

NOMBRE DEL TRABAJO

GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE REMUNERACIONES DE LA CLÍNICA SANTA MARTHA DEL SUR S.A.C DIST

AUTOR

ISAIAS LLICAHUA FERNANDEZ

RECUENTO DE PALABRAS

9516 Words

RECUENTO DE CARACTERES

56388 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

58 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.2MB

FECHA DE ENTREGA

Apr 16, 2024 10:39 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Apr 16, 2024 10:40 AM GMT-5

● 10% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)**

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.untels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (X)

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: <i>Llica Hua Fernandez Isaras</i>
D.N.I.: <i>47831559</i>
Otro Documento:
Nacionalidad: <i>Peruano</i>
Teléfono: <i>934442356</i>
e-mail: <i>isarasfernandez.1993@gmail.com</i>

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

Facultad: <i>Facultad de Ingeniería y Gestión</i>
Programa Académico: <i>Trabajo de suficiencia profesional</i>
Título Profesional otorgado: <i>Licenciado en Administración de Empresas</i>

Postgrado

Universidad de Procedencia:
País:
Grado Académico otorgado:

Datos de trabajo de investigación

Título: <i>«Guía de procedimientos para el área de Remuneraciones de la Clínica Santa Maritza del Sur SAC, Distrito S.J.M. 2023»</i>
Fecha de Sustentación: <i>18 de Diciembre del 2023</i>
Calificación: <i>Bueno</i>
Año de Publicación: <i>2024</i>



AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA
A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo No autorizo

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto)	<input checked="" type="checkbox"/>

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos)	()
	info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	()
	info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales)	()

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



UNIVERSIDAD NACIONAL
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

Motivos de la elección del acceso restringido:

Llivanua fernandez Isaías

APELLIDOS Y NOMBRES

47831554

DNI

[Firma manuscrita]

Firma y huella:



Lima, 16 de abril del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE REMUNERACIONES
DE LA CLÍNICA SANTA MARTHA DEL SUR S.A.C DISTRITO DE SJM,
2023.”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

LLICAHUA FERNANDEZ, ISAIAS

ORCID ID: 0009-0005-9422-7111

ASESOR

PAREDES VALVERDE, RICHARD JESÚS

ORCID ID: 0000-0002-6590-5156

Villa El Salvador

2023



VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional
Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En Villa El Salvador, siendo las 19:20 horas del día 18 de diciembre del 2023, se reunieron en las instalaciones de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, los miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

Presidente	: Dr. Jose Yudberto Vilca Ccolque	CLAD N° 833
Secretario	: Dr. Jorge Luis Bringas Salvador	CEL N°4812
Vocal	: Dra. Nataly Cardenas Carrión	CLAD N°8632

Designados con Resolución de Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión N°984-2023-UNTELS-RD, de fecha 13 de diciembre del 2023.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, bajo la modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional (Resolución de Consejo Universitario N° 065-2023-UNTELS-CU de fecha 08 de agosto del 2023), en la cual se APRUEBA el "Reglamento, Directiva, Cronograma y Presupuesto del VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur"; siendo que el Art. 4º del precitado Reglamento establece que: "La Modalidad de Titulación prevista consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional que dé cuenta de la experiencia profesional y además permita demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. Quienes participen en esta modalidad no podrán tramitar simultáneamente otras modalidades de titulación. Además, los participantes inscritos en esta modalidad, deberán acreditar un mínimo de dos (02) años de experiencia laboral, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 174-2019- SUNEDU/CD y al anexo 1 sobre Glosario de Términos en el punto veinte (20)...", en el cual;

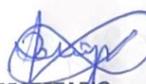
El Bachiller: ISAIAS LLICAHUA FERNANDEZ

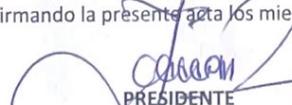
Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: "GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE REMUNERACIONES DE LA CLÍNICA SANTA MARTHA DEL SUR S.A.C DISTRITO DE SJM, 2023."

Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

Condición APROBADO POR UNANIMIDAD Equivalencia..... BUENO de acuerdo al Art. 65º del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las 19:55 horas del día 18 de diciembre del 2023 se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando la presente acta los miembros del Jurado.


SECRETARIO
Dr. Jorge Luis Bringas Salvador
CEL N°4812


PRESIDENTE
Dr. Jose Yudberto Vilca Ccolque
CLAD N° 833


VOCAL
Dra. Nataly Cardenas Carrión
CLAD N°8632

Nota: Art. 14°.- La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del presidente del jurado, asumirá la presidencia el docente de mayor categoría y antigüedad. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada durante los 05 días siguientes.

Dedicatoria

A mis padres y tíos, por estar presente en cada proceso de mi crecimiento personal y profesional. Por su soporte que me ofrecieron constantemente en cada etapa.

Este trabajo es el resultado del esfuerzo de cada uno de ustedes.

Agradecimiento

A Dios, por estar en cada momento y permitirme este logro, a mi familia, por su apoyo constante, a mis amigos, profesores, a la universidad, quienes confiaron en mí y han contribuido en mi crecimiento personal y profesional.

A mi asesor y revisor, por el tiempo dedicado para guiarme durante el desarrollo del trabajo y a todas las personas que han formado parte de este proceso.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen.....	1
Introducción.....	2
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	4
1.1 Contexto	4
1.2 Delimitación Temporal y Espacial del Trabajo.....	6
1.2.1 Delimitación Temporal.....	6
1.2.2 Delimitación Espacial	6
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes:	7
2.1.1 Antecedentes Internacionales	7
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	8
2.2 Bases Teóricas.....	10
2.2.1 Guía.....	10
2.2.2 Procedimiento	10
2.2.3 Clases de procedimientos.	11
2.2.4 Marco normativo D.L. 728 régimen laboral privado.....	14
2.2.5. Derechos y beneficios del trabajador D.L. 728.....	14
2.2.6 Proceso de planilla	15
2.3 Definición de Términos Básicos	19
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	20
3.1. Determinación y análisis del problema.....	20
3.1.1 Descripción de la realidad problemática.....	20
3.1.2 Diagnóstico situacional del área de remuneraciones	21
3.1.3 Modelo de solución propuesto.....	24
3.2 Resultados	35
3.2.1 Método de la evaluación de los resultados.....	35
3.2.2 Resultados de la implantación de la guía de procedimientos.....	37
3.3 Beneficios para la organización.....	39

Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41
Referencias Bibliográficas	42
Anexos	44

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del área de Recursos Humanos	5
Figura 2. Flujo del proceso de planilla	16
Figura 3 .Matriz de riesgos de procedimientos.....	22
Figura 4. Matriz de riesgo de consolidado de ingreso de personal	23
Figura 5. Matriz de riesgo de consolidado vacaciones.....	23
Figura 6. Matriz de riesgo de consolidado de asistencia	23
Figura 7. Matriz de riesgo de consolidado de cese mensual.....	24
Figura 8. Iconos de la guía de procedimientos.....	25
Figura 9. Flujograma de consolidado de ingreso de personal.....	27
Figura 10. Flujograma de consolidado de descansos médicos.....	28
Figura 11. Flujograma de consolidado de vacaciones de personal.....	29
Figura 12. Flujograma de consolidado de asistencia de personal.....	31
Figura 13. Flujograma de cese de personal.....	33

Lista de tablas

Tabla 1. Reporte de reintegros por trimestre periodo 2022.....	21
Tabla 2. Diagnóstico situacional.....	21
Tabla 3. Tabla de Probabilidad.....	22
Tabla 4. Tiempo de ejecución de actividades del proceso de ingreso de nuevo personal.....	27
Tabla 5. Cronograma de vacaciones del personal para goce	30
Tabla 6. Tiempo de ejecución de actividades de control de asistencia.....	31
Tabla 7. Resultados de la ejecución de los procedimientos	35
Tabla 8. Programa de capacitación y socialización de la guía de procedimientos de elaboración de planilla.....	36
Tabla 9. Presupuesto	37
Tabla 10. Resultados luego de implementación guía de procedimientos.....	38

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional se realizó en la Clínica Santa Martha del Sur S.A.C que pertenece a la sociedad de origen peruano Grupo San Pablo que se inició en 1991 en la industria de la salud tiene como meta atender a poblaciones en Lima y en provincias que carecen de acceso a la salud privada, tiene más de 600 colaboradores. Sin embargo, a pesar de que la clínica es una empresa sólida en su sector, el área remuneraciones de la clínica tiene deficiencia en sus procedimientos de elaboración de nómina, ya que no existe un guía de procedimientos, dificultando así la identificación de omisiones o errores en las tareas, esto se refleja a través de un alto número de reintegros, pago de dinero como consecuencia de un error previo realizado, que al finalizar el periodo de planilla 2022 ascendió a veinte tres mil soles.

Debido a lo anterior se desarrollará una guía de procedimientos para el área de remuneraciones que les permitirá mejorar los procedimientos de ingreso de personal, faltas, vacaciones, descansos médicos y cese del personal para una correcta elaboración de la planilla y pago oportuno de haberes al personal. La metodología utilizada fue descriptiva básica, mediante recolección de información y datos de documentación histórica del área, además de reuniones con los integrantes del área de recursos humanos, donde se recopiló información cuantitativa. Los resultados obtenidos de la implementación de la guía de procedimientos fueron: reducción de reintegros por concepto de vacaciones en 494.98 soles, reducción de reintegro por concepto de descansos médicos en 361 soles, reducción de reintegros por concepto asistencia en 302 soles. Se concluyó que la guía de procedimientos permitió una reducción significativa de reintegros de pago de haberes, entender de manera precisa de las responsabilidades, disminución de errores u omisiones en el consolidado de información para la elaboración de la planilla del área de remuneraciones.

Palabras clave: guía, procedimientos, flujograma, remuneraciones.

Introducción

El presente trabajo de Suficiencia Profesional tiene como título “Guía de procedimientos para el área de remuneraciones de La Clínica Santa Martha Del Sur S.A.C - San Juan de Miraflores.”

El objetivo general es proponer una guía de procedimientos para reducir el número de reintegro del área de remuneraciones de la Clínica. Para obtener realizar un diagnóstico de la situación se realizó una recolección de información historia de las planillas del periodo 2022 y como hallazgo se identificó que el área el área de remuneraciones tiene deficiencias en la ejecución de sus procesos, ya que no existe un guía para la elaboración de nómina y esto se refleja a través de un alto número de reintegros, pago de dinero como consecuencia de un error previo realizado o falta de control, que al finalizar el periodo de planilla 2022 ascendió a veinte tres mil soles.

Se estudio la variable guía de procedimientos. Carrasco, (2009) sostiene que una guía de procedimientos es una descripción minuciosa de un fragmento del hacer de la empresa, un macroproceso, un proceso. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, abrir la caja, atender un cliente (pg. 29). Por otro lado, tenemos la variable remuneraciones, también conocido como proceso de nómina, se refiere a la serie de pasos y actividades que una organización realiza para calcular, pagar los salarios y beneficios a sus trabajadores, estos procesos son esencial para garantizar que los colaboradores reciban la compensación correcta. Proactivo Consulting (2021),

El trabajo está estructurado en tres capítulos:

En el Capítulo I abarca aspectos generales, veremos la delimitación temporal, espacial y objetivos del trabajo.

En el Capítulo II se detalla el marco teórico, se aborda las antecedentes internaciones y nacionales realizadas con temas relacionas a lo planteado; las bases teóricas que son el fundamento de forma conceptual el trabajo y definición de términos aplicados para mejor entendimiento.

En el Capítulo III desarrollo del trabajo, se detalla el contexto y situación laboral donde se realizó la investigación, seguidamente se desarrolló la determinación y situación del problema en donde se narra la realidad problemática en el área de remuneraciones. Finalmente se presentó el modelo de solución propuesto que nos permitió solucionar la problemática del área de remuneraciones de la Clínica Santa Martha del Sur S.A.C y los resultados alcanzados en beneficio de la organización.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1 Contexto

El presente trabajo de suficiencia profesional se realizó en la Clínica Santa Martha del Sur S.A.C que pertenece a la sociedad de origen peruano Grupo San Pablo que se inició en 1991 en la industria de la salud con el propósito de atender a poblaciones en Lima y en provincias que carecen de acceso a la salud, actualmente la clínica cuenta con más de 600 colaboradores distribuidos en tres grupos ocupacionales, administrativo, asistencial (técnicos, licenciados de la carrera salud) y personal operativo.

Siendo el área de talento humano de la clínica un soporte principal hacia la gerencia en la administración de personal. Está constituida por las siguientes subáreas: selección, bienestar social, salud ocupacional, capacitación y remuneraciones. Cuenta con los siguientes puestos: jefe de gestión humana, coordinador de salud y seguridad, médico ocupacional, enfermera(o) de salud ocupacional, analista de selección, trabajadora social, analista de capacitación, analista de remuneraciones, asistente y auxiliar de recursos humanos estas tres últimas que intervienen en la elaboración de la nómina, en la cual se tiene deficiencias ya que no existe una guía de procedimientos para la adecuada elaboración de planilla, como resultado se tiene un alto número de reintegro de sueldo por concepto de ingreso de nuevo personal, asistencia, vacaciones y descanso médico en cada cierre mensual de planilla, generando insatisfacción de los trabajadores, un presupuesto adicional para la empresa y reproceso de planilla.

La clínica tiene como visión, valores y servicios que ofrece que a continuación se detalla:

Visión:

Mantenerse como la red privada de salud más grande del país, con trabajadores capacitado, motivado y apoyado en tecnología de vanguardia.

Misión:

Alcanzar la satisfacción y confianza de nuestros pacientes y trabajadores.

Valores:

Comunicación, liderazgo, enfoque en el paciente, honestidad, lealtad y trabajo en equipo.

Servicios:

Atención ambulatoria, atención hospitalaria, emergencia, unidad de cuidados intensivos (UCI), Centro oftalmológico, tomomedic, sala de operaciones, laboratorio y radiología.

Especialidades:

Braquiterapia, cardiología pediátrica, cirugía cardiovascular, medicina nuclear, endocrinología, gastroenterología, medicina interna, medicina física y rehabilitación, nefrología entre otras especialidades.

A continuación, se muestra el organigrama del área donde se identifica la problemática:

Figura 1
Organigrama del área de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

1.2 Delimitación Temporal y Espacial del Trabajo

1.2.1 Delimitación Temporal

El Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló desde el mes de agosto a diciembre del 2023.

1.2.2 Delimitación Espacial

El Trabajo de Suficiencia Profesional se ejecutó en la Clínica Santa Martha del Sur S.A.C, ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, Lima.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Implementar una guía de procedimientos para la elaboración de la planilla del área de remuneraciones de la Clínica Santa Martha del Sur S.A.C.-San Juan de Miraflores.

1.3.2 Objetivos Específicos

Establecer una guía de procedimientos de ingreso de nuevo personal para el área de remuneraciones de la Clínica Santa Martha del Sur S.A.C.

Establecer una guía de procedimientos de descanso médico, vacaciones y falta de personal para el área de remuneraciones de la Clínica Santa Martha del Sur S.A.C.

Establecer una guía de procedimientos de cese del personal para el área de remuneraciones de la Clínica Santa Martha del Sur S.A.C.

Proponer un diagrama de flujo para la elaboración de la planilla para el área de remuneraciones de la Clínica Santa Martha del Sur S.A.C.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes:

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Para el presente trabajo, se recopiló diferentes investigaciones realizadas sobre manual de procedimientos en las diferentes empresas internacionales y nacionales, las cuales se exponen a continuación:

Echeverri y Gomez, (2018) plantearon como objetivo mejorar los procedimientos de control para el área de remuneraciones del centro médico Imbanaco de Cali S.A. La metodología que utilizó fue descriptiva, mediante un cuestionario a los responsables del área de remuneraciones, siendo esta el área donde se aplicará mejora en los procedimientos de control, con el objetivo de definir el manual de las funciones, mejorar los procesos y separación de funciones. Llegaron a la conclusión que existe una deficiencia de ejecución de manuales de procedimientos y separación de roles dentro de la empresa, por lo tanto, no se puede visualizar si el trabajo está siendo ejecutado de forma eficiente o si un colaborador efectúa sus labores que supera su capacidad en el área de nómina.

López y López, (2022) determinaron como objetivo general plantear un procedimiento de control en los procesos del área de Tesorería de una compañía de Comidas Rápidas. La metodología que aplicó en la indagación fue de tipo descriptivo-cualitativo, para ello utilizó un cuestionario a través de entrevista a los trabajadores del área, se obtuvo los resultados que a continuación se presenta; el área de tesorería carece de procedimientos y no se implementan planes de identificación y mejora generando que la empresa no alcance sus objetivos, baja eficiencia y deficiente nivel de desempeño administrativo. Concluyeron que existen deficiencias de organización de tareas, actividades y procesos, cuenta con bajo nivel de confianza y con alto nivel de riesgo, se puede afirmar que todo esto es por la falta de monitoreo, revisión y seguimiento del área de tesorería como en toda la organización.

Campo, (2023) tuvo como objetivo diagnosticar, caracterizar, y documentar los procedimientos del área de tesorería de pagos y registro de la empresa EMTIMBIO ESP. La metodología que utilizó fue descriptiva cualitativa mediante recolección, análisis de documentos y organización. Concluyó que el manual que se implementó queda a disposición de los funcionarios para analizar y seguir el proceso de pagos y registro en el área de tesorería, por otro lado, el manual de procedimientos de la empresa EMTIMBIO ESP fue diseñado para mejorar el control del área financiera, se estandarizo el proceso el pago de acreedores y proveedores.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Mendoza, (2019) tuvo como objetivo crear un manual de procedimientos del área gestión humana para optimar la gestión administrativa de Leoncito SRL-2018. La metodología que utilizó fue de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo, para la recopilación de información aplicó una cuesta en mediante un cuestionario en formato de escala de Likert. Los resultados obtenidos fueron: un 70% de los trabajadores desconocen la filosofía de la empresa y un 60% están en desacuerdo con el programa de sucesión, evaluación, no han tenido ningún tipo de inducción o capacitación de la empresa. Concluyó que la estandarización de los procesos implementados permitió una reorganización de la estructura organizacional y del área de gestión humana, creación de los procedimientos operativos primordiales del área que se ejecutan de manera rutinaria, de tal forma que se logre mejorar los procesos.

Villava, (2021) propone como objetivo general diseñar un manual de políticas y procedimientos para optimar los procesos de preparación de planilla. La metodología que utilizó fue de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, se aplicó un cuestionario a 44 empleados. Se obtuvo los siguientes resultados: el 52% del total de trabajadores sostuvieron que no existe un manual de políticas y procedimientos para la elaboración de la planilla, mientras que el 50% están en desacuerdo con la forma en que se la ejecuta esta. Concluyo que es urgente la preparación de un manual de políticas y procedimientos de nómina, el manual elaborado permitió mejorar el desempeño del trabajador responsable del procesamiento de datos de la planilla de pago.

Grados, (2021) tuvo como objetivo general elaborar e implementar un manual de procedimientos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la estación Repsol Los Gramadales. La investigación fue de enfoque cuantitativo, no experimental. Los resultados alcanzados fueron: el 85% de los encuestados sostuvo que las mejoras implementadas tuvieron resultados efectivos de mejora en los procesos de gestión administrativa. Llegó a la conclusión que la implementación de procedimientos y manuales incrementó la eficiencia operativa en las diferentes estaciones de la empresa.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Guía

Según Pacori, (2021) define la guía como “un documento que proporciona información detallada y orientación sobre un tema específico con el propósito de instruir, asistir o dirigir a los usuarios para que realicen tareas o tomen decisiones de manera efectiva.” (p.2).

Según SESAME, (2024) señala que una guía se trata de un manual, un documento de comunicación, diseñado para ayudar a las personas. Por lo general, se trata de un documento escrito por personas con la formación y experiencia necesarias para ofrecer consejos sobre un tema.

Según la Real Academia Española (RAE, 2024) define la guía como “aquello que dirige o encamina”.

Clases de guía de según (SESAME, 2024):

- Guía de usuario: Es un documento de comunicación técnica destinado a ayudar a las personas que utilizan un sistema específico. Este documento generalmente está escrito por técnicos, como programadores de sistemas, directores de proyectos o personal técnico.
- Guía empresarial: Contiene información sobre los procesos concernientes con la gestión empresarial vinculados con administración de recursos humanos.

2.2.2 Procedimiento

Según Carrasco, (2009) “un procedimiento es una descripción detallada de una parte del hacer de la organización, un macroproceso, un proceso”. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, abrir la caja, atender un cliente (p.29).

Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Chiapas (ISSTECH,2011) sostiene que un procedimiento es un procedimiento es una sucesión cronológica de operaciones interrelacionadas y la aplicación de su método de realización que, efectuadas por una o varias personas, componen una unidad y son esenciales para ejecutar un proceso de trabajo o una parte de él para lograr un objetivo específico.

Por otro lado, un procedimiento es un conjunto de pasos secuenciales, cada procedimiento tiene un propósito específico. Puede ser una tarea rutinaria, como la preparación de café para la mañana, o un proceso más complejo, como el ensamblaje de productos en una fábrica.

A continuación las características de los procedimientos según Melinkoff citado en Pacori, (2021):

- Su aplicación depende de cada situación en particular.
- Se aplican en labores rutinarios, puesto que facilita la aplicación permanente.
- Se adaptan a nuevos escenarios de la organización.

2.2.3 Clases de procedimientos.

Según Benjamín, (2009) se clasifican de la siguiente manera:

Procedimientos estratégicos

Son aquellos procedimientos concernientes con las funciones de dirección y planificación, se enfocan en cuestiones de alto nivel y largo plazo. Están diseñados para abordar objetivos estratégicos y las metas de la empresa, como la expansión del mercado, la mejora de la competitividad o desarrollo de nuevos productos.

Procedimientos Operativos

Son aquellas vinculadas con la operación de la empresa, conocido

también como procedimientos esenciales, porque están conexos con los servicios que requiere el consumidor o público, también son documentos que detallan las acciones específicas y los pasos que deben seguirse para ejecutar las tareas rutinarias o las operaciones diarias de una organización. Estos procedimientos son esenciales para garantizar la consistencia, el correcto uso de los bienes en la ejecución de las actividades operativas.

Procedimientos de Apoyo

Son aquellas que se encuentran concernientes con la gestión de los recursos de la empresa, como un conjunto de acciones y pasos sistemáticos diseñados para respaldar las principales operaciones de una organización.

2.2.3. Guía de procedimientos

Según (ISSTECH,2011) define que “es un documento que proporciona información detallada y orientación sobre un tema específico con el propósito de instruir, asistir o dirigir a los usuarios para que realicen tareas o tomen decisiones de manera efectiva” (pg.1).

Objetivo de la guía de procedimientos

Según Benjamín, citado por Mendoza, (2019) son las siguientes:

- Contribuye a la eficiencia al proporcionar prácticas recomendadas.
- Precisa los cargos y funciones establecidas a cada área, para definir responsabilidades, evitar duplicidad e identificar omisiones.
- Reducción de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo.
- Proporcionar instrucciones detalladas y comprensibles para realizar una tarea específica.
- Ayuda a los usuarios a tomar decisiones informadas al presentar información relevante.

Ventajas de la guía de procedimientos

Según Mendoza, (2019) existen ventajas que presentan las guías de

procedimientos:

- Muestra las interrelaciones con otros departamentos de la organización.
- Permite que el trabajador conozca los diferentes pasos a seguir para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Proporciona una correcta coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Suministra una visión global de la compañía al trabajador.
- Es una referencia documental para identificar omisiones, fallas y el desempeño de los trabajadores implicados en un específico procedimiento.

Proceso

Para Carrasco, (2009) “es un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes” (p.27).

De la definición anterior se puede entender que proceso se refiere a una secuencia de pasos o acciones interrelacionadas que se ejecuta de manera organizada con el fin de lograr un objetivo específico.

Actividad

Según Lorino como citado en Mendoza, (2019) define la actividad como aquello que experiencia concreta, que permiten abastecer una salida (output) a partir de un conjunto de entradas (inputs). Puede tratarse de actividades tecnológicas vinculadas a un proceso de producción o estrictamente administrativo. Las actividades son todo lo que las personas efectúan, hora tras hora y día tras día.

De acuerdo con el autor precedente una actividad se refiere a una tarea específica que una persona, grupo o entidad realiza para lograr un objetivo particular.

Tarea

Para Carrasco, (2009) define que “la tarea es el desarrollo de una actividad en acciones muy concretas (poner en marcha un equipo, ingresar datos de un documento o realizar una llamada telefónica). Generalmente están incluidas en los procedimientos” (p.29).

Una tarea se refiere a una actividad específica o trabajo asignado que una persona debe completar en un tiempo y lugar determinados.

Diagrama de flujos

Representación gráfica de la sucesión en la que se realizan las operaciones de un procedimiento, así como el recorrido de formas o materiales, y donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos involucrados (procedimiento detallado). Los diagramas del manual están presentados de manera fácil de entender y brindan una descripción detallada de las operaciones, lo que facilita su entendimiento. Benjamín, (2009).

2.2.4 Marco normativo D.L. 728 régimen laboral privado

Conjunto de normas encaminados a promover, un sistema de igualdad de oportunidades de empleo que garantice a todos los peruanos el acceso a un trabajo digno que los resguarde frente a el subempleo y desempleo, en cualquiera de sus manifestaciones. Se entenderá que existe un vínculo laboral ante la existencia de la prestación de servicios de forma directa. Asimismo, se tendrá pagar una retribución remunerativa por los servicios entregados y existirá una relación de subordinación entre el contratante y empleado. D.L 728, (1997)

2.2.5. Derechos y beneficios del trabajador D.L. 728

De acuerdo al D.L 728, (1997) titulo 1 capitulo VIII los trabajadores del régimen privado tienen los siguientes derechos y beneficios:

Remuneración básica.

La remuneración comprende el sueldo completo del colaborador por los servicios entregados, además el periodo es generalmente mensual, sin embargo, también es determinada por la empresa.

Gratificaciones.

Benéfico por concepto fiestas patrias y de navidad, estas son conferidas de acuerdo con el salario que reciba el empleado en cada oportunidad; es decir, tanto por fiestas patrias y navidad perciben un sueldo adicional respectivamente.

Compensación por tiempo de servicio

Denominada como CTS, equivale a una remuneración anual, esta se deposita cada seis meses en mayo y noviembre.

Asignación familiar

Es un beneficio económico que se otorga al trabajador que cuenta con hijo(a) menor de edad, equivale al 10% del sueldo mínimo.

Vacaciones

Beneficio que corresponde al trabajador que cumple un año, período de descanso de 30 días remunerados.

Licencia por maternidad:

Es un beneficio que se otorga a las trabajadoras embarazadas antes y después del parto para permitirles tiempo libre para cuidar de sí mismas, recuperarse del parto y cuidar a su recién nacido. El propósito de la licencia por maternidad es garantizar la salud de la madre y el bienestar del hijo y permitir que la madre se adapte a su nuevo papel como cuidadora.

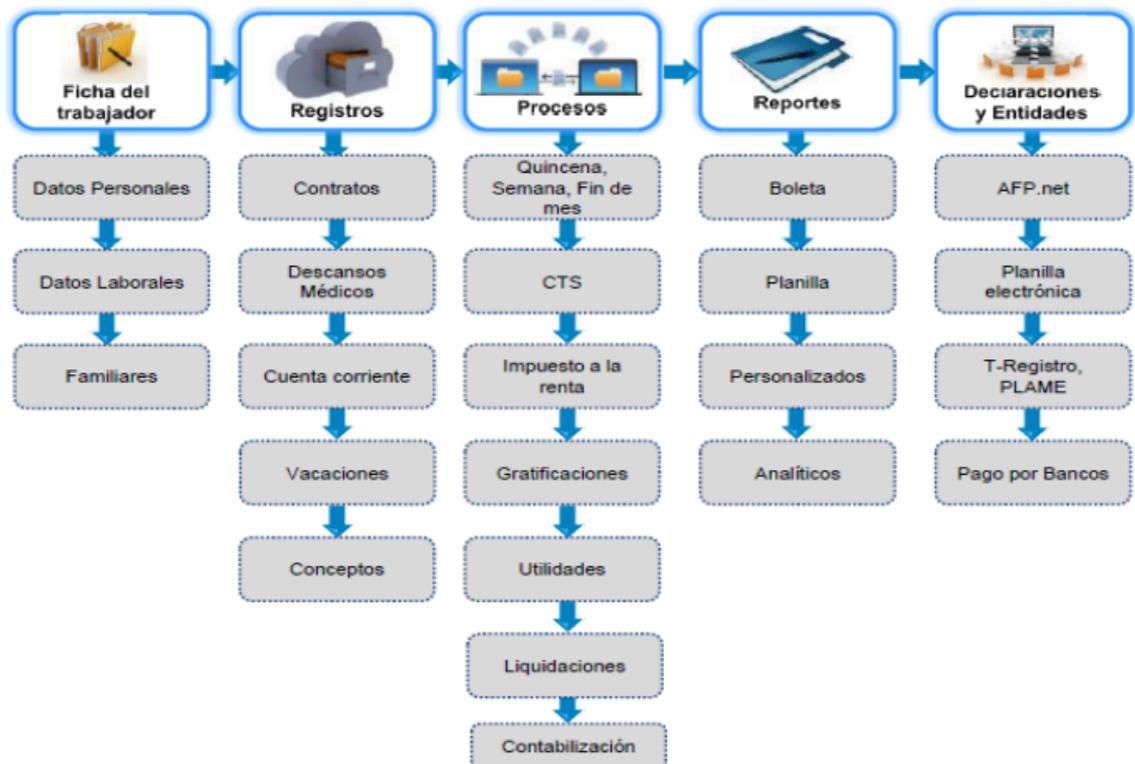
2.2.6 Proceso de planilla

Proactivo Consulting (2021) en su trabajo de gestión de la planilla de remuneraciones sostiene que: el proceso de planilla, también conocido como

proceso de nómina, se refiere a la serie de pasos y actividades que una organización realiza para calcular, pagar los salarios y beneficios a sus trabajadores. Este proceso es esencial para garantizar que los colaboradores reciban la compensación correcta.

El proceso comienza con la recopilación de información de los trabajadores, que incluye detalles como nombres, direcciones, número de identificación, estado civil, número de cuentas bancarias y datos de contacto de emergencia. También se requiere información sobre horas trabajadas, absentismo, horas extras, bonificaciones, deducciones y otros conceptos relacionados con la remuneración. Seguidamente se procede con el cálculo del haber básico, otros ingreso y descuentos, luego de las validaciones correspondientes se procede con la contabilización de la nómina para pago.

Figura 2
Flujo del proceso de planilla



Fuente: Tomado del trabajo de Proactivo Consulting (2021).

De acuerdo al D.S N° 001-98-TR, (2005) se tiene las siguientes definiciones:

Planilla de Remuneraciones: Es un registro obligatorio para las organizaciones que emplean colaboradores con relación de subordinación y donde registran los salarios de todos los empleados. Los nuevos empleados deben registrarse dentro de 72 horas.

Artículo 1.- Las organizaciones que empleen a sus trabajadores bajo el D.L 728 y las cooperativas de trabajadores deben llevar registros de pago de acuerdo con las regulaciones establecidas en el presente decreto.

Artículo 2.- A elección del empleador, las planillas se llevarán en libros, hojas sueltas o microformas. Si se opta por emplear microformas, se aplicarán los términos del Decreto Legislativo No 681, sus modificaciones, dispositivos complementarias y reglamentos.

Artículo 3.- Independientemente del tipo sea contrato por tiempo indeterminado a de modalidad o a tiempo parcial, las empresas deben registrar a sus empleados en las planillas en el plazo de 72 horas de iniciado labores.

Artículo 13.- Al inicio del libro de nómina, debe registrar por una vez, durante el plazo determinado en el Artículo 3, la siguiente información concerniente a cada empleado:

- Apellidos completo y nombres, fecha de nacimiento y sexo.
- Dirección de residencia del colaborador.
- Documento de identidad y nacionalidad.
- Fecha de inicio o reintegro a la organización.
- Cargo o puesto que desempeña.
- Código de asegurado o afiliado al sistema de pensiones.
- Fecha de término laboral.

Por otro lado, de acuerdo con Proactivo Consulting, (2021) a continuación se procede a definir conceptos o elementos que conforman el proceso de elaboración de nómina.

Proceso de Ingreso de Personal.

También conocido como proceso de incorporación comprende proceso de reclutamiento y selección, es la secuencia de pasos que una organización sigue para contratar y atraer a nuevos empleados. Este proceso es esencial para garantizar que la organización seleccione a los candidatos adecuados que calcen con los requisitos del perfil y apoyen al logro de objetivos de la empresa o área. Proactivo Consulting, (2021).

Proceso de descanso médico.

El proceso de descansos médicos se refiere a las etapas que un trabajador y una organización siguen cuando un colaborador se encuentra en periodo de incapacidad temporal, debido a una condición médica, lesión o enfermedad que le impide desempeñar sus funciones laborales. Proactivo Consulting, (2021).

Proceso de vacaciones.

Este proceso de toma de vacaciones inicia cuando el trabajador inicia el proceso de solicitud de vacaciones presentando una solicitud a su jefatura o al área de recursos humanos para evaluación, aprobación, registro o rechazo. Proactivo Consulting, (2021).

Control de asistencia.

Este proceso comprende marcaciones de registro de entrada, salida, licencias y seguimiento de la asistencia de los colaboradores, ya sea a través de registros físicos o sistemas automatizados. Proactivo Consulting, (2021).

Cese de Personal.

El proceso de cese de personal, también conocido como proceso de desvinculación se refiere cuando la organización decide poner fin a la relación laboral con un trabajador. Esto puede ser tanto por término de contrato, abandono o renuncia. Proactivo Consulting, (2021).

2.3 Definición de Términos Básicos

Cese del trabajador: Se refiere a término de la relación laboral entre un trabajador y el empleador.

Guía de Procedimientos: Una guía es un documento o recurso que proporciona información detallada y orientación sobre un tema específico con el propósito de instruir, asistir o dirigir a los usuarios para que realicen tareas o tomen decisiones de manera efectiva.

Ingreso de personal: También conocido como proceso de incorporación, de nuevos trabajadores a la empresa.

Pago: Se refiere a la transferencia de dinero o al cumplimiento de una obligación financiera en compensación por bienes, servicios o trabajo realizado entre trabajadores y empleados.

Procedimiento: Es un conjunto ordenado y detallado de pasos, actividades que se siguen con el fin de llevar a cabo una tarea específica o alcanzar un objetivo específico.

Remuneración: Se refieren a la compensación que una persona recibe por su trabajo o servicios prestados a una organización. Estas compensaciones pueden incluir, sueldos, bonificaciones, beneficios y otras formas de retribución económica o no económico.

Reintegro: Restituir una cantidad de dinero a un empleado al cual se le realizó un descuento o una deducción por un error u omisión de información en el proceso de cálculo de nómina.

Riesgo: Posibilidad de que suceda un evento o situación que tenga un impacto negativo en las metas o resultados de una organización o individuo.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

3.1. Determinación y análisis del problema

3.1.1 Descripción de la realidad problemática

La falta de una guía de procedimientos en las empresas conlleva a que las actividades diarias no se realicen eficientemente debido a que los trabajadores desconocen o no están capacitados adecuadamente en los procesos de la empresa y del puesto, lo que genera confusiones, errores o pérdida de tiempo que se puede ver reflejado en reintegros de pago, multas o sanciones de la empresa. Mendoza, (2019).

De acuerdo con Superintendencia Nacional de Fiscalización Labora (SUNAFIL), según la normativa laboral actual, el incumplimiento de este derecho laboral ya sea por no pagar o hacerlo de manera incompleta, se considera una infracción grave. Por lo tanto, la SUNAFIL puede aplicar sanciones al verificar que no se haya cumplido con el pago correspondiente. Las sanciones pueden llegar a ser hasta las 26.12 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

En este caso la clínica específicamente el área de nómina tiene la responsabilidad de la preparación y pago de haberes tiene deficiencias en sus procesos, ya que no existe un guía de procedimiento de elaboración de nómina, dificultando así la identificación de omisiones o errores en las tareas, esto se refleja a través de un alto número de reintegros, pago de dinero como consecuencia de un error previo realizado, que al finalizar el periodo de planilla 2022 ascendió a veinte tres mil soles como se detalla en la tabla 1 siendo la planilla de remuneraciones promedio anual de 20 millones, esta situación se origina, debido a que no se lleva una correcta consolidación de información de control de asistencia, vacaciones, descansos médicos y cese de personal en el área.

Esta situación afecta a los trabajadores en cuanto a su desembolso mensual de pago generando reclamos, insatisfacción y en algunos casos denuncias hacia la organización.

Tabla 1*Reporte de reintegros por trimestre periodo 2022*

EMPRESA	CONCEPTO				
CLÍNICA SANTA MARTHA DEL SUR SAC	REINTEGRO POR TRIMESTRE PERIODO PLANILLA 2022				
	T1	T2	T3	T4	TOTAL
	S/.5,993.54	S/.4,733.33	S/.5,845.30	S/.6,578.26	S/.23,150.43

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental de planilla (2022).

El área de remuneraciones constantemente está sujeta ante una inspección laboral por posible incumplimiento de las leyes laborales, en cuanto al desembolso de haberes, beneficios laborales, y esto conlleva a multas o sanciones frente a las entidades que supervisan y regulan las relaciones laborales como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), y la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

3.1.2 Diagnóstico situacional del área de remuneraciones

Ante la descripción de la situación problemática del área de remuneraciones para la elaboración de planilla, a continuación, se presenta la tabla 2 para mayor entendimiento.

Tabla 2*Diagnóstico situacional*

Hallazgos	Nivel de Riesgo	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> No dar alta al nuevo personal en el sistema de planilla y otros sistemas internos. Demora en el proceso en ingreso de nuevo personal. 	Medio	Elaboración de procedimiento de ingreso de personal.
<ul style="list-style-type: none"> Deficiente control de asistencia (permisos, faltas y tardanzas) de personal. 	Medio	Elaboración de procedimiento de control de asistencia.
<ul style="list-style-type: none"> Falta de registro de formato de vacaciones de personal 	Medio	Diseñar un procedimiento de goce de vacaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Falta de control de cese de personal. 	Medio	Establecer un procedimiento de salida de personal.

• Omisión de registro de descansos médicos	Media	Diseño de un procedimiento de descanso médico.
--	-------	--

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de Riesgos

A continuación, se identifica y califica los riesgos más relevantes en el proceso de preparación de planilla. En la siguiente tabla 3 de probabilidad encontramos la calificación y frecuencia de eventos en el proceso, la calificación del proceso se evaluó en base a la experiencia del investigador.

Tabla 3

Tabla de Probabilidad

NIVEL	PROBABILIDAD	FRECUENCIA
1	Muy baja	No se ha presentado en el último año
2	Baja	Al menos 1 vez en el último año
3	Media	Más de 1 vez en el último trimestre del año
4	Alta	Se ha presentado en el último mes

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente matriz se detalla el análisis de los riesgos.

Figura 3

Matriz de riesgos de procedimientos.

MATRIZ DE RIESGOS		
PROCEDIMIENTO	Probabilidad (ocurrencia)	Nivel de riesgo
Consolidado de ingreso de personal	3	Medio
Consolidado de vacaciones	3	Medio
Consolidado de asistencia	3	Medio
Consolidado de cese de personal	3	Medio

Nota: Elaboración en base a revisión documental de matriz de riesgo (2023)

Figura 4*Matriz de riesgo de consolidado de ingreso de personal*

ACTIVIDAD	RIESGO	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	VALORACIÓN
Consolidado de ingresos de personal	No dar alta al personal nuevo en sistema de planilla	Auxiliar de Recursos Humanos	El Área de selección no envía correo de ingreso de nuevo personal.	Trabajador insatisfecho por falta de pago de haberes	Riesgo medio

Nota: Elaboración en base a revisión documental de matriz de riesgo (2023)

Figura 5*Matriz de riesgo de consolidado vacaciones*

ACTIVIDAD	RIESGO	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	VALORACIÓN
Consolidado de vacaciones	No registrar formato de vacaciones en sistema de planilla	Asistente de Recursos Humanos	No llevar registro de control de vacaciones del personal	Trabajador insatisfecho o por descuento.	Riesgo medio

Nota: Elaboración en base a revisión documental de matriz de riesgo (2023)

Figura 6*Matriz de riesgo de consolidado de asistencia*

ACTIVIDAD	RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	VALORACIÓN
Consolidado de asistencia	Brindar información incorrecta de (faltas, permisos, tardanza, etc.)	Jefa de Área	No llevar un control oportuno de los conceptos a pagar	Trabajador insatisfecho con su pago mensual	Riesgo medio
	Deficiencia en manejo de información de asistencia	Asistente de recursos Humanos	No llevar un control oportuno de asistencia	Trabajador insatisfecho con su pago mensual	

Nota: Elaboración en base a revisión documental de matriz de riesgo (2023)

Figura 7

Matriz de riesgo de consolidado de cese mensual

ACTIVIDAD	RIESGOS	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS	VALORACIÓN
Consolidado de cese de personal	No dar de baja al trabajador en sistema de planilla	Asistente de Recursos Humanos	No llevar control de cartas de renuncia presentada.	Pérdida económica para la empresa	Riesgo medio

Nota: Elaboración en base a revisión documental de matriz de riesgo (2023)

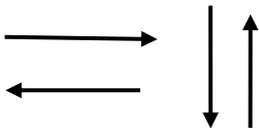
3.1.3 Modelo de solución propuesto

El modelo de solución planteado tiene como objetivo elaborar una guía de procedimientos para el área de remuneraciones de la Clínica Santa Martha de Sur S.A.C, con el objetivo de reducir los reintegros de sueldo.

Flujogramas de los Procedimientos

Los siguientes flujogramas que ilustran de manera gráfica los pasos determinados para ejecutar los procesos de elaboración de la planilla de remuneraciones de la Clínica Santa Martha de Sur S.A.C., en la siguiente figura, se muestra una tabla con las convenciones utilizadas para desarrollar estos procedimientos, donde se identifican el inicio de los procesos, los responsables, la interacción con las otras subáreas.

Figura 8
Iconos de la guía de procedimientos

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o fin	Indica el inicio o término del diagrama de flujo.
	Actividad	Representa la ejecución de una actividad u operación.
	Decisión, opción	Indica un punto dentro del diagrama de flujo en el que hay dos o más caminos posibles a tomar.
	Línea de flujo o dirección de flujo	Representa el camino que sigue el proceso: conecta los símbolos y ordena la secuencia en que deben realizarse las diferentes actividades.

Fuente: Elaboración propia tomado de simbología ANSI

Propuesta de una guía de procedimientos para la elaboración de la planilla del área de remuneraciones de la clínica Santa Marta del Sur SAC.

Objetivo: Describir los procedimientos necesarios para la adecuada elaboración de la planilla del área de remuneraciones y de esta manera reducir el número de reintegro de haberes de la clínica Santa Martha del Sur.

Alcance: La guía será aplicado para el equipo que trabaja en el área de remuneraciones de la clínica Santa Martha del Sur, para garantizar un desarrollo eficiente de los procesos.

Base normativa:

- a) D.L. 728 Régimen Laboral Privado.
- b) D.S No 001-98-TR.

- c) Reglamento Interno de trabajo de la Clínica.
- d) GRH.MOF de Recursos Humanos.

Procedimiento consolidado de ingreso de personal

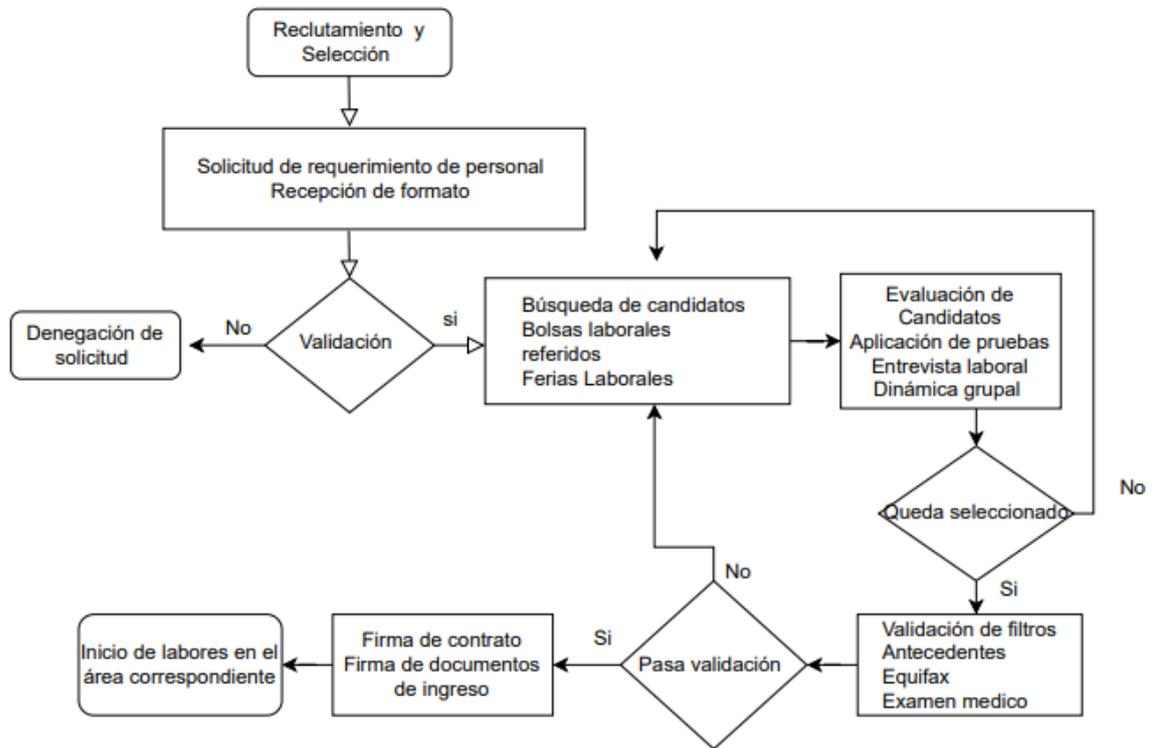
- Unidad de organización: selección y retención de personal.
- Responsable: analista de selección
- Objetivo: garantizar la contratación del personal de acuerdo con el perfil solicitado.
- Duración: la duración del procedimiento es de 23 días.

Descripción de las actividades

1. Recepción de formato solicitud de requerimiento de personal
2. Aprobación o denegación de solicitud.
3. Búsqueda de candidatos mediante reclutamiento por diferentes portales
4. Evaluación de candidatos, aplicación de pruebas, entrevista laboral y selección del candidato idóneo.
5. Validación de filtros Antecedente Equifax y examen médico preocupaciones.
6. Firma de documentos de ingreso y contrato para inicio de labores.

Figura 9

Flujograma de consolidado de ingreso de personal.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Tiempo de ejecución de actividades del proceso de ingreso de nuevo personal.

Ítem	Actividad	Tiempo
1.	Recepción de formato solicitud de requerimiento de personal	1 día
2.	Aprobación o denegación de solicitud de personal	1 día
3.	Búsqueda de candidatos mediante reclutamiento por diferentes portales de empleo.	7 días
4.	Evaluación de candidatos, aplicación de pruebas, entrevista laboral y selección del candidato.	8 días
5.	Validación de filtros Antecedente equifax y examen médico preocupaciones	5 días
6.	Firma de documentos de ingreso y contrato para inicio de labores	1 día
Total, días de contratación de nuevo personal		23 días

Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento de consolidado de descansos médicos

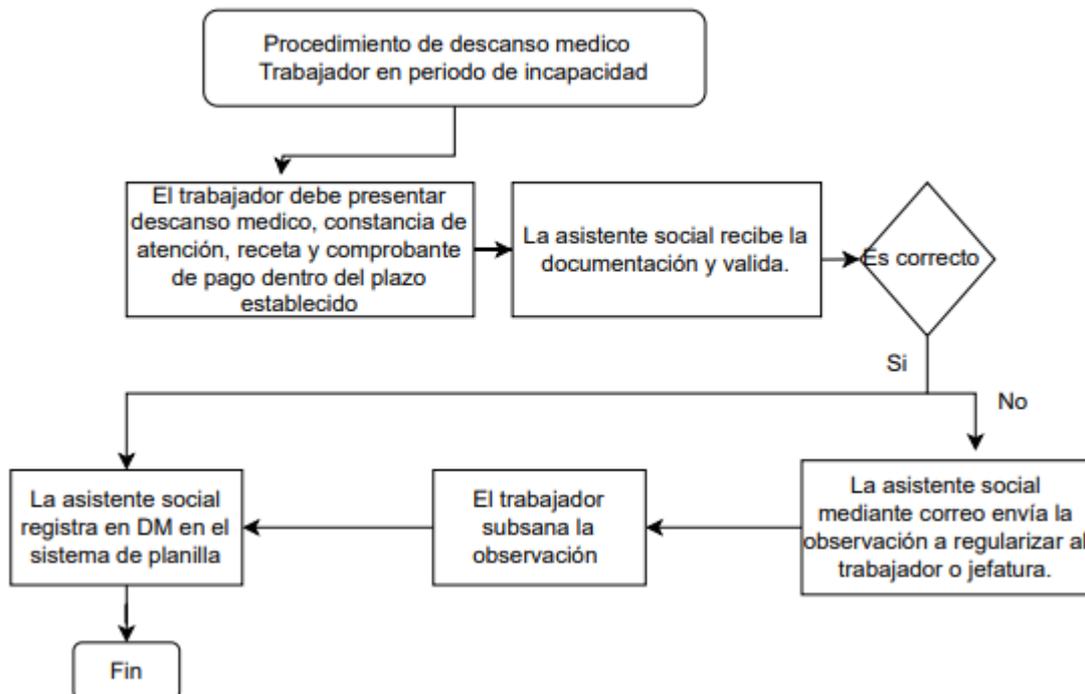
- Unidad de organización: bienestar social
- Responsable: asistente de bienestar social
- Objetivo: verificar la totalidad de los descansos médicos que cuenten con los documentos de sustento.
- Duración: la duración de este procedimiento no debe exceder 10 días.

Descripción de las actividades

1. El trabajador que se encuentre en periodo de incapacidad temporal debe presentar el descanso médico, constancia de atención, receta y comprobante de pago dentro del plazo establecido de 72 horas.
2. La asistente social recibe la documentación y valida los documentos.
3. La asistente social registra el descanso medico en el sistema de planilla.
4. La asistente social mediante correo envía la observación a regularizar al trabajador o jefatura en caso la documentación tenga alguna observación.
5. El trabajador regulariza la observación y se procede a registrar el descanso médico.

Figura 10

Flujograma de consolidado de descansos médicos.



Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento de consolidado de vacaciones de personal

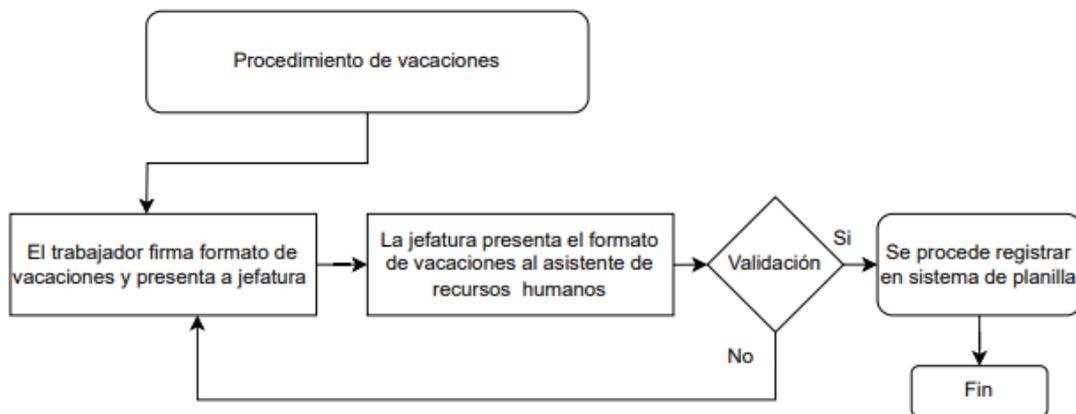
- Unidad de organización: remuneraciones
- Responsable: asistente de Recursos Humanos
- Objetivo: garantizar el registro y goce de vacaciones.
- Duración: la duración de este procedimiento no debe exceder 3 días.

Descripción de las actividades

1. De acuerdo con el cronograma de vacaciones el trabajador firma el formato de solicitud de vacaciones y presenta a su jefatura.
2. La jefatura presenta la solicitud formato de vacaciones al asistente de recursos humanos para validación.
3. Se procede registrar el formato en el sistema de planilla.

Figura 11

Flujograma de consolidado de vacaciones de personal.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5*Cronograma de vacaciones del personal para goce*

Lista de personal con vacaciones	Vacaciones vencidas	Vacaciones pendientes	Total, vacaciones
Trabajador 1	30	30	60
Trabajador 2	25	30	55
Trabajador 3	20	30	50
Trabajador 4	0	21	21
Trabajador 5	0	15	15

Fuente: Elaboración propia

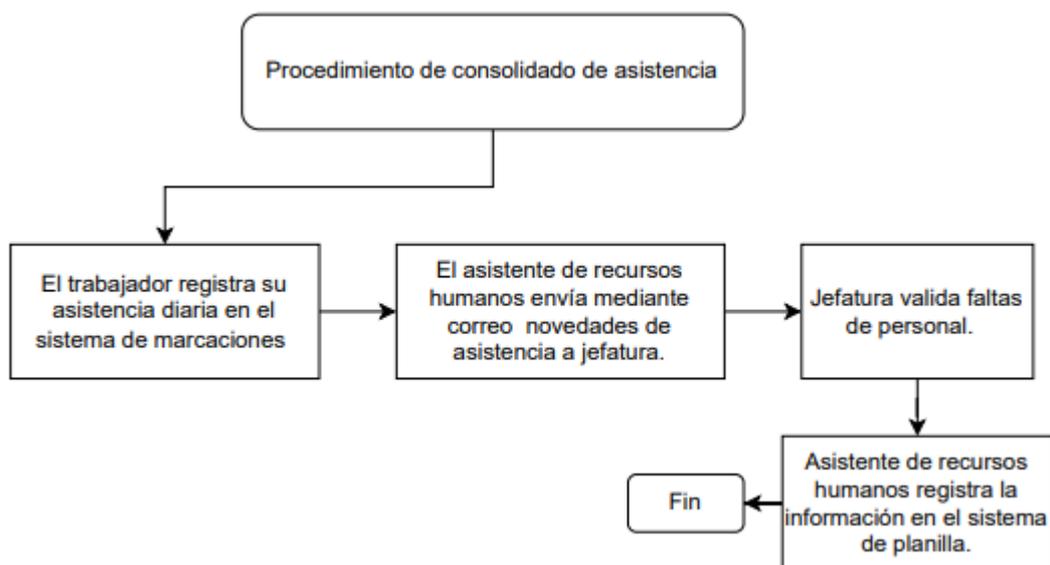
Procedimiento de consolidado de asistencia de personal

- Unidad de organización: remuneraciones
- Responsable: asistente de Recursos Humanos
- Objetivo: administrar la asistencia y tiempo de permanencia de los trabajadores.
- Duración: la duración de este procedimiento es de 5 días.

Descripción de las actividades

1. El trabajador registra su asistencia diaria en el sistema de marcaciones.
2. El asistente de recursos humanos descarga la asistencia y envía mediante correo novedades de asistencia (faltas, licencias) a jefatura.
3. Jefatura valida faltas de personal y permisos.
4. El asistente de recursos humanos registra la información enviada por la jefatura en el sistema de planilla.

Figura 12
Flujograma de consolidado de asistencia de personal



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Tiempo de actividades de control de asistencia.

Ítem	Actividad	Tiempo
1.	El asistente de recursos humanos descarga la asistencia y envía mediante correo novedades de asistencia (faltas, permisos) a jefatura.	1 días
2.	Jefatura valida faltas de personal y permisos.	3 días
3.	El asistente de recursos humanos registra la información enviada por la jefatura en el sistema de planilla.	1 días
Total, días		5 días

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento de consolidado de cese de personal.

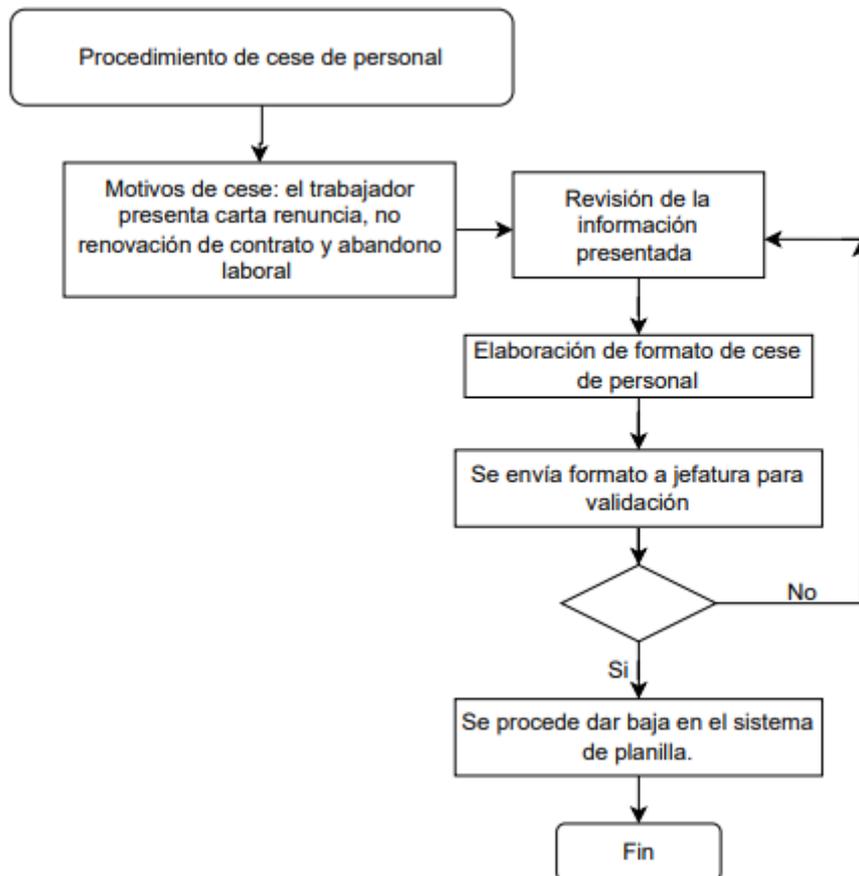
- Unidad de organización: remuneraciones
- Responsable: auxiliar de recursos humanos

- Objetivo: garantizar acciones para el cese entre trabajador y la organización.
- Duración: La duración de este procedimiento es de 3 días.

Descripción de las actividades

1. Motivos de cese: el trabajador presenta carta renuncia, no renovación de contrato y abandono laboral.
2. Revisión de la información presentada en carta de renuncia.
3. Elaboración de formato de cese de personal.
4. Enviar el formato de cese a jefatura para validación
5. Se procede dar baja en el sistema de planilla y otros sistemas internos.

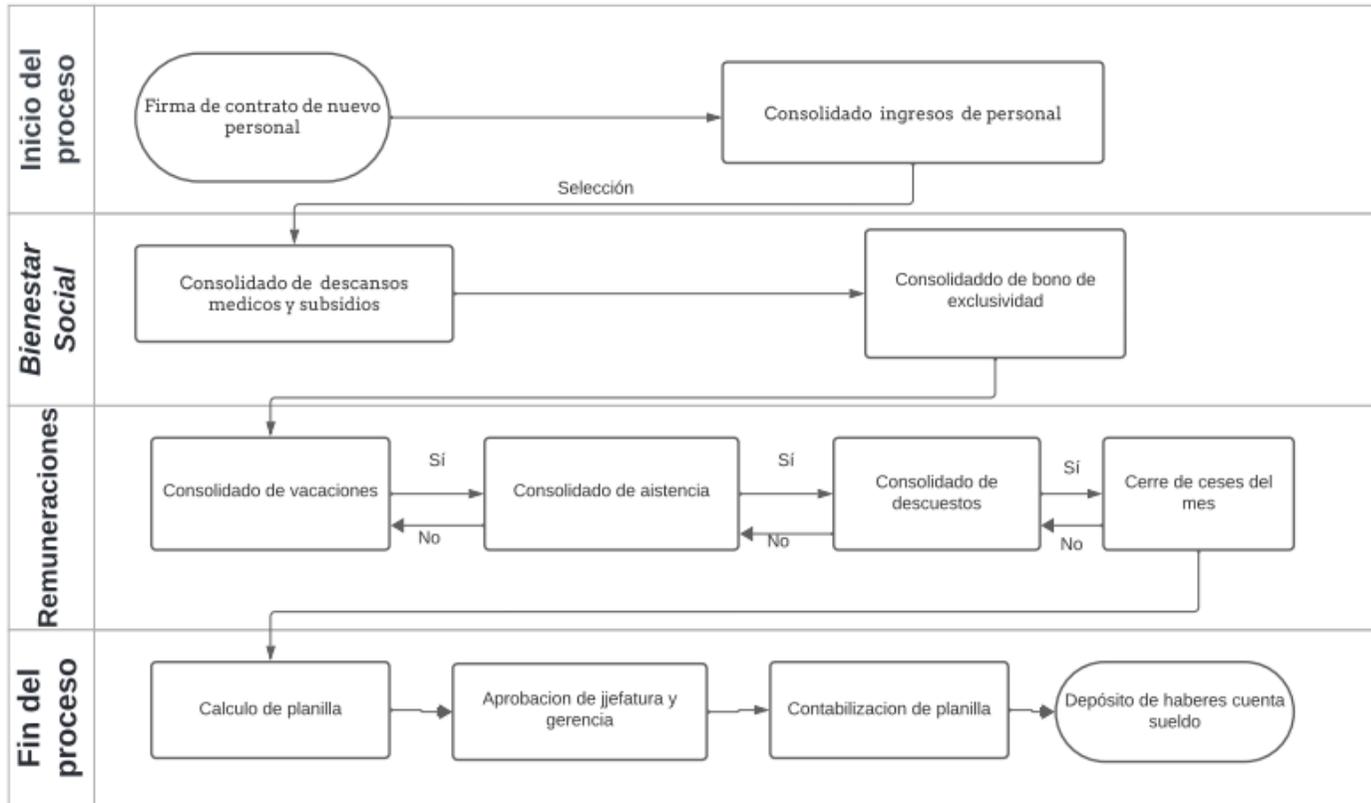
Figura 13
Flujograma de cese de personal.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 14

Flujograma del proceso de elaboración de planilla de remuneraciones.



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Resultados

3.2.1 Método de la evaluación de los resultados

En el presente trabajo se realizó una capacitación y socialización a los trabajadores del área recursos humanos respecto a la nueva guía de procedimientos para que estas sean interiorizadas y ejecutadas en la aplicación de sus responsabilidades del puesto en el periodo tercer trimestre del 2023.

Tabla 7

Resultados de la ejecución de los procedimientos

Metas	Actividades	Indicador	Resultados
Pagar puntual cada 30 del mes sin tener concepto de reintegro.	Socializar y aplicar la guía de procedimientos para el área de remuneraciones	Reducción en 52% de reintegros comparativa del periodo 2022 con 2023.	Reducción de reintegros en soles en asistencia, descansos médico y vacaciones.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8

Programa de capacitación y socialización de la guía de procedimientos de elaboración de planilla.

Objetivo: Capacitar y socializar la guía de procedimientos de elaboración de planilla en el área de gestión humana de una clínica Lima Metropolitana en el año 2023.

Meta	Actividades	Indicador de logro	Setiembre				Octubre				Noviembre						
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
Pagar puntual cada 30 del mes sin tener concepto de reintegro.	Socializar y aplicar la guía de procedimientos para el área de remuneraciones	Primera capacitación para el de las remuneraciones.				X											
	Socializar y aplicar la guía de procedimientos en el área de Bienestar Social	Segunda capacitación para el de Bienestar Social					X										
	Socializar y aplicar la guía de procedimientos en el área de selección.	Tercera capacitación para el de Bienestar Social						X									

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.
Presupuesto

Meta	Actividades	Áreas participantes	Recursos	Presupuesto
Pagar puntual cada 30 del mes sin concepto de reintegro de pago.	Socializar y aplicar la guía de procedimientos para el área de remuneraciones	Remuneraciones/ capacitación	Proyector Laptop Refrigerios Impresión Hojas, lapiceros	S/. 120
	Socializar y aplicar la guía de procedimientos en el área de Bienes Social	Bienestar social/ capacitación	Proyector Laptop Refrigerios Impresión	S/. 60
	Socializar y aplicar la guía de procedimientos en el área de selección.	Selección/ capacitación	Proyector Laptop Refrigerios Impresión	S/. 50
Total, de presupuesto				S/. 230

3.2.2 Resultados de la implantación de la guía de procedimientos.

Después de la implementación mediante una capacitación y socialización a los trabajadores del área de recursos humanos respecto a la nueva guía de procedimientos para la ejecución de sus tareas, actividades en el periodo tercer trimestre del 2023, se obtuvo los siguientes resultados:

- a) Reducción de reintegros por concepto de vacaciones en 494.98 soles en comparación del tercer trimestre con respecto al segundo trimestre del 2023 como se puede visualizar en la tabla 10 ítem vacaciones.
- b) Reducción de reintegros por concepto de descansos médicos en 361.00 soles en comparación del tercer trimestre con respecto al segundo trimestre

del 2023 como se puede visualizar en la tabla 10 ítem descanso médicos.

- c) Reducción de reintegros por concepto asistencia en 302.19 soles, en comparación del tercer trimestre con respecto al segundo trimestre del 2023, como se puede visualizar en la tabla 10 ítem asistencia.
- d) Se redujo reintegro por concepto de ingreso de personal nuevo en 850 soles, en comparación del tercer trimestre con respecto al segundo trimestre del 2023, como se puede visualizar en la tabla 10 ítem ingreso de personal.
- e) Eliminación de pago de haberes por cese de personal en comparación del tercer trimestre con respecto al segundo trimestre del 2023.

Tabla 10

Resultados luego de implementación guía de procedimientos de elaboración de planilla.

EMPRESA	CONCEPTO				
CLINICA SANTA MARTHA DEL SUR SAC	REINTEGRO PERIODO PLANILLA 2023				
Conceptos de reintegro planilla	T1	T2	T3	Reducción en soles reintegro T2 y T3	TOTAL
Vacaciones	S/. 880.00	S/. 766.67	S/. 271.69	S/. 494.98	S/. 1,918.36
Descansos Médicos	S/. 683.33	S/. 566.00	S/. 205.00	S/. 361.00	S/. 1,454.33
Asistencia	S/. 1,090.00	S/. 842.60	S/. 540.41	S/. 302.19	S/. 2,473.01
Cese de personal	S/. 2,300.00	S/. 1,200.16	S/. -	S/. 1,200.16	S/. 3,500.16
Ingreso de personal	S/. 1,804.00	S/. 850.00	S/. -	S/. 850.00	S/. 2,654.00
Total	S/. 6,757.33	S/. 4,225.43	S/. 1,017.10	S/. 3,208.33	S/. 11,999.86

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Beneficios para la organización

Los beneficios alcanzados para la organización son:

- A nivel de económico se alcanzó un ahorro de presupuesto de personal de 3,208.33 soles de la clínica. (ver tabla 10 ítem reducción de reintegro).
- A nivel de los trabajadores de la clínica se redujo el número de reclamos, mayor satisfacción de personal con respecto al pago correcto y oportuno de sus haberes.
- Los responsables del área de recursos humanos tienen claro las funciones, procesos y procedimientos a ejecutar, logrando mejorar su desempeño.

Conclusiones

- Se implementó una guía de procedimientos para la elaboración de la planilla del área de remuneraciones, con el objetivo establecer las actividades y tareas a ejecutar, lográndose una disminución de reintegro de pago de haberes en un total de 3,208.33 soles de la clínica santa Martha del sur.
- Se estableció una guía de procedimientos de asistencia, vacaciones y descanso médicos, ello permitió comprender mejor el desarrollo de las actividades y disminución de errores u omisiones en el proceso de consolidación de información para la elaboración de planilla de remuneraciones, alcanzando una reducción de pago de reintegro en 1158.17 soles.
- Se estableció una guía de procedimientos de cese de personal, la cual permitió eliminación de pago de haberes al personal cesado que ya no cuenta con vincula laboral con la clínica.
- Se estableció una guía de procedimientos de ingreso de personal, la cual permitió la eliminación de pago de reintegro de haberes al personal nuevo que no se encuentra registrado en el sistema de planilla de la clínica.
- Se propuso un diagrama de flujos de la elaboración de la planilla, con el objetivo de identificar el flujo de la información en las diferentes etapas de elaboración de planilla, para garantizar que los colaboradores reciban su remuneración correcta.

Recomendaciones

Luego de describir las conclusiones a las que se llegó, se debe tener en consideración las siguientes recomendaciones:

- La guía de procedimientos de elaboración debe contemplarse dentro de los documentos de gestión del área de recursos humanos, debido al impacto favorable alcanzado, se sugiere a la clínica seguir realizando programa de socialización y capacitación de la guía.
- Después de la ejecución del programa de socialización y capacitación de procedimientos de faltas, vacaciones y descanso médicos del personal, se recomienda promover la aplicación de lo aprendido a través de la generación de reuniones donde se involucre toda el área de recursos humanos. Ya que permitirá comprender mejor el desarrollo de las actividades de consolidación de información.
- El procedimiento de cese de personal se recomienda implementar en el proceso de salida del trabajador, ya que permite eliminar el pago de haberes al personal cesado de la Clínica Santa Martha del Sur.
- El procedimiento de ingreso de personal se recomienda agregar en el proceso de reclutamiento y selección, puesto que permite reducir los tiempos de incorporación de nuevo trabajador.
- El diagrama de flujo de elaboración de planilla se recomienda difundir y socializarse en el área de recursos humanos de la clínica, con el fin de informar e interiorizar los diferentes procesos en la elaboración de nómina.

Referencias Bibliográficas

- Benjamín, F. E. (2001). *Organización De Empresas, Análisis, Diseño Y Estructura*. México: Interamericana De México. Recuperado el agosto de 2023: https://www.researchgate.net/profile/EnriqueFranklin/publication/31735731_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura_EB_Franklin_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky.pdf
- Campo, C. (2023). *Diseño de un manual de procedimientos en el área de tesorería para pagos y registros en la empresa EMTIMBIO E.S.P en el año 2022*. Universidad del Cauca. Recuperado el agosto de 2023, de <https://repositorio.uniautonoma.edu.co/bitstream/handle/123456789/806/T%200A-P%20170%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos* (2009th ed.). Chile: Editorial Evolución S.A. Recuperado el agosto de 2023, de https://ssgiotec.cl/moodle30/pluginfile.php/98/mod_resource/content/2/Libro%20Gestio%CC%81n%20de%20Procesos%20Edicio%CC%81n%206%20verso%CC%81n%20digital.pdf
- Grados, L. (2021). *Implementación de Manuales de procedimientos para mejorar el desempeño administrativo en la empresa Los Gramadales , Lima*. Universidad Católica Sedes Sapientiae. Recuperado el agosto de 2023, de <https://repositorio.ucss.edu.pe/handle/20.500.14095/1205>
- Echeverri, A., y Gómez, P. (2018). *Mejorar los Procedimientos de Control Interno para el área de Nómina del Centro Médico Imbanaco de CALI S.A. CALI*. Recuperado el agosto de 2023, de http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10489/Mejorar_procedimientos_control.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Chiapas (ISSTECH,2011). *Guía para la formulación de manuales de procedimientos administrativos*. Recuperado el agosto de 2023, de https://www.isstech.gob.mx/portal/pdf/marcoJuridico/Guia_para_Formular_Manuales_de_Procedimientos_Administrativos.pdf
- López, N., y López, K. (2022). *Propuesta de Sistema de Control Interno Basado en El Modelo de COSO I - Proceso de Tesorería de Una Empresa Productora de Comidas Rápidas En Palmira*. Recuperado el agosto de 2023, de http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/7730/1/2023_KaterineLizet

hL%C3%B3pezBola%C3%B1os.pdf

- Mendoza, M. (2019). *Diseño de un Manual de Procedimientos del Área de Recursos Humanos para Mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Leoncito S.R.L-2018 Para*. Universidad Señor de Sipán. Recuperado el agosto de 2023, de <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5991>
- Proactivo Consulting. (2021). *Gestion de Planilla de Remuneraciones*. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w16019>.
- Real Academia Española. (16 de marzo de 2024). <https://dle.rae.es/guiar?m=form>
- SESAME. (16 de marzo de 2024). *Guías laborales*. <https://www.sesametime.com/assets/recursos/guias/>
- Villava, J. (2021). *Diseño de un manual de políticas y procedimientos para la elaboración de nómina en una empresa logística de Guayaquil 2020*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el agosto de 2023, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62999/Villalva_MJS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 728, D.L. (1997). Ley de Productividad y Competitividad Laboral. In *Ley de Productividad y Competitividad Laboral* (Vol. 1, p. 52).
- Nº 001-98-TR, D.S (2005). DECRETO SUPREMO Nº 001-98-TR. *Normas reglamentarias relativas a obligación de los empleadores de llevar Planillas de Pago* (p. 19). Recuperado el agosto de 2023, de [https://www.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0a2e9c12d43f269005257e270074a823/\\$file/1_decreto_supremo_001_28_01_98.pdf](https://www.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0a2e9c12d43f269005257e270074a823/$file/1_decreto_supremo_001_28_01_98.pdf)

Anexos



	GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DEL ÁREA REMUNERACIONES.			Código:	GRH.P.01
				Versión:	V:01
				Año:	2023
Procedimiento	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable	Objetivo	Duración

Consolidado de ingreso de personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción de formato solicitud de requerimiento de personal ✓ Aprobación o denegación de solicitud requerimiento de personal ✓ Búsqueda de candidatos mediante reclutamiento por diferentes portales ✓ Evaluación de candidatos, aplicación de pruebas, entrevista laboral y selección del candidato. ✓ Validación de filtros antecedente equifax y examen médico preocupaciones. ✓ Firma de documentos de ingreso y contrato para inicio de labores. 	Selección y retención de personal	Analista de selección	Garantizar la contratación del personal de acuerdo con el perfil solicitado.	La duración del procedimiento es de 23 días.
---	--	--	------------------------------	---	---

Flujograma de Procedimiento: Consolidado de ingreso de personal



GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DEL ÁREA REMUNERACIONES.

Código:

GRH.P.01

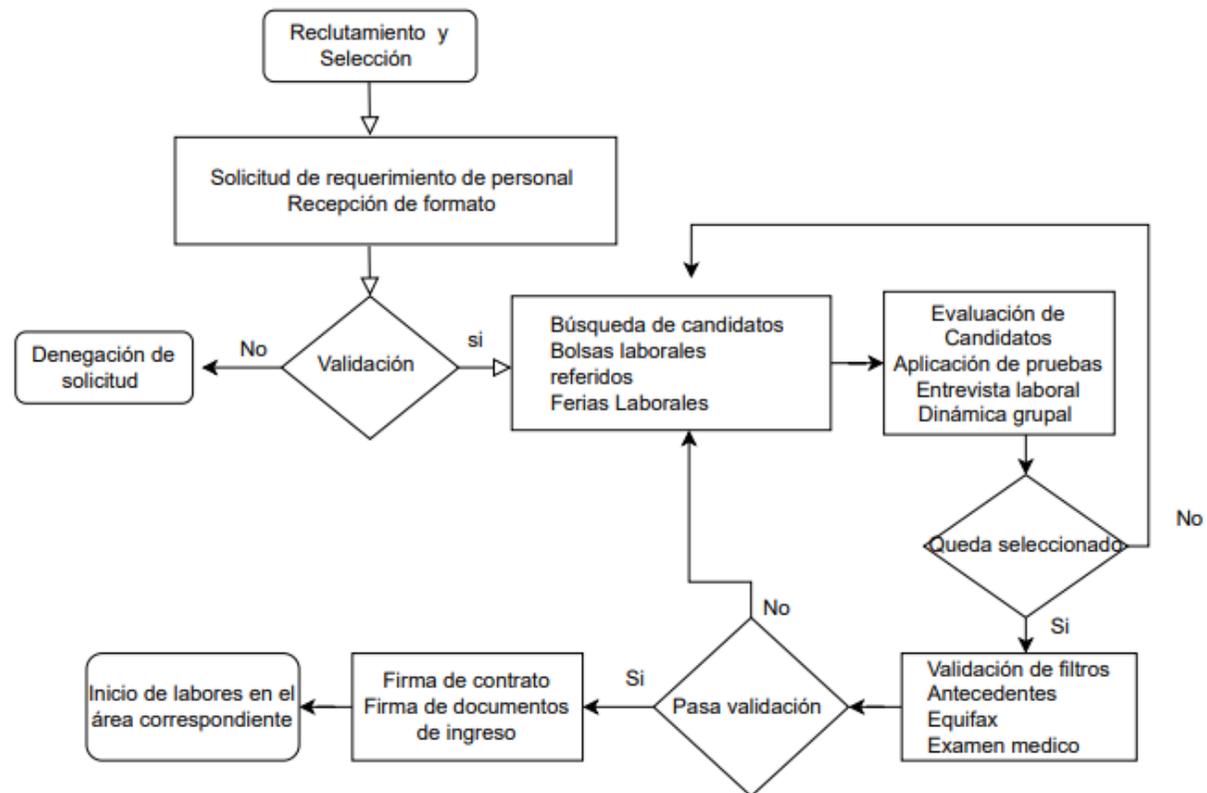
Versión:

V:01

Año:

2023

Procedimiento	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable	Objetivo	Duración
---------------	-----------------------------	------------------------	-------------	----------	----------





GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DEL ÁREA REMUNERACIONES.

Código:

GRH.P.01

Versión:

V:01

Año:

2023

Procedimiento	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable	Objetivo	Duración
---------------	-----------------------------	------------------------	-------------	----------	----------

Consolidado de descansos médicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajador que se encuentre en periodo de incapacidad temporal de salud debe presentar el descanso médico, constancia de atención, receta y comprobante de pago dentro del plazo establecido de 72 horas. ✓ La asistente social recibe la documentación y validación. ✓ La asistente social registra el descanso medico en el sistema de planilla. ✓ La asistente social mediante correo envía la observación a regularizar al trabajador o jefatura en caso la documentación tenga alguna observación. ✓ El trabajador regulariza la observación y se procede a registrar el descanso médico. 	Bienestar social	Asistente de bienestar social	Verificar la totalidad de los descansos médicos que cuenten con los documentos de sustento.	La duración de este procedimiento no debe exceder 10 días.
----------------------------------	---	------------------	-------------------------------	---	--

Flujograma de Procedimiento: Consolidado de descansos médicos.



GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DEL ÁREA REMUNERACIONES.

Código:

GRH.P.01

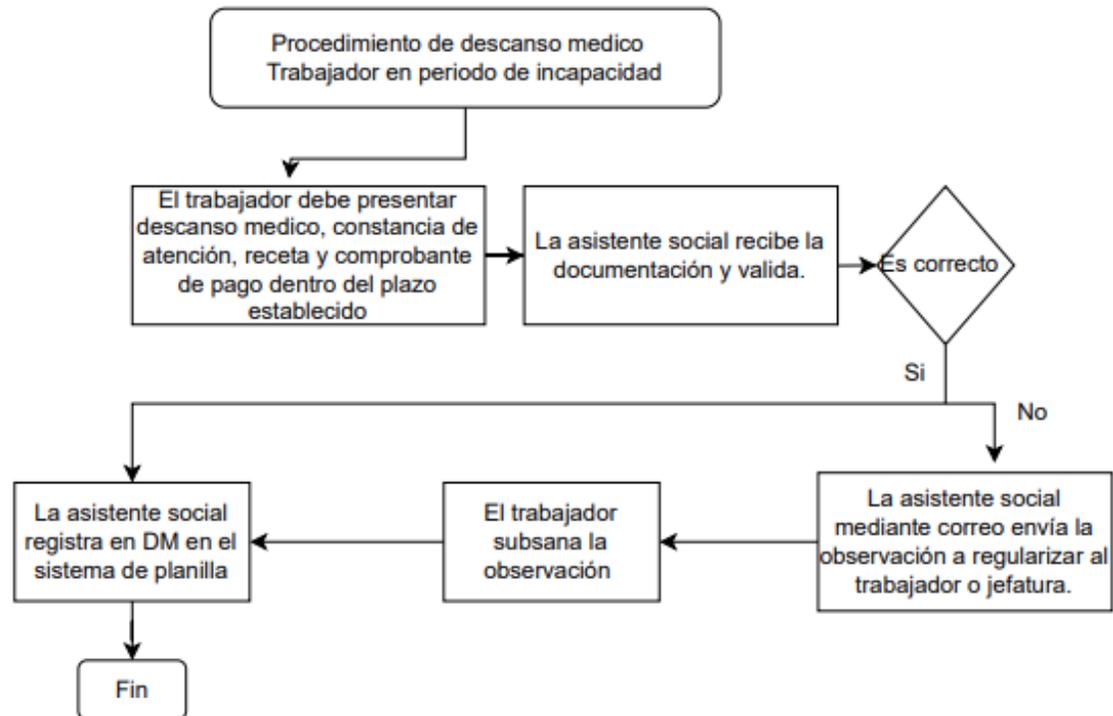
Versión:

V:01

Año:

2023

Procedimiento	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable	Objetivo	Duración
---------------	-----------------------------	------------------------	-------------	----------	----------





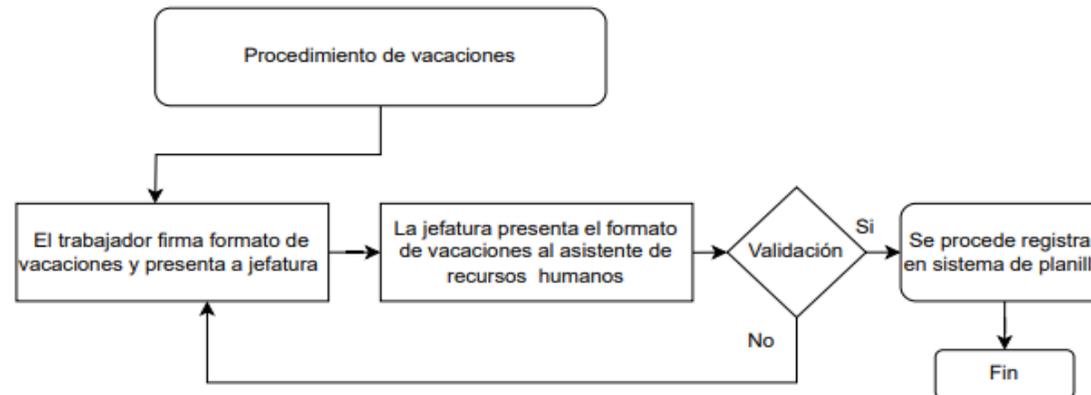
GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DEL ÁREA REMUNERACIONES.

Código: GRH.P.01
Versión: V:01
Año: 2023

Procedimiento	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable	Objetivo	Duración
---------------	-----------------------------	------------------------	-------------	----------	----------

Consolidado de vacaciones de personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajador firma formato de solicitud de vacaciones y presenta a jefatura ✓ La jefatura presenta la solicitud formato de vacaciones al asistente de recursos humanos para validación. ✓ Se procede registrar el formato en el sistema de planilla. 	Remuneraciones	Asistente de Recursos Humanos	Garantizar el registro de vacaciones.	La duración de este procedimiento no debe exceder 3 días.
---------------------------------------	---	----------------	-------------------------------	---------------------------------------	---

Flujograma de Procedimiento: Consolidado de vacaciones de personal





GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DEL ÁREA REMUNERACIONES.

Código:

GRH.P.01

Versión:

V:01

Año:

2023

Procedimiento	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable	Objetivo	Duración
---------------	-----------------------------	------------------------	-------------	----------	----------

Consolidado de asistencia de personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajador registra su asistencia diaria en el sistema de marcaciones. ✓ El asistente de recursos humanos descarga la asistencia y envía mediante correo novedades de asistencia (faltas, permisos y tardanzas) a jefatura. ✓ Jefatura valida faltas de personal y permisos. ✓ El asistente de recursos humanos registra la información enviada por la jefatura en el sistema de planilla. 	Remuneraciones	Asistente de Recursos Humanos	Administrar la asistencia y tiempo de permanencia de los trabajadores.	La duración de este procedimiento es de 5 días.
---------------------------------------	--	----------------	-------------------------------	--	---

Flujograma de Procedimiento: Consolidado de asistencia de personal



GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DEL ÁREA REMUNERACIONES.

Código:

GRH.P.01

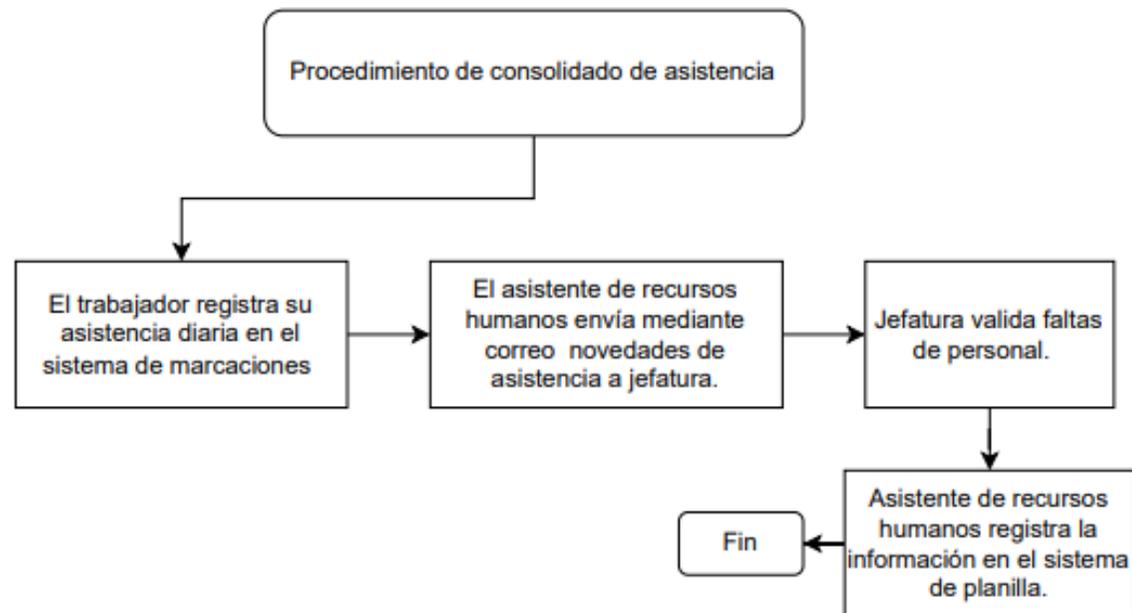
Versión:

V:01

Año:

2023

Procedimiento	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable	Objetivo	Duración
---------------	-----------------------------	------------------------	-------------	----------	----------





GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DEL ÁREA REMUNERACIONES.

Código:

GRH.P.01

Versión:

V:01

Año:

2023

Procedimiento	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable	Objetivo	Duración
---------------	-----------------------------	------------------------	-------------	----------	----------

Consolidado de cese de personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivos de cese: el trabajador presenta carta renuncia, no renovación de contrato y abandono laboral. ✓ Revisión de la información presentada en la carta de renuncia. ✓ Elaboración de formato de cese de personal. ✓ Se envía formato a jefatura para validación ✓ Se procede dar baja en el sistema de planilla. 	Remuneraciones	Auxiliar de recursos humanos	Garantizar el cese oportuno del trabajador de la organización.	La duración de este procedimiento es de 3 días.
Flujograma de Procedimiento: Cese de personal					



GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANILLA DEL ÁREA REMUNERACIONES.

Código:

GRH.P.01

Versión:

V:01

Año:

2023

Procedimiento	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable	Objetivo	Duración
---------------	-----------------------------	------------------------	-------------	----------	----------

