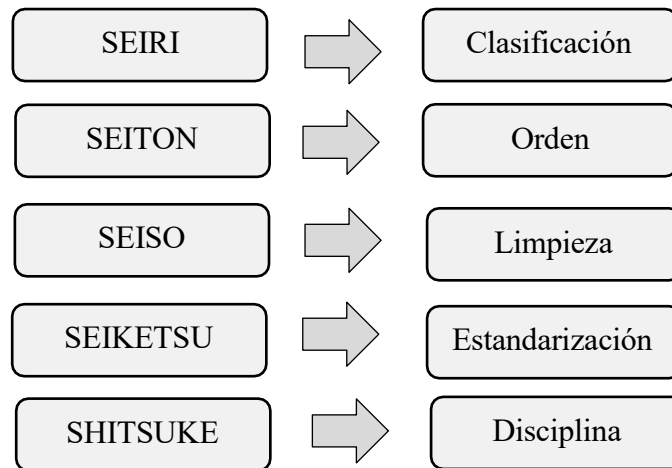
De acuerdo con Durón y Lugo (2024), esta herramienta ayuda a mejorar el orden y la organización del lugar de trabajo, se fundamenta en cinco principios japoneses orientados a la estandarización del entorno de trabajo y limpieza, lo que a su vez aumenta la eficiencia y reduce tiempos de búsqueda de información o documentos.

Locher (2017), detalla que la herramienta 5S se desglosa en:

- ✓ Seiri (Clasificar): identifica los elementos o materiales innecesarios que se encuentren en el área de trabajo.
- ✓ Seiton (Ordenar): colocar los elementos o materiales en las mejores localizaciones posible.
- ✓ Seiso (Limpiar): mantener el área en buenas condiciones de trabajo es decir limpia y segura.
- ✓ Seiketsu (Estandarizar): políticas, procedimientos, prácticas para alcanzar los objetivos de las tres primera S.
- ✓ Shitsuke (Disciplina/Mantener): autodisciplina para respetar los estándares establecidos.

Figura 2

Principios Japoneses 5S



Nota: La figura muestra los 5 principios japoneses conocidos como 5S. Fuente: Elaboración propia (2026) a partir de Locher (2017).

1.5.1.4 Mejora Continua (Kaizen)

“Kaizen es una filosofía de mejora continua que busca la participación de todos los miembros del equipo en la identificación y eliminación de desperdicios” (Durón & Lugo, 2024). La palabra Kaizen se traduce como cambiar para mejor, esta filosofía de mejora continua busca humanizar el lugar de trabajo, con la finalidad de resolver problemas de manera efectiva, además se basa en la premisa que menciona que no se debe pasar un solo día sin realizar alguna mejora en los procesos.

Kaizen es una palabra de origen japonés que significa mejora continua. Junior y Andrade (2023), manifiestan que Kaizen puede definirse como la promoción de mejoras sucesivas y constantes, no obstante Ohno de Toyota Motor Company determina que en Kaizen se adopta el trabajo en equipo debido a que para que se produzca la mejora, la participación de todos en la organización es fundamental, de modo que se recopilan, analizan y documentan datos para mejorar los procesos.

1.5.1.5 Eliminación de Desperdicios

La eliminación de desperdicios en las empresas se considera un proceso que va de la mano con el pensamiento Lean y dentro de esta filosofía se denomina Muda a los

desperdicios, esta palabra es de origen japones. Se describe Muda como aquellas actividades por la que el cliente no está dispuesto a pagar, es cualquier actividad humana que absorbe los recursos, pero no genera valor (Paveck & Schutz, 2024).

Por otra parte, Womack y Jones (2024), señalan que existe siete tipos de Muda que no agregan valor . Estos son:

- Defectos: Hace referencia a los errores en informes y el tiempo desperdiciado en la corrección de estos, ya sea en ingreso de solicitudes, facturación, errores de diseño, conteo de horas trabajadas, entre otros.
- Sobre procesamiento: Realizar actividades redundantes o revisiones excesivas que no añaden calidad.
- Sobreproducción: Generar información antes de que sean requeridos, impresiones innecesarias o compras anticipadas.
- Transporte: Respecto al ámbito administrativo hace referencia al tráfico excesivo de correos electrónicos, constantes e innecesarias solicitudes de aprobación, exceso de entrega de informes.
- Espera: Hace referencia al tiempo muerto en la espera de respuesta de otros departamentos, aprobaciones o firmas requeridas.
- Movimiento: Recorridos innecesarios dentro de la oficina.
- Inventario: Suministros excesivos, almacenamiento de cajas, documentos y artículos.

1.5.1.6 Estandarización de Procesos

Cuando se lleva a cabo la estandarización, se establece prácticas que son seguidas sistemáticamente por todas las personas que realizan los procesos o las actividades asociadas a dichos procesos, un foco de atención principal de la estandarización es racionalizar o simplificar el trabajo, entonces la estandarización constituirá el punto de partida (Locher, 2017).

Según Ahmadi y Rahmani (2023), manifiesta que el trabajo estandarizado es un procedimiento de trabajo altamente detallado que proporciona pautas paso a paso para realizar las actividades diarias del proceso, en otras palabras, hace referencia a un

documento en el que el flujo de trabajo del proceso se desglosa en un conjunto de elementos de trabajo consecutivo. El trabajo estandarizado documento el conocimiento del proceso que se ha convertido en un recurso estratégico vital para que las empresas logren una ventaja competitiva.

Un proceso estandarizado es aquel en el cual se conoce los requisitos de entrada, el procedimiento del proceso, el tiempo de cada actividad y el resultado esperado en la operación. Para que un proceso sea estandarizado se requiere disminuir la variabilidad, esto se lleva a cabo al reducir el tiempo de ejecución de los procesos, además se logra distinguir en qué estado se encuentra dichos procesos, en esencia, los procesos se logran estandarizar a través de la medición de su rendimiento y cómo este influye en el producto o servicio.

1.5.1.7 Value Stream Mapping

El VSM en su traducción quiere decir Mapeo de flujo de valor, permite analizar y visualizar el flujo de trabajo de manera más detallada, a su vez identificando las áreas de oportunidad y los desperdicios existentes en los procesos, se considera una herramienta que permite visualizar el flujo de valor y a su vez aquellas acciones que agregan valor y las que no (Souza y otros, 2023). El VSM ayuda a identificar el origen del desperdicio considerado por Lean, razón por la que el pensamiento Lean y el VSM se están extendiendo a los sectores más diversos, debido a que esta herramienta de mapeo está presente en las actividades de oficina.

Para Tapping y Shuker (2002), el value stream mapping es una herramienta sencilla que representa la ruta que sigue el valor, detallando cada proceso en el flujo de materiales e información. Es decir que muestra la conexión entre el flujo de materiales, información y capital. Además, los fundamentos del mapeo del flujo de valor, así como sus técnicas, no son recientes debido a que ya se utilizaban en el sector manufacturero en las líneas de producción de Japón.

Por otra parte, la adaptación de los principios Lean en entornos administrativos ha generado una reducción del desperdicio en el procesamiento de información. En el entorno administrativo, el flujo de valor está más centrado y relacionado con el flujo

de información, es por ello que el mapeo en el sector administrativo puede presentar diferentes patrones, el mapeo en el sector administrativo ayuda a localizar los problemas de un servicio, permitiendo así mejorar su desempeño (Siqueira & Chiari, 2020).

1.5.2 Variable Dependiente

1.5.2.1 Eficiencia Organizacional

“La eficiencia se entiende como el uso o aprovechamiento óptimo y más adecuado de los recursos disponibles para obtener mayor cantidad de beneficios posibles” (Olivera, 2022).

La eficiencia organizacional es la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos utilizando menos cantidad de recursos posibles. Según Porter 1990 (como se menciona en Olivera, 2022) afirma que la presencia de la eficiencia facilita la competitividad, y por ello, la presencia de competidores induce a la búsqueda de eficiencia, además que la eficiencia es uno de los factores clave dentro del análisis del desempeño organizacional.

Según Guzmán y otros (2022), la palabra eficiencia refiere a los recursos que se empleó y los resultados que se obtuvo, por lo cual es la cualidad muy apreciada por empresas ya que en las prácticas toda actividad que se realiza tiene como propósito alcanzar un objetivo o metas con recursos. Por otra parte, ser eficiente es cumplir con los objetivos planteados en el menor tiempo, menor recurso y con la máxima calidad, razón por la cual el gerente busca alcanzar la eficiencia basándose en modelos y teorías existentes de manera que se debe elegir la que mejores resultados le brinde.

1.5.2.2 Productividad Administrativa

El término productividad hace referencia a los resultados obtenidos en un proceso o sistema, por lo que incrementar la productividad se mide en base al cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados, para evaluar los resultados se puede medir en unidades producidas o en utilidades, mientras que los recursos

empleados pueden cuantificarse por números de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. La productividad se asocia con la eficiencia y el tiempo es decir cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado esperado, más productivo es el sistema (Parrales y otros, 2022).

La productividad busca utilizar eficientemente los recursos disponibles con los que una empresa cuenta, siendo estos los recursos tecnológicos, humanos, materiales y financieros; con la finalidad de producir bienes o servicios de alta calidad en la cantidad esperada, además el incrementar la productividad se ve como un objetivo empresarial clave para atraer mayor rendimiento financiero y competitivo en el mercado (Cobos y otros, 2024).

“La productividad administrativa se enmarca en la eficiencia y efectividad con la que una organización planifica, coordina y ejecuta sus actividades y recursos en el ámbito de la gestión y la administración” (Cusolito & Francis, 2021). En términos generales la productividad administrativa es la capacidad que tiene una empresa para alcanzar sus objetivos y metas administrativas, optimizando sus recursos, esto implica minimizar desperdicios y maximizar la calidad en todos los procesos de gestión empresarial. Además, dentro del contexto Lean Office, la productividad incrementa al eliminar aquellas actividades que consumen recursos pero que no agregan valor para el cliente.

1.5.2.3 Reducción de Tiempos

El tiempo de un ciclo hace referencia a la cantidad de tiempo requerido para terminar un producto o completar un proceso estándar, se trata de varios indicadores de eficiencia que brindan una visión medible del rendimiento de la empresa (Graupp, 2022). El reducir el tiempo permite establecer plazos realistas, aumentar la productividad, garantiza los plazos de entrega, aumenta la satisfacción y lealtad del cliente, reduce los residuos, mantiene un flujo de trabajo continuo y estandariza los procesos de trabajo.

En el área administrativa simplificar los procesos administrativos permite aumentar la eficiencia y efectividad, debido a que se optimiza recursos lo cual al eliminar pasos innecesarios o redundantes en los procesos administrativos se puede reasignar tiempo y esfuerzo a las actividades que generen mayor valor, las organizaciones que reducen los tiempos en sus procesos internos pueden adaptarse mejor a los cambios del mercado y dar respuestas con mayor agilidad es decir que las organizaciones obtienen mayor ventaja competitiva en el mercado (Group, 2025).

1.5.2.4 Uso Eficiente de Recursos

Los recursos son la base de los ingresos de las empresas, por ello el uso eficiente de los recursos consiste en encontrar el equilibrio óptimo entre el costo de los recursos y los ingresos que generan, se trata de optimizar el uso de los recursos para generar el máximo valor para la organización, tanto en lo que respecta a la satisfacción del cliente y la fidelización, como a estar listo para aprovechar las oportunidades y alcanzar los objetivos estratégicos (Marks, 2023). En las oficinas, los recursos no son únicamente materiales, sino principalmente el talento humano y el tiempo.

El uso eficiente de los recursos se fundamenta en hacer más con menos, la eficiencia asignativa es la capacidad de usar los recursos de forma óptima, poner en práctica la eficiencia en el uso de los recursos es diferente en cada organización, las prácticas comunes de eficiencia incluye la eliminación de residuos, de manera general el objetivo de usar de manera eficiente los recursos es satisfacer las necesidades de la generación actual garantizando que las futuras generaciones cuenten con los recursos necesarios para sobrevivir en el mercado (Piedra y otros, 2021).

1.5.2.5 Calidad del Servicio

La calidad del servicio se considera un factor determinante para todas aquellas empresas que buscan la diferenciación frente a otros competidores, el cliente requiere

de una buena atención, agilidad en el servicio, comodidad y seguridad, y un ambiente agradable, razón por el cual la calidad del servicio toma importancia ya que debe ser la base de la estabilidad y el progreso de las empresas tanto estatales como privadas (Rodríguez y otros, 2023). Mediante la calidad del servicio nace la satisfacción del cliente ya que al actualizar y mejorar los servicios satisfaciendo las necesidades de los clientes, aumentando su percepción efectiva, crea la posibilidad de fidelizar los clientes y así atraer beneficios a la empresa.

Las organizaciones no solo funcionan con el objetivo de cumplir las expectativas del cliente sino también en un servicio postventa. De tal manera Peña y otros (2022), manifiesta que la calidad de servicio son un conjunto de estrategias y acciones que tienen como objetivo brindar una mejor atención al consumidor final, además que se conceptualiza como la percepción del cliente sobre la excelencia en la atención que recibe por parte de las empresas.

1.5.3 Marco Legal del Estudio

En la presente investigación, el diseño de los manuales administrativos se contextualiza en la normativa técnica de calidad y gestión internacional, las cuales se mencionan a continuación:

- ✓ ISO 9001:2015: Según Salazar y otros (2023), la norma ISO 9001:2015 es conocida como un sistema de gestión de la calidad, se dirige a establecer los requisitos que permite a las empresas aumentar la eficacia y eficiencia, además esta norma abarca todas las áreas de la organización.
Esta norma exige que los procesos estén documentados en este caso en manuales y que se vean orientados a la mejora continua.
- ✓ ISO 31000: De acuerdo con Núñez y otros (2023), la norma ISO 31000 es una herramienta ampliamente reconocida a nivel internacional para la gestión de riesgos, es la base en la cual se apoyan todos los sistemas de gestión debido a que proporciona orientación y elementos de apoyo.

Esta norma al integrarse con la filosofía Lean asegura que los nuevos manuales mitiguen fallos operativos.

1.5.4 Alineación con la Agenda 2030 (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son considerados como un marco estratégico de naturaleza multidimensional e Inter dimensional, el cual puede ser desarrollado por cualquier tipo de institución, Los ODS constituyen a una nueva estrategia en la que se encuentran los desafíos que subyacen de los restos económicos, sociales y ambientales (Acuña y otros, 2022).

La presente investigación se alinea directamente a los siguientes ODS:

ODS 8: este objetivo trata del trabajo decente y crecimiento económico, y se alinea con la investigación al aumentar la productividad económica y reducir el estrés laboral mediante la procesos ordenados y claros.

ODS 9: este objetivo trata de la Industria, Innovación e Infraestructuras, y se alinea con la investigación al modernizar la gestión administrativa de una organización mediante innovación en procesos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Enfoque

2.1.1 Mixto

El enfoque mixto combina métodos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión más completa y profunda de los fenómenos estudiados. Permite la triangulación de datos que favorece la validez y la confiabilidad de los hallazgos (Medina y otros, 2023).

La presente investigación tiene un enfoque mixto, en virtud de la necesidad de abordar el diseño de manuales de procesos administrativos, se integró componentes cuantitativos que posibilitaron el diagnóstico con precisión de base numérica, del estado en que se encuentra la empresa. Por otra parte, el componente cualitativo, viabilizado por la observación permitió comprender la realidad operativa.

2.2 Alcance o Tipo

2.2.1 Aplicada

“La investigación aplicada utiliza el conocimiento teórico para tratar problemas prácticos y desarrollar soluciones específicas o desarrollar nuevas tecnologías, prototipos, productos, modelos o procesos, es decir, tiene un impacto directo en la práctica y la aplicación de los resultados” (Tarrillo y otros, 2024).

La presente investigación es de tipo aplicada dado que se orienta a la solución de una problemática identificada en la empresa CM Original, la cual se relaciona con las deficiencias dentro de los procesos administrativos, de tal manera que el estudio busca proponer mejoras mediante el diseño de manuales de procesos administrativos basados en herramientas Lean Office.

2.2.2 Descriptivo

“Describe los fenómenos sociales en circunstancias temporales y geográficamente determinadas, se centra en describir las diversas características de una situación o fenómeno proporcionando una representación minuciosa y precisa” (Albornoz y otros, 2023).

La investigación mantiene un alcance descriptivo dado que se busca identificar y describir aquellas características actuales que mantienen los procesos administrativos en la empresa, permitiendo conocer la situación actual de los mismos, de tal que se analizó las condiciones en que se lleva a cabo dichos procesos dentro de la organización.

2.2.3 Secuencial Explicativo

El diseño secuencial explicativo implica un análisis de datos cuantitativos dentro de una fase inicial, seguido de una fase cualitativa, la cual explica los resultados a mayor profundidad, es decir en primera instancia se recopilan y analizan datos cuantitativos, seguidos de datos cualitativos para explicar los hallazgos (Tarrillo y otros, 2024).

La investigación adopta un diseño de carácter secuencial explicativo dado que se desarrolló en dos etapas, en primera instancia se recolectó datos cuantitativos con el fin de identificar la percepción de los colaboradores de manera general, y en segunda instancia de corte cualitativo, se aplicó la observación de forma específica.

2.2.4 No experimental transversal

El diseño no experimental no requiere de la manipulación activa de las variables independientes, únicamente se enfoca en observar y describir fenómenos naturalmente, en sí, no existe un control experimental directo sobre las variables, por lo tanto, se deben tener presente múltiples factores que pueden afectar los resultados (Tarrillo y otros, 2024).

La presente investigación es de diseño no experimental de corte transversal, dado que las variables de estudio únicamente fueron analizadas mas no manipuladas, únicamente se observó los procesos tal y como se desarrollan en su entorno natural y los datos fueron recolectados en un periodo único de tiempo.

2.3 Modalidad

2.3.1 Investigación de campo

La investigación de campo hace referencia a la ciencia de la conservación, es la base que permite generar conocimiento actualizado y robusto, que permite respaldar la toma de decisiones, la investigación de campo juega un papel esencial que mejora la comprensión del mundo natural (Ríos y otros, 2023).

La presente investigación se desarrolló con la modalidad de campo debido a que la información fue obtenida directamente de la empresa CM Original, misma donde se desarrollan los procesos administrativos objeto de estudio.

2.3.2 Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica es aquella que busca obtener, seleccionar, copilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio mediante fuentes documentales como libros, registros visuales, documentos de archivo, entre otros, este tipo de investigación es muy usada en las ciencias sociales (Carbajal, 2020).

Para el desarrollo de la investigación se empleó una búsqueda bibliográfica dado que se requería la revisión y análisis de fuentes científicas, académicas y documentales relacionadas con Lean Office y eficiencia organizacional. El análisis y consulta de diversos artículos científicos, libros y tesis permitió fundamentar teóricamente las variables de estudio junto con sus herramientas.

2.4 Población y muestra

“La población es el conjunto de elementos o individuos que comparten una característica común y son objeto de estudio, representa el universo completo sobre el cual se quieren hacer inferencias” (Tarrillo y otros, 2024).

La población está conformada por 28 colaboradores de la empresa CM Original.

Teniendo en cuenta el tamaño reducido de la población, se aplicó un muestreo censal, en términos generales se incluyó el 100% de la población.

2.5 Técnica

2.5.1 Encuesta

En base a Puente (2020), enfatiza que la encuesta es un método sistemático para la investigación, que consiste en la recopilación de información de la muestra, con la finalidad de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual la muestra es miembro. La encuesta analiza las características generales del grupo involucrados en ella, además que permite tener una visión mucho más amplia de las opiniones, características y comportamientos, de manera que contribuye a la optimización del proceso de investigación y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

En el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta con la finalidad de obtener información sobre la percepción de los colaboradores de la empresa CM Original respecto a la aplicación de herramientas Lean Office y la eficiencia organizacional.

2.5.2 Observación Directa

“Es una técnica de investigación que implica el registro visual de lo que ocurre en una situación real, mediante la clasificación y consignación de los datos según un esquema establecido y previsto” (Fuentes y otros, 2020).

En la presente investigación fue aplicada la observación directa con el propósito de examinar el desenvolvimiento real de los procesos administrativos, logrando por medio de ella identificar aquellas actividades que no agregan valor, tiempos muertos y reprocesos presentes en dichos procesos.

2.6 Instrumento

2.6.1 Cuestionario

Vega y otros (2023), menciona que el cuestionario es un conjunto de preguntas que permiten evaluar la capacidad de medir de manera estandarizada las dimensiones de interés dentro de un tema en específico, el cuestionario en escalas cuantifica la intensidad de las respuestas, dentro del cual los sujetos de estudios seleccionan las respuestas jerarquizadas en base a valores ordinales.

Dentro de la investigación, con el propósito de recopilar datos, se diseñó el cuestionario estructurado compuesto por 25 ítems adaptados a partir de un instrumento previamente validado, se formuló bajo el formato escala de Likert de cinco puntos, lo que permite identificar las percepciones del personal de CM Original.

El instrumento validado del que se adaptó fue un cuestionario tomado del artículo científico de Díaz et al. (2022), titulado “*Relationship between lean manufacturing tools and their sustainable economic benefits*”.

Tabla 1

Puntuación de la escala de Likert

Puntuación de la escala tipo Likert	
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Nota. La tabla muestra la puntuación de la escala de Likert utilizado en el cuestionario estructurado.

El cuestionario estructurado como instrumento de describe a continuación:

- ✓ Lean Office (VI): Para la variable independiente se desarrolló un cuestionario estructurado de 15 preguntas y dirigida a los colaboradores de CM Original, se detalla a continuación:

Tabla 2

Dimensiones de Lean Office

DIMENSIONES	CANTIDAD DE PREGUNTAS
5S (orden y organización)	3
Mejora Continua (Kaizen)	3
Eliminación de desperdicios	3
Estandarización de procesos	3
Value Stream Mapping	3

Nota: Distribución de las preguntas del cuestionario de la variable independiente.

- ✓ Eficiencia Organizacional: Para la variable dependiente se desarrolló un cuestionario de 10 preguntas, que de la misma forma fue dirigido a los colaboradores de CM Original.

Tabla 3

Dimensiones de Eficiencia Organizacional

DIMENSIONES	CANTIDAD DE PREGUNTAS
Productividad administrativa	2
Reducción de tiempos	2
Uso eficiente de recursos	3
Calidad del servicio	3

Nota: Distribución de las preguntas de la variable dependiente.

2.6.2 Guía de Observación

La guía de observación es un instrumento que permite evaluar y registrar de forma sistemática comportamientos, habilidades o procesos, frecuentemente es utilizada en el ámbito educativo, en la investigación y la evaluación del desempeño para recolectar datos objetivos y directos sobre un fenómeno o sujeto de estudio. (Fonseca & Corona, 2021).

La guía de observación validada que se utilizó para la recopilación de datos se tomó de la tesis de Martínez (2024) titulada “*Propuesta de aplicación de Lean Office para mejorar el desempeño del área de Operaciones de la empresa Transaltisa S. A. sede Arequipa, 2022*”. La aplicación de la guía de observación permitió registrar de forma sistemática las actividades del proceso, los responsables, tiempos estimados y problemas detectados.

2.6.3 Value Stream Mapping (VSM)

“El mapeo del flujo de valor (VSM) es una técnica utilizada en el principio Lean que ayuda a analizar el flujo de materiales e información necesarios para llevar un producto o servicio al cliente”(Setiawan y otros, 2021).

La herramienta VSM fue empleada con el propósito de representar gráficamente, el flujo correspondiente a los procesos administrativos. Mediante dicha representación fue posible identificar las distintas etapas de los procesos, el análisis de los tiempos de ciclo y la detección del cuello de botella existentes en el sistema.

2.7 Validación del Instrumento

2.7.1 V de Aiken

El cuestionario contiene preguntas organizadas y orientadas a la población objetivo, para su respectiva validación se utilizó el método de V de Aiken, el cual permite cuantificar la validez del contenido del instrumento, el cual se evalúa bajo cuatro criterios; claridad, suficiencia, relevancia y coherencia de cada ítem.

Tabla 4*Resultados V de Aiken*

V de Aiken	
Suficiencia	1
Claridad	0,90
Relevancia	0,97
Coherencia	1

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en la V de Aiken.

El instrumento fue validado por tres expertos en el tema, mismos que analizaron detalladamente cada uno de los ítems correspondientes a cada dimensión del cuestionario estructurado.

Tabla 5*Validación de jueces mediante V de Aiken*

Juez	Especialidad	V de Aiken	Validación
Ing. Arturo Montenegro	Ing. Comercial	0,92	Muy alto
Ing. Mauricio Vizuite	Dr. en Ciencias Org.	1	Muy alto
Ing. Jorge Abril	Dr. Administración Emp.	1	Muy alto

Nota: La tabla muestra los resultados obtenidos en la V de Aiken de cada uno de los expertos.

2.7.2 Alfa de Cronbach

El coeficiente Alfa de Cronbach es un método general para estimar la fiabilidad de un instrumento, el cual debe ser formulado con respuestas de tipo escala de Likert. El Alfa de Cronbach expresa consistencia interna a partir de la covariación entre los ítems del cuestionario, de tal manera que, a mayor covariación, mayor puntuación alfa (Rodríguez & Reguant, 2020).

En el presente trabajo de investigación se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual se calculó mediante la aplicación a los 28 colaboradores de la empresa CM Original con la finalidad de conocer la fiabilidad del cuestionario estructurado. Una

vez aplicado el Alfa de Cronbach, el resultado obtenido fue de 0,914, lo cual indica que el instrumento es confiable además de mostrar una excelente consistencia interna y fiabilidad, esto quiere decir que los 25 ítems del cuestionario están altamente correlacionados y miden el mismo constructo de manera estable.

Figura 3

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	25

Nota. La figura muestra los datos extraídos de la base de datos IBM SPSS.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3. 1 Análisis y Discusión de los Resultados

En este apartado se presenta los resultados obtenidos en base al cuestionario estructurado y las guías de observación aplicados en la empresa CM Original, los cuales se llevó a cabo con la finalidad de diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos específicamente seleccionados. Además, se presenta el análisis de los procesos en base a las herramientas de Lean Office, así mismo la elaboración del VSM y el diseño de manuales de procesos administrativos orientados a mejorar la eficiencia organizacional de la empresa.

3.1.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos

Para el diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos dentro de la empresa CM Original se fundamentó en la triangulación de la percepción de los colaboradores de la empresa lo cual representa datos cuantitativos y en la observación directa del lugar de trabajo lo que representa una medición empírica para el respectivo diagnóstico.

3.1.1.1 Resultados del cuestionario estructurado

(Nota. Se puede observar las gráficas individuales de los datos obtenidos del cuestionario en el Anexo C.)

Variable Independiente

Tabla 6

Resultados de la primera dimensión: 5S

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1. ¿Los documentos físicos y digitales están organizados adecuadamente?	0 (0%)	0 (0%)	3 (10,7%)	13 (46,4%)	12 (42,9%)	28 (100%)
2. ¿Su área de trabajo se mantiene limpia y ordenada?	0 (0%)	1 (3.5%)	3 (10,7%)	12 (42,9%)	12 (42,9%)	28 (100%)
3. ¿Se eliminan regularmente archivos o documentos innecesarios?	0 (0%)	0 (0%)	12 (42,9%)	9 (32.1%)	7 (25,0%)	28 (100%)

Nota. La tabla muestra los datos obtenidos de los 3 ítems de dimensión 5S.

Análisis e Interpretación

Mediante las preguntas 1,2 y 3 de la dimensión 5S se analizó que la percepción de los colaboradores de la empresa revela una base sólida en lo que respecta al orden visual y físico debido a que el 89,3% afirma que tanto la documentación física como la digital se encuentran organizados adecuadamente, y un 85,8% manifiesta que si mantienen su área de trabajo limpia y ordenada. No obstante, al vincular los datos con la eliminación de documentos innecesarios (fase Seiri-clasificar), se visualiza una fragmentación dado que el 42,9% del personal se mantiene en una postura neutral, lo cual representa que, aunque se mantiene la limpieza y la organización de las áreas de trabajo, aun no se consolida un hábito sistemático que descarte la información obsoleta, lo cual

ocasiona la acumulación de elementos que no agregan valor y retrasa la agilidad documental a largo plazo.

Tabla 7

Resultados de la segunda dimensión: Mejora Continua (Kaizen)

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
4. ¿La empresa promueve la mejora continua en los procesos administrativos?	0 (0%)	0 (0%)	3 (10,7%)	18 (64,3%)	7 (25%)	28 (100%)
5. ¿ Los colaboradores aportan ideas para mejorar el desempeño laboral ?	0 (0%)	2 (7,1%)	9 (32,1%)	8 (28,6%)	9 (32,1%)	28 (100%)
6. ¿Las sugerencias del personal son implementadas?	0 (0%)	1 (3,6%)	10 (35,7%)	12 (42,9%)	5 (17,9%)	28 (100%)

Nota: La tabla muestra los datos obtenidos de los 3 ítems de dimensión Mejora Continua (Kaizen).

Análisis e Interpretación

La mejora continua representa contraste en lo que respecta a intención corporativa y la ejecución participativa, es por ello por lo que al analizar los resultados de dicha dimensión se destaca que un 89,3% percibe que en efecto la empresa promueve la mejora de sus procesos y a su vez un 64,3% de los colaboradores manifiestan que estos procesos son actualizados de manera periódica. Sin embargo, al hablar de la participación del personal y su aporte con ideas que mejoren el desempeño el 32,1% se muestra en una posición neutral y un 35,7 manifiestan que no tienen claro si las sugerencias son implementadas, lo cual se puede deducir que el fomentar la mejora continua es visto como una directriz oficial estipulada por la gerencia, pero aún no se refleja un canal estructurado que garantice llevar un buen manejo de las iniciativas y sugerencias del personal.

Tabla 8

Resultados de la tercera dimensión: Eliminación de Desperdicios

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
7. ¿ En la empresa se identifican actividades administrativas que no agregan valor?	1 (3,6%)	1 (3,6%)	11 (39,3%)	9 (31,1%)	6 (21,4%)	28 (100%)
8. ¿Considera que se reducen tiempos muertos en los procesos?	0 (0%)	2 (7,1%)	5 (17,9%)	13 (46,4%)	8 (28,6%)	28 (100%)

9. ¿Se evitan reprocesos en las tareas administrativas?	0 (0%)	1 (3,6%)	9 (32,1%)	14 (50%)	4 (14,3%)	28 (100%)
--	-----------	-------------	--------------	-------------	--------------	--------------

Nota: La tabla muestra los datos obtenidos de los 3 ítems de dimensión Eliminación de Desperdicios.

Análisis e Interpretación

En lo que respecta a la eliminación de desperdicios, los datos muestran que existe cierto desconocimiento técnico por parte del personal en lo que respecta a las ineficiencias administrativas (desperdicios). Existe un 39,3% que se mantienen neutrales ante la identificación de las actividades que no agregan valor, a pesar de que se registra que el 75% del personal percibe una efectiva reducción de tiempos muertos y un 64,3% afirma que se evita los reprocesos en las tareas cotidianas. La relación de estos datos muestra que el personal asocia la reducción de tiempos con el esfuerzo operativo de terminar rápido una tarea, además se carece de los fundamentos metodológicos requeridos para establecer qué actividades administrativas son redundantes o innecesarias dentro del flujo laboral lo que limita la optimización desde la raíz del sistema.

Tabla 9

Resultados de la cuarta dimensión: Estandarización de Procesos

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
10. ¿Existen procedimientos documentados para las actividades a desarrollarse?	0 (0%)	1 (3,6%)	2 (7,1%)	17 (60,7%)	8 (28,6%)	28 (100%)

11. ¿Las tareas se realizan siguiendo estándares definidos?	0 (0%)	0 (0%)	4 (14,3%)	17 (60,7%)	7 (25%)	28 (100%)
12. ¿Considera que los procesos se actualizan periódicamente?	0 (0%)	3 (10,7%)	7 (25%)	17 (60,7%)	1 (3,6%)	28 (100%)

Nota: La tabla muestra los datos obtenidos de los 3 ítems de dimensión Estandarización de Procesos.

Análisis e Interpretación

Al examinar los datos obtenidos de la estandarización de procesos, surge una visión optimista dado que el 89,3% de los colaboradores afirman de manera categórica la existencia de procedimientos documentados en los que constan el desarrollo de sus actividades, mientras que un 85,7% manifiesta que las tareas son ejecutadas siguiendo estándares definidos. Dada la alta concentración de respuestas positivas, puede observar que el personal tiene una idea clara de sus funciones diarias. Desde el punto de vista analítico, se percibe una inclinación cultural acentuada hacia el cumplimiento de normas, creando un entorno organizacional altamente propicio y abierto para la futura introducción de manuales de procesos técnicos y formales, dado que las tareas bien definidas son apreciadas y tienden a ser cumplidas.

Tabla 10

Resultados de la quinta dimensión: Value Stream Mapping

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
13. ¿Se identifican claramente las etapas de los procesos administrativos?	0 (0%)	1 (3,6%)	6 (21,4%)	17 (60,7%)	4 (14,3%)	28 (100%)
14. ¿ Se analizan los tiempos de cada actividad dentro de los procesos?	0 (0%)	2 (7,1%)	3 (10,7%)	20 (71,4%)	3 (10,7%)	28 (100%)
15. ¿Se identifican cuellos de botellas (desperdicio) en los procesos administrativos?	1 (3,6%)	2 (7,1%)	8 (28,6%)	12 (42,9%)	5 (17,9%)	28 (100%)

Nota: La tabla muestra los datos obtenidos de los 3 ítems de dimensión VSM.

Análisis e Interpretación

En lo que respecta al Value Stream Mapping se visualiza que un 75% del personal afirma que identifica con claridad las etapas de los procesos administrativos y un 82,1% tiene la perspectiva que se realiza un análisis de los tiempos en cada actividad. No obstante, se observa una comprensión secuencial pero algo desconectada de la cadena operativa dado que, al momento de identificar los cuellos de botella o desperdicios, la percepción del personal disminuye al 60,7% con un notable 28,6%

que se muestran neutrales. Esta relación muestra que, si bien la secuencia de las tareas y el tiempo invertido en ellas son reconocidos, pero se presenta dificultades para identificar donde se estanca o se interrumpe el flujo de información general a lo largo de toda la empresa.

Variable Dependiente

Tabla 11

Resultados de la primera dimensión: Productividad Administrativa

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutra l	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
16. ¿Considera que el personal cumple sus tareas en el tiempo establecido?	0 (0%)	2 (7.1%)	6 (21,4%)	12 (42,9%)	8 (28,6%)	28 (100%)
17. ¿Se logra mayor cantidad de trabajo con los mismos recursos?	0 (0%)	0 (0%)	10 (35,7%)	12 (42,9%)	6 (21,4%)	28 (100%)

Nota: La tabla muestra los datos obtenidos de los 2 ítems de dimensión Productividad Administrativa.

Análisis e Interpretación

Dentro de esta dimensión se obtuvo que un 71,4% del personal manifiesta que las tareas se cumplen dentro del plazo estipulado, pero la confianza disminuye al consultar si se logra obtener una mayor cantidad de trabajo cuando se emplea los mismos recursos, donde el 35,7% se mantiene neutros y los niveles de acuerdo bajan al 64,3%, esto evidencia que el cumplimiento de metas es por el sobre esfuerzo del personal y no por la eficiencia sistémica. Estos datos permiten interpretar que el personal cumple con sus obligaciones a tiempo, pero perciben un estancamiento en la capacidad operativa, es decir, que no experimentan que se esté optimizando el talento humano o herramientas con la finalidad de hacer más o con menos.

Tabla 12

Resultados de la segunda dimensión: Reducción de Tiempos

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
18. ¿ Los procesos administrativos se ejecutan en menor tiempo que antes?	0 (0%)	0 (0%)	10 (35,7%)	14 (50%)	4 (14,3%)	28 (100%)
19. ¿El tiempo de respuesta a pedidos es más	0 (0%)	1 (3,6%)	7 (25%)	15 (53,6%)	5 (17,9%)	28 (100%)

**rápido que
antes?**

Nota: La tabla muestra los datos obtenidos de los 2 ítems de dimensión Reducción de tiempos.

Análisis e Interpretación

En lo que respecta a reducción de tiempos se visualiza la priorización de la salida del producto frente a la eficiencia de las operaciones internas, dado que, el 71,4% del personal afirma que la respuesta de pedidos es más rápida que antes, lo que representa mayor agilidad ante el cliente externo. Sin embargo, al analizar si los procesos administrativos se ejecutan en menor tiempo, el índice de acuerdo desciende a un 64,3%, con un 35,7% que se mantiene neutrales. Dado este análisis se deduce que la rapidez en la atención de los pedidos se alcanza forzando el ritmo de trabajo, en lugar de construir el resultado natural de procesos internos que se lleven a cabo de manera homogénea y con mayor fluidez.

Tabla 13

Resultados de la tercera dimensión: Uso eficiente de recursos

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
20. ¿ Los recursos administrativos se utilizan de manera eficiente?	0 (0%)	0 (0%)	6 (21,4%)	18 (64,3%)	4 (14,3%)	28 (100%)

21. ¿Se reducen los costos asociados a los procesos administrativos?	0 (0%)	1 (3,6%)	10 (35,7%)	16 (71,4%)	3 (10,7%)	28 (100%)
22. ¿El tiempo del personal es aprovechado de manera óptima?	0 (0%)	0 (0%)	3 (10,7%)	15 (53,6%)	10 (35,7%)	28 (100%)

Nota: La tabla muestra los datos obtenidos de los 3 ítems de dimensión Uso eficiente de Recursos.

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos en esta dimensión refleja que el 89,3% considera que el tiempo del personal es aprovechado de manera óptima y el 78,6% afirma que los recursos administrativos son utilizados eficientemente. No obstante, al asociar esta percepción operativa con la reducción de costos administrativos, el nivel de acuerdo disminuye al 60,7%, con un 35,7% que mantiene una postura neutral, dicho esto se evidencia una dicotomía entre el aprovechamiento del talento humano y la gestión financiera. En esencia, estos datos indica que el personal trabaja activamente pero no conocen el impacto financiero de sus actividades, lo cual no les permite visualizar que el esfuerzo cotidiano que realizan se traduce en un ahorro económico integral.

Tabla 14

Resultados de la cuarta dimensión: Calidad del Servicio

Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
-------------	---------------------------------	----------------------	----------------	-------------------	------------------------------	--------------

23. ¿Considera que se presentan pocos errores en los procesos administrativos?	0 (0%)	1 (3,6%)	8 (28,6%)	17 (60,7%)	2 (7,1%)	28 (100%)
24. ¿Los procesos cumplen con las normas establecidas?	0 (0%)	0 (0%)	3 (10,7%)	19 (67,9%)	6 (21,4%)	28 (100%)
25. ¿Los usuarios están satisfechos con los servicios administrativos?	0 (0%)	0 (0%)	5 (17,9%)	18 (64,3%)	5 (17,9%)	28 (100%)

Nota: La tabla muestra los datos obtenidos de los 3 ítems de dimensión Calidad del servicio.

Análisis e Interpretación

En lo que respecta a la calidad del servicio, se percibe un balance positivo dado que el 89,3% de los empleados manifiestan que los procesos se llevan a cabo rigurosamente con las normas establecidas, lo cual se relaciona con el 82,1% perciben que el cliente final está satisfecho con los servicios recibidos, pese a estos datos, se obtuvo un 28,6 de neutralidad ante la interrogante de si se presentan pocos errores en la ejecución de los procesos administrativos. El análisis de estas tres interrogantes demuestra que la empresa logra un alto grado de cumplimiento para el cliente final, pero dentro del proceso interno en el cual se rige la entrega de productos, no queda exento de fallas o reprocesos que pueden ser perfeccionados.

3.1.1.2 Resultados de la observación directa

Se realizó una observación directa para dar un mayor soporte a la recolección de datos, para lo cual se seleccionó tres procesos administrativos que presentan actividades críticas dentro del funcionamiento operativo y administrativo de la empresa CM Original, estos procesos son: Gestión de Pedidos, Programación y Seguimiento de producción y la Gestión de Inventario y Abastecimiento. Se optó por dichos procesos administrativos, en virtud de la relación directa que mantienen con el flujo de información, la coordinación de carácter interno y el control de los recursos. Además, dichos procesos presentan mayor posibilidad de mejora continua mediante la aplicación de herramientas Lean Office, ya que en ello se detecta actividades que no agregan valor, reprocesos, tiempo de espera, desorganización y reprocesos.

A pesar de las percepciones positivas que presentan los colaboradores de la empresa, el levantamiento de tiempos en las tres áreas mencionadas reflejó la existencia de desperdicios administrativos y una desconexión entre el flujo de información y la planta de producción.

1. Proceso de Gestión de Pedidos y Atención al Cliente

Dentro de este proceso la atención al cliente y el desarrollo de muestras presenta ciertas interrupciones logísticas, se identificó que los requerimientos pendientes acumulados ocasionan tiempos de espera de hasta un día para que sea asignado a el área de diseño. Y a nivel operativo, se observó reprocesos constantes que parten de los requerimientos de los clientes que en ocasiones no son lo suficientemente claros o se presentan fallas en la costura o sublimados, lo que añade 15 minutos de retraso por cada ciclo repetido. Adicionalmente para obtener los materiales necesarios en esta área existe una demora de 20 minutos dado que se realiza la verificación de los insumos en la bodega y hasta una hora de espera dentro del despacho logístico, lo cual pone en evidencia que existe un flujo de información interrumpido.

Nota: La guía de observación completa se puede visualizar en el Anexo D

Triangulación de resultados (cuestionario vs observación): al hacer una comparación entre la observación de esta área con los resultados del cuestionario, se evidencia un desequilibrio en la dimensión de eliminación de desperdicios, dado que el 64,3% del personal afirmaba que se evitan reprocesos administrativos, pero en la observación se encontró esperas logísticas de hasta una hora y reprocesos constantes por requerimientos del cliente o diversas fallas de confección. Esta observación contradice la percepción del personal demostrando que el 39.3% de neutralidad sobre la identificación de actividades sin valor agregado es en realidad una ceguera operativa.

2. Proceso de Programación y Seguimiento de Producción

Dentro de este proceso se documentó que existe una alta inestabilidad en las órdenes de trabajo debido a que se registran reprogramaciones constantes por cambios en la prioridad de urgencia de los clientes, lo cual genera un stop de 15 a 20 minutos por cada orden modificada. El desperdicio detectado que considera más grave ocurre en la solicitud de insumos, dado que cuando el jefe de producción solicita material existe una espera de hasta un día por falta de disponibilidad en la bodega, a lo cual se suma un día adicional si el requerimiento debe pasar por el proceso de compras. Dichas deficiencias administrativas en la planificación ocasionan que el trabajo en la planta se vea saturado, provocando tiempos muertos de hasta 2 horas de espera.

Nota: La guía de observación completa se puede visualizar en el Anexo D.

Triangulación de resultados (cuestionario vs observación): en relación con los datos obtenidos con la dimensión de productividad administrativa y reducción de tiempos, con la observación de este proceso se visualiza una brecha real dado que, el 71,4% del personal aseguró que cumple con sus tareas a tiempo, sin embargo, la observación en el lugar constató el stop de hasta 2 horas en planta debido a la saturación de trabajo, desperdicios y constantes reprogramaciones sumado la espera de hasta un día por falta de material. Esta relación confirma que el equipo administrativo evalúa su eficiencia de manera aislada, sin tener en cuenta que sus deficiencias se convierten en tiempos muertos directos para los operarios.

3. Proceso de Gestión de Inventario y Abastecimiento

La observación en esta área permitió corroborar una falta de estandarización documental que afecta directamente a la cadena productiva dado que, se registró una discrepancia entre el inventario físico y el registro en el sistema, lo cual se presenta un stock de insumos para un mes sin un control preciso. Se registra que la inexistencia de una autorización formal para los requerimientos genera una demora de 20 minutos y no existen controles de muestreo permanente al recibir materiales, además se suma que la evaluación para seleccionar un proveedor adecuado se maneja de manera informal lo que genera una espera de 1 día por el hecho de que las áreas de diseño y producción realizan pedidos de compra de manera independiente y fragmentada.

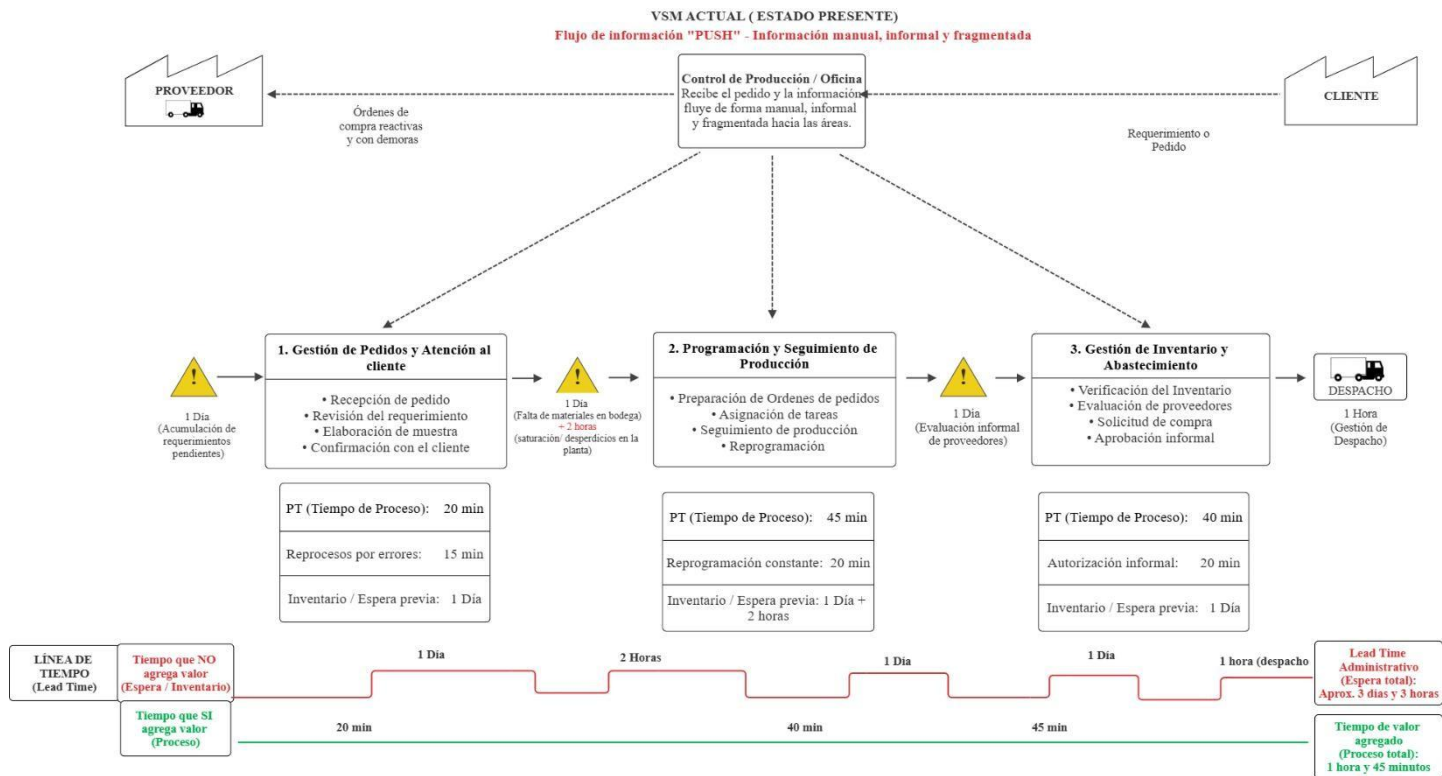
Nota: La guía de observación completa se puede visualizar en el Anexo D.

Triangulación de resultados (cuestionario vs observación): el registro de los tiempos en el área de bodega disminuye significativamente los altos índices obtenidos en la dimensión de estandarización de procesos dado que, el 89,3% del personal manifestó que existen procedimientos documentados pero la realidad es que se observó una total inexistencia de autorizaciones formales para compras de insumos, se visualizó que el evaluar un proveedor conveniente toma 1 día y la diferencia sistemática entre el inventario físico y el sistema. Además, las observaciones muestran que existen compras fragmentadas e impulsivas solicitadas desde distintas áreas mientras que los datos de la dimensión de uso eficiente de recursos el 78,6% manifestaba que se cree utilizar bien los recursos. En términos generales, a perspectiva de los colaboradores de la empresa se ve confundida entre procesos estandarizados con una rutina verbal diaria, lo cual se puede mencionar que el diseño de un manual de procesos es vital para formalizar el control de las actividades.

3.1.1.3 Value Stream Mapping Actual

Figura 4

VSM Actual



Nota: La figura muestra el VSM Actual de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

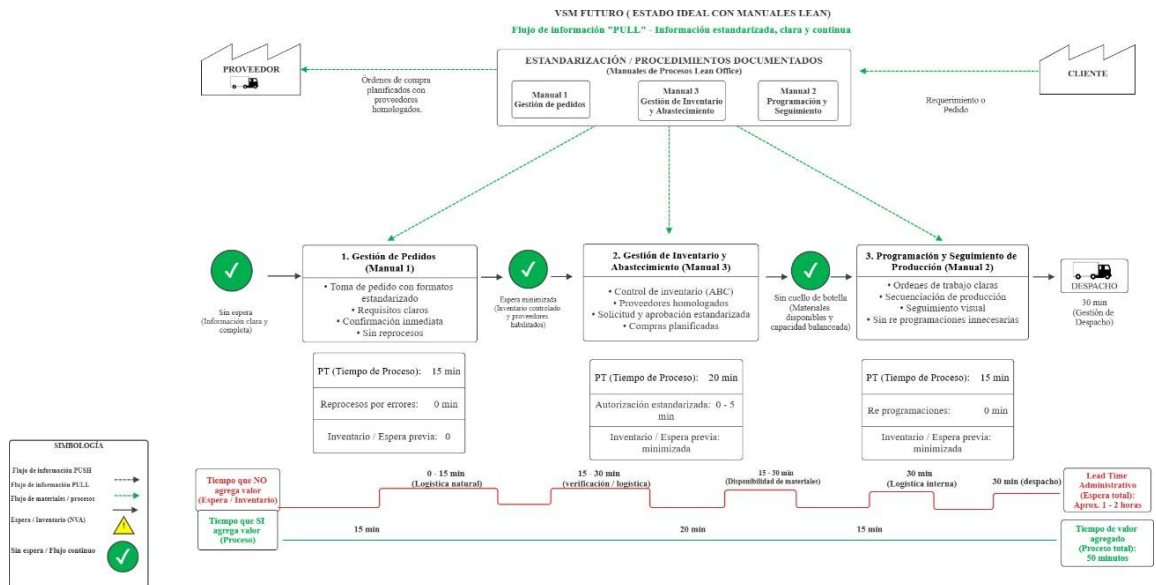
El Value Stream Mapping actual refleja que existe información fragmentada y de tipo Push (empujar), dado que las áreas administrativas operan de manera aisladas sin conexión con las demás. Gráficamente el mapa refleja un error secuencial en la cadena de valor dado que actualmente el proceso de programación y seguimiento de producción se ejecuta antes de la gestión de inventario y abastecimiento, lo que genera cargas de trabajo a la planta sin verificar la disponibilidad de materiales. Dicha deficiencia estructural ocasiona triángulos de espera prolongados de hasta dos días por la inexistencia de material necesario y desencadena la paralización de dos horas en la producción, razón por la que los datos del VSM evidencian que el Lead Time administrativo está dominado por actividades que no agregan valor.

3.1.2 Propuesta de mejora basada en la filosofía Lean Office

3.1.2.1 Value Stream Mapping Futuro

Figura 5

VSM Futuro



Nota: La figura muestra el VSM Futuro en base al diseño de manuales. Fuente: Elaboración propia.

En lo que concierne al VSM Futuro muestra un estado ideal que se basa en el sistema PULL (halar), dentro del cual la información fluye continuamente gracias a la implementación transversal de los manuales estandarizados. El VSM reestructura la secuencia operativa de manera lógica, es decir que después de la gestión de pedidos, los datos deben pasar obligatoriamente por la gestión de inventario ya que así se verifica los materiales disponibles y solo entonces se emite la programación de producción. Dentro de este escenario optimizado mediante la filosofía Lean Office, el Lead Time disminuye significativamente al eliminar los tiempos muertos en la planta, lo que garantiza que el área administrativa suministre instrucciones precisas y materiales oportunos para lograr mejorar la eficiencia organizacional de la empresa.

Tabla 15

Comparación de Indicadores de tiempo y eficiencia: VSM actual vs VSM futuro proyectado

Indicador	Ecuación	Estado actual (Push)	Estado futuro (Pull Proyectado)	Impacto
Tiempo de valor No Agregado (TVNA)	$\sum$ Tiempos de Espera	26 horas	2 horas	-92.31% (Eliminación de burocracia)
Tiempo de valor Agregado (TVA)	$\sum$ Tiempo Operativo	4.25 horas	3.50 horas	-17.65% (Optimización de tareas)
Lead Time Total (LT)	TVA + TVNA	30.25 horas	5.50 horas	-81.82% (Reducción de ciclo)
Eficiencia del Ciclo	$(TVA / LT) * 100$	14.05%	63.64%	+49.59 puntos porcentuales

Nota: La tabla muestra el diagnóstico del flujo logístico y los tiempos proyectados diseñados en los manuales administrativos.

Los resultados obtenidos en la tabla demuestran la viabilidad operativa que adquiere una empresa al integrar una planificación Lean orientada por la demanda Pull. Estos indicadores contrastan una reestructuración del flujo de trabajo donde las actividades que agregan valor se vuelven predominantes, mientras que los tiempos muertos e ineficiencias son contenidos en su totalidad, en definitiva, se evidencia que el diseño de manuales de procesos administrativos actúa como una herramienta capaz de transformar el tiempo muerto en capacidad productiva disponible para la empresa CM Original.

3.1.2.2 Diseño de Manuales de Procesos Administrativos

En base a las deficiencias detectadas en la fase de diagnóstico y en el desarrollo del Value Stream Mapping Futuro, a continuación, se presenta el diseño de los manuales de procesos administrativos, mismos que se rigen como un mecanismo técnico por el cual la filosofía Lean fue materializada en la empresa CM Original. Con el propósito de garantizar una mejora significativa en la eficiencia organizacional la propuesta se llevó a cabo sobre la base de tres procesos que actuaran como la nueva columna

vertebral administrativa, estos son: el Manual de Gestión de Pedidos y Atención al Cliente, el Manual de Programación y Seguimiento de Producción y el Manual de Gestión de Inventario y Abastecimiento.

A continuación, se muestra las respectivas fichas técnicas y los diagramas de flujo correspondientes a cada uno:

Manual de Gestión de Pedidos y Atención al Cliente

El diseño de este manual responde directamente a la necesidad de mitigar los desperdicios o sobre procesamientos que fueron detectados en el diagnóstico de la empresa. La ausencia de una secuencia estandarizada ocasiona que los requerimientos de calzado de descanso fueron transmitidos con notorias ambigüedades, reprocesos y demoras, mediante este instrumento basado en Lean Office, se unifican las vías de comunicación y se estandariza las hojas de toma de pedidos, lo cual garantiza la calidad de la información, eliminando actividades que no añaden valor.

(Nota: En esta sección únicamente se sintetiza la ficha técnica y el flujograma del proceso. El manual completo y sus formatos estandarizados se encuentran en el Anexo E.1)

Figura 6

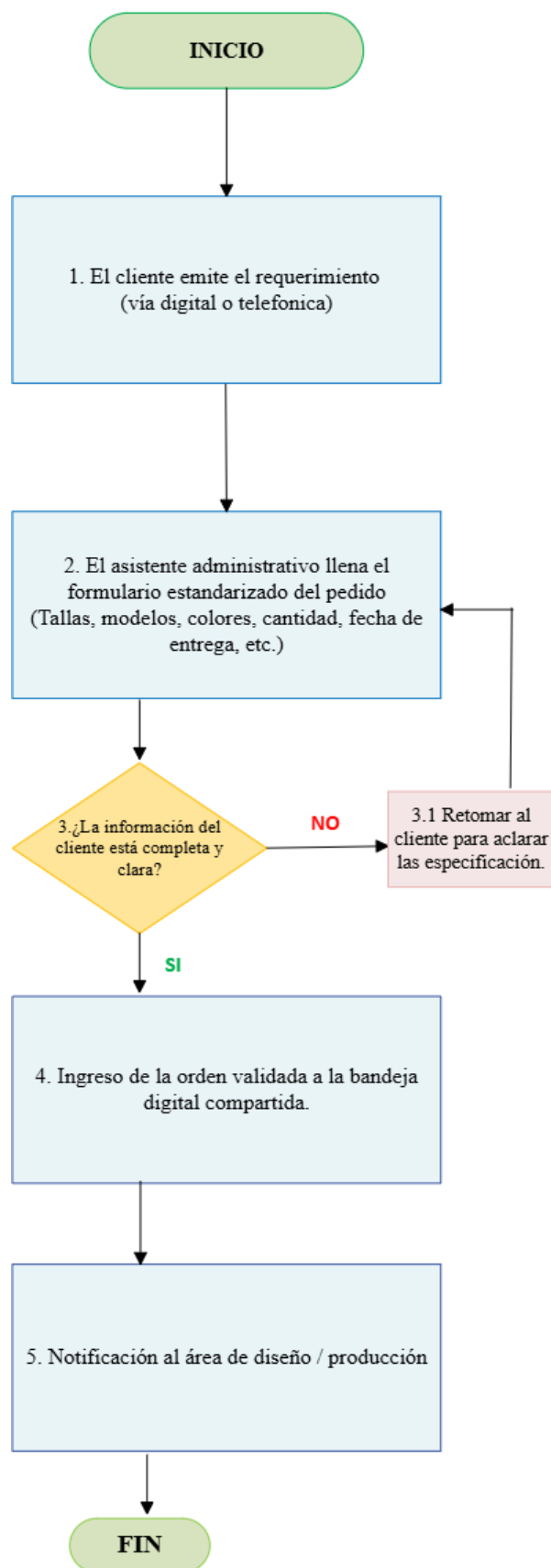
Ficha técnica 1

Empresa CM Original		Código: CM – DOC-01	
	FICHA TÉCNICA DEL PROCESO	Versión: 01	
		Página: 01 de 01	
PROCESO:	Gestión y Estandarización de Pedidos		
OBJETIVO:	Estandarizar la recepción, registro y validación de los requerimientos del cliente.		
ALCANCE:	Desde el contacto inicial con el cliente hasta la emisión formal de la orden validada.	RESPONSABLE:	Asistente administrativo / área de diseño
ENTRADAS:	Requerimiento del cliente.	SALIDAS:	Orden validada y registrada
HERRAMIENTAS LEAN OFFICE APLICADAS	Estandarización de formatos, eliminación de desperdicios, VSM		
DOCUMENTOS UTILIZADOS	Formato estandarizado de pedido.		
INDICADOR:	% de pedidos ingresados sin errores en el primer contacto.	FRECUENCIA:	Diaria

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Flujograma 1



Fuente: Elaboración propia.

Manual de Programación y Seguimiento de Producción

Este manual opera como una contramedida de naturaleza operativa para erradicar los desperdicios en los movimientos innecesarios de información y de las esperas que se generan en los flujos intermedios de la empresa. Además, este manual introduce procedimientos estandarizados para la preparación de órdenes y a la elaboración de hojas de ruta específica, permitiendo que la información fluya al ritmo que en los procesos de fabricación.

(Nota: En esta sección únicamente se sintetiza la ficha técnica y el flujograma del proceso. El manual completo y sus formatos estandarizados se encuentran en el Anexo E.2)

Figura 8

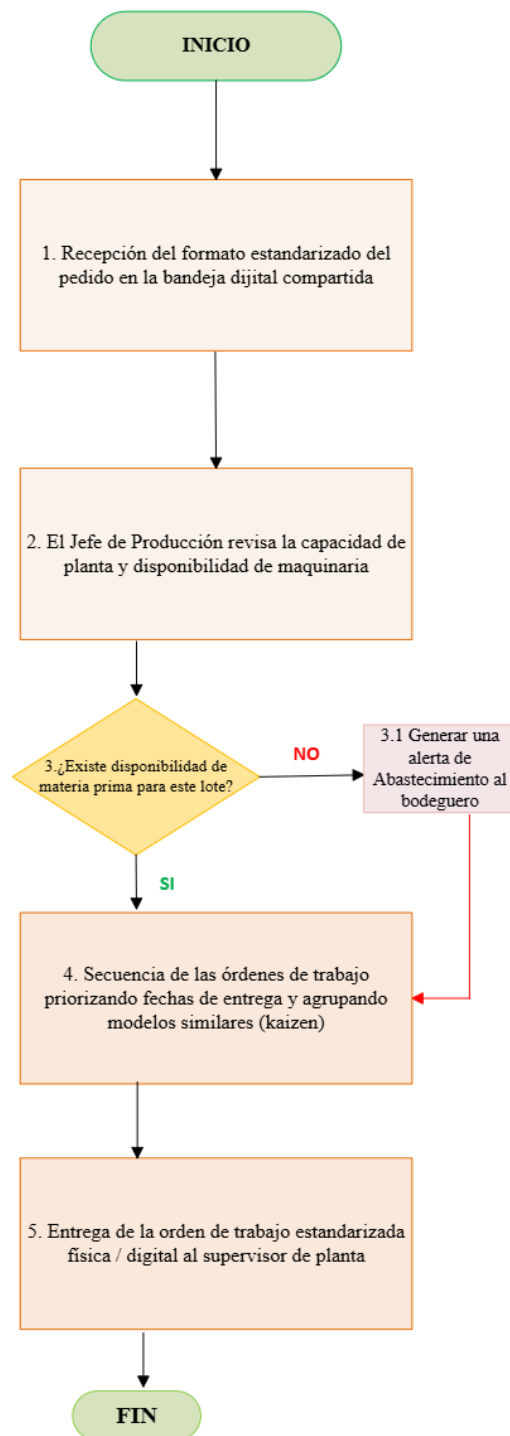
Ficha Técnica 2

Empresa CM Original		Código: CM – DOC - 02	
	FICHA TÉCNICA DEL PROCESO	Versión: 01	
		Página: 01 de 01	
PROCESO:	Programación Continua de Producción		
OBJETIVO:	Establecer un flujo continuo de las órdenes de trabajo hacia la planta.		
ALCANCE:	Desde la recepción del pedido validado hasta la emisión de la orden de trabajo.	RESPONSABLE:	Jefe de Producción
ENTRADAS:	Pedido Validado	SALIDAS:	Orden de trabajo estandarizada
HERRAMIENTAS LEAN OFFICE APLICADAS	VSM estado Futuro, Kaizen, eliminación de desperdicios.		
DOCUMENTOS UTILIZADOS	Orden de trabajo estandarizada.		
INDICADOR:	% de cumplimiento de la programación diaria	FRECUENCIA:	Diaria

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Flujograma 2



Fuente: Elaboración propia.

Manual de Gestión de Inventario y Abastecimiento

Este manual se enfoca en resolver los desperdicios existentes de inventario ya sea por excedente o faltante, y del talento humano no utilizados. Este introduce la estandarización para la emisión obligatoria de órdenes de compra, así como la metodología que se encuentra alineada con los principios de 5 S, de tal modo que se asegura que las labores de abastecimiento respondan a las demandas de producción.

(Nota: En esta sección únicamente se sintetiza la ficha técnica y el flujograma del proceso. El manual completo y sus formatos estandarizados se encuentran en el Anexo E.3)

Figura 10

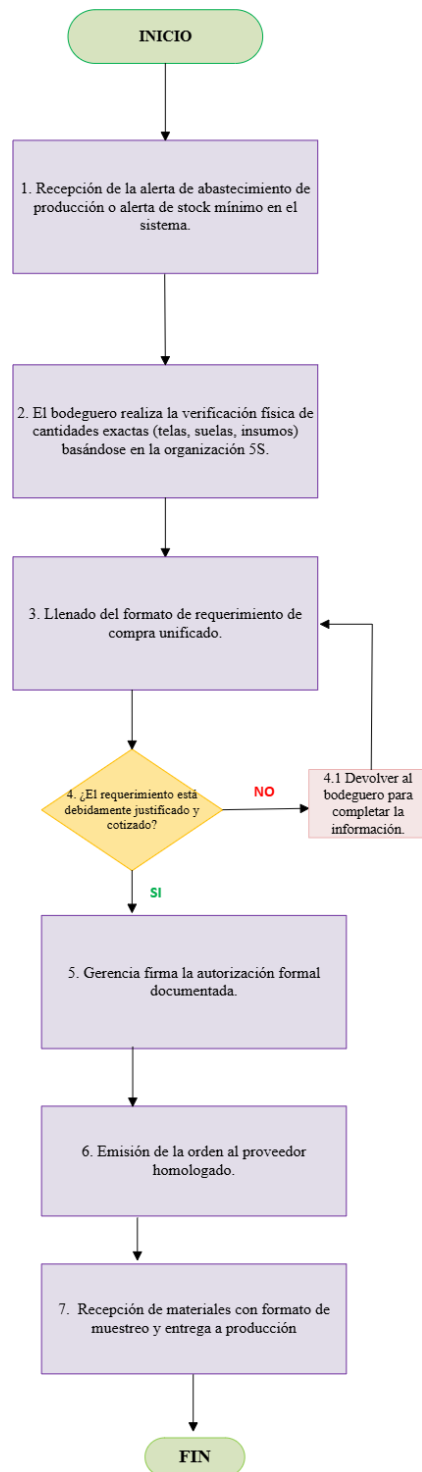
Ficha Técnica 3

Empresa CM Original		Código: CM – DOC - 03	
	FICHA TÉCNICA DEL PROCESO		Versión: 01
			Página: 01 de 01
PROCESO:	Control Visual y Abastecimiento de Materiales.		
OBJETIVO:	Ajustar la disponibilidad de la materia prima con las necesidades de producción.		
ALCANCE:	Desde la verificación de existencias hasta la entrega de materiales a producción.	RESPONSABLE:	Bodeguero / Gerencia
ENTRADAS:	Alerta de abastecimiento /stock mínimo.	SALIDAS:	Materiales entregados a producción.
HERRAMIENTAS LEAN OFFICE APLICADAS	5S, estandarización de procesos, eliminación de desperdicios.		
DOCUMENTOS UTILIZADOS	Formato de requerimiento de compra.		
INDICADOR:	Nivel de exactitud del inventario (inventario físico vs sistema)	FRECUENCIA:	Diaria

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Flujograma 3



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Discusión

En el presente trabajo de investigación, el propósito central consistió en el diseño de manuales de procesos administrativos mediante la aplicación de herramientas Lean Office, con la finalidad de fortalecer la eficiencia organizacional de la empresa CM Original. Una vez efectuadas la respectiva recolección y análisis de datos, se deduce que el hallazgo más significativo reside en la disonancia entre la percepción cuantitativa de los empleados y la realidad empírica operativa en el lugar de trabajo. Tal fenómeno sugiere que, dentro del contexto de las MiPymes, los colaboradores tienden a generalizar la rutina transmitida verbalmente y el sobreesfuerzo, confundiéndolos con eficiencia y estandarización, lo que concuerda con los postulados teóricos de la filosofía Lean, mismo que mencionan y alertan sobre una denominada ceguera de taller frente a los desperdicios administrativos.

Basándose en la perspectiva teórica de Lean Office, las inefficiencias no radican obligatoriamente en la deficiente capacidad del talento humano, sino en la fragmentación que afecta directamente al flujo de información. Dicha afirmación se comprobó empíricamente dentro del área de Gestión de Inventario y Abastecimiento, donde se visualizó la inexistencia de autorizaciones formalizadas, lo que ocasiona compras de manera fragmentada y tiempos de espera. Estos hallazgos contrastan que al carecer de la herramienta 5S especialmente en la fase de clasificación y estandarización, los insumos y la información se estancan, lo que ocasiona que cada departamento trabaje a su propio ritmo sin considerar a su cliente interno.

La construcción del Value Stream Mapping en su estado presente, puso en evidencia que las demoras administrativas impactan directamente en el núcleo productivo de la organización. La métrica que se consideró la más alarmante fue la existencia de tiempos muertos de hasta 2 horas en la producción, ocasionados por la falla secuencial: esta falla es que se lleva a cabo la programación de la producción sin antes haber verificado la disponibilidad de la materia prima en la bodega, es decir que la empresa opera bajo un sistema ineficiente, en el cual se lanzan órdenes al taller sin una validación previa, ocasionando un incremento en el Lead Time administrativo.

Ante esta problemática se constata que la eficiencia organizacional no puede mejorarse de manera aislada, razón por la propuesta de rediseño hacia el VSM Futuro, materializado por medio de tres manuales de procesos interconectados, responde metodológicamente a dicha exigencia. Los hallazgos sugieren que la aplicación de herramientas Lean Office como 5S, Kaizen, eliminación de desperdicios y VSM, mediante el diseño de manuales, no representa únicamente una formalidad burocrática para la empresa, sino una reingeniería indispensable en sus flujos de valor.

Al ser evaluada la reducción proyectada del Lead Time y los tiempos de espera a partir de la implementación de las herramientas Lean Office, los hallazgos de carácter cuantitativos obtenidos en la presente investigación guardan una estrecha relación con lo señalado por Campos et al. (2023). En el estudio señalado la aplicación del VSM permitió una reducción del Lead Time del 28% al ser eliminada la burocracia innecesaria. En el caso de CM Original el impacto resulta porcentualmente mayor debido al alto nivel de informalidad empírica inicial, tal circunstancia demuestra que la estandarización de los procesos dota a las MiPymes de una agilidad operativa y de un uso eficiente de los recursos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Se concluye que la fundamentación teórica mediante la revisión de literatura científica demostró que la filosofía Lean, conocida por su relación en la manufactura, es aplicable y necesaria en los entornos administrativos bajo el enfoque Lean Office. Las herramientas como Kaizen, 5S, la estandarización y el value stream mapping se consideran instrumentos idóneos para identificar y eliminar los desperdicios ocultos (Muda) dentro de los flujos de información. La revisión bibliográfica afirmó que, en las MiPymes, la eficiencia organizacional se basa en la calidad y velocidad con la que el área administrativa procesa la información antes de enviarla a el área de producción.

La situación actual de la empresa se obtuvo mediante el diagnóstico empírico aplicado en su totalidad a los 28 colaboradores de la empresa CM Original, el cual dio a conocer que existe una disonancia entre la percepción del personal y la realidad operativa. A través de la triangulación de los datos cuantitativos y la observación directa, se evidenció que si bien todo el personal muestra disposición al orden y percibe cumplir con sus labores, los procesos administrativos operan bajo niveles de informalidad e inexistencia de estandarización documental, además con el levantamiento del VSM Actual se corroboró la existencia de un sistema deficiente Push, donde la falta de validación de inventarios y los flujos de aprobación informales causan desperdicios severos, lo que conlleva a tiempos muertos.

Respecto a la elaboración de manuales se concluye que se logró diseñar con éxito tres manuales de procesos administrativos interconectados, que se basan en la estructuración de un VSM Futuro. El diseño de estos documentos estandarizados permitió establecer un sistema lógico Pull, en el cual la información fluye mejor, secuencial y continua, además al integrar formatos obligatorios que exigen la validación de materiales en la bodega antes de receptar una orden de trabajo, los manuales propuestos aseguran la eliminación de reprocesos y proporciona a la empresa

las herramientas técnicas necesarias para aumentar la eficiencia organizacional y mejorar la calidad del servicio.

4.2 Recomendaciones

Se sugiere que la empresa lleve a cabo un programa de capacitación introductorio sobre la filosofía Lean Office dirigido tanto para los colaboradores del área administrativa como el área operativa. Dado que se evidenció que los colaboradores tienen dificultades para identificar actividades que no agregan valor, capacitar al equipo en esta filosofía garantizará que sepan identificar una verdadera eficiencia y no la confundan con un esfuerzo repetitivo, fomentando así una verdadera cultura orientada a la mejora continua (Kaizen).

Se recomienda establecer un cronograma semanal de al menos 15 minutos destinados exclusivamente a la depuración de documentos obsoletos e insumos innecesarios, así se garantizará que los inventarios físicos coincidan plenamente con el sistema lo cual agilizará el proceso de abastecimiento, así se estará aplicando la metodología 5S de manera rigurosa y sistemática.

Se sugiere que la empresa considere la implementación de los tres manuales de procesos administrativos diseñados y que se prohíba las aprobaciones verbales y reprogramaciones informales y se establezca obligatoriamente el uso de los nuevos formatos documentales, ya que utilizando los indicadores de control propuestos se podrá medir el incremento real de la productividad administrativa a corto y mediano plazo.

Con la finalidad de expandir el conocimiento científico e institucional desarrollado en este trabajo de investigación, es recomendada la evaluación del impacto posterior a la implementación de los manuales de procesos administrativos que fueron diseñados para la empresa CM Original, como una nueva línea de investigación futura. Dicho análisis prospectivo se enfocará en la medición longitudinal de indicadores financieros y de indicadores clave de productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, O., Severino, P., Sarmiento, G., & Stuardo, C. (2022). Consumo sustentable en Chile: una aproximación a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Información tecnológica*, 33(4), 181-190. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000400181>
- Ahmadi, T., & Rahmani, N. (2023). How to Develop Standardized Work for Business Processes in the Transactional Office Environment [Cómo desarrollar un trabajo estandarizado para los procesos de negocio en el entorno de oficina transaccional]. *Total, Quality Management & Business Excellence*, 34(13-14), 1719-1732. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2203377>
- Albornoz, E., González, R., Guzmán, M., Sidel, K., Chuga, J., Herrera, J., Arteaga, R. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y educación*. Mawil Publicaciones de Ecuador . <https://doi.org/https://doi.org/10.26820/978-9942-622-59-4>
- Ángeles, B. (2023). Mejora de la Gestión Documental mediante Lean Office en el Área Administrativa de la Empresa representaciones Techlab 2021. *Repositorio USIL*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e6c54696-f969-497e-9908-b11cf72a7287/content>
- Araujo, H., Silva, C., Martins, A., & Silveira, G. (2020). Identifying Lean Enterprise Model Enabler Practices for Lean Office [Identificación de prácticas facilitadoras del modelo Lean Enterprise para Lean Office]. *Springer Nature Switzerland AG*, 435-442. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_46
- Arévalo, J. L., & Yucailla, R. J. (2021). Lean Manufacturing como herramienta de mejoramiento de sistemas de producción de empresas textiles. *Repositorio Universidad Técnica de Ambato*.
- Astonitas, R. (2021). Propuesta de Mejora en Procesos Administrativos de una entidad del Estado utilizando Lean Office. *Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú*.

- Benini, L., & Souza, R. (2021). Contribuições do lean office no departamento financeiro de uma empresa que utiliza um Centro de Serviço Compartilhado . *The Journal of Engineering and Exact Sciences*, 7(3). <https://doi.org/10.18540/jcecvl7iss3pp12832-01-14e>
- Carbajal, R. (2020). Metodologóa de la investigación: investigación bibliográfica/documental. <https://doi.org/https://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/9845>
- Cardozo, J., Torres, H., & Maradiegue, F. (2025). Implementing Lean Office and Cloud Computing to Innovate the Management of Industial Projects and Services in Peruvian SMEs [Implementación de Lean Office y computación en la nube para innovar la gestión de proyectos y servicios industriales en pymes]. *Digital Library*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1145/3716097.3716102>
- Ccahuana, Y., Rivera, W., & Silva, O. (2025). Aplicación de Lean Office e inteligencia artificial optimizando la gestión hospitalaria para mejorar su Eficiencia y Calidad de servicios en el Perú. *Journal of Scientific and Technological Reserch Industrial*, 6(2), 13-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.47422/jstri.v6i2.64>
- Cobos, M., Castro, W., & Analuisa, D. (2024). Transformación digital y su aplicabilidad en la productividad administrativa en unidades de producción. *UTC Prospectivas: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 7(1), 1-26. <https://doi.org/https://doi.org/10.61236/utcprospectivas.v7i1.591>
- Costa, F., Kassem, B., & A., P. (2021). Lean Office in a Manufacturing Company [Lean Office en una empresa manufacturera]. *Learning in the Digigtal Era*, 610, 351-356. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-92934-3_36
- Cusolito, A., & Francis, W. (2021). Productividad revisada: Cambio de paradigma de análisis y políticas públicas. *Universidad de los Andes*, 1(1), 1-26. <https://doi.org/https://www.digitaliapublishing.com/a/126300>
- Da Silva, J., & Arese, M. (2026). UTILIZAÇÃO DO LEAN OFFICE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: PROPOSTA [Utilizar Lean Office como

- herramienta de gestión: una propuesta]. *REASE*, 12(4).
<https://doi.org/doi.org/10.51891/rease.v12i4.25774>
- Díaz, J., García, J. V., & Muri, J. (2022). Relationship between lean manufacturing tools and their sustainable economic benefits. *Int J Adv Manuf Techcol*, 123(3), 1269-1284. <https://doi.org/10.1007/s00170-022-10208-0>
- Durón, M., & Lugo, L. (2024). Mejorando la eficiencia en las Organizaciones Públicas y de Servicios: Una revisión general de las aplicaciones de la metodología Lean Office. *Ingenio y Conciencia*, 11(21), 39-47.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29057/escs.v11i21.11668>
- Estrada, E. (2023). Modelos de gestión administrativa y aplicación en la administración pública . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2813-2825. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rem.v7i1.4629
- Fonseca, M. (2025). Análise da eficácia do Lean Office na gestão da qualidade de dados numa empresa de tecnologia [Análisis de la efectividad de Lean Office en la gestión de la calidad de los datos en una empresa tecnológica]. *Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal*.
- Fonseca, M., & Corona, L. (2021). La evaluación del pase de visita como actividad docente asistencial: propuesta de guía de observación. *Medisur*, 19(3), 413-420.
<https://doi.org/http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4835>
- Fuentes, D., Toscano, A., Malvaceda, E., & Díaz, J. (2020). Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables. *Universidad Pontificia Bolivariana*.
- Gómez, Á. R. (2024). *Filosofía LEAN: Conceptos y principios*. ESIC Editorial.
- Graupp, P. (8 de Diciembre de 2022). *TWI - Institute th Global Leader*. Reducción del tiempo del ciclo: implemetación de cambios para mejorar: <https://www.twi-institute.com/es/reduce-cycle-time/>

- Guzmán, M., Rodríguez, J., & Sosa, M. (2022). Intervención de prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional en un grupo de microempresas comerciales. *Revista de Investigación Académica Sin Fronteras*(37), 39-39. <https://doi.org/https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.434>
- Hasegawa, H., Pinho, C., Venanzi, D., & Perez, R. (2024). IDENTIFICAÇÃO E REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS NA INDÚSTRIA MOVELEIRA ATRAVÉS DO LEAN OFFICE [Identificación y reducción de residuos en la industria moviliaria mediante la metodología Lean Office]. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), 01-18. <https://doi.org/Doi:https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4472>
- Javier, D., Zapata, A., & Bonilla, E. (2025). Optimización de la Gestión en Empresas de Consultoría mediante Lean Office para la reducción de retrabajos. *Ingeniería Industrial*, 49, 15-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.26439/ing.ind2025.n049.7951>
- Junior, G., & Andrade, M. (2023). Lean Office: Uma Proposta para o Labsolda [Lean Office: Una propuesta para un laboratorio]. *Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*.
- Locher, D. (2017). *Lean Office; Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos*. PROFIT Editorial. https://books.google.com.ec/books?id=W5UUDgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- London Consulting Group. (7 de Abril de 2025). *LODON*. <https://londoncg.com/blog/como-simplificar-los-procesos-administrativos-de-tu-empresa>
- Marks, L. (18 de Diciembre de 2023). *Cómo mejorar la eficiencia de los recursos: La guía definitiva*. runn: <https://www.runn.io/blog/resource-efficiency>
- Martinelli, A., & Scholz, R. (2021). IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA LEAN OFFICE EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL. *RAGC*, 4(41), 63-78.
- Martínez, X. (2024). Propuesta de aplicación de Lean Office para mejorar el desempeño del área de Operaciones de la empresa Transaltisa S.A. sede

- Arequipa, 2022. *Repositorio de tesis UCSM*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12920/13837>
- Meira, A. (2025). Application of Lean Office Principles for Waste Reduction in Administrative Environments [Aplicación de los principios Lean Office para la reducción de residuos en entornos administrativos]. *Revista Tópicos*.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15885800>
- Monteiro, J., & Ferreira, L. (2021). Lean Office: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(3), 1234.
<https://www.researchgate.net/publication/348754912>
- Monteiro, J., Alves, A., & Sameiro, M. (2017). Processes improvement applying Lean Office tools in a logistic department of a car multimedia components company. *Science Direct*, 13, 995-1002.
- Nieto, C. (2022). Estudio de herramientas Lean Office en los procesos administrativos. *Repositorio pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Núñez, A., Granizo, G., & Núñez, C. (2023). Avances en la gestión de riesgo: modelo ISO 31000 y enfoques actuales. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico - técnica multidisciplinaria)*, 8(4), 135-157. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v8i4.912>
- Oliveira, E., & Guilherme, F. (2024). Exploring Lean Office in project management by means of a systematic literature review. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 7(3), 224-246.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJIEOM-01-2024-0003>
- Olivera, P. J. (2022). La Relación entre La Eficiencia y el Desempeño Organizacional. *Revista Científica ANFIBIOS*, 5(1), 26-35.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>
- Paes, V., Balestrassi, P., Pereira, T., Garcia, D., & Mendes, R. (2020). Lean Office y gestión de proyectos: Investigación y acción en una empresa de desarrollo de software. *Journal of Open Research*, 1(1), 10.

- Parrales, V., Aguirre, M., G., L., & Garófalo, D. (2022). Gestión administrativa factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas. *Journal of Science and Research*, 7(2), 136-150. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7261834>
- Paveck, M., & Schutz, S. (2024). APLICAÇÃO DO CONCEITO DE LEAN OFFICE AOS [Aplicación del concepto de Lean Office a los procesos administrativos universitarios]. *Contemporary Journal*, 4(1), 2486-2509. <https://doi.org/10.56083/RCV4N1-140>
- Peña, D., Sánchez, M., & Sacan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO: Revista Científica de La Investigación y El Conocimiento*, 6(1), 120-131. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131)
- Piedra, M., Dutto, M., & Stimolo, M. (2021). Análisis de la eficiencia en el uso de recursos de las empresas del sector industrial manufacturero de Ecuador. *SaberEs*, 13(2), 213-238. <https://doi.org/> <https://orcid.org/0000-0002-4820-9992>
- Puente, R. (2020). El método de la encuesta. Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación. *PUCP*, 51-60.
- Refugio, M., & Lugo, L. (2024). Mejorando la eficiencia en las Organizaciones Públicas y de Servicios: Una revisión general de las aplicaciones de la metodología Lean Office. *Revista Ingenio y Conciencia*, 11(21), 39-47.
- Ríos, C., Delibes, M., & Ferreira, C. (2023). La decadencia de la investigación de campo y su impacto en la conservación. *Revista Digitak Universitaria*, 24(5), 11. <https://doi.org/> <http://doi.org/10.22201/>
- Rodríguez, D., Arista, A., & Cruz, J. (2023). Calidad de servicio y su efecto en la satisfacción y lealtad de los clientes. *Revista San Gregorio*, 1(55), 65-77. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2326>
- Rodríguez, J., & Reguant, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació*

i Recerca en Educació, 13(2), 1-13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

Salazar, B., Puerto, S., Quintero, J., López, O., & Andrade, K. (2023). Ventajas de la certificación ISO 9001:2015 en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de los Departamentos de Cauca y Meta Colombia, en el 2016-2022. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(4), 1-14.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n4/77>

Santos, A., Goecks, L., Pereira, L., Couto, B., & Korzenowski, A. (2024). Industry 4.0 technologies and Lean Office: perspectives to Smart Office [Tecnologías de la Industria 4.0 y Lean Office: perspectivas para la Oficina Inteligente]. *PRODUCTION*, e20220060, 34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/0103-6513.20220060>

Setiawan, I., Tumanggor, O., & Purba, H. (2021). Mapeo del flujo de valor: revisión de la literatura e implicaciones para la industria de servicios. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 23(2), 155-166.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32734/jsti.v23i2.6038>

Siqueira, R., & Chiari, E. (2020). Process Improvement in a detran - sp unit: an analysis according to the principles of Lean Office [Mejora de procesos en una unidad de producción: un análisis según los principios de Lean Office]. *Revista Produção Online*, 20(2), 368 -397.

Souza, A., Goncalves, I., & Ribeiro, L. S. (2023). A metodologia de Lean Office aplicada em uma gerência de projetos. *Revista de Gestao e Projetos (GEP)*, 14(2), 157-173. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i2.23494>

Tapping, D., & Shuker, T. (2002). *Value Stream Management; ocho pasos para planificar, mapear y mantener las mejoras Lean*. Productivity Inc.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781482278163>

Tarrillo, O., Mejía, J., J., D., Pintado, C., Tapia, C., Chilón, W., & Velez, S. (2024). *Metodología de la Investigación una mirada global, Ejemplos prácticos*. CID - Centro de Investigación y Desarrollo.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cli_w1078

- Torres, M. (2023). Mejora en la Gestión Documental Aduanera a través del Sistema Lean Office en el área de Importaciones de la Empresa Sprinter Asesores Logísticos SAC. *Repositorio USIL*.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4a26d89f-0b31-4f20-8500-8c8bc1408be4/content>
- Vaca, H. (2020). La filosofía Lean en la Cadena de Valor: Un componente esencial para crear Ventajas Competitivas. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 19(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.33789/enlace.19.1.65>
- Vega, V., M, Y., & Batista, N. (2023). Desarrollo y validación de un cuestionario para evaluar el conocimiento en la Metodología de la Investigación. *Revista Conrado*, 19(52), 51-60.
<https://doi.org/https://conrado.ecf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/3232>
- Weizenmann, D., & Cecconello, I. (2020). Lean Office na Gestão da Engenharia Industrial Corporativa. *Scientia Cum Industria*, 8(2), 10-23.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18226/23185279.v8iss2p10>

ANEXOS

Anexo A.

Cuestionario estructurado



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema: “LEAN OFFICE APLICADO EN EL DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CM ORIGINAL”

Objetivo: Evaluar la aplicación de herramientas Lean en el entorno administrativo y su relación con la eficiencia organizacional.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque la opción que represente su percepción. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos de manera confidencial. Las preguntas se deben responder con las calificaciones presentadas a continuación:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

VARIABLE INDEPENDIENTE: LEAN OFFICE						
Nº	INDICADORES	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: 5S (ORDEN Y ORGANIZACIÓN)						
1	Los documentos físicos y digitales están organizados adecuadamente.					
2	Su área de trabajo se mantiene limpia y ordenada.					
3	Se eliminan regularmente archivos o documentos innecesarios.					
DIMENSIÓN: MEJORA CONTINUA (KAIZEN)						
4	La empresa promueve la mejora continua en los procesos administrativos.					
5	Los colaboradores aportan ideas para mejorar el desempeño laboral.					
6	Las sugerencias del personal son implementadas.					
DIMENSIÓN: ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS						

7	En la empresa se identifican actividades administrativas que no agregan valor.					
8	Considera que se reducen tiempos muertos en los procesos.					
9	Se evitan reprocesos en las tareas administrativas.					
DIMENSIÓN: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS						
10	Existen procedimientos documentados para las actividades a desarrollarse.					
11	Las tareas se realizan siguiendo estándares definidos.					
12	Considera que los procesos se actualizan periódicamente.					
DIMENSIÓN: VALUE STREAM MAPPING (VSM)						
13	Se identifican claramente las etapas de los procesos administrativos.					
14	Se analizan los tiempos de cada actividad dentro de los procesos.					
15	Se identifican cuellos de botellas(desperdicio) en los procesos administrativos.					

VARIABLE DEPENDIENTE: EFICIENCIA ORGANIZACIONAL						
Nº	INDICADORES	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA						
16	Considera que el personal cumple sus tareas en el tiempo establecido.					
17	Se logra mayor cantidad de trabajo con los mismos recursos.					
DIMENSIÓN: REDUCCIÓN DE TIEMPOS						
18	Los procesos administrativos se ejecutan en menor tiempo que antes.					
19	El tiempo de respuesta a pedidos es más rápido que antes.					
DIMENSIÓN: USO EFICIENTE DE RECURSOS						
20	Los recursos administrativos se utilizan de manera eficiente.					
21	Se reducen los costos asociados a los procesos administrativos.					
22	El tiempo del personal es aprovechado de manera óptima.					
DIMENSIÓN: CALIDAD DEL SERVICIO						
23	Considera que se presentan pocos errores en los procesos administrativos.					
24	Los procesos cumplen con las normas establecidas.					
25	Los usuarios están satisfechos con los servicios administrativos.					

Anexo B.
Validación de expertos



Matriz de Validación de contenido
Juicio de expertos - Método de V de Aiken



Según lo manifestado por Robles (2018), en su artículo científico indexado "Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken", los resultados permiten concluir que este coeficiente es el más adecuado para determinar y cuantificar la validez de contenido de un cuestionario o instrumento de medición, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra de jueces seleccionada; pues es un coeficiente de fácil cálculo y garantiza resultados sustentados en técnicas estadísticas que contribuyen a proporcionar calidad de los instrumentos de medida con fines de investigación.

Parámetros y criterios de valoración:

Categoría	Calificación	Indicador
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 No es suficiente	Los ítems no son suficientes para medir
	2 Medianamente Suficiente	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3 Suficiente	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente.
	4 Es totalmente suficiente	Los ítems son suficientes
Claridad Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta	1 Nada claro	El ítem no es claro
	2 Medianamente claro	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3 Claro	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4 Completamente claro	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 Nada Relevante	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2 Poco Relevante	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste
	3 Relevante	El ítem es relativamente importante
	4 Totalmente Relevante	El ítem es muy relevante y debe ser incluido
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 Nada Coherente	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión
	2 Poco Coherente	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3 Coherente	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4 Totalmente Coherente	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo

Tema: "LEAN OFFICE APLICADO EN EL DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CM ORIGIBNAL"

Objetivo: Evaluar la aplicación de herramientas Lean en el entorno administrativo y su relación con la eficiencia organizacional.

Encuestado: La encuesta está dirigida a los colaboradores de la empresa CM Original.

LEAN OFFICE						
No	Dimensión	Ítems	Suficiencia	Claridad	Relevancia	Coherencia
1	5S (orden y organización)	Los documentos físicos y digitales están organizados adecuadamente.	4	4	4	4
2		Su área de trabajo se mantiene limpia y ordenada.	4	4	4	4
3		Se eliminan regularmente archivos o documentos innecesarios.	4	4	4	4
4	Mejora continua (kaizen)	La empresa promueve la mejora continua en los procesos administrativos.	4	4	4	4
5		Los colaboradores aportan ideas para mejorar el desempeño laboral.	4	4	4	4
6		Las sugerencias del personal son implementadas.	4	4	4	4
7	Eliminación de desperdicios	En la empresa se identifican actividades administrativas que no agregan valor.	4	4	4	4
8		Considera que se reducen tiempos muertos en los procesos.	4	4	4	4
9		Se evitan reprocesos en las tareas administrativas.	4	4	4	4
10	Estandarización de procesos	Existen procedimientos documentados para las actividades a desarrollarse.	4	4	4	4
11		Las tareas se realizan siguiendo estándares definidos.	4	4	4	4
12		Considera que los procesos se actualizan periódicamente.	4	4	4	4
13	Value stream mapping (VSM)	Se identifican claramente las etapas de los procesos administrativos.	4	4	4	4
14		Se analizan los tiempos de cada actividad dentro de los procesos.	4	4	4	4
15		Se identifican cuellos de botellas(desperdicio) en los procesos administrativos.	4	4	4	4

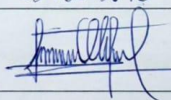
Tema: "LEAN OFFICE APLICADO EN EL DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CM ORIGINBAL"

Objetivo: Evaluar la aplicación de herramientas Lean en el entorno administrativo y su relación con la eficiencia organizacional.

Encuestado: La encuesta está dirigida a los colaboradores de la empresa CM Original.

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL						
No	Dimensión	Ítems	Suficiencia	Claridad	Relevancia	Coherencia
16	Productividad administrativa	Considera que el personal cumple sus tareas en el tiempo establecido.	4	4	4	4
17		Se logra mayor cantidad de trabajo con los mismos recursos.	4	4	4	4
18	Reducción de tiempos	Los procesos administrativos se ejecutan en menor tiempo que antes.	4	4	4	4
19		El tiempo de respuesta a pedidos es más rápido que antes.	4	4	4	4
20	Uso eficiente de recursos	Los recursos administrativos se utilizan de manera eficiente.	4	4	4	4
21		Se reducen los costos asociados a los procesos administrativos.	4	4	4	4
22		El tiempo del personal es aprovechado de manera óptima.	4	4	4	4
23	Calidad del servicio	Considera que se presentan pocos errores en los procesos administrativos.	4	4	4	4
24		Los procesos cumplen con las normas establecidas.	4	4	4	4
25		Los usuarios están satisfechos con los servicios administrativos.	4	4	4	4

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO - JUEZ

Validado por:	Jorge Abril Flores
Profesión:	
Lugar de Trabajo:	UTA - FCAOM
Cargo que desempeña:	Docente Universitario
Lugar y fecha de validación:	Ambato, 29 de Abril de 2026
E-mail:	j.f.abril@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0979015673
Firma:	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario

Tema: "LEAN OFFICE APLICADO EN EL DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CM ORIGINAL"

Objetivo: Evaluar la aplicación de herramientas Lean en el entorno administrativo y su relación con la eficiencia organizacional.

Encuestado: La encuesta está dirigida a los colaboradores de la empresa CM Original.

LEAN OFFICE						
No	Dimensión	Ítems	Suficiencia	Claridad	Relevancia	Coherencia
1	5S (orden y organización)	Los documentos físicos y digitales están organizados adecuadamente.	✓	✓	✓	✓
2		Su área de trabajo se mantiene limpia y ordenada.	✓	✓	✓	✓
3		Se eliminan regularmente archivos o documentos innecesarios.	✓	✓	✓	✓
4	Mejora continua (kaizen)	La empresa promueve la mejora continua en los procesos administrativos.	✓	✓	✓	✓
5		Los colaboradores aportan ideas para mejorar el desempeño laboral.	✓	✓	✓	✓
6		Las sugerencias del personal son implementadas.	✓	✓	✓	✓
7	Eliminación de desperdicios	En la empresa se identifican actividades administrativas que no agregan valor.	✓	✓	✓	✓
8		Considera que se reducen tiempos muertos en los procesos.	✓	✓	✓	✓
9		Se evitan reprocesos en las tareas administrativas.	✓	✓	✓	✓
10	Estandarización de procesos	Existen procedimientos documentados para las actividades a desarrollarse.	✓	✓	✓	✓
11		Las tareas se realizan siguiendo estándares definidos.	✓	✓	✓	✓
12		Considera que los procesos se actualizan periódicamente.	✓	✓	✓	✓
13	Value stream mapping (VSM)	Se identifican claramente las etapas de los procesos administrativos.	✓	✓	✓	✓
14		Se analizan los tiempos de cada actividad dentro de los procesos.	✓	✓	✓	✓
15		Se identifican cuellos de botellas(desperdicio) en los procesos administrativos.	✓	✓	✓	✓

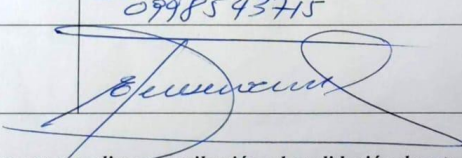
Tema: "LEAN OFFICE APLICADO EN EL DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CM ORIGINAL"

Objetivo: Evaluar la aplicación de herramientas Lean en el entorno administrativo y su relación con la eficiencia organizacional.

Encuestado: La encuesta está dirigida a los colaboradores de la empresa CM Original.

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL						
No	Dimensión	Ítems	Suficiencia	Claridad	Relevancia	Coherencia
16	Productividad administrativa	Considera que el personal cumple sus tareas en el tiempo establecido.	4	4	4	4
17		Se logra mayor cantidad de trabajo con los mismos recursos.	4	4	4	4
18	Reducción de tiempos	Los procesos administrativos se ejecutan en menor tiempo que antes.	4	4	4	4
19		El tiempo de respuesta a pedidos es más rápido que antes.	4	4	4	4
20	Uso eficiente de recursos	Los recursos administrativos se utilizan de manera eficiente.	4	4	4	4
21		Se reducen los costos asociados a los procesos administrativos.	4	4	4	4
22		El tiempo del personal es aprovechado de manera óptima.	4	4	4	4
23	Calidad del servicio	Considera que se presentan pocos errores en los procesos administrativos.	4	4	4	4
24		Los procesos cumplen con las normas establecidas.	4	4	4	4
25		Los usuarios están satisfechos con los servicios administrativos.	4	4	4	4

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO - JUEZ

Validado por:	Mauricio Vizcete Muñoz
Profesión:	DOCTOR EN CIENCIAS ORGANIZACIONALES
Lugar de Trabajo:	FCADM - UTA.
Cargo que desempeña:	DOCENTE.
Lugar y fecha de validación:	Ambato 28/04/2026
E-mail:	jm.vizcete@uta.edu.ec
Teléfono o celular:	0998543715
Firma:	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario

Tema: "LEAN OFFICE APLICADO EN EL DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CM ORIGINBAL"

Objetivo: Evaluar la aplicación de herramientas Lean en el entorno administrativo y su relación con la eficiencia organizacional.

Encuestado: La encuesta está dirigida a los colaboradores de la empresa CM Original.

LEAN OFFICE						
No	Dimensión	Ítems	Suficiencia	Claridad	Relevancia	Coherencia
1	5S (orden y organización)	Los documentos físicos y digitales están organizados adecuadamente.	4	4	4	4
2		Su área de trabajo se mantiene limpia y ordenada.	4	4	4	4
3		Se eliminan regularmente archivos o documentos innecesarios.	4	3	4	4
4	Mejora continua (kaizen)	La empresa promueve la mejora continua en los procesos administrativos.	4	3	4	4
5		Los colaboradores aportan ideas para mejorar el desempeño laboral.	4	4	4	4
6		Las sugerencias del personal son implementadas.	4	4	4	4
7	Eliminación de desperdicios	En la empresa se identifican actividades administrativas que no agregan valor.	4	3	3	4
8		Considera que se reducen tiempos muertos en los procesos.	4	4	4	4
9		Se evitan reprocesos en las tareas administrativas.	4	4	4	4
10	Estandarización de procesos	Existen procedimientos documentados para las actividades a desarrollarse.	4	4	4	4
11		Las tareas se realizan siguiendo estándares-definidos.	4	3	4	4
12		Considera que los procesos se actualizan periódicamente.	4	4	4	4
13	Value stream mapping (VSM)	Se identifican claramente las etapas de los procesos administrativos.	4	4	4	4
14		Se analizan los tiempos de cada actividad dentro de los procesos.	4	4	4	4
15		Se identifican cuellos de botellas(desperdicio) en los procesos administrativos.	4	4	4	4

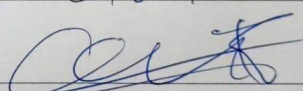
Tema: "LEAN OFFICE APLICADO EN EL DISEÑO DE MANUALES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CM ORIGINAL"

Objetivo: Evaluar la aplicación de herramientas Lean en el entorno administrativo y su relación con la eficiencia organizacional.

Encuestado: La encuesta está dirigida a los colaboradores de la empresa CM Original.

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL						
No	Dimensión	Ítems	Suficiencia	Claridad	Relevancia	Coherencia
16	Productividad administrativa	Considera que el personal cumple sus tareas en el tiempo establecido.	4	3	4	4
17		Se logra mayor cantidad de trabajo con los mismos recursos. (Eficiencia)	4	4	4	4
18	Reducción de tiempos	Los procesos administrativos se ejecutan en menor tiempo que antes. (Eficacia)	4	4	3	4
19		El tiempo de respuesta a pedidos es más rápido que antes.	4	4	4	4
20	Uso eficiente de recursos	Los recursos administrativos se utilizan de manera eficiente.	4	4	4	4
21		Se reducen los costos asociados a los procesos administrativos.	4	3	4	4
22		El tiempo del personal es aprovechado de manera óptima.	4	4	4	4
23	Calidad del servicio	Considera que se presentan pocos errores en los procesos administrativos.	4	4	4	4
24		Los procesos cumplen con las normas establecidas.	4	3	4	4
25		Los usuarios están satisfechos con los servicios administrativos.	4	4	4	4

IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO - JUEZ

Validado por:	Juz. Arturo Montenegro R.
Profesión:	Juz. General
Lugar de Trabajo:	O.T.A
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Quito 22/4/2026
E-mail:	af.montenegro@ota.edu.ec
Teléfono o celular:	0984143094
Firma:	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario

Anexo C.

Tabulación de los resultados de la encuesta

5S

1. ¿Los documentos físicos y digitales están organizados adecuadamente?

Tabla 1

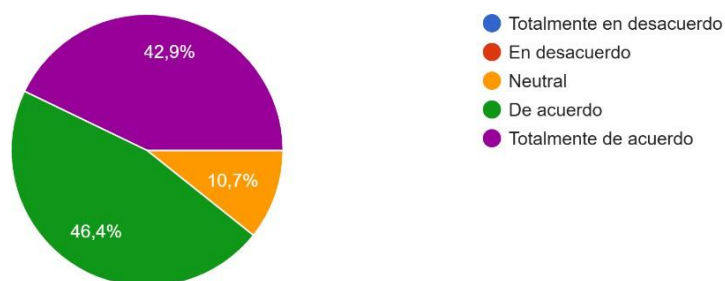
Documentos físicos y digitales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%	0%
	En desacuerdo	0	0%	0%	0%
	Neutral	3	10,7%	10,7%	10,7%
	De acuerdo	13	46,4%	46,4%	57,1%
	Totalmente de acuerdo	12	42,9%	42,9%	100%
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 1

Documentos físicos y digitales



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Los resultados que se reflejan en la figura evidencian que un 89,3% de la población de estudio consideran que en efecto la documentación tanto física como digital se encuentran organizados y solo un 10,7 se mantiene en una postura neutral ante esta interrogante. Esta tendencia demuestra que el personal mantiene un control adecuado sobre la clasificación de la información de trabajo diario, lo cual resulta favorable ya que mantienen la fase Seiton de la metodología 5S

2. ¿Su área de trabajo se mantiene limpia y ordenada?

Tabla 2

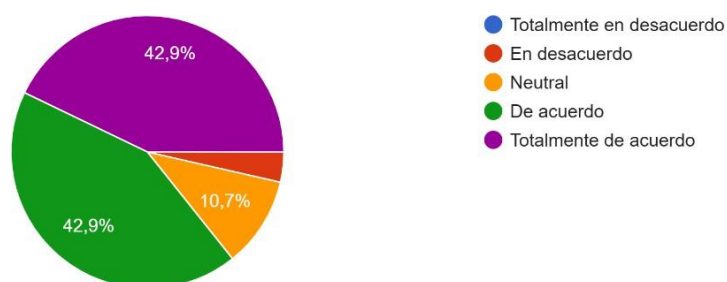
Área de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%	0%
	En desacuerdo	1	3,6%	3,6%	3,6%
	Neutral	3	10,7%	10,7%	14,3%
	De acuerdo	12	42,9%	42,9%	57,2%
	Totalmente de acuerdo	12	42,9%	42,9%	100%
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 2

Área de trabajo



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Los resultados que muestra la gráfica presentan un alto índice de aprobación por el cuidado del entorno físico con un 85,7% del personal afirmándolo, aunque existe un 10,7% que se mantiene neutral, los resultados estadísticos demuestran que la mayoría de los colaboradores posee un sentido de responsabilidad en cuanto a la limpieza y el mantenimiento de sus puestos de trabajo.

3. ¿Se eliminan regularmente archivos o documentos innecesarios?

Tabla 3

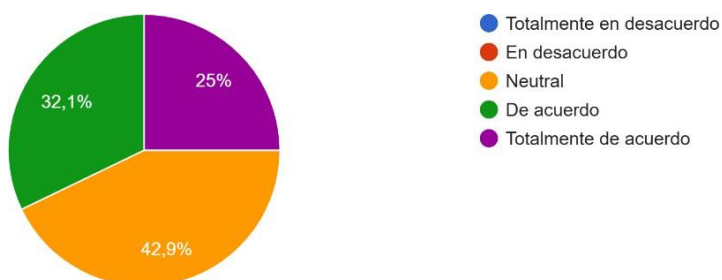
Documentos innecesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%	0%
	En desacuerdo	0	0%	0%	0%
	Neutral	12	42,9%	42,9%	42,9%
	De acuerdo	9	32,1%	32,1%	75%
	Totalmente de acuerdo	7	25%	25%	100%
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 3

Documentos innecesarios



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Los resultados evidencian que del 100% de los encuestados, el 57,1% expone que, si se eliminan la documentación obsoleta, mientras que un 42,9% se mantiene neutral ante esta interrogante. Esta concentración de respuestas neutrales muestra que el personal tiende a mantener el orden, pero no mantiene un hábito sistemático para eliminar información obsoleta.

Mejora Continua (Kaizen)

4. ¿La empresa promueve la mejora continua en los procesos administrativos?

Tabla 4

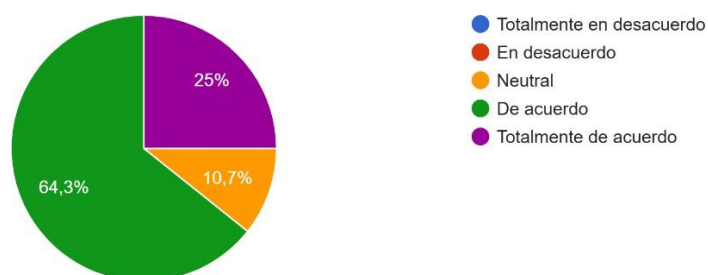
Mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%	0%
	En desacuerdo	0	0%	0%	0%
	Neutral	3	10,7%	10,7%	10,7%
	De acuerdo	18	64,3%	64,3%	75%
	Totalmente de acuerdo	7	25%	25%	100%
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 4

Mejora Continua



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Un total de 89,3% de los encuestados, perciben que la empresa fomenta la mejora continua en sus operaciones, con solo un 10,7% de neutralidad, lo que refleja que la gerencia emite un mensaje importante sobre la importancia de ir en busca de una mejora continua, el mensaje es transmitido exitosamente de manera colectiva al equipo, logrando así generar un ambiente cultural receptivo hacia la innovación.

5. ¿ Los colaboradores aportan ideas para mejorar el desempeño laboral ?

Tabla 5

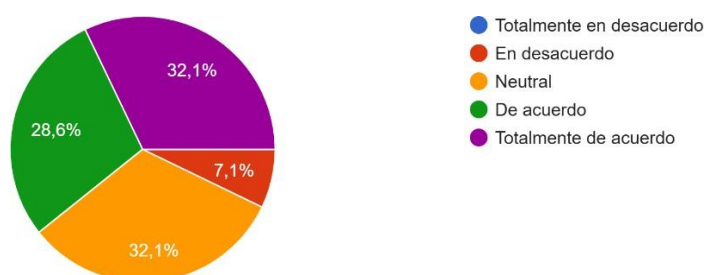
Desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%	0%
	En desacuerdo	2	7,1%	7,1%	7,1%
	Neutral	9	32,1%	32,1%	39,2%
	De acuerdo	8	28,6%	28,6%	67,8%
	Totalmente de acuerdo	9	32,1%	32,1%	100%
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 5

Desempeño laboral



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados se visualiza que únicamente el 60,7% de los empleados perciben que los mismos aportan ideas para el desempeño laboral, por otro lado, un 32,1% se mantiene neutral y un 7,1% está en desacuerdo. Este resultado esta dispersa estadísticamente lo que da a entender que la participación de los empleados no es del todo uniforme, se puede decir que una tercera parte del personal se limita a aportar mejoras operativas.

6. ¿Las sugerencias del personal son implementadas?

Tabla 6

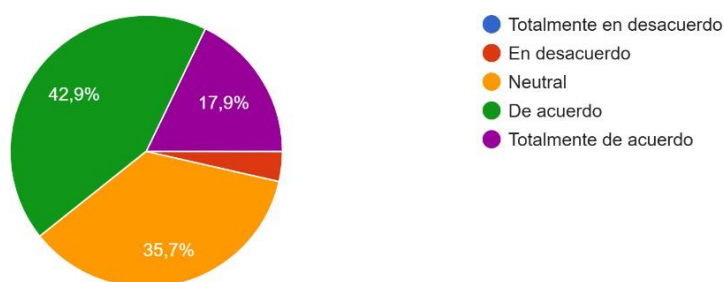
Sugerencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	3,6 %
	Neutral	10	35,7 %	35,7 %	39,3 %
	De acuerdo	12	42,9 %	42,9 %	82,1 %
	Totalmente de acuerdo	5	17,9 %	17,9 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 6

Sugerencias



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

La gráfica muestra que únicamente el 60,7% de los encuestados están de acuerdo y sienten que sus ideas son tomadas en cuenta y son aplicadas, pero un 35,7% de neutralidad y un 3,6% en desacuerdo refleja una ruptura en la retroalimentación corporativa. Es muy probable que en su mayoría el personal aporte ideas, pero no exista un canal formal de evaluación y seguimiento de estas ideas, lo cual genera que estas sean ignoradas por la gerencia y a su vez ocasione la desmotivación de seguir aportando con posibles innovaciones.

Eliminación de desperdicios

7. ¿ En la empresa se identifican actividades administrativas que no agregan valor?

Tabla 7

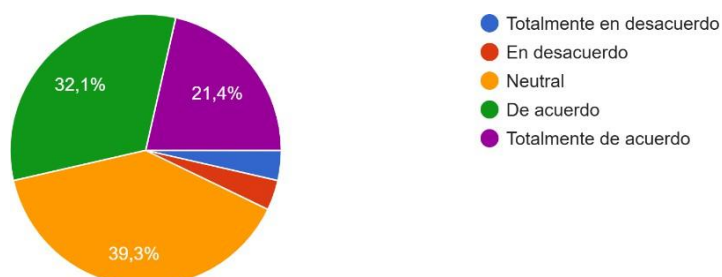
Actividades sin valor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	3,6 %
	En desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	7,2 %
	Neutral	11	39,3 %	39,3 %	46,5 %
	De acuerdo	9	32,1 %	32,1 %	78,6 %
	Totalmente de acuerdo	6	21,4 %	21,4 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 7

Actividades sin valor



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

La gráfica muestra que un 53,6% mantiene una percepción favorable a esta interrogante, pero un 39,3% se mantiene neutro y un 7,2% está en desacuerdo. Esto refleja que la capacidad para reconocer actividades que no generan valor es un poco deficiente ya que existe una ceguera de taller, es decir que casi la mitad del equipo de trabajo es incapaz de identificar en su rutina diaria aquellas actividades redundantes e innecesarias.

8. ¿Considera que se reducen tiempos muertos en los procesos?

Tabla 8

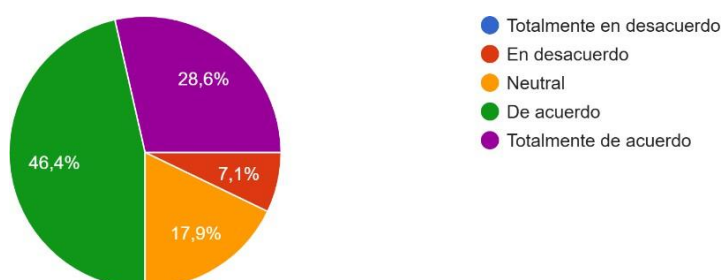
Tiempos muertos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	2	7,1 %	7,1 %	7,1 %
	Neutral	5	17,9 %	17,9 %	25,0 %
	De acuerdo	13	46,4 %	46,4 %	71,4 %
	Totalmente de acuerdo	8	28,6 %	28,6 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 8

Reprocesos



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el 75% del equipo considera que se trabaja de manera óptima logrando minimizar las paralizaciones, por otra parte, un 17,9% se mantiene neutral y un 7,1% lo niega. Se muestra una percepción positiva ya que se refleja un esfuerzo funcional individual por no estancar el trabajo propio.

9. ¿Se evitan reprocesos en las tareas administrativas?

Tabla 9

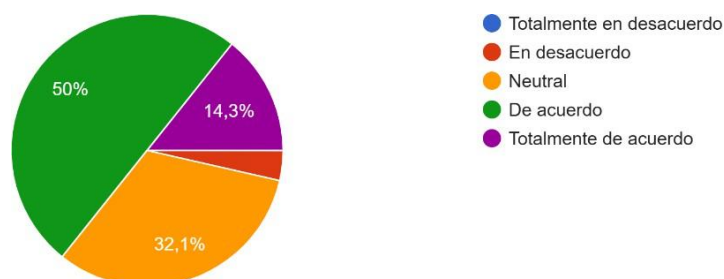
Reprocesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	3,6 %
	Neutral	9	31,1 %	31,1 %	34,7 %
	De acuerdo	14	50 %	50 %	84,7 %
	Totalmente de acuerdo	4	14,3 %	14,3 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 9

Tiempos muertos



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 64,3% manifiesta que se previenen la duplicidad de actividades, no obstante, el 32,1% se mantiene en una postura neutral. Se muestra una alta indecisión por lo cual se observa que una parte de los colaboradores conviven regularmente con errores y reprocesos relacionados con la comunicación, requerimientos mal elaborados, entre otros, errores que el personal los asimila como parte de su jornada.

10. ¿Existen procedimientos documentados para las actividades a desarrollarse?

Tabla 10

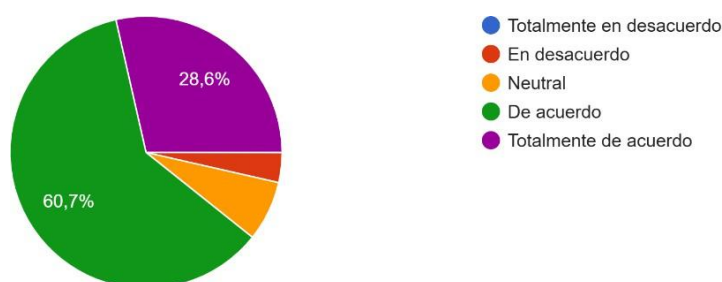
Procedimientos documentados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	3,6%
	Neutral	2	7,1 %	7,1 %	10,7 %
	De acuerdo	17	60,7 %	60,7 %	71,4 %
	Totalmente de acuerdo	8	28,6 %	28,6 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 10

Procedimientos documentados



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

La gráfica muestra que un considerable 89,3% del personal considera que si existe documentación previa para el desarrollo de actividades con un 10,7% en contra. Este análisis estadístico demuestra que hay una ilusión procedimental, es decir que el personal puede estar confundiendo las instrucciones verbales rutinarias con procesos documentados.

11. ¿Las tareas se realizan siguiendo estándares definidos?

Tabla 11

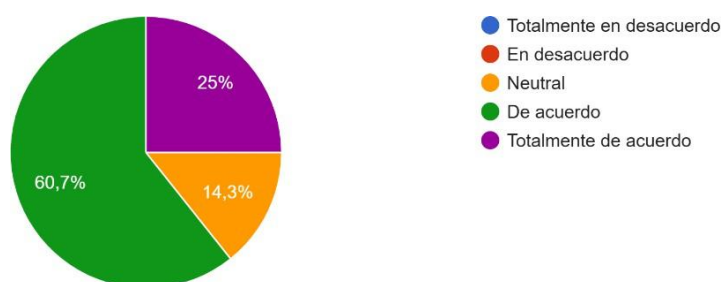
Estándares definidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
En desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
Neutral	4	14,3 %	14,3 %	14,3 %
Válido De acuerdo	17	60,7 %	60,7 %	75,0 %
Totalmente de acuerdo	7	25 %	25 %	100 %
TOTAL	28	100 %		100 %

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 11

Procedimientos documentados



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados un 85,7% muestra una percepción positiva a esta interrogante, con apenas el 14,3% se mostró neutral. Lo que manifiesta que el equipo se muestra seguro con la manera de ejecutar sus actividades rutinarias. Se puede deducir que los empleados han consolidado una rutina de costumbre la cual la interpretan como un estándar normativo.

12. ¿Considera que los procesos se actualizan periódicamente?

Tabla 12

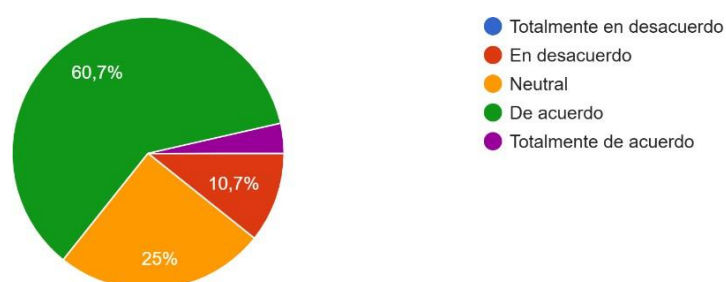
Actualización periódica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	3	10,7 %	10,7 %	10,7 %
	Neutral	7	25 %	25 %	35,7 %
	De acuerdo	17	60,7 %	60,7 %	96,4%
	Totalmente de acuerdo	1	3,6 %	3,6 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 12

Actualización periódica



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Los resultados que muestra la gráfica indica que un 64,3% de los encuestados perciben que, si se lleva a cabo la actualización de los procesos, pero un 25% se mantiene neutral y un 10,7 está en desacuerdo. Estos resultados sugieren que la empresa tiene la iniciativa de actualizar sus procesos constantemente, sin embargo, no se aplican estas actualizaciones de manera uniforme y no están formalizadas.

Value Stream Mapping

13. ¿Se identifican claramente las etapas de los procesos administrativos?

Tabla 13

Etapas claras

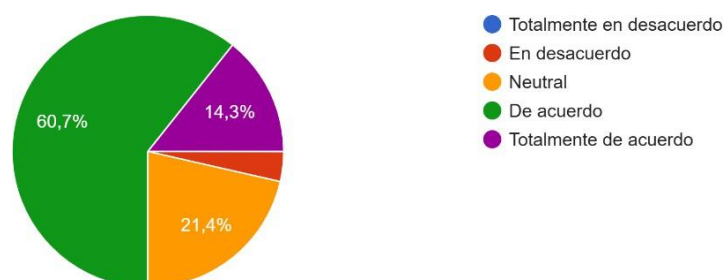
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	3,6 %
	Neutral	6	21,4 %	21,4 %	25 %
	De acuerdo	17	60,7 %	60,7 %	85,7%
	Totalmente de acuerdo	4	14,3 %	14,3 %	100 %

TOTAL	28	100 %	100 %
-------	----	-------	-------

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 13

Etapas claras



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 75% del personal tiene una percepción positiva y afirma que reconoce las etapas de los procesos que realizan, pero un 21,4% muestra respuestas neutrales, lo que revela que una quinta parte de los empleados no tiene bien definido cuales son las secuencias de actividades que debe realizar, lo que puede generar desconexiones operativas o dependencia jerárquicas.

14. ¿ Se analizan los tiempos de cada actividad dentro de los procesos?

Tabla 14

Análisis de tiempos

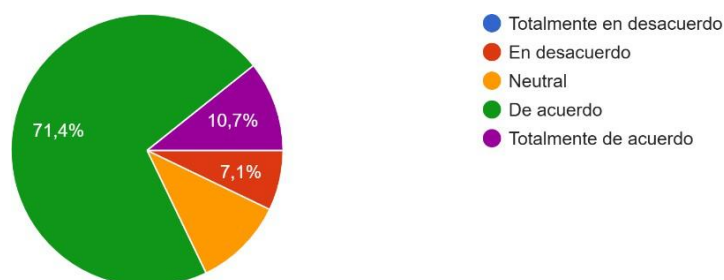
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
En desacuerdo	2	7,1 %	7,1 %	7,1 %
Neutral	3	10,7 %	10,7 %	17,8 %
Válido De acuerdo	20	71,4 %	71,4 %	88,2 %
Totalmente de acuerdo	3	10,7 %	10,7 %	100 %

TOTAL	28	100 %	100 %
-------	----	-------	-------

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 14

Análisis de tiempos



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Los resultados que se visualizan en la gráfica muestran que un 82,1% de los colaboradores mantienen una percepción alta ante el control de los tiempos de ejecución de cada proceso y un 10,7% se mantiene neutral. Estos resultados demuestran que el personal si está sometido a un análisis exhaustivo del tiempo de ejecución de sus actividades.

15. ¿Se identifican cuellos de botellas(desperdicio) en los procesos administrativos?

Tabla 15

Cuello de botellas

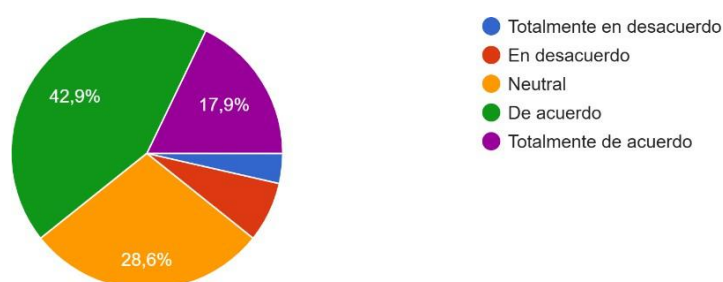
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	3,6 %
En desacuerdo	2	7,1 %	7,1 %	10,7 %
Neutral	8	28,6 %	28,6 %	39,3 %
Válido De acuerdo	12	42,9 %	42,9 %	82,2 %

Totalmente de acuerdo	5	17,9 %	17,9 %	100 %
TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 15

Cuello de botellas



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

La gráfica indica que solo el 60,7% del personal logran detectar los desperdicios administrativos, un 28,6% de muestra en una postura neutral y un 10,7% se muestra en desacuerdo. Esto quiere decir que una gran parte de los colaboradores carecen de criterio técnico que les permita analizar y distinguir aquellas actividades que interrumpen el flujo de trabajo y ocasionan estancamientos.

Productividad Administrativa

16. ¿ Considera que el personal cumple sus tareas en el tiempo establecido?

Tabla 16

Cumplimiento

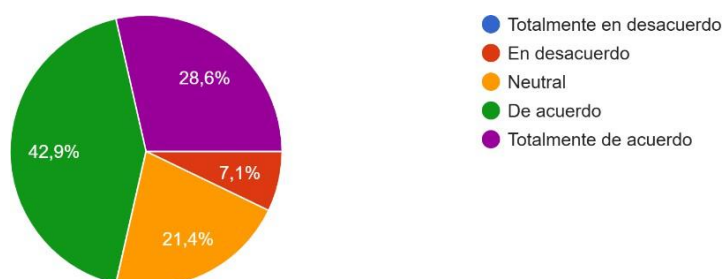
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
En desacuerdo	2	7,1 %	7,1 %	7,1 %

Válido	Neutral	6	21,4 %	21,4 %	28,5 %
	De acuerdo	12	42,9 %	42,9 %	71,4%
	Totalmente de acuerdo	8	28,6 %	28,6 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 16

Cumplimiento



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados se refleja que un 71,4% del personal está de acuerdo con que se cumplan las actividades dentro del tiempo estipulado, un 21,4% se muestra neutral y un 7,1% está en desacuerdo. Esto refleja que el equipo de trabajo en su mayoría cumple con las metas establecidas, lo cual muestra un nivel de compromiso alto por parte de los colaboradores ya que se esfuerzan por no retrasar sus pedidos y requerimientos.

17. ¿Se logra mayor cantidad de trabajo con los mismos recursos?

Tabla 17

Cantidad de trabajo

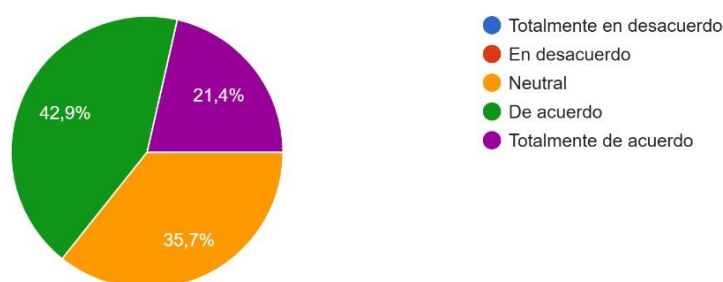
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	Neutral	10	35,7 %	35,7 %	35,7 %
	De acuerdo	12	42,9 %	42,9 %	78,6 %
	Totalmente de acuerdo	6	21,4 %	21,4 %	100 %
TOTAL		28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 17

Cantidad de trabajo



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Los resultados dan a conocer que la optimización de recursos y la productividad están divididas dado que el 64,3% cree lograr generar más trabajo con los mismos insumos, un 35,7% revela incertidumbre al mantenerse neutral. Esto muestra que los colaboradores se sienten saturados debido a que trabajan arduamente pero no están completamente seguros de que ese esfuerzo se vea reflejado en una mayor eficiencia organizacional.

Reducción de tiempos

18. ¿ Los procesos administrativos se ejecutan en menor tiempo que antes?

Tabla 18

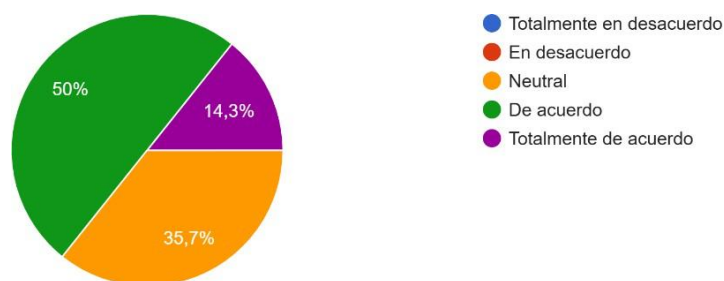
Reducción de tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	Neutral	10	35,7 %	35,7 %	35,7 %
	De acuerdo	14	50 %	50 %	85,7 %
	Totalmente de acuerdo	4	14,3 %	14,3 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 18

Reducción de tiempo



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

La gráfica muestra que un 64,3% de los encuestados perciben una reducción significativa de los tiempos de ejecución de sus labores, un 35,7% se mantienen neutrales, aquí se refleja que no existe indicadores formales que permita a los empleados corroborar que su rendimiento actual ha mejorado a comparación de antes.

19. ¿El tiempo de respuesta a pedidos es más rápido que antes?

Tabla 19

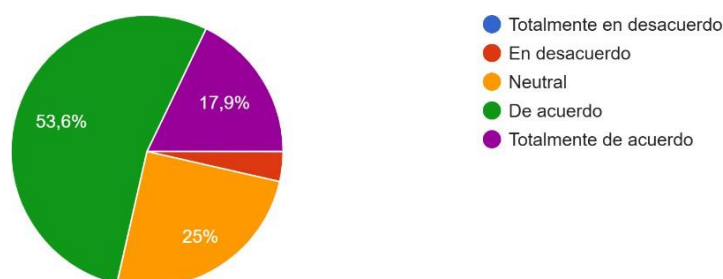
Tiempo de respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	3,6 %
	Neutral	7	25 %	25 %	28,6 %
	De acuerdo	15	53,6 %	53,6 %	82,2 %
	Totalmente de acuerdo	5	17,9 %	17,9 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 19

Tiempo de respuesta



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 71,4% afirma que la recepción de pedidos se lleva a cabo con mayor agilidad y rapidez, mientras que un 25% se mantiene con una postura neutral. Estos resultados indican que la empresa prioriza la salida del producto terminado y la respuesta al cliente.

Uso eficiente de recursos

20. ¿ Los recursos administrativos se utilizan de manera eficiente?

Tabla 20

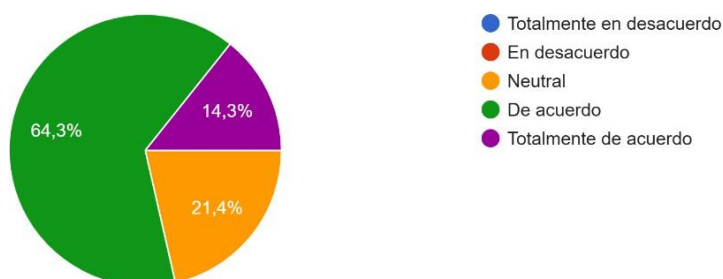
Recursos administrativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	Neutral	6	21,4 %	21,4 %	21,4 %
	De acuerdo	18	64,3 %	64,3 %	85,7 %
	Totalmente de acuerdo	4	14,3 %	14,3 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 20

Recursos administrativos



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

La gráfica revela que la gestión de insumos se lleva a cabo de manera óptima, un 78,6% de los encuestados manifiesta que en efecto los recursos son utilizados de manera eficiente, mientras que un 21,4% se mantiene neutral. Esto demuestra que el personal cree que hace un uso correcto y racional de los insumos para desarrollar sus actividades, lo que demuestra que llevan cuidado con las herramientas de trabajo.

21. ¿Se reducen los costos asociados a los procesos administrativos?

Tabla 21

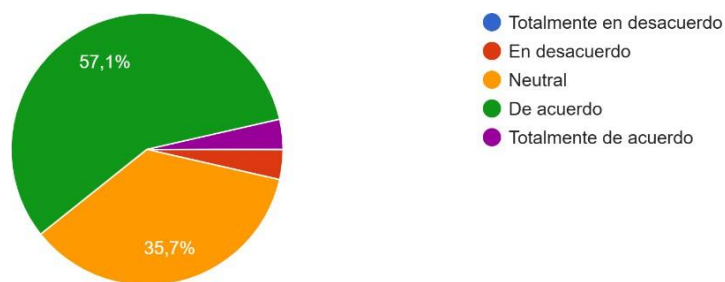
Reducción de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	3,6 %
	Neutral	10	35,7 %	35,7 %	39,3 %
	De acuerdo	16	57,1 %	57,1 %	96,4 %
	Totalmente de acuerdo	1	3,6 %	3,6 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 21

Reducción de costos



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados el 60,7% se muestra favorable a la interrogante y un 35,7% de muestra neutral. Lo que lleva a deducir que los colaboradores no están al tanto del impacto financiero que conlleva cada una de las actividades diarias que desarrollan, lo cual genera que se opere con un enfoque funcional sin una visión sobre cómo podrían eliminar desperdicios y contribuir al ahorro económico.

22. ¿El tiempo del personal es aprovechado de manera óptima?

Tabla 22

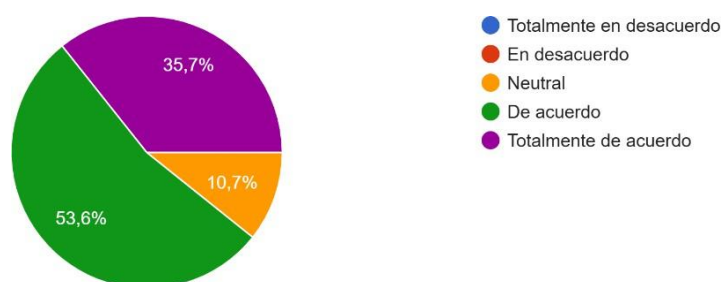
Tiempo optimizado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	Neutral	3	10,7 %	10,7 %	10,7 %
	De acuerdo	15	53,6 %	53,6 %	64,3 %
	Totalmente de acuerdo	10	35,7 %	35,7 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 22

Tiempo optimizado



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

La gráfica refleja que un 89,3% se muestran a favor de que su tiempo es utilizado de manera óptima, mientras que un 10,7% se mantiene neutral. Esto demuestra que los colaboradores tienen la percepción que su jornada laboral es aprovecha al máximo, pero el porcentaje refleja un nivel de ocupación mas no se puede afirmar que ese tiempo sea ocupado en actividades que realmente agregan valor a la empresa.

Calidad del servicio

23. ¿Considera que se presentan pocos errores en los procesos administrativos?

Tabla 23

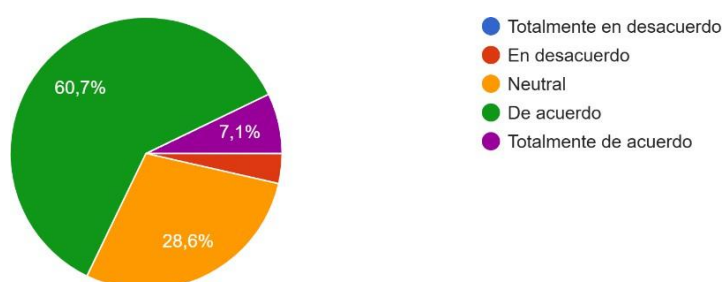
Reducción de ineficiencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	1	3,6 %	3,6 %	3,6 %
	Neutral	8	28,6 %	28,6 %	32,2 %
	De acuerdo	17	60,7 %	60,7 %	92,9 %
	Totalmente de acuerdo	2	7,1 %	7,1 %	100 %
TOTAL		28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 23

Reducción de ineficiencias



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

El 67,9% de los empleados consideran que en los procesos administrativos se presenta pocos errores, un 28,6 se mantiene neutral. Esta discrepancia muestra que, a pesar de los grandes esfuerzos por cumplir con las actividades a tiempo, los empleados no

pueden evitar equivocarse constantemente, además son partícipes de reprocesos o fallas de comunicación durante la ejecución de sus actividades diarias.

24. ¿Los procesos cumplen con las normas establecidas?

Tabla 24

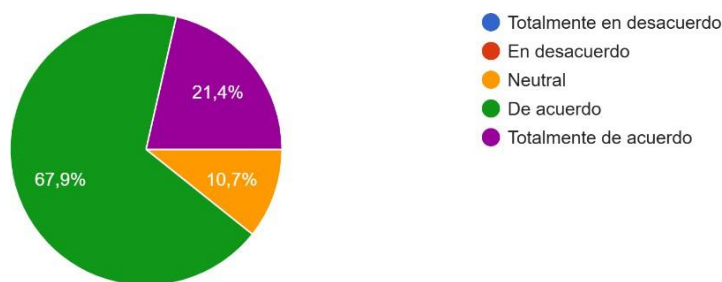
Cumplimiento de normas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	0	0%	0%	0 %
	Neutral	3	10,7 %	10,7 %	10,7 %
	De acuerdo	19	67,9 %	67,9 %	78,6%
	Totalmente de acuerdo	6	21,4 %	21,4 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 24

Cumplimiento de normas



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

La gráfica refleja que las normas establecidas obtienen una calificación excelente dado que un 89,3% de los encuestados aseguran que se rigen al cumplimiento de normas y

apenas un 10,7% se mantiene neutral. Esto demuestra que el personal mantiene una fuerte disposición por acatar y respetar las normas establecidas por la empresa, garantizando que cualquier estandarización o manual que se introduzca sea respetado.

25. ¿Los usuarios están satisfechos con los servicios administrativos?

Tabla 25

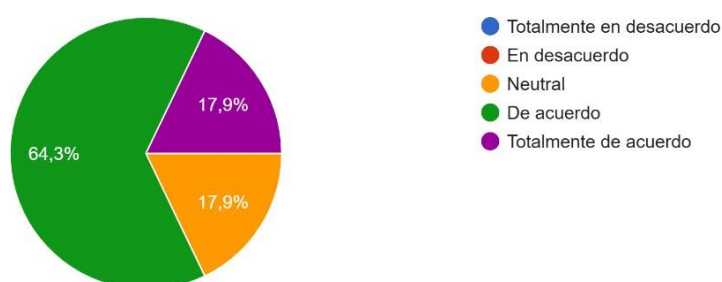
Satisfacción del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	0	0%	0%	0 %
	Neutral	5	17,9 %	17,9 %	17,9 %
	De acuerdo	18	64,3 %	64,3 %	82,2%
	Totalmente de acuerdo	5	17,9 %	17,9 %	100 %
	TOTAL	28	100 %	100 %	

Nota. Las estadísticas mostradas en la tabla son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Ilustración 25

Satisfacción del cliente



Nota. Las estadísticas mostradas en la ilustración son valores obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa CM Original.

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 82,1% se muestran de acuerdo con que los usuarios están satisfechos con los servicios administrativos que maneja la empresa, un 17,9 se

opone a esta interrogante. Estos datos muestran que los empleados perciben que su esfuerzo final cumple con las expectativas de quienes adquieren su trabajo.

Anexo D.
Fichas de Observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE TIEMPOS

Proyecto de investigación: Lean Office aplicado en el diseño de manuales de procesos administrativos para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa CM Original.

1. Datos Generales

Proceso observado	Gestión de pedidos y atención al cliente
Área	Área Administrativa / Diseño y desarrollo de muestras
Hora de inicio	9:30
Hora de finalización	18:30
Fecha	04/05/2026
Observador	Estefania Guerra

2. Registro de observación y tiempos

Nº	Actividad observada	Responsable	Tiempo de proceso	Tiempo de espera	Problema detectado	Observaciones
1	Contacto con el cliente mediante vía telefónica, para identificar requerimientos de los productos.	Asistente Administrativo	20 min	5min	En determinados casos, se dan requerimientos poco claros por parte de clientes.	Ciertos clientes solicitan diseños específicos y otras propuestas libres por parte de la empresa.
2	Recepción y registro del pedido o en ciertos casos solicitud de muestras.	Asistente Administrativo	15 min	10 min	Cambios en la planificación en pedidos con prioridad.	Se utiliza solicitudes secuenciales y tablero Kanban.
3	Planificación y asignación de las muestras al área de diseño.	Asistente Administrativo	10 min	1 día aprox.	Acumulación de requerimiento pendientes	La prioridad de atención es dependiendo de la urgencia del cliente.
4	Elaboración del diseño de manera digital y ficha técnica.	Diseñador	2 hrs	30 min	Ajustes constantes de diseño	Se especifican telas, procesos y costos.
5	Entrega de ficha y materiales para la elaboración de muestras.	Bodeguero	20 min	20 min	Posible inexistencia de materiales necesarios para la muestra.	Bodeguero se encarga de entregar los insumos necesarios.
6	Elaboración física de la muestra.	Producción	1 a 2 días	2 horas	Fallas en acabados, bordados o materiales.	Se realiza los cortes, bordados, sublimados y costura acorde al requerimiento.

7	Revisión de la calidad de la muestra.	Jefe de producción	30 min	15 min	Reprocesos por errores en costuras o sublimados.	Se brinda recomendaciones del tipo de tela que queda mejor en la muestra al diseñador.
8	Verificación final según requerimiento del cliente.	Asistente administrativo	20 min	10 min	Cambios solicitados por cliente.	Validación final
9	Codificación y despacho de la muestra.	Asistente Administrativo	30 min	1 hr	Retrasos logísticos ocasionalmente	Se asignan códigos y referencia del producto.
10	Seguimiento y retroalimentación por parte del cliente.	Asistente Administrativo	15 min	Variable	Modificaciones adicionales	Retroalimentación vía llamada o fotografía.

GUÍA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE TIEMPOS

Proyecto de investigación: Lean Office aplicado en el diseño de manuales de procesos administrativos para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa CM Original.

1. Datos Generales

Proceso observado	Programación y seguimiento de producción
Area	Producción / planificación
Hora de inicio	9:30
Hora de finalización	18:30
Fecha	05/05/2026
Observador	Estefania Guerra

2. Registro de observación y tiempos

Nº	Actividad observada	Responsable	Tiempo de proceso	Tiempo de espera	Problema detectado	Observaciones
1	Recepción y validación del pedido aprobado por el cliente.	Asistente Administrativo	20 min	10 min	Cambios recurrentes en los requerimientos.	Se verifican los precios, cantidades y demás características del pedido.
2	Generación de la orden de producción	Jefe de Producción	30 min	15 min	Reprogramaciones constantes.	Se establece la cantidad y fecha de entrega de la producción.
3	Elaboración de la planificación de la producción	Jefe de Producción	1 hr	20 min	Variaciones por prioridad de clientes con mayor urgencia del pedido.	Se determina los procedimientos, tiempos y fechas estimadas.

4	Solicitud de materia prima a la bodega.	Jefe de Producción	25 min	1 día aprox.	Falta de materiales requeridos.	Se revisa si se dispone de los insumos necesarios.
5	Verificación del inventario y compras de material faltante	Bodeguero	2 hrs	1 día	Retrasos en abastecimiento de materiales.	Se gestiona la compra de materiales faltantes.
6	Preparación y traslado de la materia prima a los procesos productivos.	Bodeguero	30 min	15 min	Demoras por priorizar los pedidos urgentes.	Se distribuye la materia prima a las áreas correspondientes del proceso productivo.
7	Proceso productivo	Operadores	2 días	2 hrs	Saturación de trabajo, cuellos de botella en la producción.	El tiempo de producción depende de la complejidad de los modelos, se controla el cumplimiento de metas.
8	Seguimiento y control del cumplimiento de las metas.	Jefe de Producción	Permanente	-	Cambios constantes en la planificación.	Se verifica constantemente la eficiencia y tiempos por cada proceso.
9	Reprogramación de la producción por pedidos urgentes.	Jefe de Producción	40 min	Variable	Modificación de la secuencia de trabajo.	Se realiza ajustes y modificaciones acorde a los requerimientos de los clientes.
10	Control y Preparación para el despacho.	Jefe de Producción	1 hr	20 min	Posibles retrasos acumulados.	Se verifica el cumplimiento de las fechas de entrega establecidas.

GUÍA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE TIEMPOS

Proyecto de investigación: Lean Office aplicado en el diseño de manuales de procesos administrativos para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa CM Original.

1. Datos Generales

Proceso observado	Gestión de Inventario y abastecimiento
Área	Bodega / Compras
Hora de inicio	9:30
Hora de finalización	18:30
Fecha	06/05/2026
Observador	Estefania Guerra

2. Registro de observación y tiempos

Nº	Actividad observada	Responsable	Tiempo de proceso	Tiempo de espera	Problema detectado	Observaciones
1	Recepción de los requerimientos de materia prima desde producción.	Bodeguero	20 min	10 min	Información incompleta en requerimientos.	El área de producción envía el listado de los materiales requeridos.
2	Revisión de inventario disponible	Bodeguero	30 min	15 min	Diferencias entre inventario físico y sistema.	Se hace la verificación de las existencias de insumos y telas.
3	Identificación de materiales faltantes	Bodeguero	20 min	10 min	Sobreestimación de cantidades a solicitar.	Se realizan pedidos adicionales por seguridad.
4	Elaboración del listado de compras requeridas.	Bodeguero	25 min	20 min	Inexistencia de autorización formal.	No existe un flujo formal de aprobación documentada.
5	Solicitud y aprobación de compras.	Jefe de producción / Diseño	40 min	Variable	Compras realizadas desde distintas áreas-	Tanto el área de producción y diseño realizan pedidos independientes.
6	Selección y evaluación de proveedores	Gerente general	1 hr	1 día aprox.	Evaluación informal de proveedores.	Se consideran los precios, la calidad y el tiempo de entrega por parte de los proveedores.
7	Recepción de materiales e insumos.	Bodeguero	45 min	20 min	Materiales incompletos o cantidades incorrectas.	No siempre el pedido recibido es validado físicamente.
8	Verificación de cantidades entregadas por proveedores.	Bodeguero	30 min	20 min	Diferencias entre la cantidad solicitada y la cantidad recibida	No existe controles de muestreo permanente.
9	Registro de ingresos al inventario.	Bodeguero	30 min	10 min	Omitir registros	Existe el riesgo de que el inventario se

						encuentre desactualizado.
10	Almacenamiento y organización de los materiales.	Bodeguero	1 hr	15 min	Falta de control estandarizado	Se mantiene el stock aproximadamente para un mes
11	Entrega de materiales al área de producción.	Bodeguero	20 min	15 min	Egresos no registrados correctamente.	Se abastecen áreas según las órdenes de producción.
12	Seguimiento de stock y futura planificación.	Bodeguero / Jefe de Producción	Permanente	-	Riesgo de faltantes inesperados.	Se trabaja con una programación de hasta 3 semanas.

**MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS
BASADOS EN HERRAMIENTAS LEAN OFFICE**

EMPRESA CM ORIGINAL



Elaborado por: Estefania Guerra	Revisado por: Ing. Jacqueline Hurtado	Aprobado por: Ing. Danny Torres
---	---	---

Anexo E.1 Manual del Proceso de Gestión de Pedidos y Atención al Cliente



CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 01
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 01 de 06

**PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS Y ATENCIÓN AL
CLIENTE**

CONTENIDO

1. Objetivo.....	2
2. Alcance.....	2
3. Glosario.....	2
4. Responsables.....	3
5. Desarrollo del Manual.....	3
6. Anexo.....	6





CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 01
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 02 de 06

1. Objetivo

El propósito de este proceso radica en la estandarización de las fases de recepción, validación y registro de los requerimientos provenientes de los clientes, de tal manera que la información se incorpore al flujo de valor con claridad y exenta de errores, con ello se busca la erradicación de los reprocesos generados en el área de diseño, así como los tiempos muertos.

2. Alcance

El alcance de este proceso abarca el contacto comercial o solicitud emitida por cliente (vía telefónica, digital o presencial), y se extiende hasta la confirmación de la orden de pedido una vez que esta a sido validada, así como hasta su incorporación en la bandeja digital compartida, con la finalidad de que el área de producción tome conocimiento formal de la misma.

3. Glosario de Términos

Lean Office: Es la adaptación de los principios de Lean Manufacturing al entorno administrativo, esta orientado a la eliminación de desperdicios y la optimización del flujo de información.

Muda (Desperdicio): Aquellas actividades que consumen recursos sin que agreguen valor alguno para el cliente.

Poka Yoke: Formatos diseñados para prevenir errores humanos durante el desarrollo del proceso.

Lead Time Administrativo: Tiempo total que transcurre desde el momento en que un cliente formaliza un pedido hasta que la oficina procesa y entrega la orden a

la planta.



CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 01
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 03 de 06

4. Responsables

Asistente administrativo: Sobre este cargo recae la responsabilidad de la atención primaria al cliente, llenando el formato estandarizado y comunicación con el cliente.

Diseñador / Área de Desarrollo de Muestras: Se encarga de validar la factibilidad técnica de los diseños, los sublimados y las costuras, de manera previa al procesamiento de la orden.

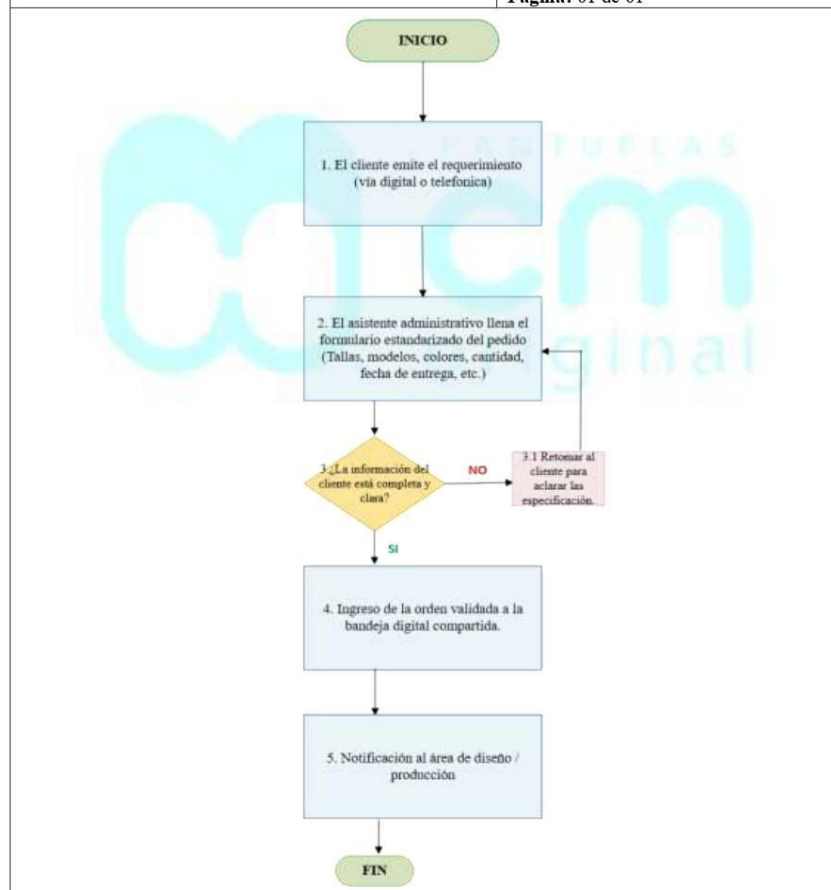
5. Desarrollo del manual

A continuación, se describe la ficha técnica del proceso, el diagrama de flujo el procedimiento y las políticas de operación con enfoque Lean Office.

Empresa CM Original		Código: CM – DOC-01	
	FICHA TÉCNICA DEL PROCESO		Versión: 01
			Página: 01 de 01
PROCESO:	Gestión y Estandarización de Pedidos		
OBJETIVO:	Estandarizar la recepción, registro y validación de los requerimientos del cliente.		
ALCANCE:	Desde el contacto inicial con el cliente hasta la emisión formal de la orden validada.	RESPONSABLE:	Asistente administrativo / área de diseño
ENTRADAS:	Requerimiento del cliente.	SALIDAS:	Orden validada y registrada
HERRAMIENTAS LEAN OFFICE APLICADAS	Estandarización de formatos, eliminación de desperdicios, VSM		
DOCUMENTOS UTILIZADOS	Formato estandarizado de pedido.		
INDICADOR:	% de pedidos ingresados sin errores en el primer contacto.	FRECUENCIA:	Diaria

CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 01
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 04 de 06

CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 01
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO		Versión: 01
		Página: 01 de 01



CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 01
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 05 de 06

CM ORIGINAL		Código: CM – PRC- 01
	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	Versión: 01
		Página: 01 de 01
Actividad		Responsable
Atención al cliente y recepción de pedidos mediante la apertura del formato digital unificado.		Asistente Administrativo
Registrar los datos del cliente, detallando el modelo específico de la pantufla, cantidad, talla. Colores, tela y tipo de acabado.		Asistente Administrativo
Enviar el formato mediante la red interna al área de diseño para corroborar la validación de los materiales.		Diseñador
Diseño aprueba la viabilidad técnica. Si se encuentra errores se devuelve al asistente para un re-contacto con el cliente.		Diseñador
Se emite la cotización, se recibe la conformidad por parte del cliente y procesa la orden validada en la bandeja compartida.		Asistente Administrativo
Políticas de Operación con Enfoque Lean Office	<ul style="list-style-type: none">• Debe registrarse en el formato digital oficial obligatoriamente y que estrictamente prohibido procesar pedidos de manera verbal, chats informales o notas sueltas.• Se mantendrá un filtro de calidad, es decir que en caso de que el cliente no defina con exactitud los detalles de su pedido, el asistente administrativo detendrá el proceso y aclarará los datos antes de enviar la información a diseño.• Se fomentará la mejora continua, por lo que los formatos para la recepción de pedidos se revisarán de manera trimestral para añadir o remover campos según las necesidades.	

CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 01
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 06 de 06

6. Anexo

CM ORIGINAL		Formato F- CM- 01
	Checklist de Requerimiento del Cliente	Versión: 01
		Fecha de actualización: Mayo 2026

Datos Generales

- Fecha de solicitud:
- Nombre del Cliente / Empresa:
- Teléfono / Contacto:

Especificaciones del Producto (Pantuflas)

- Modelo solicitado (Abierta, cerrada, botín, etc.):
- Curva de tallas exactas (Ej. 10 pares Talla 38):
- Color(es) principal y secundario:
- Detalles de diseño / Sublimado (Logos, bordados): [] Sí [] No.
- Especificar:

Tiempos y Validación

- Fecha pactada de entrega:
- ¿El diseño es factible técnicamente? [] Sí [] No

.....
(Firma Área de Diseño).

Firmas de Responsabilidad

- Firma Asistente Administrativo (Recibe):
- Firma Cliente (Aprueba Cotización/Diseño):

Anexo E.2 Manual del Proceso de Programación y Seguimiento de Producción



CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 02
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 01 de 06

PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PRODUCCIÓN

CONTENIDO

1. Objetivo.....	2
2. Alcance.....	2
3. Glosario.....	2
4. Responsables.....	3
5. Desarrollo del Manual.....	3
6. Anexo.....	6



CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 02
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 02 de 06

1. Objetivo

El propósito de este proceso es establecer el flujo continuo y secuenciado para la emisión de órdenes de trabajo dirigidas a el área de producción , de tal manera que se eliminen las reprogramaciones constantes y cuello de botellas.

2. Alcance

El alcance de este proceso inicia con la extracción de las órdenes previamente validadas que han sido depositas en la bandeja digital compartida por el área administrativa, se extiende hasta la entrega de la orden de trabajo estandarizada al personal operativo.

3. Glosario de Términos

Sistema Pull: Este sistema se basa en que la producción no inicia sobre una base estimada, sino que es inicia exclusivamente por la existencia de un pedido real formulado por el cliente.

Cuello de botella: Etapa del proceso en la que el flujo se ve afectado drásticamente.

Gemba: Se refiere al lugar real en el que se lleva a cabo los acontecimientos.

Flujo Continuo: Es el movimiento uniforme de la información sin interrupciones mediante la eliminación de lotes acumulados y de los tiempos de espera.

4. Responsables

Jefe de Producción: Es el responsable absoluto en este proceso, se encarga de analizar la capacidad instalada, verificar existencias previas, secuencias las órdenes y revisar el cumplimiento de la producción.

CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 02
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 03 de 06

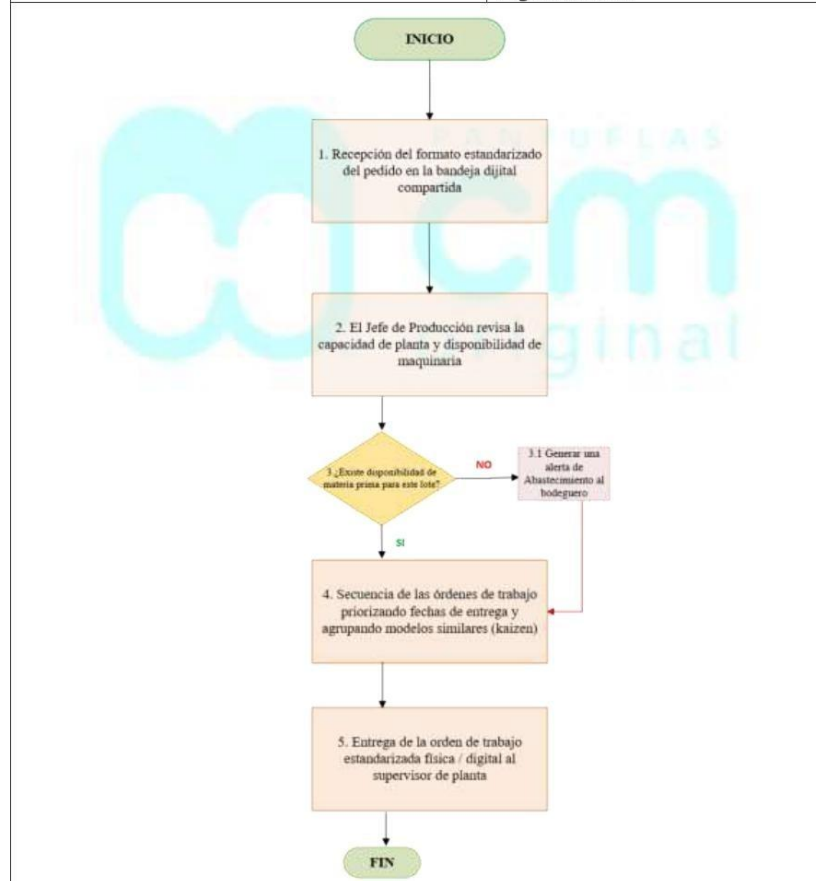
5. Desarrollo del manual

A continuación, se describe la ficha técnica del proceso, el diagrama de flujo el procedimiento y las políticas de operación con enfoque Lean Office.

Empresa CM Original		Código: CM – DOC - 02	
	FICHA TÉCNICA DEL PROCESO		Versión: 01
			Página: 01 de 01
PROCESO:	Programación Continua de Producción		
OBJETIVO:	Establecer un flujo continuo de las órdenes de trabajo hacia la planta.		
ALCANCE:	Desde la recepción del pedido validado hasta la emisión de la orden de trabajo.	RESPONSABLE:	Jefe de Producción
ENTRADAS:	Pedido Validado	SALIDAS:	Orden de trabajo estandarizada
HERRAMIENTAS LEAN OFFICE APLICADAS	VSM estado Futuro, Kaizen, eliminación de desperdicios.		
DOCUMENTOS UTILIZADOS	Orden de trabajo estandarizada.		
INDICADOR:	% de cumplimiento de la programación diaria	FRECUENCIA:	Diaria

CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 02
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 04 de 06

CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 01
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO		Versión: 01
		Página: 01 de 01



CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 02
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 05 de 06

CM ORIGINAL		Código: CM – PRC- 01
	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	Versión: 01
		Página: 01 de 01
Actividad		Responsable
Se extrae y se revisa las órdenes validadas en la bandeja digital.		Jefe de Producción
Se realiza la verificación de materiales, consulta la disponibilidad de materiales directamente con el encargado de bodega.		Jefe de Producción
En caso de que el inventario sea insuficiente, la orden se retiene temporalmente y se emite de forma automática una alerta de abastecimiento a compras.		Jefe de Producción
Si existe los materiales requeridos están completos, se estima el tiempo de proceso por lote y se distribuyen las órdenes en el tablero visual de producción según las fechas de entrega estipuladas.		Jefe de Producción
Se genera la orden de trabajo estandarizada y se entrega formalmente al supervisor de planta junto con las especificaciones del diseño.		Jefe de Producción
Políticas de Operación con Enfoque Lean Office	<ul style="list-style-type: none">Se estipula una restricción de lanzamiento (Pull), por lo cual se prohíbe estrictamente emitir una orden de trabajo a la planta si el bodeguero no ha certificado por escrito o en el sistema el 100% de disponibilidad de los materiales requeridos para el lote.La programación diaria de producción no se modificará por llamadas directas o presiones informales de clientes. En caso de surgir cambios de emergencia debe ser aprobado por la gerencia y documentado para medir su impacto.Las órdenes deben ser agrupadas en bloques que compartan las mismas características de costura o troquelado con la finalidad de minimizar los tiempos de cambio de hilo o configuración de los equipos.	

CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 02
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 06 de 06

6. Anexo

CM ORIGINAL		Formato F- CM- 02
	Orden de Trabajo Estandarizada	Versión: 01
		Fecha de actualización: Mayo 2026

Datos de Producción

Fecha de emisión:

Cliente / Referencia de Pedido:

Cantidad total para fabricar: pares.

Control Obligatorio de Insumos (Filtro Lean)

Atención: No pasar a planta sin llenar esta sección.

- ¿Material principal (Telas/Suelas) disponible en bodega? [☐ SÍ [☐ NO
- ¿Insumos secundarios (Hilos/Pegantes/Etiquetas) disponibles? [☐ SÍ [☐ NO

- Firma de validación del Bodeguero:

Asignación Operativa

- Hora programada de inicio:
- Hora estimada de fin:

Cierre y Calidad

- Cantidad final conforme:pares.
- Firma Jefe de Producción:

Anexo E.3 Manual del Proceso de Gestión de Inventario y Abastecimiento



CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 03
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 01 de 06

**PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIO Y
ABASTECIMIENTO**

CONTENIDO

Objetivo.....	2
Alcance.....	2
Glosario.....	2
Responsables.....	3
Desarrollo del Manual.....	3
Anexo.....	6



CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 03
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 02 de 06

1. Objetivo

Sincronizar exactamente los registros consignados en el sistema con las existencias físicas de materia prima, por medio del abastecimiento de canales de compra centralizados y autorizaciones formales con la finalidad de erradicar aquellas adquisiciones duplicadas o imprevistas.

2. Alcance

El alcance de este proceso inicia con la detección de los requerimientos de adquisición, ya sea por un stock mínimo o emisiones de alertas provenientes del área de producción, continua con la verificación física realizada bajo criterios de orden previamente establecidos y la recepción formal de los materiales suministrados por los proveedores que incluye el muestreo técnico.

3. Glosario de Términos

5S: Herramienta de filosofía Lean, para estructurar entornos laborales eficientes.

Stock mínimo: Nivel crítico estipulado que una vez que se lo alcanza, de forma automática se activa el procedimiento de compra.

Inventario de Seguridad: Excedente de inventario que las empresas suelen acumular, motivados por el temor de enfrentar una carencia de materiales.

4. Responsables

Bodeguero: se encarga del control físico, organización visual del espacio basado en las 5S, llenar requerimientos de compra y recepción de insumos.

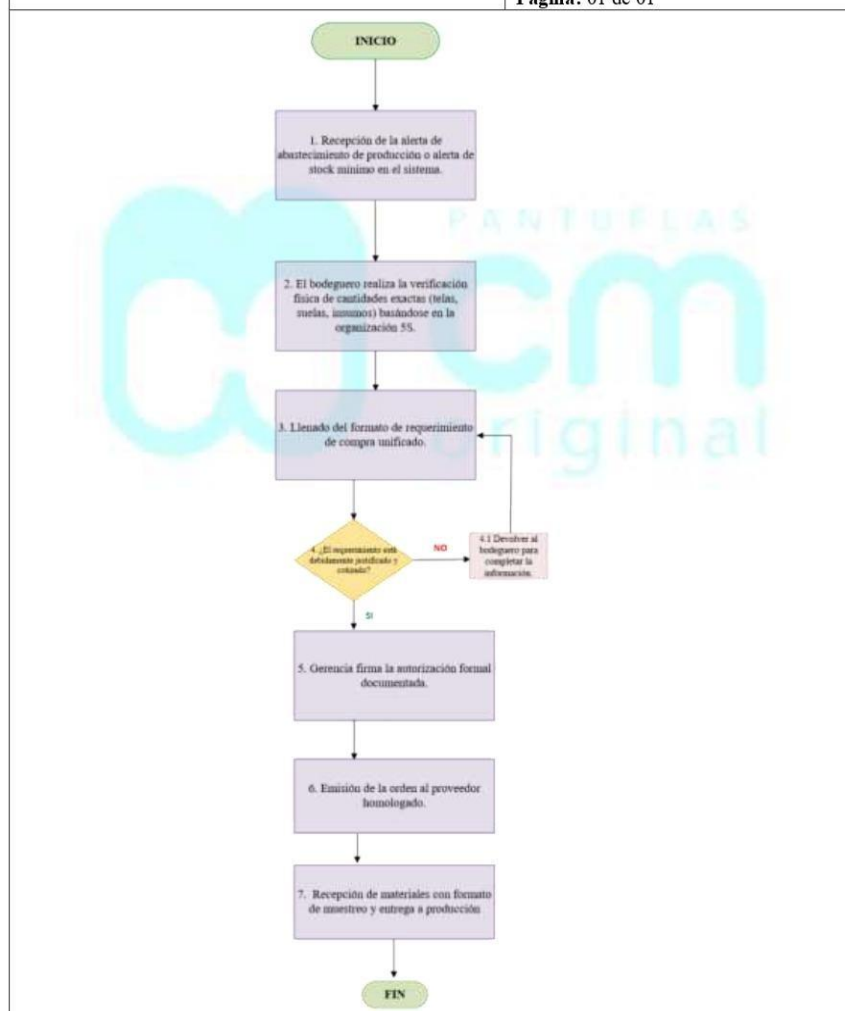
CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 03
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 03 de 06

Gerente General: único responsable de la revisión de las cotizaciones consolidadas, así como la firma de autorizaciones formales.

5. Desarrollo del manual

A continuación, se describe la ficha técnica del proceso, el diagrama de flujo el procedimiento y las políticas de operación con enfoque Lean Office.

Empresa CM Original		Código: CM – DOC - 03	
	FICHA TÉCNICA DEL PROCESO		Versión: 01
			Página: 01 de 01
PROCESO:	Control Visual y Abastecimiento de Materiales.		
OBJETIVO:	Ajustar la disponibilidad de la materia prima con las necesidades de producción.		
ALCANCE:	Desde la verificación de existencias hasta la entrega de materiales a producción.	RESPONSABLE:	Bodeguero / Gerencia
ENTRADAS:	Alerta de abastecimiento /stock mínimo.	SALIDAS:	Materiales entregados a producción.
HERRAMIENTAS LEAN OFFICE APLICADAS	5S, estandarización de procesos, eliminación de desperdicios.		
DOCUMENTOS UTILIZADOS	Formato de requerimiento de compra.		
INDICADOR:	Nivel de exactitud del inventario (inventario físico vs sistema)	FRECUENCIA:	Diaria



CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 02
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 05 de 06

CM ORIGINAL		Código: CM – PRC- 01
	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO	Versión: 01
		Página: 01 de 01
Actividad		Responsable
El bodeguero detecta los requerimientos a través de una alerta de abastecimiento emitida por el área de producción, o mediante la observación de materiales cuando se encuentren en el punto de reorden.		Bodeguero
5S en acción, se realiza el conteo físico de control en el estante señalizado visualmente, para garantizar que la cantidad requerida para el pedido se ajuste con la realidad del inventario.		Bodeguero
Se genera el formulario de requerimientos de compra unificado junto con las especificaciones y cotizaciones en base a el proveedor.		Bodeguero
Se presenta el expediente al Gerente General, si los datos están incompletos se devuelve a bodega, si el gasto esta sustentado se aprueba y se firma el documento formal.		Gerente General
Al recibir los materiales del proveedor, se ejecuta un control de muestreo rápido antes de ingresar el stock definido al sistema.		Bodeguero
Políticas de Operación con Enfoque Lean Office	<ul style="list-style-type: none">Se promueve la centralización absoluta de las compras, por lo cual queda prohibido que el personal de diseño, producción o administrativo realice compras independientes a los proveedores de forma directa. Toda compra debe canalizarse por el formato unificado de bodega.Ningún proveedor receptorá órdenes de compra y ningún pago será procesado si el formato unificado no cuenta con la firma física o digital de autorización por parte del gerente.El bodeguero se encargará en realizar actividades de clasificación en los estantes de materiales y carpetas de registro para mantener la eficiencia visual del área, para ello se destinará unos 15 minutos de su jornada laboral.	

CM ORIGINAL		Código: CM – ODOC- 02
	MANUAL DE PROCESOS	Versión: 01
		Página: 06 de 06

6. Anexo

CM ORIGINAL		Formato F- CM- 02
	Orden de Trabajo Estandarizada	Versión: 01
		Fecha de actualización: Mayo 2026

Origen del Requerimiento

- Área solicitante: [] Producción [] Diseño [] Otra:
- Nivel de Urgencia: [] Alta (Ruptura de stock) [] Media (Reposición normal).

Detalle de Materiales

- | Material | Cantidad Solicitada | Stock Físico Actual (Verificado) | Proveedor Sugerido | Valor Estimado |
- |.....|.....|.....|.....|.....

Aprobación Formal Documentada

Nota: Sin la firma de Gerencia General, este documento no tiene validez para ejecutar gastos.

Justificación breve de la compra:

Firma Bodeguero (Solicita):

Firma Gerencia General (Autoriza):