

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“MEJORA EN EL PROCESO DEL PAGO DE LIQUIDACIÓN DE LOS
BENEFICIOS SOCIALES EN LA EMPRESA RÍOS & HNOS. S.A.C. EN EL
AÑO 2019”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

MAYHUA DE LA CRUZ, ZULY PATRICIA

ASESOR

CANCHARI MATIAS, MARIO EUSEBIO

Villa El Salvador

2019

DEDICATORIA

A mi madre Mariana y a mi familia que son el motor para el esfuerzo, dedicación, perseverancia y compromiso constante para alcanzar los objetivos y metas trazadas en mi carrera profesional.

A mis amigos de la universidad, ya que compartimos diversos momentos de nuestra vida; alegrías, penas y preocupaciones no solo en el ámbito académico si no en el personal y familiar.

A los docentes de la universidad UNTELS, en especial aquellos que me guiaron y acompañaron en la formación profesional con sus consejos, enseñanzas y por su vocación de servicio y calidad personal.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser soporte y guía frente a los problemas que se presentan en mi camino, por ser luz de esperanza y consuelo frente a las dificultades que todos los seres humanos enfrentamos.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por haberme acogido y cobijado en sus aulas universitarias, por darme la oportunidad de crecer y formarme integralmente como ciudadana y profesional en busca de contribuir en la mejora del país con el fin de tener mayor progreso, igualdad de oportunidades y un mejor futuro.

A todas las personas que ayudaron hacer posible este proyecto aportando información de forma solidaria, en especial a los compañeros de la empresa Ríos & Hnos. S.A.C. por compartir y transmitir sus conocimientos.

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
LISTADO DE FIGURAS	vi
LISTADO DE TABLAS	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2 Justificación del problema	3
1.3 Delimitación del proyecto	4
1.3.1 Teórica.....	4
1.3.2 Temporal	4
1.3.3 Espacial	4
1.4 Formulación del problema.....	4
1.4.1 Problema General.....	4
1.4.2 Problemas específicos.....	4
1.5 Objetivos	5
1.5.1 Objetivos generales	5
1.5.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 Antecedentes	6
2.1.1 Antecedentes Internacionales	6
2.1.2 Antecedentes Nacionales	8
2.2 Bases Teóricas	10
2.2.1 Administración de Recursos Humanos.....	10
2.2.2 Importancia de Recursos Humanos.....	12
2.2.3 Enfoque Administrativo de compensación	13

2.2.4	Compensaciones	14
2.2.5	Beneficios Sociales.....	18
2.2.6	Proceso	22
2.2.7	Marco Normativo	36
2.3	Definición de términos Básicos	39
CAPITULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA		
PROFESIONAL		41
3.1	Datos de la empresa RÍOS & HNOS S.A.C.	41
3.1.1	Actividad de la empresa	41
3.1.2	Misión	41
3.1.3	Visión.....	41
3.1.4	Objetivos.....	41
3.1.5	Organigrama de la empresa Rios & Hnos. S.A.C.....	42
3.1.6	Población laboral	43
3.2	Modelo de solución propuesto	45
3.2.1	Análisis del proceso.....	45
3.2.2	Mejora del proceso	58
CONCLUSIONES		68
RECOMENDACIONES		69
BIBLIOGRAFIA		70
ANEXOS		72

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Funciones del área de compensaciones	13
Figura 2 Esquema de un proceso.....	23
Figura 3 Tipos de Proceso	24
Figura 4 Fases y objetivos del modelo SAMME	26
Figura 5 Símbolos de Diagramas de Flujo ANSI	31
Figura 6 Símbolos de Diagramas de Flujo ISO-9000	32
Figura 7 Modelo de Cursograma Analítico	33
Figura 8 Diagrama de causa-efecto	35
Figura 9 Población Laboral periodos 2018-2019.....	43
Figura 10 Número de liquidaciones Entregadas en el primer semestre -2019	44
Figura 11 Carta de Renuncia que inicia el termino de vínculo laboral.....	46
Figura 12 Constancia de baja emitido por la SUNAT	47
Figura 13 Liquidación de los Beneficios Sociales.....	48
Figura 14 Diagrama analítico de procesos	52
Figura 15 Calendario de actividades del proceso de pago de liquidación	53
Figura 16 Diagrama de Ishikawa.....	56
Figura 17 Diagrama analítico de proceso de mejora	62
Figura 18 Calendario de Proceso Mejorado	63

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Estructura Remunerativa en el Perú	16
Tabla 2 Fase 1: Seleccionar	27
Tabla 3 Fase 2: Analizar	27
Tabla 4 Fase 3: Medir	28
Tabla 5 Fase 4: Mejorar	28
Tabla 6 Fase 5: Evaluar.....	29
Tabla 7 Causas de extinción de Contrato de trabajo	36
Tabla 8 Tope Máximo de multas por infracciones laborales	38
Tabla 9 Flujo de Proceso De Pago de Liquidación de Beneficios Sociales	50
Tabla 10 Costo total de materiales	57
Tabla 11 Costo de Mano de Obra.....	57
Tabla 12 Costo Total Administrativo	58
Tabla 13 Descripción de las mejoras a realizar	59
Tabla 14 Inversión para mejorar el proceso.....	66
Tabla 15 Costo del Proceso Mejorado.....	66

INTRODUCCIÓN

En el actual y presente contexto competitivo en el que las empresas buscan constantemente adaptarse a los cambios y seguir el mejor camino o el medio más viable de una eficiente gestión del recurso humano, se desarrollan diversos caminos; uno de ellos es la mejora del proceso de pago de liquidación de los beneficios sociales.

En la actualidad las empresas se encuentran en un entorno complejo, donde los derechos de los trabajadores juegan un papel fundamental, así como el cumplimiento de leyes, políticas y reglamentos pertinentes a la legislación laboral.

Es importante señalar que existe la necesidad de tener un eficiente y eficaz proceso de liquidación de beneficios sociales, permitiendo el mejoramiento continuo de los procedimientos administrativos a favor del bienestar de los grupos de interés, ya que se busca dinamizar los procesos para acercarnos al éxito deseado por parte de las empresas.

La propuesta tiene como fin mejorar el proceso destinado al pago de liquidaciones de los beneficios sociales, el estudio fue realizado en el primer semestre del año 2019, en la empresa RIOS & HNOS S.A.C cuya población laboral está conformada por aproximadamente 138 trabajadores y tiene una rotación mensual equivalente a un aproximado de 34 términos de vínculo laboral.

El capítulo I, aborda y plantea la realidad problemática, la justificación, delimitación y objetivos de la propuesta de mejora.

El capítulo II, señala los antecedentes y bases teorías que giran en torno a la mejora del proceso de pago de liquidación de los beneficios sociales.

El capítulo III, Contiene el modelo de solución propuesto; la mejora en los procesos describiendo la situación actual del área de remuneraciones y los resultados que se obtendrían si se implementaría la propuesta de mejora, reflejados en la reducción de costos financieros y reducción de tiempos.

Por último, se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos utilizados para complementar y ampliar la información del actual estudio

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Ríos & Hnos. S.A.C Es un empresa familiar de capitales peruanos clasificada según la normativa laboral como mediana empresa ya que sus ventas anuales sobrepasan las 1700 UIT, actualmente cuenta con la certificación ISO 9001:2015 que acredita el cumplimiento de los exigentes estándares de calidad en sus productos, dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para el público infantil, lleva 39 años en el mercado con ascensos, apogeos y caídas; actualmente está presente a nivel nacional con 36 tiendas tanto en provincias, Lima y gamarra, Además tiene una población laboral aproximada de 138 colaboradores entre personal de costura, promotores de venta, administrativos y de un directorio integrado por el fundador el Sr. Bernave Ríos Flores, el Gerente General el Sr. Ángel Ríos Flores y sus hermanos Victoria, Maribel y Felix Ríos Flores .

La empresa Ríos & Hnos. S.A.C actualmente maneja dentro de su cartera de negocios tres marcas: Cooperphill, Marilyn y la marca icono “Miguelito” destacado por su posicionamiento y vigencia actual desde su lanzamiento en 1986, la empresa tuvo su auge en los finales de la década de los años noventa e inicios de los años 2000 y en la actualidad ya tiene un mercado ganado en lo que respecta al rubro textil para el público infantil.

Sin embargo, los tiempos cambian y hay una constante transformación de; tecnologías, personas, clientes, productos, servicios, conocimiento y resultados; por ello las organizaciones están en la necesidad y obligación de generar un entorno laboral eficiente, competitivo y respetuoso de las leyes.

Actualmente las empresas buscan continuamente mejorar sus procesos en el área de Compensaciones con el fin de tener una estructura remunerativa competitiva acorde al mercado actual el cual se fundamenta en reconocer el esfuerzo, desempeño y productividad de sus colaboradores.

Además de buscar una estructura remunerativa competitiva las empresas hoy en día también se preocupan principalmente en cumplir con las obligaciones que indica la normativa laboral en beneficio de los trabajadores que se vinculan y desvinculan laboralmente de la empresa.

En el periodo 2018, la empresa conto con una población laboral promedio de aproximadamente 134 trabajadores, en el primer semestre del Año 2019 esta población laboral se incrementó a 142 trabajadores, de los cuales el 30% se vincularon en contratados bajo la modalidad a plazo indeterminado, mientras que el 70% restante se vinculó en contratos bajo la modalidad a plazo determinado o sujetos a plazo fijo, esta naturaleza contractual se refleja en los periodos de contrato ya que varían desde los tres meses hasta el periodo anual.

La variabilidad de los periodos contractuales trajo como consecuencia tener un promedio aproximado de 34 ceses cada mes, es decir se culmina el vínculo laboral de la empresa con el trabajador, lo que significa también procesar 34 veces las obligaciones de pago de liquidación de beneficios sociales.

Según indica la normativa laboral las empresas están en la obligación de realizar los pagos correspondientes dentro del plazo máximo de 02 días, Sin embargo, el periodo del proceso de pago de liquidación de beneficios sociales excedía dicho lineamiento laboral.

Por ello se observa por parte de los trabajadores inactivos una insatisfacción generalizada con respecto a la demora tardía en el pago de la liquidación de los beneficios sociales posiblemente por el inadecuado procesamiento de la información que realizan las áreas involucradas recursos humanos, tesorería y contabilidad.

La oportunidad de mejora en el proceso de pago de liquidación de beneficios sociales permitirá reducir los costos financieros y disminuir el plazo del periodo de pago, lo cual repercute directamente en la mejora de toda la organización y la satisfacción de los trabajadores inactivos evitando acciones de reclamos y denuncias laborales por parte de estos.

1.2 Justificación del problema

Es importante señalar que el cambiante y competitivo contexto busca que las empresas sean cada vez más efectivas, por ello una gestión diferente y comprometida se caracteriza por mejorar continuamente sus procesos.

Desde esta perspectiva práctica la aplicación de una mejora de procesos a través de la metodológica de la mejora continua, utilizando el modelo SAMME, así como el uso de herramientas administrativas darán soporte a la propuesta en la mejora del proceso de pago de liquidación de los beneficios sociales.

Este estudio también busca generar un entorno ideal en el que las empresas cumplan responsablemente con el periodo que exige la normativa laboral, asegurando que se efectúe el pago de las obligaciones sociales en un plazo de dos días, esto con el objetivo de reducir el impacto económico que enfrentan las personas una vez culminada la relación laboral protegiendo su estabilidad financiera y económica durante el periodo que este se encuentre desempleado y no tenga una fuente de ingresos estables, además las empresas se encuentren con el deber de regirse bajo los lineamientos y parámetros de la normativa laboral vigente.

La propuesta de mejora también busca apoyar y ser referente para otras empresas del mismo o diferente sector que tienen similar problemática, con la finalidad de impactar a la empresa, trabajadores, clientes y comunidad en general.

Además, contribuye como un modelo y medio de solución sirviendo de aporte para los estudiantes e investigadores que deseen realizar investigaciones en el campo de mejora de procesos y liquidación de beneficios sociales generando conocimiento valido, confiable de manera particular en el área de recursos humanos y de manera general en las ciencias administrativas.

1.3 Delimitación del proyecto

1.3.1 Teórica

La propuesta se realizará en el campo de la administración de salarios y prestaciones, paralelamente se abordará la metodología de la mejora continua y se buscará la mejora de procesos a través del modelo SAMME. Asimismo, se empleará herramientas de calidad como el diagrama de Ishikawa que será utilizado en este estudio para identificar las causas principales de los problemas que originan la deficiencia en el proceso de pago de liquidación de beneficios sociales.

1.3.2 Temporal

El estudio estuvo determinado en el primer semestre del periodo 2019 (enero -junio).

1.3.3 Espacial

La propuesta de mejora se realizó en la planta I de las instalaciones de la empresa Ríos & Hnos. S.A.C ubicada en Parque Industrial Parcela II Mz M Lt 7, distrito de Villa El Salvador, provincia de Lima, región de Lima.

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema General

¿Cómo mejorar el proceso del pago de liquidación de los beneficios sociales de los trabajadores de la empresa Ríos & Hnos. S.A.C.?

1.4.2 Problemas específicos

¿Cuáles son los problemas que se presentan en el proceso actual del pago de liquidación de los beneficios sociales?

¿Cuáles son los problemas que se presentan en el proceso actual del pago de liquidación de los beneficios sociales?

¿Cómo reducir los costos financieros del proceso de pago liquidación de beneficios sociales?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivos generales

Mejorar el proceso de pago de liquidaciones de los beneficios sociales que se realiza en la empresa Rios & Hnos. S.A.C.

1.5.2 Objetivos Específicos

Estudiar los problemas que se originan durante el proceso de pago de liquidación de beneficios sociales.

Establecer mejoras en el proceso de pago de liquidación de los beneficios sociales con el fin de reducir el tiempo.

Realizar mejoras en el proceso de pago de liquidación de los beneficios sociales con el fin de reducir los costos financieros.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Labrín (2016), “Cómo mejorar un plan de beneficios dentro de una empresa”, Tesis de grado para optar el grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Universidad De Chile, Santiago de Chile – Chile. La investigación menciona que las empresas deben gestionar herramientas para retener al talento y ofrecer a sus trabajadores elementos que diferencien su experiencia laboral con respecto a la de otras empresas, manejando un presupuesto que se hace cada vez más acotado, además propone el “Employee Value Proposition” o “Propuesta de Valor al Empleado” el cual engloba conceptos de beneficios, compensaciones y todo lo que entrega la empresa para ofrecer una experiencia laboral distinta y distintiva a sus empleados .

Gomez y Villalva (2016), “Diseño de un manual de Nómina para Empresas de Criaderos de Aves”, en su tesis para optar grado académico de Contador Público Autorizado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil-Ecuador. El objetivo de la investigación surge en respuesta al problema percibido en la empresa de criadero de aves de corral, donde se observó malestar relacionados a la nómina; tales como, falta de coordinación para realizar las actividades, incumplimiento en la entrega de información, lo cual ocasiona desorganización del personal, insatisfacción laboral, entre otros; por ello el objetivo general ante esta situación fue elaborar y diseñar un manual de procedimientos como instrumento de control y autocontrol de las actividades en la organización, luego se determinaron las normas y actividades que han sido utilizadas anteriormente; posteriormente se hizo un diagnóstico, paso previo para la elaboración del manual basado en las necesidades más urgentes de la empresa.

Ponce (2018), "Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de Nómina de la empresa PANELEC S.A.", tesis para optar el grado de Contador Público Autorizado, Universidad de Guayaquil de la Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil-Ecuador.

El objetivo del estudio fue detallar la información útil para la mejora de pagos y liquidación de los empleados de la empresa, podemos señalar también que la propuesta se realizó teniendo en cuenta el problema existente en la empresa PANELEC S.A. en la que no existía procedimientos establecidos para el pago de sueldos a los empleados, es por ello que se determinó la necesidad de crear un manual en el que se determinarían las acciones necesarias para la correcta liquidación de sueldos, inicialmente se estableció las actividades que debía realizar el departamento de nómina para después mediante un flujograma modelar las posibles acciones que se ejecutaría dentro del departamento detallando cada uno de los pasos, procesos y departamentos involucrados.

Bacigalupo (2019), "Rediseño del proceso de selección, alineado a los objetivos y desafíos estratégicos del negocio, para el cargo de "vendedor" en Coca-Cola Andina Chile", en su tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión Estratégica de Personas y Comportamiento Organizacional, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago-Chile. El objetivo de la investigación fue rediseñar el proceso de selección, para el cargo de "vendedor" en Coca-Cola Andina Chile, alineado a los desafíos estratégicos del negocio. Es un estudio cualitativo exploratorio-descriptivo. En una primera instancia se examinó y analizó el perfil del "vendedor" a la luz de los desafíos actuales y futuros de este rol; y en una segunda instancia, se describió el perfil de cargo de "vendedor" según los desafíos futuros de la empresa, rediseñando en base a ello el flujo del proceso de selección.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Córdova (2018) “Propuesta de mejora del proceso de pago de Nómina del área de remuneraciones del Banco Ripley S.A.”, en su Tesis para optar el grado de Ingeniero en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima – Perú. El objetivo es determinar el flujo del proceso del cálculo de nómina mensual para identificar las causas de los errores ocurridos en el pago de haberes de los trabajadores de Banco Ripley S.A, la investigación también determinó que las consecuencias de los reprocesos eran generadas por dos motivos: el incorrecto registro de los absentismos y el error en cálculo de las comisiones de los trabajadores, siendo los proveedores de esta información, las áreas de Gestión de Tiempos y Planeamiento Comercial, respectivamente.

Barrenechea (2017), “Mejora de proceso del pago de Beneficios Sociales de una Empresa de Entretenimiento a Nivel Nacional Realizado en el Año 2016.”, Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración, Universidad Privada Del Norte, Lima – Perú, el fin principal del presente trabajo consistió en la mejora de un proceso destinado al pago de la liquidación de los beneficios sociales, el cual fue llevado a cabo en el segundo semestre del año 2016, en una empresa compuesta por 3,000 trabajadores y con una rotación mensual de 11% en promedio, equivalente a un aproximado de 318 ceses por cada mes.

Las principales mejoras, fueron posibles a través del uso de la banca por internet y de la aplicación de los correos electrónicos, con los cuales se consiguió reducir el tiempo, logrando que los ex trabajadores cobren sus liquidaciones dentro del plazo de ley, además de la reducción del costo administrativo.

Limay y Chira (2015), “Rediseño de procesos de Recursos Humanos para la implementación de un ERP Aplicado a una MYPE.”, en su tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero de Computación y Sistemas, Universidad San Martín de Porres, Lima-Perú. La tesis describe la problemática actual de los procesos de recursos humanos que ocasionan una deficiente gestión de planillas en el área de administración de personal de una empresa de prestación de servicios. La metodología utilizada es el proceso de Mejora Continua, metodología que permite utilizar varias herramientas, además de ser una técnica que busca crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos a los clientes internos. Como resultado se obtuvo rediseñar los procesos de recursos humanos para lograr una eficaz gestión de planillas en el área de administración de personal de la empresa CSC InnovAcción S.A.

Hermoza (2018), “Propuesta de mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos en la empresa de seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017”, en su tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, Universidad Andina Del Cusco, Cuzco-Perú. La tesis describe que se realizó un diagnóstico con la finalidad de identificar los problemas que afectan a esta organización, en este caso el área de recursos humanos presentaba una inadecuada gestión en relación a la consolidación de Tareajes, trámites de documentación SUCAMEC, generación de Alta del personal, generación de Baja del personal y en consecuencia ocasionaban perjuicios económicos para la empresa.

Es por ello que la investigación referida ha considerado utilizar la metodología del proceso de mejora continua a través del modelo SAMME ya que esta se caracteriza por utilizar una serie de herramientas y técnicas para lograr importantes cambios que mejoren la gestión de los procesos, subprocesos y actividades.

Balladares (2018), "Propuesta de implementación de un sistema para la mejora del proceso de planillas y remuneraciones para la Universidad Nacional De Tumbes, 2018", en su tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Tumbes-Perú. Podemos señalar que Para realizar la propuesta de implementación se usó como metodología el Business Process Management (BPM), con el objetivo de agilizar la información del proceso siendo imprescindible reducir los costos y disminuir el tiempo de respuesta. La recopilación de información se obtuvo con el cuestionario, el cual contó con una población de 370 trabajadores, donde se reflejó que el 71.08% menciona que mejorando el proceso se agilizaría y se reduciría el tiempo de atención, por otro lado, el 60.27% manifiesta que es necesario proponer la implementación para mejorar el proceso de planillas y remuneraciones.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Administración de Recursos Humanos

Las personas son el motor de toda organización, su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Las personas son y continuarán siendo el activo más valioso de una empresa.

La administración de recursos humanos tiene relación con las personas, el trabajo y la organización, su principal objetivo es unir a todas las personas que trabajan en la empresa y esto solo se lograra si se tienen en cuenta el bienestar de las personas para que puedan ofrecer su mejor esfuerzo para el éxito empresarial.

De acuerdo a Chiavenato (2000):

La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas. En otras palabras, administrarlas en la organización es

un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (pág. 158).

El marco conceptual de la administración de recursos humanos es amplia y variada ya que se manejan diferentes criterios y ópticas, por ello para un mejor entendimiento se hizo necesario realizar una clasificación de las distintas perspectivas que manejan diversos autores.

Para Davis y Werther (1991) refiere que la administración de recursos humanos se ha conceptualizado como la ciencia empírica que se encarga de la condición de las relaciones de empleo y del total de decisiones, acciones y cuestiones relacionadas. Este campo de estudio se formó sobre cimientos de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en tiempos de la primera guerra mundial y ha tenido una transformación considerable desde entonces.

La administración de recursos humanos (ARH) según Chiavenato (2009) la define como: “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p.9).

Alles, M. (2006). La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/contractual dentro de las normas vigentes del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleado y cuando es necesario, despedir a los empleados.

Dessler (2001) afirma que la administración de recursos humanos se refiere a: “las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y

ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (p. 2).

Por otra parte, Escobar (2013) considera que:

La Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico. (p. 9)

Entorno a la definición de la administración de recursos humanos fue conveniente presentar los criterios que manejan diversos autores, ya que podemos indicar que la administración de recursos humanos es la totalidad de actividades que se realizan para que las personas manejen los recursos eficazmente y tiene como fin principal que estos alcancen de manera particular objetivos individuales y de manera general objetivos organizacionales.

2.2.2 Importancia de Recursos Humanos

La relevancia del área de recursos humanos de toda organización es su capacidad de respuesta asertiva, la voluntad de alcanzar los objetivos empresariales y en esta situación lograr la satisfacción. Es por ello que se necesita trabajadores idóneos, con conocimientos y habilidades para desempeñar eficazmente su trabajo.

Las organizaciones tienen un elemento común, todas están compuestas por trabajadores, estas personas desempeñan sus funciones con avances, logros y errores, por ello es importante señalar que forman el recurso más valioso para las empresas, si alguien tuviera grandes capitales, equipos sofisticados e instalaciones impecables, pero les faltara trabajadores comprometidos, o éstas se considerarían mal dirigidas, con escasos incentivos y con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el logro de objetivos sería inviable. Una organización está formada por trabajadores que se unen para satisfacer necesidades y beneficiarse mutuamente, la empresa

se constituye o se disuelve por la forma de administrar a los recursos humanos.

Lo que diferencia a una organización de otra es la capacidad de gestionar a su talento humano para que estos utilicen sus habilidades, conocimientos y destrezas en el logro de objetivos. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Por ello, podemos decir que los trabajadores que componen las organizaciones son el verdadero motor de la misma y que sin ellos podríamos decir que no habría empresa.

2.2.3 Enfoque Administrativo de compensación

Varela (2013) afirma: “Desde un enfoque administrativo y considerando al área de Recursos humanos como un área funcional, la compensación debe analizarse con sus tres componentes: el primero es la forma en que se administran sueldos y salarios; el segundo son las prestaciones, los incentivos y los pagos variables; el tercero es la manera en que se paga, se registra para fines contables, fiscales y se brinda servicios al personal” (pág. 164).

Otra perspectiva es la de Chiavenato (2009) indicando que los componentes de un proceso de recompensar a las personas son: “Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales” (pág. 15).

En la figura 1 se ilustra cuáles son las funciones del área de compensaciones.

Figura 1

Funciones del área de compensaciones.



Fuente: Elaboración Propia

2.2.4 Compensaciones

Las personas que integran una empresa, prestan sus servicios de manera individual a cambio de una retribución que pueda ser tangible e intangible, esta actividad mencionada se le conoce como el acto de recompensar.

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. Chiavenato (2009, pág. 278)

La compensación tiene como fin retribuir al trabajador por los servicios realizados en la empresa, sin embargo, también sirve como factor determinante en el cumplimiento de los objetivos, como lo menciona Chiavenato (2009) las empresas deben ofrecer recompensas que motiven y retengan a las personas y no solo cumplir con la función de retribuir el trabajo.

2.2.4.1 Remuneración

Según Urquijo (2013), lo define como la totalidad de pagos que recibe un trabajador por el intercambio de sus servicios ofrecidos reflejados en el sueldo o salario, además los empleados ofrecen invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, con el fin de obtener una retribución justa. Por ello, las empresas se preocupan por el retorno del servicio y otorgar a los trabajadores una contribución que les facilite el alcance de sus objetivos. El empleado contribuye a la empresa a través de su trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, etc.

Reyes (2012), la define como, el beneficio reflejado mediante algún sistema de cálculo, siempre que se evalúe en dinero y se le retribuya al trabajador por el acto de prestar sus servicios, se refleja en comisiones, primas, gratificaciones, participación de beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda (p. 34).

En la normativa laboral DS N° 003-97-TR, Art.6° del Texto Único Ordenado Del D. LEG. N° 728, Ley De Productividad y Competitividad Laboral se define: “Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe según sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sea la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. La alimentación otorgada en crudo o preparada y las sumas que por tal concepto se abonen a un concesionario o directamente al trabajador tienen naturaleza remuneratoria cuando constituye la alimentación principal del trabajador en calidad de desayuno, almuerzo o refrigerio que lo sustituya o cena” MINTRA, (1997).

2.2.4.2 Importancia

Muchos autores hablan sobre la importancia de la remuneración, uno de ellos es Chávez (2012) que sostiene que “para las organizaciones, las compensaciones representan un costo y una inversión” (p. 284). Se refiere a costo debido a que es parte del costo del producto o servicio final, mientras que inversión se refiere a tener un retorno mayor en relación al trabajo realizado.

La remuneración es un factor de suma importancia económica y social del país. Por el lado de las familias, constituye el medio a través del cual satisfacen sus necesidades; por el lado de las empresas, las remuneraciones son parte de los costos de producción. Para los gobiernos, las remuneraciones repercuten en el clima social del país y en aspectos tan importantes como el empleo, los precios, la inflación, la productividad nacional y por consiguiente en la posibilidad de exportar en condiciones competitivas. (MTPE, 2002).

2.2.4.3 Factores que determinan el nivel de remuneraciones

Existen cuatro elementos que intervienen con el nivel de remuneraciones:

- a) La normativa legal que interviene directamente con compensaciones que se retribuye, como la remuneración mínima

vital, asignación familiar, sobretiempos, gratificaciones, vacaciones, seguros, etc.

- b) Los sindicatos que intervienen y participan activamente en el proceso de decisión de la estimación relativa de los puestos de trabajo. Así como, la gerencia tiene que asegurar que sus métodos como el uso de la técnica de evaluación del puesto no se pierdan.
- c) La necesidad de las organizaciones en ser líder en materia de remuneraciones con el objetivo de mantener y atraer al personal más competente y productivo.
- d) Establecer niveles de equidad, la imparcialidad externa, en la cual la remuneración tendrá que compararse con las de otras organizaciones y la imparcialidad interna al interior de la organización, es necesario una justa remuneración para los trabajadores que desempeñen la misma función en la organización. Para la imparcialidad externa, es necesario contar con información de cuánto retribuyen las otras organizaciones por puestos ocupacionales similares.

2.2.4.4 Estructura de la remuneración en el Perú

Las remuneraciones (sueldos o salarios) comprenden los siguientes conceptos (MTPE,2002):

Tabla 1

Estructura Remunerativa en el Perú

Estructura Remunerativa en el Perú	
La Remuneración básica	Otras asignaciones y bonificaciones permanentes
Es la remuneración pagada por el periodo de tiempo efectivamente trabajado, incluye el descanso semanal y feriados	Se refiere a las asignaciones familiares por movilidad, refrigerio, horario nocturno, especialidad, responsabilidad, seguridad en el trabajo, entre otros
Remuneración complementaria	Otros pagos no permanentes
Comprende el pago por comisiones y horas extras.	Comprende los pagos por vacaciones, gratificaciones, fallecimiento, escolaridad, cumpleaños, reintegros, vacaciones trabajadas, utilidad, entre otros.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2002)

2.2.4.5 Tipos de conceptos Remunerativos

En nuestra normativa laboral existe diferencia en la naturaleza de la remuneración, los importes entregados a favor de los trabajadores se clasifican como conceptos remunerativos y no remunerativos.

Conceptos Remunerativos

- a) Los descansos remunerados
- b) La asignación familiar.
- c) La remuneración percibida por los primeros 20 días de descanso por incapacidad temporal.
- d) Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad.
- e) Bonificaciones o gratificaciones otorgadas regularmente y de libre disposición.
- f) Remuneración por trabajo en horario nocturno o en sobretiempo

Conceptos No Remunerativos

- a) Gratificaciones Extraordinarias
- b) Cualquier forma de participación en las utilidades
- c) El costo o valor de las condiciones de trabajo.
- d) La canasta de Navidad o similares.
- e) El valor del transporte, siempre que esté supeditado a la asistencia al centro de trabajo y que razonablemente cubra el respectivo traslado.
- f) La asignación o bonificación por educación.
- g) Las asignaciones o bonificaciones por cumpleaños, matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento y aquellas de semejante naturaleza.
- h) Los bienes que la empresa otorgue a sus trabajadores, de su propia producción.
- i) Todos aquellos montos que se otorgan al trabajador para el cabal desempeño de su labor o con ocasión de sus funciones, tales como movilidad, viáticos, gastos de representación, vestuario y en general todo lo que razonablemente cumpla tal objeto y no constituye beneficio o ventaja patrimonial para el trabajador.

- j) La alimentación proporcionada directamente por el empleador que tenga la calidad de condición de trabajo.

2.2.5 Beneficios Sociales

Cuando hablamos de beneficios sociales según la normativa laboral nos referimos al conjunto de compensaciones que se derivan de la relación laboral, el cumplimiento es de naturaleza obligatoria y los periodos de pago, se realizan primero durante la relación laboral y la segunda al término del vínculo laboral.

Una definición oportuna sobre los beneficios sociales es la que propone Toyama, que refiere que:

“son todas aquellas ventajas patrimoniales adicionales a la remuneración básica recibida por el trabajador en su condición de tal. No importa su carácter remunerativo, el monto o la periodicidad del pago, lo relevante es lo que percibe el trabajador por su condición y por mandato legal”. (Toyama Miyagusuku, Guía Laboral, 2011)

Otro autor que hace mención y se refiere a la definición de los beneficios sociales es Tizon (2005) refiere que son todos aquellos beneficios establecidos por ley, tales como la compensación por tiempo de servicios, la indemnización por despido arbitrario, el seguro de vida, las gratificaciones, participación de utilidades de la empresa y demás derechos laborales establecidos por ley, diferenciándolos de los beneficios establecidos convencionalmente.

2.2.5.1 Liquidación de beneficios sociales

Se refiere a la suma dineraria que el trabajador recibe luego de producido el cese laboral, la misma que comprende el pago de gratificaciones truncas, compensación por tiempo de servicios, vacaciones truncas. La situación de cese del trabajador es declarada por el empleador en la planilla mensual de pagos.

La liquidación de beneficios sociales se paga dentro de las 48 horas de producido el cese laboral, a cuyo término empiezan a computarse los intereses legales correspondientes.

2.2.5.2 *Gratificaciones Legales*

Las gratificaciones legales se encuentran actualmente reguladas por la Ley N° 27735 y por su reglamento, el Decreto Supremo N° 005-2002-TR. En dichas normas se establece el otorgamiento de dos gratificaciones al año con ocasión a las Fiestas Patrias y la Navidad, como derecho de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

Dicho derecho es otorgado sin perjuicio de la modalidad del contrato de trabajo ni del tiempo de prestación de servicios del trabajador (contratados a plazo indeterminado, mediante contratos de trabajo sujetos a modalidad, o a tiempo parcial).

Gratificaciones Truncas

a) Requisitos para su percepción

El derecho a percibir las gratificaciones truncas se genera al momento de cese del trabajador, siempre que el mismo hubiese laborado como mínimo 1 mes en el semestre respectivo.

b) Monto de la gratificación

El monto de la gratificación trunca se determinará de manera proporcional a los meses calendarios completos laborados en el periodo en que se produzca el cese.

c) Remuneración computable

La remuneración computable para el cálculo de las gratificaciones será la remuneración vigente al mes inmediato anterior a la fecha de cese del trabajador.

d) Oportunidad de pago

La gratificación trunca se pagará de manera conjunta con todos los beneficios sociales dentro de las 48 horas siguientes de producido el cese.

2.2.5.3 *Compensación por Tiempo de Servicio*

La compensación por tiempo de servicios (en adelante, CTS) es un beneficio social otorgado a los trabajadores sujetos al régimen laboral común de la actividad privada con la finalidad de prevenir las

contingencias que originan a estos su cese laboral; encontrándose inafecta a todo tributo creado o por crearse, al pago de aportaciones al Régimen Contributivo de la Seguridad Social en Salud y Pensiones; al igual que sus intereses, depósitos, traslados y retiros.

Este beneficio se encuentra regulado por lo establecido en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 650, Ley de Compensación por Tiempo de Servicios (en adelante, TUO de la LCTS) y por su Reglamento, el Decreto Supremo N° 004-97-TR.

Es importante precisar la naturaleza de la CTS como un “seguro de desempleo”, en tanto constituye un ingreso que procura proteger al trabajador cuando se encuentre desempleado y que, por tanto, no debería utilizarse mientras éste tenga trabajo.

Compensación de CTS trunca

a) Requisitos

Tendrá derecho a dicho beneficio el trabajador sujeto al régimen laboral común de la actividad privada que cumpla cuando menos, en promedio, una jornada mínima diaria de 4 horas; y que haya laborado como mínimo 1 mes en el semestre correspondiente.

b) Monto de la CTS

De esta forma, si el trabajador laboró el semestre completo, la entidad empleadora deberá depositarle media remuneración; de no haberlo laborado completamente, las fracciones de mes deberán ser depositadas por treintavos.

Es de precisar que la remuneración antes mencionada será la vigente en los meses de abril y octubre, respectivamente.

c) Oportunidad de pago

La CTS que se devengue al cese del trabajador por período menor a un semestre le será pagada directamente por la entidad empleadora en calidad de CTS trunca dentro de las 48 horas de producido el cese y con efecto cancelatorio.

d) Certificado de cese

La entidad empleadora entregará al trabajador la certificación que acredite el término de la relación laboral dentro de las 48 horas de producido el cese.

2.2.5.4 Vacaciones

El derecho al Descanso Vacacional Anual se encuentra regulado por el Decreto Legislativo N° 713 y por su Reglamento, el Decreto Supremo N° 012-92-TR. De conformidad con dichas disposiciones, los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada tendrán derecho a gozar de un descanso vacacional anual de 30 días, percibiendo una remuneración equivalente a aquella que hubiesen percibido de continuar laborando.

La remuneración vacacional es equivalente a la que el trabajador hubiera percibido habitualmente en caso de continuar laborando. El pago de la remuneración vacacional se abonará antes del inicio del descanso del trabajador.

Vacaciones Truncas

Ante el supuesto de desvinculación de un trabajador, la entidad empleadora deberá considerar, al momento de la liquidación de beneficios sociales a ser entregados al trabajador, lo siguiente:

Los pagos pendientes por concepto de vacaciones ordinarias.

El pago por concepto de vacaciones truncas generado por el récord vacacional no alcanzado dentro del período anual, mismo que deberá ser abonado a razón de tantos dozavos y treintavos de remuneración computable como meses y días haya laborado, respectivamente.

Cabe precisar que se podrá abonar la suma de vacaciones truncas siempre que el trabajador acredite como mínimo un mes de servicios a su entidad empleadora.

2.2.6 Proceso

Muchos autores abordan la definición de proceso de distintas formas, uno de ellos es Carl Duisberg Gesellschaft e. V. (1995) como la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente.

Otros autores como Camisón, Cruz, & González (2006) hacen referencia a la definición de proceso como la continuidad de actividades lógicas que buscan generar resultados preestablecidos para los clientes identificados a partir de un conjunto de recursos imprescindibles que van añadiendo valor.

Pérez (2012) describe el proceso como la gestión de un conjunto de recursos o factores que interactúan secuencialmente en actividades cuya finalidad es generar un resultado que tiene significado sustancial para quien lo recibe.

Podemos señalar que el fin de los procesos son los clientes, quienes son protagonistas porque son los que obtendrán un resultado o producto, por consiguiente, para obtener resultados eficientes es necesario identificar el inicio y fin, como los insumos que intervienen en el proceso.

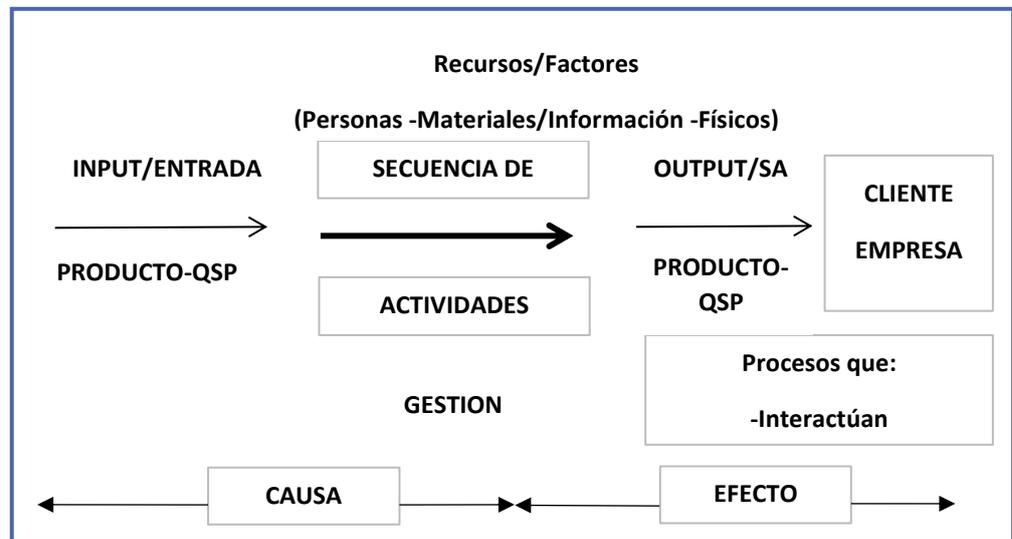
Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implica la participación de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo que es satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

Actualmente el mejoramiento de procesos aparece como una metodología que busca solucionar problemas de las empresas y organizaciones a través de la mejora de procesos.

A continuación, se graficará el esquema de procesos basado en el libro de Gestión de procesos del autor José Pérez el cual señala al proceso como un sistema en el que intervienen y se interrelacionan los recursos para generar un resultado.

Figura 2

Esquema de un proceso



Fuente: Gestión de Procesos –Pérez José

2.2.6.1 Tipos de Procesos

Procesos estratégicos: Son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, se considera Según Hitpass (2014) lo siguiente:

- Permiten establecer la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y el programa de acción entre otros componentes.
- Establece como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- Permite mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- Es la forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus objetivos, entre otros temas relacionados.

Procesos de Negocio: Un proceso de negocio es un conjunto de actividades que toman una o más entradas para crear una salida con valor para un cliente, así lo definen Hamer y Champy (1994) en Reingeniería.

También podemos definir como un proceso de negocios sería el conjunto de actividades que se interrelacionan y transforman los

insumos en una salida para generar satisfacción tanto de los clientes internos como externos. Los procesos representan el hacer de la organización, se trata de una cadena de acciones realizadas por un conjunto de personas que pertenecen a diferentes áreas funcionales y que tienen como misión coordinarse para llevar a cabo un objetivo común Bravo (2009).

Procesos de apoyo: Como menciona Hitpass (2014) son lo que van abajo y dan soporte a toda la organización, son los aspectos operativos que no son directamente del negocio, por lo tanto. Aunque no interactúan con los clientes en el día a día, igualmente deben contactarse con ellos para conocer de primera mano sus necesidades.

Figura 3

Tipos de Proceso



Fuente: (SGP/PCM,2014)

2.2.6.2 Proceso de Mejora Continua

La única manera de ser exitosos es mejorar continuamente, el proceso de mejora continua es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Además, se puede aplicar fácilmente los conceptos, técnicas y métodos del PMC a diferentes situaciones tales como aspectos personales, empresas orientadas a servicios, grupos sociales, organismo público, educativo, Industrias y organizaciones sin fines de lucro (Chang, 2011).

Por otra parte, en la mejora continua de procesos se deben identificar los procesos relevantes y claves de la organización, se determina su secuencia e interacción con el resto de los procesos, se realiza el diseño/rediseño, seguimiento y análisis de los mismos y se implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de dichos procesos. (Hernández, Medina, & Henández, 2012, p. 5)

El proceso de mejora continua tiene un sentido sistémico que busca el diagnóstico de procesos deficientes para el rediseño, mejoramiento o eliminación de actividades que generan la ineficacia del proceso seleccionado, esto con el fin perfeccionar el resultado y así satisfacer a los clientes internos y externos de las diversas organizaciones.

2.2.6.3 Beneficios del uso del PMC

El proceso de mejora continua es una herramienta práctica y poderosa que puede ayudar a promover y mantener la calidad en su lugar de trabajo. Al interpretar plenamente las repercusiones y consecuencias de sus actividades, la empresa puede determinar si su manera de hacer las cosas es el mejor modo de servir a sus clientes y su organización (Chang, 2011).

2.2.6.4 Modelo SAMME

Para iniciar con el PMC y convertirlo en un enfoque sistemático, práctico y recurrente dentro de cualquier empresa u organización, Chang propone el modelo SAMME, este término es la sigla de: Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar y Evaluar, Cada fase de este modelo consiste en un paso que conducirá a través de un ciclo de proceso de mejora continua.

Chang (2011) afirma que el modelo SAMME permite “mejorar las áreas con problemas y lograr mayores niveles de excelencia en los procesos productivos en curso” (p 21).

La flexibilidad del modelo permite adaptarlo a las condiciones particulares de la empresa, no es un modelo que se debe aplicar de manera estándar, sino que se adapta a la naturaleza de las diferentes organizaciones, a la vida y ritmo de cada individuo.

A continuación, en la figura 4 se detalla las fases y objetivo del modelo SAMME.

Figura 4

Fases y objetivos del modelo SAMME



Fuente: (Chang, 2011)

Tabla 2

Fase 1: Seleccionar

Pasos	Actividades
1. Determinar los requerimientos clave para clientes “principales”	<ul style="list-style-type: none"> a. Formar un equipo para el mejoramiento del proceso. b. Identificar a sus clientes. c. Identificar las necesidades del área (cliente interno).
2. Decidir el proceso por mejorar	<ul style="list-style-type: none"> a. Enumerar los procesos relevantes que afectan a la satisfacción del área (cliente interno). b. Establecer criterios de selección de subprocesos. c. Identifique la relación entre criterios y subprocesos. d. Elija los subprocesos de máxima prioridad que necesitan ser mejorados.

Fuente: (CHANG, 2011)

Tabla 3

Fase 2: Analizar

Pasos	Actividades
3. Documente los subprocesos tal como están	<ul style="list-style-type: none"> a. Clarifique la cadena de los subprocesos. b. Enumere las tareas más importantes de los subprocesos. c. Elaborar el diagrama de flujo de los subprocesos “tal como esta”.
4. Establezca indicadores de mediciones necesarias del subproceso.	<ul style="list-style-type: none"> a. Establecer indicadores de medición de los subprocesos. b. Identifique los indicadores de medición más importantes por investigar.

Fuente: (CHANG, 2011)

Tabla 4

Fase 3: Medir

Pasos	Actividades
5. Realizar las mediciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificación de herramientas para reunir los datos de medición. b) Reúna datos cuantitativos obtenidos. c) Documentar hallazgos.
6. Identificar las “deficiencias” en los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> a) Comparar los resultados obtenidos con las necesidades del área. b) Determinar los puntos críticos en los subprocesos de investigación. c) Analizar la matriz de tareas con problemas.

Fuente: (CHANG, 2011)

Tabla 5

Fase 4: Mejorar

Pasos	Actividades
7. Fijar las metas de mejoramiento de los subprocesos	<ul style="list-style-type: none"> a) Descubrir oportunidades de mejoramiento. b) Confirmar el nivel deseado de resultados del proceso sobre la base necesidades del área.
8. Desarrollar y llevar a cabo las mejoras sobre una base de ensayo	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar la causa de los problemas de los subprocesos. b) Identificar oportunidades para mejorar o eliminar tareas. c) Elegir las mejores opciones para lograr el mejoramiento de los subprocesos. d) Ensaye las soluciones a mejora. e) Recopilar datos sobre todas las mediciones de los subprocesos.

Fuente: (CHANG, 2011)

Tabla 6

Fase 5: Evaluar

Pasos	Actividades
9. Determinar el impacto de las mejoras de los subprocesos.	a) Compare los resultados del antes y después de la mejora de los subprocesos b) Compare “diagrama de flujo antes de la mejora” y diagrama de flujo después de la mejora”
10. Estandarizar los subprocesos y verificar las mejoras en curso	a) Comunicar los nuevos flujos de los subprocesos mejorados

Fuente: (CHANG, 2011)

2.2.6.5 Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de un proceso, es decir, muestra gráficamente el flujo de acciones a seguir para cumplir con una tarea específica.

Los diagramas de flujo o flujogramas como lo denomina Pardo (2012) están compuestos por un grupo de símbolos universales que se unen estructuralmente y que permite identificar cada fase de un proceso, esta técnica fue desarrollada desde hace más de medio siglo por expertos en la informática, quienes crearon una forma visual y sistemática con el propósito de que se pueda entender paso por paso las secuencias e interacciones de los procesos.

Ventajas de un diagrama de flujo

- a) De uso
Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- b) De destino
Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.

- c) De aplicación
Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
- d) De comprensión e interpretación
Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- e) De interacción
Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- f) De simbología
Disminuye la complejidad grafica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- g) De diagramación
Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

2.2.6.6 Simbología de un diagrama de flujo

Son formas geométricas poligonales que son usados para la construcción del flujograma de un proceso, Los símbolos que se utilizan para diseño se someten a una normalización, es decir, se hicieron símbolos casi universales, ya que, en un principio cada usuario podría tener sus propios símbolos para representar sus procesos en forma de Diagrama de flujo. Esto trajo como consecuencia que sólo aquel que conocía sus símbolos, los podía interpretar.

La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y debe ajustarse a las normas preestablecidas universalmente para dichos símbolos o datos.

Los símbolos que se emplean internacionalmente son elaborados por las siguientes instituciones:

- a) La American National Standard Institute (ANSI) Ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de las cuales se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativo (figura 5).

Figura 5

Símbolos de Diagramas de Flujo ANSI

Símbolo	Nombre	Representa
	Inicio o termino	Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento	Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo	Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de pagina	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Libro Procedimientos y Procesos (pág.301)

- b) La International Organization Standardization (ISO) Ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO-9000:2000(Figura 6).

Figura 6

Símbolos de Diagramas de Flujo ISO-9000

Símbolo	Nombre	Representa
	Operaciones	Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación	Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora	indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión	Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes	Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento	Deposito y/o resguardo de información o productos.

Fuente: Libro Procedimientos y Procesos (pág.302)

2.2.6.7 Cursograma Analítico

Muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, a la vez que señala con un símbolo todos los hechos sujetos a examen. Es uno de los instrumentos más eficaces para perfeccionar los métodos y proporciona gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede.

Figura 7
Modelo de Cursograma Analítico

CURSOGRAMA ANALITICO		Material		Resumen				
Diagrama Num:2		Hoja num:1						
objetivo: Motores de autobus usados				Actividad	Actual	Propuesta	Economia	
Actividad: Desmontar ,desengrasar y limpiar antes de la inspeccion				operación	4	3	1	
Metodo Propuesto				Transporte	21	15	6	
lugar de desengrase				Espera	3	2	1	
operario(s): fecha y Num:1234				Inspeccion	1	-	1	
				Almacenamiento	1	1	1	
				Distancia (metros)	238.5	150	88.5	
Compuesto por:				Tiempo(min-Hombre)	-----	-----	-----	
Aprobado por:				Costo:mano de obra				
				,material				
				Total	-----	-----	-----	
Descripcion	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	Símbolo				Observacion
				●	→	⬇	■	
Almacenamiento en local de motores usados								
Motor recogido				●				
Transportado hasta trailer de desmontes					→			} Grúa } Eléctrico } Monocarril
Descargado		55						
Desmontado				⬇				
Transportado hasta jaula de desengrase					→			
Colocado en jaula		1						A mano
Transportado hasta desengrasadora					→			Grúa
Colocado en desengrasadora		1.5						
Desengrase				⬇				
Secado de desengrasadora					→			
Transportado desde desengrasadora					→			
Descargado en tierra		4.5						
Dejado enfriar					→			
Transportado hasta bancos de limpieza					→			
Limpiadas todas las piezas		6						
Recogidas todas las piezas en bandejas especiales					→			
Esperar transporte		6						
Bandejas y bloque de los cilindros cargados en un carrillo					→			
transportados hasta el departamento de inspeccion de motores					→			
Bandeja deslizadas hasta bancos de inspeccion y bloques hasta plataforma		76						En carrillo
Total		150		3	15	2	-1	

Fuente: Tomado de Organización Internacional del Trabajo, Introducción al estudio del trabajo, Limusa, México, 1987.

2.2.6.8 Diagrama de causa – efecto (Ishikawa)

Un diagrama de causa y efecto es una herramienta que ayuda a identificar y mostrar las posibles causas de un problema específico o característica de calidad, ilustra de manera gráfica la relación entre un efecto dado y los factores que influyen en este.

Asimismo, es llamado “Diagrama de Ishikawa” ya que fue inventado por Kaoru Ishikawa, o también conocido como “Diagrama de espina de pescado”, por la forma en que se ve (Deshpande, 2013).

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema; se seleccionan los principales y se jerarquizan. Las principales características que presenta son que el problema se coloca en el lado derecho del diagrama y para cada efecto surgirán diversas categorías de causas principales que podrán ser resumidas en las llamadas 4 M, que son: máquina, material, método y medida.

Los pasos para la elaboración del diagrama de Ishikawa (Asaka 1992:142):

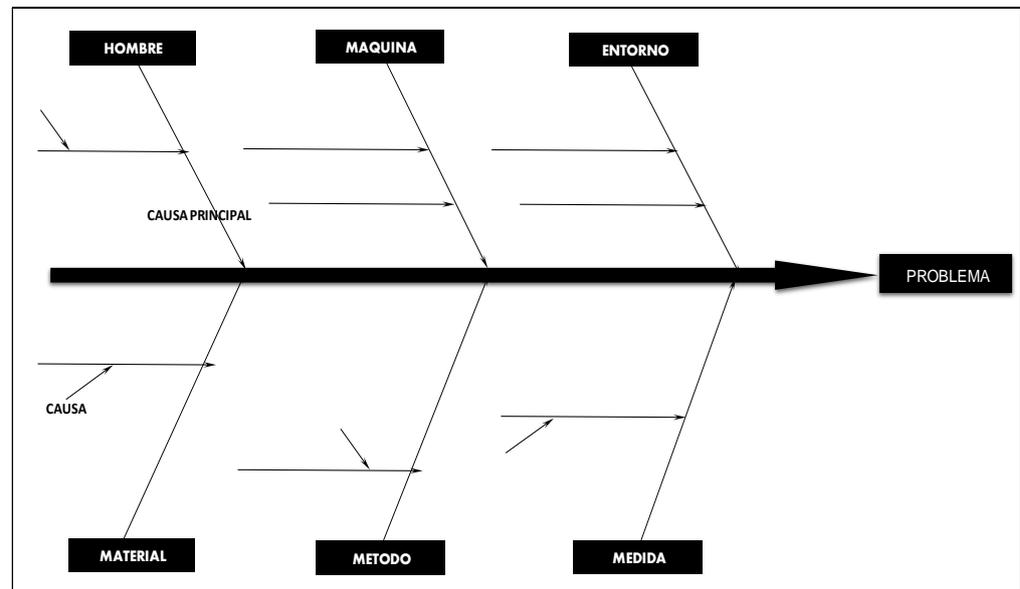
- a) Definición del problema: Se coloca en el cuadro que representa la cabeza del pescado.
- b) Determinación de los conjuntos de causas: De la línea en la que se colocó el recuadro del problema, salen flechas referidas a la mano de obra, los métodos, los materiales y la maquinaria.
- c) Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas: Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece la idea que propuso. El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas agrupadas para facilitar el análisis.
- d) Revisión de ideas: Se identifica la “espina” con las causas de mayor frecuencia y se priorizan de acuerdo a su recurrencia. Para ello, se puede utilizar el diagrama de Pareto que distingue a las que tienen mayor criticidad.

Las ventajas de usar esta herramienta (Asaka 1992:149)

- a) Ayuda a mantener la discusión centrada en el tema y a enfocar la atención de los participantes en el problema.
- b) Los miembros del grupo, al participar en la construcción de un diagrama causa efecto, observan cosas nuevas y aprenden unos de otros.
- c) Los diagramas detallados son material técnico útil para hacer y revisar estándares técnicos, estándares operativos, estándares de inspección y otras referencias estándares.

Figura 8

Diagrama de causa-efecto



Fuente: Elaboración Propia

El diagrama de causa-efecto es una herramienta de calidad que nos ayudara a identificar las causas principales que ocasionan las deficiencias en el proceso de pago de liquidación de beneficios sociales, esta herramienta se caracteriza por ser dinámica, factible y viable por ello se utilizara en el presente estudio.

2.2.7 Marco Normativo

En la actualidad existen diversas normas que regulan el régimen laboral de la actividad privada. Entre las más importantes tenemos El Texto Único Ordenado De La Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Legislativo N°728 que determina las causales de extinción del contrato laboral y el Decreto Supremo N°019-2006-TR reglamento de la ley N°28806 Ley General de inspección del trabajo que establece y detalla cuales son las infracciones en materia laboral.

Las normas laborales mencionadas nos sirven para conocer y entender la importancia del cumplimiento de la legislación laboral y fija el contexto normativo del presente estudio:

2.2.7.1 Ley de Productividad y competitividad laboral–DL N°728.

El capítulo IV del artículo 16 determina las causas de extinción del contrato laboral, es importante señalar que cualquiera fuera el origen del cese señalado en la norma, el trabajador tiene derecho a percibir los beneficios sociales pendientes que tenga por cobrar.

A continuación, se realizará la clasificación de las causales de extinción de contrato:

Tabla 7

Causas de extinción de Contrato de trabajo

Causas de extinción de Contrato de trabajo	
Externas a la Relación Laboral	Fallecimiento del trabajador o del empleador. La jubilación. La invalidez absoluta permanente.
Internas a la Relación laboral	La renuncia o retiro voluntario del trabajador. Cumplimiento de los contratos sujetos a modalidad. El mutuo disenso. El despido. El cese colectivo.

Fuente: La extinción del contrato de trabajo – Gaceta Jurídica S.A

2.2.7.2 *Ley N°28806 Ley General de inspección del trabajo.*

Tiene por objeto regular el Sistema de Inspección del Trabajo, su composición, estructura orgánica, facultades y competencias, de conformidad con el Convenio N° 81 de la Organización Internacional del Trabajo.

El Sistema de Inspección del Trabajo, es un sistema único, polivalente e integrado a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, constituido por el conjunto de normas, órganos, servidores públicos y medios que contribuyen al adecuado cumplimiento de la normativa laboral, de prevención de riesgos laborales, colocación, empleo, trabajo infantil, promoción del empleo y formación para el trabajo, seguridad social, migración y trabajo de extranjeros, y cuantas otras materias le sean atribuidas.

Decreto Supremo N°019-2006-TR reglamento de la Ley N°28806

Los empleadores tienen una serie de obligaciones que cumplir, y cuando no las cumplen incurren en infracciones, las mismas que se sancionan con multas o la paralización de labores en el centro de trabajo.

A continuación, se realizará una clasificación de los tipos de infracciones relacionadas al pago de beneficios sociales y en vínculo a la naturaleza del derecho afectado del trabajador.

Tipos de infracciones

- a) Muy grave: No pagar la remuneración mínima correspondiente, el incumplimiento de las disposiciones relacionadas con la jornada de trabajo, refrigerio, trabajo en sobretiempo, trabajo nocturno, descanso vacacional y otros descansos, licencias, permisos y el tiempo de trabajo en general.
- b) Grave: No pagar u otorgar íntegra y oportunamente las remuneraciones y los beneficios laborales a los que tienen derecho los trabajadores por todo concepto, incluidos los establecidos por convenios colectivos, laudos arbitrales, así como la reducción de los mismos en fraude a la ley.

No depositar íntegra y oportunamente la compensación por tiempo de servicios.

- c) Leve: No entregar al trabajador, en los plazos y con los requisitos previstos, copia del contrato de trabajo, boletas de pago de remuneraciones, hojas de liquidación de compensación por tiempo de servicios, participación en las utilidades u otros beneficios sociales, o cualquier otro documento que deba ser puesto a su disposición.

No comunicar a las entidades depositarias de la CTS, el importe de las 6 últimas remuneraciones mensuales brutas de sus trabajadores al 30 de abril y al 31 de octubre de cada año.

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)

Es el organismo autónomo encargado de gestionar a nivel de todo el territorio peruano el sistema de inspección y fiscalización laboral.

La creación de la Sunafil tuvo por finalidad vigilar y corroborar que se estén cumpliendo los derechos de los trabajadores, siendo las empresas susceptibles de ser sancionadas en caso de incumplimiento sujeto a un sistema de sanciones y multas las cuales de indican a continuación.

Tabla 8

Tope Máximo de multas por infracciones laborales

Máximo de multas por infracciones laborales			
Tipo de infracción	Cantidad	UIT C/U	Importe de la Multa Moneda Soles
Leves	30		S./ 126,000
Graves	50		S./ 210,000
Muy Graves	100		S./ 420,000
Tope máximo	300		S./ 1,260,000

Fuente: https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/presentaciones/Proceso_fiscalizacion.pdf

2.3 Definición de términos Básicos

a) Cese

Este vocablo se refiere como la acción y resultado de cesar o dejar de laborar, ejercer, trabajar o desempeñar algún cargo, quehacer, trabajo o dignidad o también de interrumpir, finalizar, concluir o terminar en cualquier actividad o acto.

b) Cheque

Documento título valor que es entregado al trabajador para que proceda a intercambiarlo por dinero en efectivo en las oficinas de las entidades financieras, dicho documento es emitido por una entidad financiera y endosado por una empresa dueña de la cuenta corriente al que pertenece el cheque.

c) Diagrama de Flujo

El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución (Chiavenato,1993).

d) Eficacia

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado (Oliveira,2002).

e) Eficiencia

Expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos (Andrade, 2005).

f) Liquidación de beneficios sociales

Documento que emite la empresa para ser entregado al trabajador dentro de las 48 horas cuando se extingue el contrato de trabajo, en él se detalla los datos del cálculo como la remuneración computable y los importes a pagar por cada concepto.

g) Norma ISO 9001

Es un conjunto de normas sobre la calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se

pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

h) Planilla de pago

Es un formato en el cual se hace una lista de los trabajadores y se especifica la remuneración mensual y los descuentos, beneficios y retenciones que le corresponde a cada uno de ellos. Puede llevarse un registro en papel ya sea en un libro o en hojas sueltas.

i) Procedimiento

Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores (Melinkoff,1990).

j) Proceso

Gestión de un conjunto de recursos o factores que interactúan secuencialmente en actividades cuya finalidad es generar un resultado que tiene significado sustancial para quien lo recibe (chang,2011).

k) Mejora continua

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño (Gutierrez,2010).

l) Remuneración

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución y está destinada a la subsistencia del trabajador de su familia, en otras palabras, constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización (Gomez,2010).

m)Recurso

Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia. Navas y Guerras (2002).

CAPITULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1 Datos de la empresa RÍOS & HNOS S.A.C.

3.1.1 Actividad de la empresa

La empresa RIOS & HNOS S.A.C Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas textiles para el público infantil tiene el certificado de ISO 9001 que valida la calidad del producto y servicio que brinda la empresa desde hace aproximadamente 39 años.

3.1.2 Misión

Lograr la satisfacción de nuestros clientes a través del desarrollo y confección de prendas de vestir, brindándoles una atención de calidad.

3.1.3 Visión

Ser líder en la fabricación y comercialización de prendas de vestir en el mercado nacional para el año 2019 y lograr presencia en el mercado internacional para el 2021.

3.1.4 Objetivos

Expandir la marca.

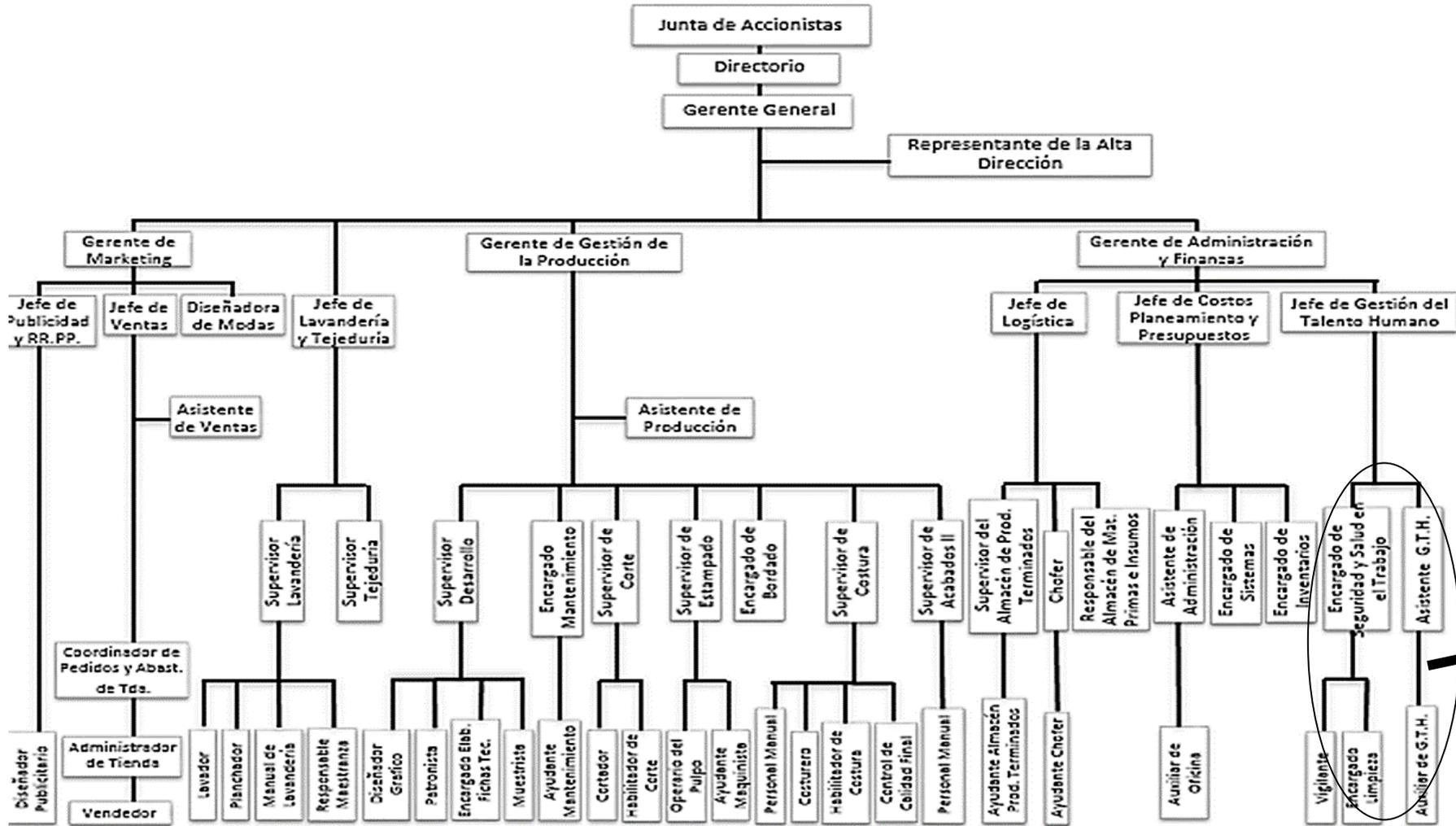
Mejorar y fortalecer la estructura organizacional.

Reactivar áreas.

Asegurar la Calidad de la información.

Mejorar la productividad.

3.1.5 Organigrama de la empresa Rios & Hnos. S.A.C.



La propuesta de mejora se realizará en el área de Recursos Humanos

3.1.6 Población laboral

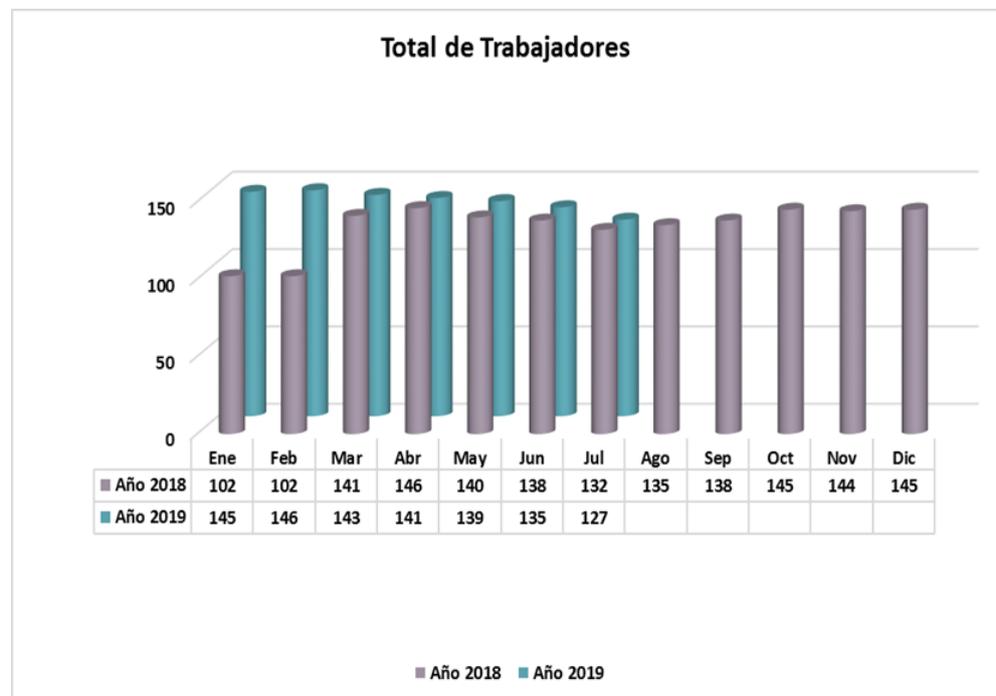
La empresa actualmente tiene 138 trabajadores aproximadamente conformado por un 61% de población femenina y 39% conformada por una población masculina, la diferencia de trabajadores del género masculino es de menos 22% y la edad promedio de los trabajadores de la empresa RIOS & HNOS S.A.C es de 34 años.

La empresa tiene la obligación y el deber de realizar los pagos de remuneración a todo su personal en periodos quincenales y mensuales.

A continuación, la gráfica indica que en el periodo 2018 hubo un promedio total de 134 trabajadores y en el primer semestre del año 2019 este número aumento a 142 trabajadores, ello implica el incremento de la carga laboral ya que se tiene que realizar el pago de sueldos y liquidaciones de beneficios sociales a una mayor cantidad de trabajadores.

Figura 9

Población Laboral periodos 2018-2019

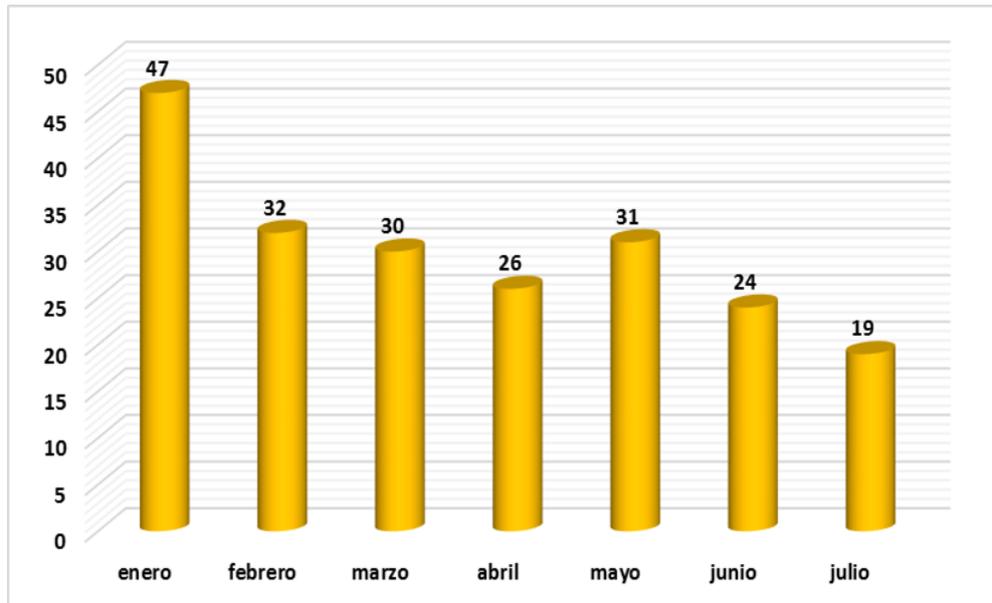


Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detalla en la figura 10 la cantidad trabajadores cesados del primer semestre del 2019 que recibieron la liquidación de sus beneficios sociales.

Figura 10

Número de liquidaciones Entregadas en el primer semestre -2019



Fuente: Elaboración Propia

El promedio mensual de ceses es de 34 trabajadores, como consecuencia se genera la misma cantidad de pagos por concepto de liquidación de beneficios sociales.

Como se observa en el Figura 10 el mes de enero tuvo la mayor cantidad de personal cesado siendo un total de 47 personas, esta cantidad se debió al periodo corto de contratos que se realizó por campaña navideña en los meses anteriores, sumado al personal que normalmente se encuentra bajo la modalidad a plazo fijo.

En el mes de julio se presentó menor cantidad de ceses con un total de 19 personas, cabe mencionar que en el grafico no se observa marcadas diferencias en relación a los meses y número de trabajadores cesados.

3.2 Modelo de solución propuesto

Para el desarrollo de la propuesta de mejora se plantea la siguiente estructura en el que se detalla los pasos a seguir de manera secuencial y ordenada.

Estructura	
3.2.1. Análisis del Proceso	3.2.2. Mejora del Proceso
3.2.1.1 Definir Requerimientos del Proceso	3.2.2.1. Mejoras a realizar
3.2.1.2. Descripción de Actividades	3.2.2.2. Rediseño del proceso
3.2.1.3. Representar el proceso	3.2.2.3. Herramientas a utilizar
3.2.1.4 Deficiencias del Proceso	3.2.2.4. Actividades a Realizar
3.2.1.5. Costos del Proceso	3.2.2.5. Costos del Proceso

3.2.1 Análisis del proceso

3.2.1.1 Definir requerimiento del proceso

a) Identificar al Cliente Interno

En esta propuesta se identifica que los trabajadores cesados son los clientes directamente beneficiados en la mejora del proceso de pago de liquidación.

b) Identificar las áreas de Involucradas

Se estableció que las áreas orgánicas de la empresa que intervienen directamente y contribuyen en las actividades del proceso de pago de liquidación de beneficios sociales son Recursos Humanos, Administración y Contabilidad.

3.2.1.2 Descripción de Actividades

a) Comunicar el cese del personal

Es la actividad en la que se manifiesta la desvinculación o la extinción del contrato, inicia el proceso de pago de liquidación, es necesario comunicar el cese del personal a través de una carta de renuncia, carta de despido, carta por abandono de trabajo o cualquier documento de índole legal que su naturaleza sea la desvinculación de la relación laboral entre la empresa y el trabajador.

A continuación, en la figura 11 se representa una carta de renuncia dirigida a la empresa Rios & Hnos por parte de un trabajador.

Figura 11

Carta de Renuncia que inicia el termino de vínculo laboral

CARTA DE RENUNCIA

SEÑORES: RIOS & HNOS S.A.C.

MZ M LT.7 C PARQUE INDUSTRIAL-VILLA EL SALVADOR

Presente:

De mi especial consideración

Por el medio de la presenta misiva me dirijo ante usted, para comunicarle lo siguiente

Yo, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx con DNI N° xxxxxx domiciliado en SECTOR 1 GRUPO 19 MZ. J LT. 19 VILLA EL SALVADOR provincia de Lima y departamento de Lima. Ante usted Expongo lo siguiente y digo:

Que, conformidad con el Art.18 del D.S. N° 003-97-TR, formulo mi renuncia al cargo de **Costurera** que venía desempeñándome desde el 22/02/2019 hasta el día 30/06/2019; Así mismo solicito me exoneren del plazo de 30 días que provee la normativa laboral.

Por lo expuesto, solicito se sirva disponer el pago de mis beneficios sociales que me corresponden de acuerdo a la ley.

Sin otro particular quedo de usted.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
DNI: xxxxxxxx

Fuente: Documentos Archivo de la Empresa

b) Registro del cese

Esta acción es el registro del trabajador, fecha y el motivo de cese el cual formaliza el término del vínculo laboral. Esta labor se realiza en el portal web de la SUNAT y la empresa tiene un periodo de plazo máximo hasta al día siguiente de extinguido el vínculo laboral.

A continuación, se observa la constancia de baja, figura 12, emitido por la Sunat generada a través del t-registro, nos indica y valida el fin de la relación laboral del trabajador con la empresa empleadora.

Figura 12

Constancia de baja emitido por la SUNAT

SUNAT
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TRABAJO

T-Registro: Registro de Prestadores

CONSTANCIA DE BAJA DE TRABAJADOR
Fomulario 1604-3
Comprobante de Información Registrada

Con el número de orden 89203692 se realizó satisfactoriamente la baja del registro del trabajador el 27/05/2019 a las 17:56:43, según el siguiente detalle:

EMPLEADOR

Número de RUC: 20108129641 Nombre o razón social: RIOS & HNOS SAC

TRABAJADOR - Datos de identificación

Tipo y número de documento: LE / DNI - 48090748 Fecha de nacimiento: 26/11/1992

Pais emisor del documento: PERÚ

Apellidos y nombres: ALONZO VILLAVICENCIO RONI ROGERS Nombre del trabajador a Cesar

Fecha de baja: 27/05/2019 Motivo de baja: TERMINACIÓN DE LA OBRA O SERVICIO O VENCIMIENTO DEL Motivo de Baja (términos de contrato, renuncia, etc.)

Fecha de Cese

Fuente: Documentos Archivo de la Empresa

c) Generar Carta de CTS y Constancia de trabajo

El área de Recursos humanos realiza la carta de liberación correspondiente a los depósitos realizados por concepto de CTS y la constancia de trabajo por los periodos y cargos desempeñados mientras se laboró en la empresa.

d) Realizar el cálculo de liquidación

La liquidación se realiza en base a la remuneración computable y se realiza en base a los periodos laborados pendientes o trancos que se tiene con los trabajadores.

e) Generar la liquidación de los beneficios sociales

Es el documento final que detalla el importe final a pagar por parte de la empresa.

A continuación, se señala en la figura 13 el documento generado del cálculo de los beneficios sociales, se describe los datos de la empresa, datos del trabajador, remuneración computable y el tiempo laborado correspondiente a cada trabajador para el cálculo en función de cts, gratificaciones, bonificaciones y vacaciones según corresponda a cada trabajador cesado.

Figura 13
Liquidación de los Beneficios Sociales

LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES			
DATOS DEL EMPLEADOR:			
Razón Social	:	RIOS & HINOS S.A.C	
RUC	:	20108129841	
Domicilio	:	Calle 5 Sublote 7C Zona Industrial Parque Industrial - Villa el Salvador.	
Representante Legal	:	Rios Flores Angel Reinaldo	
DATOS DEL TRABAJADOR:			
Apellidos y Nombres	:	VILLALOBOS TAPULLIMA VANESSA	
D.N.I. N°	:	73088409	
Cargo	:	OBRERO	
Motivo de cese	:	TERMINO DE CONTRATO	
Fecha de ingreso	:	1-Jul-2019	
Fecha de cese	:	30-Set-2019	
REMUNERACION Y TIEMPO COMPUTABLE			
		CTS	VACACIONES
SUELDO BASE O		930.00	930.00
ASIGNACION FAMILIAR		0.00	0.00
PROMEDIO HORAS EXTRAS		0.00	0.00
PROMEDIO GRATIFICACIONES		0.00	
REMUNERACION COMPUTABLE		930.00	930.00
TIEMPO COMPUTABLE	MESES	2	2
	DIAS	25	25
FALTAS	DIAS	5	5
COMPENSACION POR TIEMPO DE SERVICIOS			
Tramo 1:			
Periodo por Liquidar :	2 meses	25 Dias	S/ 219.58
Del 01 de Julio del 2019 al 30 de Setiembre del 2019.			
930.00	/ 12 x 2	=	155.00
930.00	/ 12 / 30 x 25	=	64.58
GRATIFICACIONES TRUNCAS			
Segundo Semestre:			
Periodo por Liquidar :	2 meses	25 Dias	S/ 439.17
Del 01 de Julio del 2019 al 30 de Setiembre del 2019.			
S/ 930.00	/ 6 x 2	=	310.00
S/ 930.00	/ 6 / 30 x 25	=	129.17
BONIFICACION EXTRAORDINARIA LEY 293			
Bonificación por Percibir		439.17 X 9%	= S/ 39.53
VACACIONES TRUNCAS			
Periodo por Liquidar :	2 meses	25 Dias	S/ 219.58
Del 01 de Julio del 2019 al 30 de Setiembre del 2019.			
S/ 930.00	/ 12 x 2	=	155.00
S/ 930.00	/ 12 / 30 x 25	=	64.58
DESCUENTOS			
Base	S/ 219.58		
AFP INTEGRAL	11.35 %	=	24.92
			24.92
TOTAL A PAGAR			S/ 892.04
Son: Ochocientos noventa y dos con 94/100 Soles.			
Por la presente dejo constancia del pago de mis Beneficios Sociales que por Ley me corresponden, por tal motivo, firmo la presente en señal de conformidad, no teniendo nada que reclamar a mi Empleador.			
		Villa el Salvador, 30 de Setiembre del 2019.	
.....		
VILLALOBOS TAPULLIMA VANESSA		RIOS FLORES ANGEL REINALDO	
DNI : 73088409		DNI: 08368298	

Fuente: Documentos Archivo de la Empresa

- f) Validar y aprobar la liquidación
Se verifica que los cálculos realizados sean los correctos y los datos ingresados en el documento de la liquidación sean los correspondientes.
Para dar la conformidad a la liquidación el personal de recursos humanos firma el documento de liquidación de beneficios sociales.
- g) Registro del trabajador y emisión del cheque
Se consigna el nombre del beneficiario y el monto a pagar, el cheque debe estar firmada por el gerente administrativo y gerente general, los cuales validan con su firma el pago a realizar.
- h) Acopiar documentos de cese
Consiste en reunir todos los documentos correspondientes al cese para resguardarlos en un sobre hasta la entrega a los trabajadores cesados.
- i) Citar al personal cesado
Se coordina vía mensaje o llamada telefónica la fecha en la cual los trabajadores puedan acercarse a las oficinas y se proceda a la entrega de liquidación y toda documentación correspondiente al cese.
- j) Entregar cheque de liquidaciones y documentos de cese
Esta actividad consistente en realizar la entrega al trabajador cesado el cheque y documentos de cese, asegurando que se firme los cargos y no haya alguna inconformidad por parte del trabajador.
- k) Firma de cargos de Documentación de cese
Es la acción donde firma y coloca la huella digital el beneficiario de la liquidación, asegurando que se haya recibido conforme todos los documentos de su interés.
- l) Archivar cargos de documentos
Es la actividad que organiza, resguarda y custodia toda la documentación correspondiente al proceso de liquidación.

A continuación, en la tabla 9 se describe la secuencia de actividades relevantes que se realizan en el proceso de pago de liquidación de beneficios sociales, como se puede apreciar también de detalla estas actividades ordenadas alfabéticamente para una mejor comprensión, además se indica a los responsables y las áreas encargadas de realizar y dar conformidad de todo el proceso.

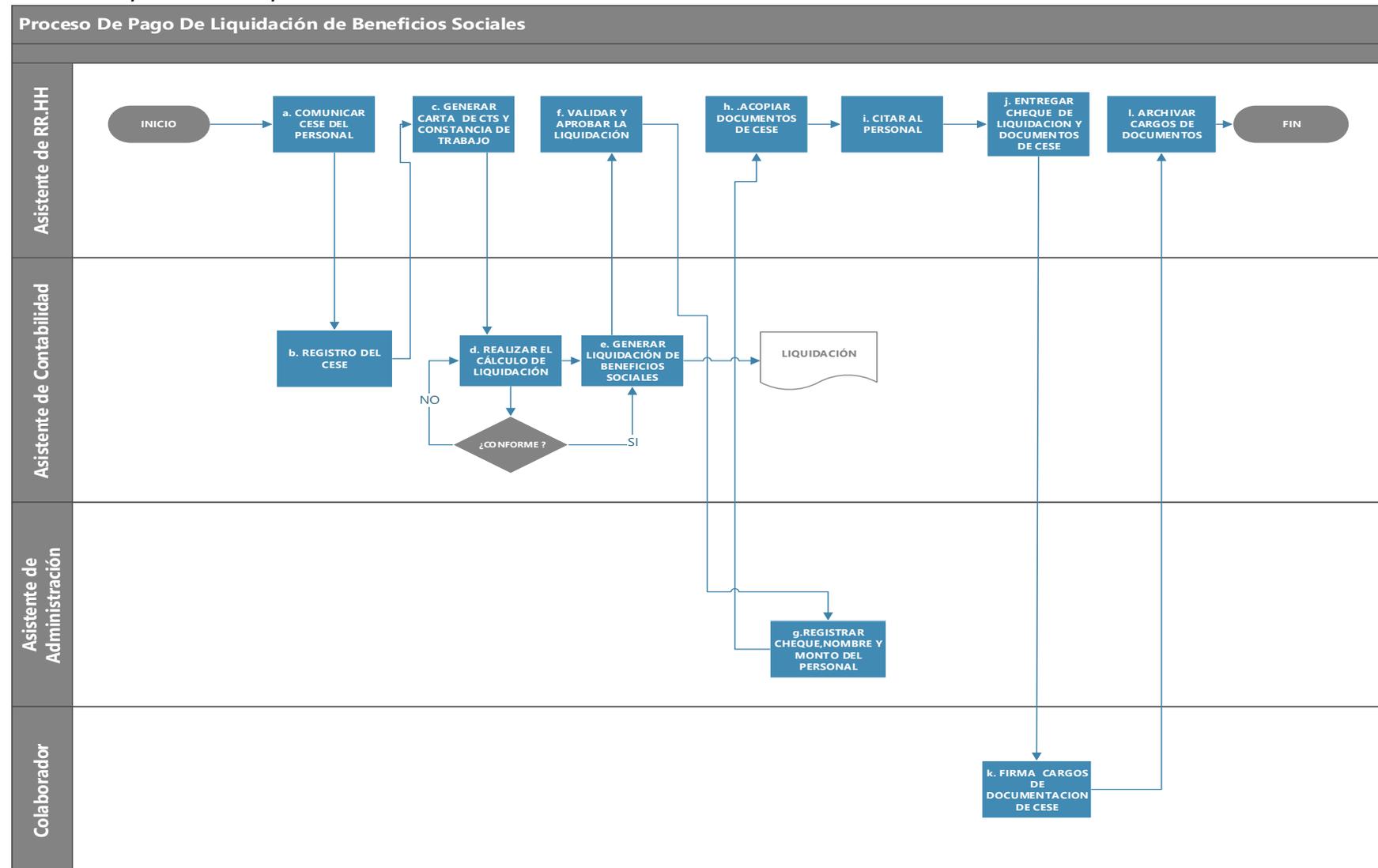
Tabla 9

Flujo de Proceso De Pago de Liquidación de Beneficios Sociales

Proceso	Pago de Liquidación de beneficios Sociales		
Producto	Liquidación de Beneficios Sociales		
Tarea N°	Las tareas más importantes del Proceso	Sub tareas y decisiones	Responsable
a	Comunicar el cese del personal		Asistente de RR. HH
b	Registro del cese		contabilidad
c	Generar carta de CTS y constancia de trabajo		Asistente de RR. HH
d	Cálculo de Liquidación		contabilidad
		¿Conforme?	
e	Genera Liquidación de Beneficios Sociales		contabilidad
f	Valida y aprobación de Liquidación		Asistente de RR. HH
g	Registro del trabajador y emisión del cheque		Asistente de Administración
h	Acopiar documentos de Cese		Asistente de RR. HH
i	Citar al personal cesado		Asistente de RR. HH
j	Entrega de cheque de Liquidación y documentos de cese		Asistente de RR. HH
k	Firma de cargos de Documentación de cese		
l	Archivar Cargos de Documentos		Asistente de RR. HH

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.3 Representar el proceso



En el flujograma se realizó la representación gráfica de las 12 actividades del total del proceso de pago de liquidación de los beneficios sociales, además de detalla a los responsables que intervienen en dichas actividades; asistente de RR. HH, asistente de contabilidad, asistente de administración y el trabajador.

En la figura 14 se señala el diagrama analítico de proceso de pago de liquidación de beneficios sociales, la cual es una herramienta utilizada con el fin de calcular el tiempo en minutos que demora cada actividad.

Figura 14

Diagrama analítico de procesos

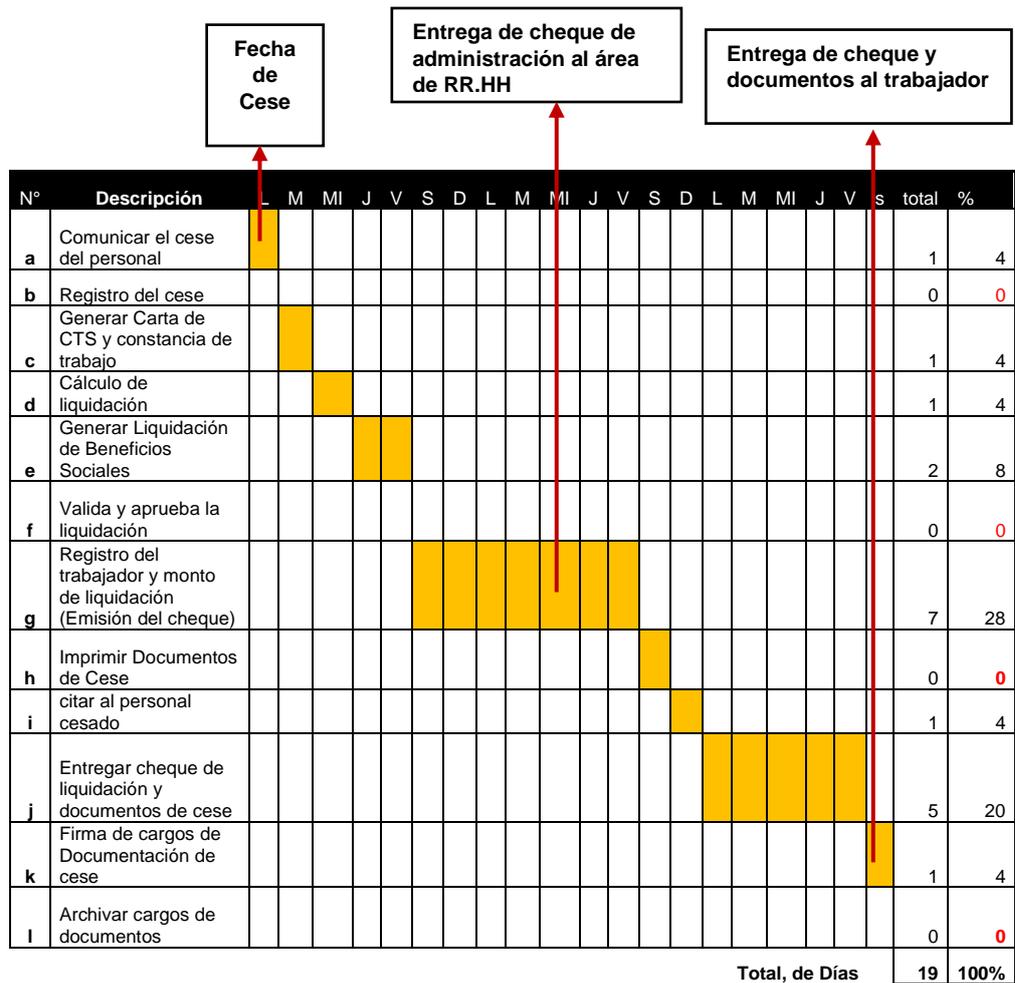
DAP:Proceso de Pago de Liquidación de Beneficios Sociales										
Diagrama Num:				Hoja num		Resumen				
objetivo:pago de beneficios Sociales				Actividad	Actual	Propuesta	Economía			
Actividad:				operación	9					
Método :Actual/Propuesto				Inspeccion	1					
lugar:				Espera	0					
operario(s): fecha y Num:				Transporte	2					
				Almacenamiento	0					
				Distancia (m)	0					
Compuesto por:		fecha :		Tiempo(min-Hombre)		330				
Aprobado por:				Costo:mano de obra						
				,material						
				Total						
Descripción	Responsable	Cantidad	tiempo	Distancia	Símbolo					Observacion
					●	■	◐	➔	▼	
Comunicar el cese del personal	RR.HH	30	60		●					
Registro del cese	Contabilidad		30		●					
Generar Carta de CTS y constancia de trabajo	RR.HH		60		●					
Calculo de Liquidación	Contabilidad		30		●					
Generar Liquidación de Beneficios Sociales	Contabilidad		30		●					
Valida y aprueba la Liquidación	RR.HH		10		●					
Entrega de documentos	RR.HH		10	45					➔	
Registro del trabajador y monto de Liquidación	administracion		30		●					
Imprimir Documentos de Cese	RR.HH		10		●					
Citar al personal cesado	administracion		20		●					
Envía cheque de Liquidación y documentos de cese	RR.HH		20		●				➔	
Firma de cargos de documentacion de cese	RR.HH		10		●					
Archivar cargos de documentos	RR.HH		10		●					
Total			330	45	9	1	0	2	1	

Fuente: Elaboración Propia

Además, la figura 14 representa la secuencia de actividades del proceso de pago de liquidación de beneficios sociales y se establece un periodo de 330 minutos desde el inicio hasta el fin, es decir 5.5 horas es el tiempo total que se utiliza para realizar todas actividades del proceso de pago de Liquidación, sin embargo, el periodo calendario se extiende o se prolonga mucho más.

Figura 15

Calendario de actividades del proceso de pago de liquidación



Fuente: Elaboración Propia

La figura 15 nos sirve de análisis debido a que se aprecia que existen actividades que se realizan en tiempos prolongados, entre estas actividades esta la tarea e, generación de liquidación de beneficios Sociales el cual demora un aproximado de dos días, otra actividad con tiempo prolongado es la tarea j en la cual se realiza la entrega del

cheque de liquidación y los documentos de cese al personal que demora cinco días.

No obstante, la actividad que reflejo el periodo más extenso y prolongado es la tarea g en la que se lleva a cabo la emisión del cheque de liquidación.

3.2.1.4 Deficiencias del Proceso

Para determinar cuáles son las causas que originan la deficiencia del proceso del pago de liquidación de los beneficios sociales se realizó reuniones con los miembros de las áreas implicadas, Recursos Humanos, tesorería y contabilidad responsables de las actividades del proceso en estudio, se utilizó para ello el diagrama de Ishikawa, herramienta que nos permite identificar las causas y efectos del problema.

Además, también se recopiló información del cuestionario de salida a trabajadores cesados acerca de su percepción de los procesos de pago de liquidación de beneficios sociales, realizada por parte del área de recursos Humanos ver (Anexo N° 1).

A continuación, se mencionará y describirá las principales causas que originan las deficiencias en el proceso de pago de liquidación:

a) Demora en la entrega del cheque:

El área directamente responsable es el departamento de recursos humanos quien entrega el cheque de liquidación al trabajador cesado, sin embargo, existen otras áreas involucradas en el proceso, como el departamento de contabilidad quien realiza el cálculo de liquidación para derivarlo posteriormente al área de tesorería y esta a su vez es responsable de generar y autorizar la entrega de cheque de liquidación.

El descontento de los trabajadores cesados se manifiesta constantemente realizando llamadas y enviando mensajes a la empresa para solicitar la entrega del cheque de liquidación, sin embargo, las llamadas y mensajes no son contestadas y atendidas oportunamente a tiempo.

Por otra parte, actualmente no se utiliza herramientas tecnológicas o plataformas digitales que ayuden a procesar las solicitudes o trámites para la entrega del cheque de liquidación.

b) Impedimento de los trabajadores en recibir la liquidación:

Muchas veces los trabajadores cesados no disponen de tiempo para presentarse físicamente a las oficinas administrativas de la empresa debido a que presentan las dificultades de horario y la ubicación geográfica de sus viviendas se encuentran alejados de las instalaciones de la oficina.

c) Demora de la emisión del cheque:

El área de Administración genera el cheque, consignando el beneficiario y el monto a pagar, por otra parte este título valor tiene que estar firmado por el gerente administrativo y gerente general para su validez cuando se realice el cobro en la correspondiente entidad financiera, sin embargo, las personas que ocupan los cargos mencionados tienen un horario variable; eso quiere decir que muchas veces realizan comisiones fuera de oficina y en otras ocasiones realizan viajes de supervisión a las tiendas de provincia, esto afecta directamente a la emisión del cheque ya que se prolonga el tiempo para la entrega y cobro de este

Por otra parte, otra causa de la demora o retraso en la emisión del cheque es no tener un plazo límite para realizar dicha actividad.

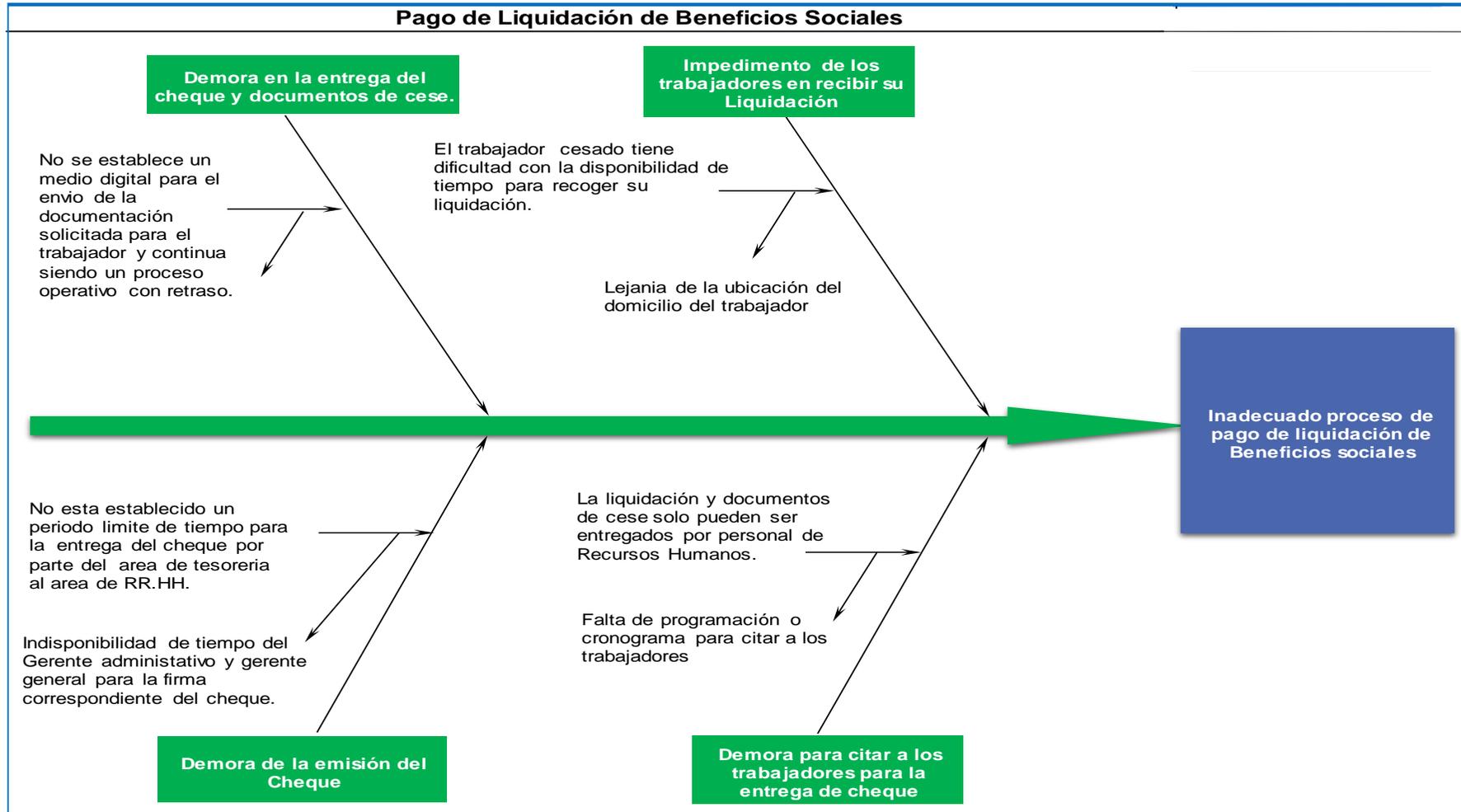
d) Demora para citar a los trabajadores para la entrega de cheque:

Un factor que repercute en la demora de entrega de cheques a los trabajadores es no tener un cronograma establecido para citar al personal y se proceda a la entrega de las liquidaciones.

Indicar también que solo el personal de Recursos humanos puede realizar la entrega del cheque y documentos de cese, si estas personas no se encuentran en oficina tampoco se podrá entregar los documentos de liquidación a los trabajadores.

Figura 16

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.5 Costos del proceso

Tabla 10

Costo total de materiales

Descripción	Cantidad Mensual	Costo Unitario	Costo mensual	Costo Anual
Cheque Váucher	50	S/. 1.00	S/. 50.00	S/. 600.00
Tóner Impresora	1	S/. 120.00	S/. 120.00	S/. 1,440.00
Hojas Bond 4	200	S/. 0.03	S/. 6.00	S/. 72.00
Sobres	40	S/. 0.50	S/. 20.00	S/. 240.00
Útiles de Escritorio	4	S/. 10.00	S/. 40.00	S/. 480.00
Consumo de Energía	2	S/. 3.00	S/. 6.00	S/. 72.00
costo de Suministro			S/. 242.00	S/. 2,904.00

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los costos totales de materiales podemos observar que en la tabla 10 se detalla los materiales que se utilizan para desarrollar las actividades del proceso de Pago de liquidación de los Beneficios Sociales.

Mensualmente el costo total sería de S./242.00 soles, mientras que el costo anual sería en un total de S./2904.00.

Estos costos financieros nos sirven para realizar una evaluación del manejo de dinero que realiza actualmente la empresa Rios & Hnos.

Tabla 11

Costo de Mano de Obra

Descripción	Capacidad	Horas Total	Salario por Hora	Costo Mensual	Costo Anual
Jefe de RR. HH	02.00hrs/sem	8	S/. 12.50	S/. 100.00	S/. 1,200.00
Asistente de RR. HH	05.00hrs/sem	20	S/. 5.41	S/. 108.20	S/. 1,298.40
Asistente administrativo	01.50hrs/sem	6	S/. 7.50	S/. 45.00	S/. 540.00
Asistente de Contabilidad	02.00hrs/sem	8	S/. 6.60	S/. 52.80	S/. 633.60
costo de Mano de Obra			S/. 32.01	S/. 306.00	S/. 3,672.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 Nos detalla los costos invertidos en el pago del personal tanto de forma mensual como de forma Anual que resultan el monto de S./ 306.00 Y S./ 3,672.00 respectivamente, en dicho cuadro también se puede observar el tiempo invertido del personal que varía según la capacidad operativa de cada trabajador que interviene en el proceso.

Tabla 12
Costo Total Administrativo

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
costo de Suministro	S/. 242.00	S/. 2,904.00
costo de Mano de Obra	S/. 306.00	S/. 3,672.00
Costo Administrativo	S/. 548.00	S/. 6,576.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla 12 detalla los costos anuales de suministros adicionado de los costos anuales de mano de obra, la suma total es de S/. 6,576 soles, que representa el costo administrativo anual.

La tabla también detalla el costo administrativo mensual, que es un total de S/.548.00 soles.

3.2.2 Mejora del proceso

El proceso de pago de liquidación de Beneficios Sociales es un proceso que presenta actividades innecesarias que perjudican directamente a los trabajadores por la demora y retraso en el pago, se determinó que para conseguir un menor tiempo en el pago y una pronta entrega de los documentos de cese era necesario eliminar la actividad de emisión de cheque ,reemplazándola por el pago directo a las cuentas de haberes de los trabajadores, utilizando herramientas electrónicas como el servicio de banca por internet o por medio de la plataformas web.

A continuación, se detalla las actividades que se realizan en el proceso estudiado, las causas posibles que generan demora en dichas actividades y se determinara la eliminación o modificación de estas.

Tabla 13

Descripción de las mejoras a realizar

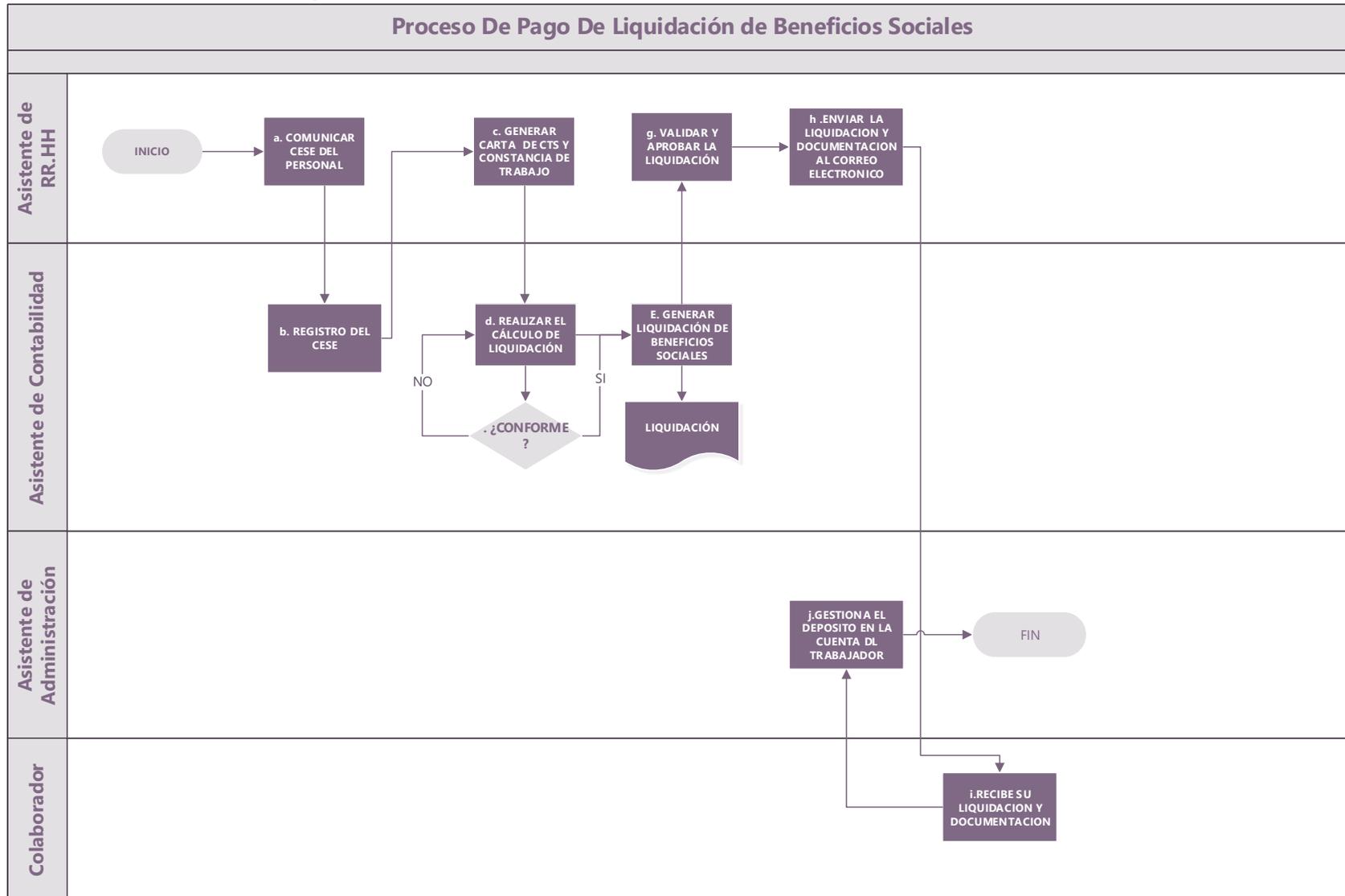
Actividades del Proceso	Causas Posibles	Forma de Reducir o Eliminar
ACTIVIDAD j Emisión de cheques	Para emitir y aprobar el cheque de liquidación este debe ser firmado por el gerente administrativo y por el gerente general, estos al tener horarios variables y viajes constantes demoran en aprobar la emisión del cheque de liquidación.	Se deja sin efecto la emisión de cheques con lo cual se reduciría considerablemente el tiempo
ACTIVIDAD h Acopiar documentos de Cese	Es necesario la documentación en físico y agruparla en un sobre cerrado para la entrega al personal.	Se deja sin efecto esta actividad debido a que toda la documentación se maneja de manera virtual.
ACTIVIDAD i, j Citar al personal para la entrega de documentos y cheque	Citar a los trabajadores cesados a la oficina administrativa y coordinar el horario de entrega se dificulta debido a la distancia y ubicación de sus domicilios.	No será necesario la entrega de cheques y documentos de manera física debido a que los pagos serán depositados y documentos serán enviados por correo electrónico.

Actividades del Proceso	Causas Posibles	Forma de Reducir o Eliminar
ACTIVIDAD k Firma de cargos de Documentación de cese	se tiene que realizar la entrega de la documentación de cese de manera física al trabajador, la garantía de conformidad es la firma del trabajador.	Esta actividad se eliminará ya que se habilitará un correo electrónico para en él envió de la documentación correspondiente al trabajador.

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que todas las actividades mencionadas en la tabla 13 quedaran sin efecto, es decir se eliminaran para iniciar todos los cambios necesarios en el proceso de pago de liquidación de beneficios sociales.

3.2.2.1 Rediseño del proceso



Para el rediseño del diagrama de flujo del proceso de pago de liquidación de beneficios sociales se ha eliminado las siguientes actividades; Emisión de cheque, acopiar documentos de cese, citar al personal para la entrega de cheque de liquidación y documentos de cese y firmar cargos de documentos de cese.

Por otra parte, también se han añadido nuevas actividades como; validar y aprobar la liquidación, enviar la liquidación y documentos al correo electrónico y gestionar el depósito en la cuenta del trabajador.

A continuación, en la figura 17, observamos el cursograma propuesto donde se plasma todos los cambios que se han realizado en relación a la eliminación y modificación de actividades.

Figura 17

Diagrama analítico de proceso de mejora

DAP:Proceso de pago de Liquidación de beneficios sociales										
Diagrama Num:				Hoja num		Resumen				
objetivo:pago de beneficios Sociales				Actividad		Actual		Propuesta	Economia	
Actividad:				operación		7				
Metodo :Actual/Propuesto				Inspeccion		1				
lugar:				Espera		0				
operario(s):				Transporte		0				
fecha y Num:				Almacenamiento		0				
				Distancia (m)		0				
Compuesto por:		fecha :		Tiempo(min-Hombre)		240				
Aprobado por:				Costo:mano de obra						
				,material						
				Total						
Descripcion	Responsable	Cantidad	tiempo	Distancia	Simbolo					Observacion
					●	■	◐	➔	▼	
Comunicar el cese del personal	RR.HH	30	60		●					
Registro del cese	Contabilidad		30		●					
Generar Carta de CTS y constancia de trabajo	RR.HH		60		●					
Calculo de liquidacion	Contabilidad		30		●					
Generar Liquidacion de Beneficios Sociales	Contabilidad		30		●					
Valida y aprueba la liquidacion	RR.HH		10			●				
Envia la liquidacion y documentacion al Correo Electronico	RR.HH		10			●				
Gestiona el Deposito a la cuenta del trabajador	administracion		10			●				
Total			240	0	7	1	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia

En la propuesta del Diagrama analítico de proceso de mejora de la figura 17 se observa también la reducción de tiempo de un total de 330 a 240 minutos si comparamos con la figura 14 del actual diagrama analítico de procesos.

En la figura 18 se observa la disminución de días de calendario del proceso de pago de liquidación de beneficios sociales que varían de 19 a 2 días, esta disminución se aprecia si se compara con el actual calendario de proceso de pago de liquidación figura 15, esta reducción de días calendario cumple con el parámetro establecido por la legislación laboral que indica como tiempo máximo de pago de liquidación un periodo de dos días.

Figura 18

Calendario de Proceso Mejorado

N	Descripción	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	S	D	L	M	MI	J	V	s	total	%		
a	Comunicar el cese del personal	↑ Fecha de Cese																						4	
b	Registro del cese																								0
c	Generar Carta de CTS y constancia de trabajo																						1		0
d	Cálculo de liquidación																								0
e	Generar Liquidación de Beneficios Sociales																								0
f	Valida y aprueba la liquidación	↓ Depósito y Abono en la cuenta del trabajador.																						4	
g	Envía la liquidación y documentos al correo electrónico																						1		0
h	Registro del trabajador y monto de liquidación (Deposito en la cuenta de haberes)																								0
Total de Días																					2	100%			

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2 Herramientas a utilizar

a) Correo electrónico

Se propone hacer uso del correo electrónico para el envío de documentos digitales mediante archivos adjuntos en formato de documento portátil (PDF), se busca reducir tiempos y hacer uso eficiente de los recursos tecnológicos de la empresa.

Los trabajadores cesados recibirían en su correo electrónico la liquidación, el certificado de trabajo y la carta de retiro de CTS según corresponda el caso.

b) Plataforma web de banca por internet

Una vez que se ha realizado el cálculo de la liquidación, el importe a pagar a cada trabajador será consolidado en un archivo de texto que luego será importado a la plataforma web de la entidad bancaria para realizar el depósito en la cuenta de haberes de los trabajadores.

El acceso es restringido solo al personal autorizado que cuente con un usuario y clave de acceso, los encargados de autorizar dicha operación son el representante legal o el gerente general de la empresa Rios & Hnos. SAC.

3.2.2.3 Actividades a realizar

a) Reunión área de administración y banco

Como actividad inicial se debe tener una reunión en la que participe el encargado del área de administración y el sectorista del banco quien maneja la cuenta corriente de la empresa.

La finalidad de esta reunión es que se gestione la generación de un nuevo usuario para el asistente de administración tenga habilitado el acceso a la opción de realizar pagos de la cuenta corriente de la empresa a la cuenta de haberes de los trabajadores a través de la plataforma web de banca corporativa.

El fin es hacer uso de la tecnología para mayor eficiencia y eliminar el desfasado proceso de emisión de cheques de liquidación.

- b) Reunión área de recursos humanos y encargado de sistemas
Se propone realizar una reunión integrada por el área de recursos humanos y el área de sistemas, a este último se le debe detallar todas las propuestas de mejora a realizar, además se debe requerir su compromiso y responsabilidad para el soporte técnico, asegurando la suficiente capacidad de almacenamiento para la carga de archivos, almacenamiento de data de trabajadores y asegurar la rapidez, confiabilidad y seguridad del envío de documentos legales a través de plataformas digitales.
- c) Configuraciones e instalaciones de programas
Se requiere el apoyo de un analista de soporte de tecnología quien debe ayudar a realizar las configuraciones e instalaciones de los programas y sistemas que se requieren en las computadoras de las áreas involucradas en el proceso de mejora de liquidación.
- d) Utilizar tecnología
El uso de las herramientas tecnológicas como el escáner, los correos electrónicos, el internet, las plataformas web, entre otros, así como los programas y aplicativos que forman parte de los sistemas informáticos, serían en adelante los suministros para alcanzar de manera eficaz y eficiente la mejora en el proceso de pago de liquidaciones, reduciendo tiempos y eliminando las actividades innecesarias.

3.2.2.4 Costo de mejorar el Proceso

Tabla 14

Inversión para mejorar el proceso

Descripción	Costo Total
Honorario de Programador	S/. 2,000.00
Sueldo del personal De RR. HH	S/. 2,800.00
Asistente de Contabilidad	S/. 1,700.00
Costo de emisión tarjeta Banca Electrónica	S/. 60.00
Inversión Total	S/. 6,560.00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 14 se detalla y describe todos costos necesarios para la inversión de la implementación de la propuesta de mejora que permitirá optimizar recursos en beneficio de la empresa.

Tabla 15

Costo del Proceso Mejorado

Descripción	Capacidad	Hora Total	Salario por Hora	Costo Mensual	Costo Anual
Asistente de RR. HH	03.00hrs/sem	12	S/. 5.42	S/. 65.00	S/. 780.00
Asistente administrativo	0.500hrs/sem	2	S/. 7.08	S/. 14.17	S/. 170.00
Asistente de Contabilidad	01.00hrs/sem	2	S/. 7.50	S/. 15.00	S/. 180.00
costo de Mano de Obra			S/. 20.00	S/. 94.17	S/. 1,130.00

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 15 detalla y describe el costo mensual y anual de S./94.17 y S./1,130.00 soles respectivamente que debería invertir la empresa con el fin de asumir las nuevas mejoras del proceso de pago de liquidación de beneficios sociales.

Esta mejora impactaría directamente en las finanzas de la empresa ya que permiten un ahorro de S./ 5,446.00 soles si comparamos los

costos actuales de S/. 6,576.00 del proceso actual frente a los costos de la propuesta de mejora de S./1,130.00 soles.

La causa principal de la reducción en los costos de la propuesta de mejora se debe principalmente a la reducción significativa de utilizar materiales o suministros, además de la disminución de la cantidad de horas hombres que se utilizan para realizar el proceso.

CONCLUSIONES

- Se identificó deficiencias y demoras en el proceso de pago de liquidaciones de los beneficios sociales por ello se propone utilizar una metodología de mejora continua con el fin de optimizar procesos y recursos.
- Se reconoció las principales dificultades que generaban deficiencia y demora en el proceso de pago, actividades como, emisión de cheques, entrega de liquidación y documentos de cese, por ello se propone utilizar herramientas y periódicamente realizar análisis de mejora de procesos con la finalidad de detectar problemas y avanzar continuamente.
- Se logró identificar que el periodo del proceso de pago de liquidación se realiza con demora y retraso, por ello se propone modificar, reducir o eliminar actividades innecesarias, con el fin de reducir los días y alinearse al plazo que indica la normativa laboral.
- Se identificó que se utilizan recursos innecesarios que generan costos elevados, por consiguiente, la propuesta plantea reducir los costos financieros mediante la inversión en tecnología y nuevos programas con el fin de lograr economizar recursos en beneficio de la empresa.
- Se identificó que existía un desfase entre los recursos utilizados y la tecnología actual, Por consiguiente, se propone utilizar las nuevas herramientas tecnológicas con el objetivo de hacer uso eficiente de recursos.

RECOMENDACIONES

- La empresa Rios & Hnos. S.A.C debe utilizar periódicamente herramientas de mejora continua para corregir las deficiencias y demoras en los procesos con el fin de transformar áreas, departamentos y de manera global la empresa.
- Se recomienda al área de Recursos Humanos difundir los lineamientos en la mejora de procesos, con el fin de identificar los problemas que se generan para una mejor adaptación de los trabajadores a las nuevas herramientas.
- Se recomienda a las áreas involucradas; recursos humanos, administración y contabilidad disponibilidad y colaboración en las actividades del proceso mejorado con el fin de lograr el tiempo estimado en la mejora del pago de la liquidación.
- La empresa Rios & Hnos S.A.C. debe utilizar los recursos tecnológicos actuales como se planteó en el proceso de pago de liquidaciones el cual utiliza la plataforma bancaria de la web, con la finalidad de economizar recursos financieros.
- La empresa Rios & Hnos S.A.C debe facilitar a los ex trabajadores y trabajadores medios visuales de las nuevas herramientas tecnológicas como las operaciones de pago que se menciona en la propuesta.

BIBLIOGRAFIA

Bernhard Hitpass, (2014), BPM, Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación, Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=Dm4MGAY5vMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

Bravo C. Juan (2009). Gestión de Procesos, Recuperado de: <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/12/Libro%20GP%20Juan%20Bravo%20versi%F3n%20especial.pdf>

Chira.C. E y Lima.F.J. rediseño de procesos de recursos humanos para la implementación de un ERP aplicado a una MYPE. (Tesis para optar el título de ingeniero de computación y sistemas) Universidad San Martín de Porres, Lima – Perú.

Cordova, R.A. (2018). Propuesta de mejora del proceso de pago de nómina del área de remuneraciones del banco RIPLEY S.A. (Tesis de Licenciatura) Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.

Chang, R. (2011). Mejora continua de procesos - 1era edición. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. México D.F.: McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Decreto Legislativo N° 713, P. (2 de Noviembre de 1991). Art. 22° Abono vacacional en caso de cese del trabajador.

Decreto Legislativo N° 728, P. (21 de Marzo de 1997). Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Decreto Supremo N° 001-97-TR, P. (27 de Febrero de 1997). Art. 1° Definición, Ley de Compensación por Tiempo de Servicios.

Decreto Legislativo. N° 728, ley de productividad y competitividad laboral decreto supremo N° 003- 97-TR.(1997) Cap. II. Art. 6. (pp.4)

García, A., Valderrama, L., & Paredes, B. (2014). Remuneraciones y Beneficios Sociales. Lima:Gaceta Jurídica S.A.

HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994): Reingeniería, Bogotá, Norma. Recuperado de: [□ http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cir.3880050222/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cir.3880050222/epdf)

Hurtado,J y Davila.C.(2018). Guía sobre los principales beneficios sociales.BDO. Recuperado de <https://www.bdo.com.pe/es-pe/publicaciones/outsourcing/guia-sobre-los-principales-beneficios-sociales>

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. MTPE (2002), Boletín de economía laboral. (pp. 6-8).

Pardo, J. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.

Pérez, J. (2012). Gestión por procesos. Madrid: ESIC EDITORIAL.

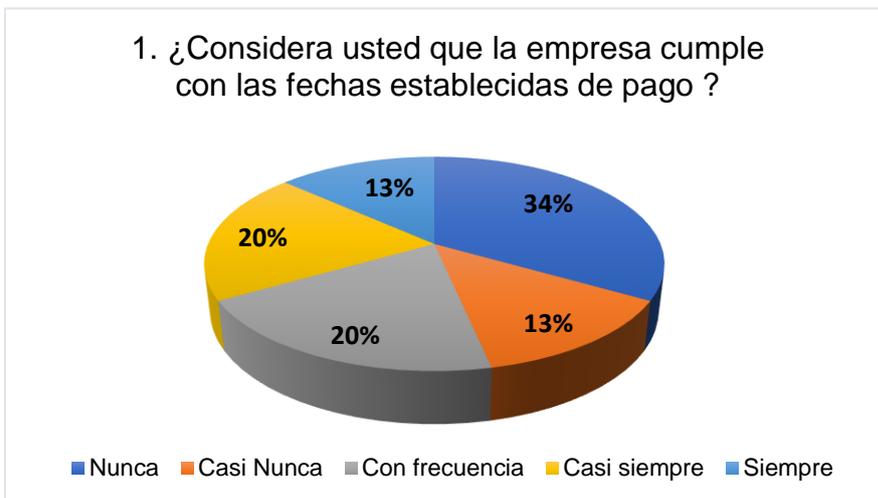
SGP/PCM (2014) Gestión por Procesos en sistemas de gestión, Perú Recuperado de <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>

Urquijo, J., Bonilla, J. (2008). La remuneración del trabajo. Manual para la Gestión de sueldos y salarios. (pp. 25).

ANEXOS

A continuación, se presentará los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores cesados de la empresa Rios & Hnos S.A.C en el periodo 2019.

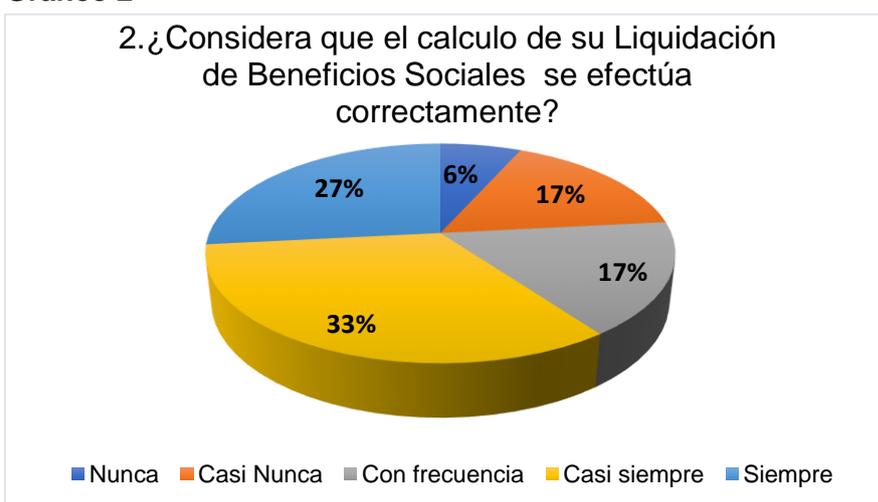
Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

En el grafico 1 podemos señalar que hay un porcentaje elevado de 34% de encuestados indicando que la empresa no cumple nunca con las fechas de pago, mientras que otro 13 % sostiene que frecuentemente no se cumple con las fechas de pago establecidas, como consecuencia se refleja deficiencias en el proceso.

Gráfico 2

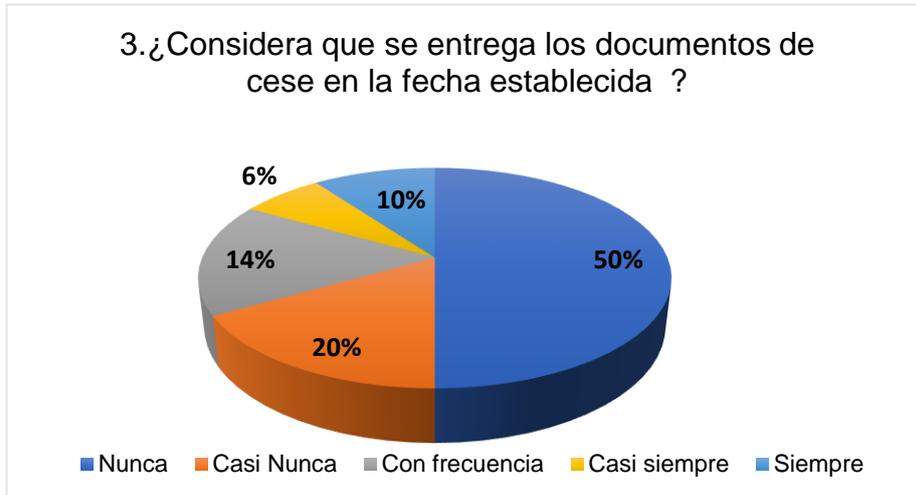


Fuente: Elaboración propia

Podemos inferir según el resultado del grafico 2 un escenario positivo para el proceso de pago de liquidación de beneficios sociales, ya que el 33% de los

encuestados manifiestan que se realiza de forma correcta y oportuna los cálculos correspondientes a gratificaciones, vacaciones, CTS, etc.

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3 podemos señalar que hay un porcentaje elevado de 50% de trabajadores cesados que manifiesta que la empresa no cumple nunca con las fechas de entrega de documentos de cese, porcentaje seguido al 20% de trabajadores que indica que casi nunca reciben los documentos de cese, estas cifras son preocupante ya que reflejan deficiencias en el proceso.

Gráfico 4

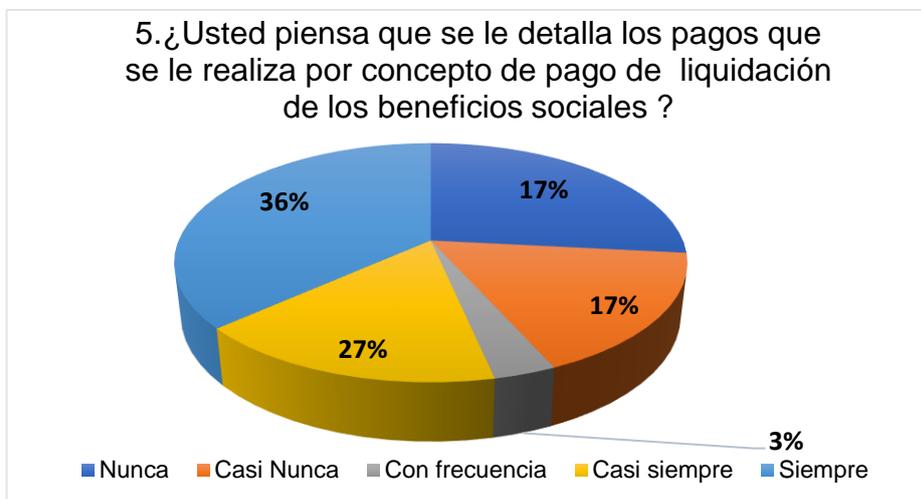


Fuente: Elaboración propia

Según la figura 4 la percepción que tienen los encuestados acerca de la atención a sus consultas o dudas de la liquidación es un resultado poco alentador ya que más de la mitad considera que no se les da una buena atención sobre sus dudas y consultas, específicamente el 30 % de trabajadores cesados indican que nunca se les atendió a sus consultas o dudas, mientras que 23 % indica que casi nunca se atiende a sus consultas.

También es importante señalar que en la figura 4 hay un 20% de trabajadores cesados que indicaron que frecuentemente se le atiende en relación a sus dudas o consultas de pago de liquidación.

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 5 Cuando nos referíamos que la empresa realiza el detalle de pago de liquidación de beneficios sociales nos referimos a las especificaciones que se realiza por conceptos de vacaciones, gratificaciones y CTS frente a ello podemos mencionar que el porcentaje es positivo ya que más la mitad de encuestados señala que si se da el detalle correspondiente.

Según el gráfico 5 hay un 36% de trabajadores que respondieron la encuesta de salida e indican que siempre se da el detalle de los pagos que se le realiza por concepto de pago de liquidación de los beneficios sociales, seguida a este porcentaje está el 27% de encuestados que indican que casi siempre se da el detalle de los pagos.

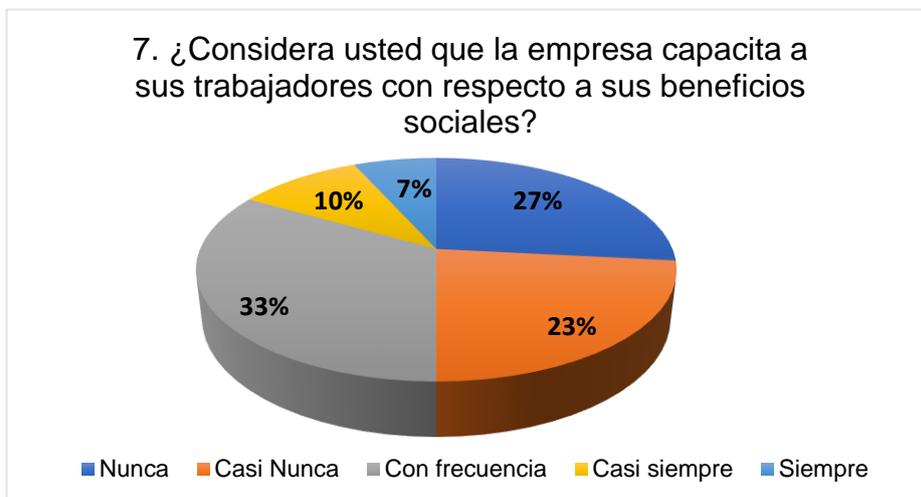
Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

En referencia al gráfico 6 la percepción de los trabajadores es positiva frente a la solución de sus reclamos del pago de liquidación de beneficios sociales, esto se infiere ya que el 40% de encuestados perciben que frecuentemente si son atendidos por parte del área de recursos humanos.

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto importante es la capacitación acerca de temas de interés para los trabajadores, por ello a la pregunta si es que la empresa habría brindado capacitación sobre beneficios sociales, un 33% de encuestados respondieron que frecuentemente han recibido capacitación acerca de dicho tema.

ENCUESTA DE SALIDA

Estimado(a), le agradecemos su participación en la presente encuesta de salida, su opinión es muy importante para mejorar nuestros procesos, la información recopilada nos ayudara para conocer sus valoraciones y sugerencias. Por favor invocamos su sinceridad en cada una de sus respuestas.

Instrucciones: Marque con una(x) la respuesta que usted considere se adecue más a su opinión, considerando la escala propuesta.

EMPRESA: RIOS & HNOS S.A.C.....
NOMBRE:
AREA:

Escala	Descripción
5	Casi siempre
4	Con Frecuencia
3	A veces
2	Casi Nunca
1	Nunca

Escala	1	2	3	4	5
PAGO DE REMUNERACION					
1. ¿Considera usted que la empresa cumple con las fechas establecidas de pago?					
2. ¿Considera que el cálculo de su Liquidación de Beneficios Sociales se efectúa correctamente?					
3. ¿Considera que se entrega los documentos de cese en la fecha establecida?					
4. ¿Considera que se cumple en dar atención a las consultas o dudas que tiene sobre el pago de la liquidación?					
5. ¿Usted piensa que se le detalla los pagos que se le realiza por concepto de pago de liquidación de los beneficios sociales?					
6. ¿Considera que cuando tiene algún reclamo sobre su Liquidación de beneficios sociales, su reclamo es resuelta oportunamente por parte del área de recursos humanos?					
7. ¿Considera usted que la empresa capacita a sus trabajadores con respecto a sus beneficios sociales?					