

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE INGENIERÍA**



Implementación de la subárea de Recursos Humanos,
Administración de Personal, bajo la metodología BPM en
la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA
OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

AUTOR

Karen Nicole Palacios Ruiz

REVISOR

Alfonso Gregorio Hidalgo Gómez

Lima, Perú

2021

RESUMEN

El principal objetivo de esta presente investigación fue el implementar la subárea de Recursos Humanos, Administración de Personal, bajo la metodología BPM en la empresa SALUS SAC. Se consideró como la población del estudio a los colaboradores que trabajaban actualmente en la empresa. Así mismo, se identificaron los errores más frecuentes dentro del área, lo que generó que se analicen sus procesos e identifiquen sus problemas comunes y recurrentes al momento de realizar sus actividades, lo que evidenció la falta de organización, comunicación y definición de procedimientos. Con la ayuda de metodologías se optimizó la elaboración del cálculo de planillas, el envío de boletas, la gestión del ingreso de personal y la elaboración de los contratos y renovaciones, lo que permitió reducir en cada actividad el porcentaje de errores y fallas dentro de sus procesos, luego de la implementación se comparó la situación anterior con la actual, mejorando en tres puntos claves dentro del área, las tecnologías de la información, la gestión organizacional y los procesos de negocio. Estos resultados reflejaron el cambio obtenido después de la implementación, ya que la empresa mejoró y desarrolló una cultura para establecer procedimientos en sus actividades.

Palabras clave: implementación, gestión, metodología

ABSTRAC

The main objective of this present investigation was to implement the Human Resources, Personnel Administration subarea, under the BPM methodology in the company SALUS SAC. Employees currently working in the company were considered as the study population. Likewise, the most frequent errors within the area were identified, which led to their processes being analyzed and their common and recurring problems identified at the time of carrying out their activities, which evidenced the lack of organization, communication and definition of procedures. With the help of methodologies, the preparation of the calculation of payroll, the sending of ballots, the management of the entry of personnel and the preparation of contracts and renewals was optimized, which allowed to reduce in each activity the percentage of errors and failures within its processes, after the implementation the previous situation was compared with the current one, improving in three key points within the area, information technologies, organizational management and business processes. These results reflected the change obtained after implementation, as the company improved and developed a culture to establish procedures in its activities.

Keywords: implementation, management, methodology

DEDICATORIA

Querida mamita Ermelinda Ruiz, gracias por cuidarme y guiarme ahora desde el cielo, por darme fortaleza para no dejarme vencer y seguir este camino que con mucho esfuerzo he ido trazando.

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a mis asesores que lograron con mucha objetividad apoyarme y motivarme para alcanzar la culminación de este proyecto. A su vez agradezco la paciencia de mi novio Luis Bolaños y mi hermana Milagros, por enseñarme y apoyarme en todo este proceso para alcanzar este gran logro.

INDICE DE LA INVESTIGACIÓN

RESUMEN	ii
ABSTRAC	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE DE LA INVESTIGACIÓN.....	vi
INDICE DE FIGURAS	vii
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE ANEXOS.....	ix
CAPÍTULO I : INTRODUCCION	10
1.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	10
1.1.1. Realidad problemática	10
1.1.2. Antecedentes.....	12
1.1.3. Fundamentación científica.....	17
1.2. Justificación de la investigación.....	20
1.3. Problema	22
1.4. Conceptuación de las variables.....	23
1.5. Objetivos	24
CAPÍTULO II : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	25
2.1. Tipo de estudio.....	25
2.2. Diseño de investigación	25
2.3. Método de investigación	25
CAPÍTULO III : METODOLOGIA DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA .	26
CAPÍTULO IV : ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADO.....	64
CAPÍTULO V : CONCLUSIONES	80
CAPÍTULO VI : RECOMENDACIONES.....	83
CAPÍTULO VII : REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS.....	87

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Conceptualización de Variables	23
Figura 2 Etapas de la Metodología BPM.....	26
Figura 3 Diagrama de Ishikawa - Errores en el área de Recursos Humanos.....	27
Figura 4 Diagrama de Pareto – Análisis de los errores en el área de Recursos Humanos	28
Figura 5 Pirámide de Indicadores de Desempeño	29
Figura 6 Proceso del cálculo y gestión de la planilla.....	30
Figura 7 Porcentaje de planillas erradas en el mes	32
Figura 8 Cumplimiento en fechas de cierre de planilla	33
Figura 9 Diagrama de Ishikawa - Errores en el Proceso de Elaboración de Planilla	34
Figura 10 Diagrama de Pareto – Análisis de errores en el proceso de elaboración de planilla	34
Figura 11 Proceso de envío de boletas	36
Figura 12 Porcentaje de boletas erradas en el mes	38
Figura 13 Diagrama de Ishikawa – Errores en el proceso de envío de boletas	38
Figura 14 Diagrama de Pareto – Errores en el proceso de envío de boletas.....	39
Figura 15 Proceso de ingreso de personal	40
Figura 16 Porcentaje de reproceso de solicitud de información.....	42
Figura 17 Diagrama de Ishikawa – Errores en el proceso de ingreso de personal ...	43
Figura 18 Diagrama de Pareto – Errores en el proceso de ingreso de personal	44
Figura 19 Proceso de gestión y renovación de contratos y renovaciones.....	45
Figura 20 Tiempo promedio de elaboración de contratos y renovaciones	47
Figura 21 Diagrama de Ishikawa – Errores en el proceso de elaboración de contratos y renovaciones	48
Figura 22 Diagrama de Pareto – Errores en el proceso de elaboración de contratos y renovaciones	49
Figura 23 Diagrama de Gantt para la implementación de la subárea de Administración de Personal	51
Figura 24 Diagrama de Gantt – Cierre y pago de planilla.....	53
Figura 25 Proceso Envío de Boletas masivo	54
Figura 26 Cuadro de ahorro mensual de cada proceso	61
Figura 27 Detalle de Inversión	62
Figura 28 Proceso de cálculo de planilla	65
Figura 29 Porcentaje de planillas erradas en el mes	67
Figura 30 Cumplimiento en fechas de cierre de planilla	68
Figura 31 Proceso de envío de boletas	69
Figura 32 Porcentaje de boletas erradas en el mes	71
Figura 33 Proceso de ingreso de personal	72
Figura 34 Porcentaje de reproceso de solicitud de información.....	74
Figura 35 Proceso de elaboración de contratos y renovaciones	75
Figura 36 Tiempo promedio de elaboración de contratos y renovaciones	77
Figura 37 Ciclo de Mejora Continua	78
Figura 38 Nueva Pirámide de Desempeño	79

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descripción detallada del proceso del cálculo y gestión de la planilla.....	31
Tabla 2	Descripción detallada del proceso de envío de boletas.....	37
Tabla 3	Descripción detallada del proceso de ingreso de personal.....	41
Tabla 4	Descripción detallada del proceso de contratos y renovaciones	46
Tabla 5	Niveles de aprobación de nuevos procesos.....	51
Tabla 6	Leyenda Cierre y Pago de planilla	53
Tabla 7	Detalle de Coto de Personal Requerido	58
Tabla 8	Ahorro mensual en la mejora de elaboración de planillas	59
Tabla 9	Ahorro Mensual en la mejora del proceso de ingreso de personal	59
Tabla 10	Ahorro Mensual en la mejora del proceso de envío de boletas	60
Tabla 11	Ahorra mensual en la mejora del proceso de elaboración de contratos y renovaciones	61
Tabla 12	Flujo de Caja	63
Tabla 13	Descripción detallada del proceso de cálculo y gestión de planilla.....	66
Tabla 14	Descripción detallada del Proceso de Envío de Boletas	70
Tabla 15	Descripción detallada del proceso de ingreso de personal.....	73
Tabla 16	Descripción detallada de la elaboración de contratos y renovaciones	76

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ingreso al APP de envío de boletas	87
Anexo 2. Generación de boletas en PDF	88
Anexo 3. Configuración de envío masivo de boletas	89
Anexo 4. Nuevo formato de boleta de pago	90
Anexo 5. Formato nuevo de ficha de registro.....	91
Anexo 6. Ruta de acceso para carpetas de recursos humanos	92
Anexo 7. Cálculo de Costo de Capital (Ke).....	92

CAPÍTULO I : INTRODUCCION

1.1. Antecedentes y fundamentación científica

1.1.1. Realidad problemática

Debido a la coyuntura actual generada por la COVID 19, el gobierno dispuso bajo la RM_972-2020-MINSA presentada el 27 de noviembre de 2020, que por cada cierta cantidad de trabajadores las empresas deben contar con un personal médico y/o un licenciado en enfermería, quienes además deberán estar de forma permanente dentro de la empresa y no de forma esporádica como antes se había establecido. A consecuencia de lo presentado por el Ministerio de Salud, las empresas privadas y estatales han requerido contratar empresas prestadoras de servicios de personal de la salud. Entre estas se encuentra la empresa SALUS SAC, actualmente mype y con 7 años en el mercado. En el último año (2020) SALUS ha logrado alcanzar una amplia cartera de clientes, los cuales han generado que su headcount aumente de forma progresiva, pasando de 15 empleados en el mes de mayo 2020 a 30 terminando el mes de diciembre 2020, debido a este notable crecimiento de personal se vio la necesidad de implementar el área de Gestión Humana, la cual ayudará a definir los procesos teniendo como uno de los principales objetivos ofrecer un cambio cultural dentro de la organización.

Así mismo, a nivel mundial se está atravesando la misma situación, la cual genera que muchas empresas prestadoras de servicios de salud, crezcan significativamente debido a la alta demanda de personal médico que se requiere hoy en día, lo que genera que muchas empresas en desarrollo tiendan a reorganizarse y proyectarse de forma distinta, con ayuda de metodologías modernas y aplicables para el buen desarrollo de la organización.

Por otro lado, Córdova y Solorzano (2012) indican que las organizaciones en crecimiento deben poseer un sistema adaptable y persistente a los futuros cambios, de tal manera que se encuentren bien estructuradas y organizadas para el adecuado desarrollo de estas.

A su vez, Chocontá y Rodríguez (2017) señalan que implementar un área de recursos humanos, requiere generar una herramienta factible que pueda organizar los procedimientos establecidos por la empresa apoyados de un equipo humano para alcanzar los objetivos de la organización.

Además, Juárez y León (2014) manifiestan que la finalidad de contar con un área de recursos humanos es la de integrar a todos los colaboradores dentro de la organización para facilitar el desarrollo de sus capacidades; de tal forma, que exista una mejor capacidad para la resolución de problemas.

Por lo antes expuesto, se determinó utilizar la metodología BPM para la implementación del área de Gestión Humana de la empresa SALUS, estructurándola en 3 partes:

- Administración de Personal
- Selección de Personal
- Bienestar Social

Iniciando así desde octubre 2020 hasta fines de enero 2021, con la subárea de Administración de Personal, se decidió empezar por esta subárea; debido a que, al recopilar la data que tenía la empresa se encontró que faltaba información del personal; además, de documentos importantes que se necesitaban para validar y/o actualizar en la base de datos. A su vez, con el día a día se evidenció que en el desarrollo de las actividades no se encontraban procedimientos establecidos para ejecutar alguna tarea, es por ello, que se optó por utilizar la metodología BPM; ya que, nos menciona que esta aplicada a la mejora continua de la organización, definiendo procesos y optimizándolos para tener un enfoque disciplinado y mejorar nuestro desempeño a través de la gestión por procesos.

Así mismo, la metodología BPM tiene como principales objetivos, mejorar el desempeño y optimizar los procesos dentro de una organización, los cuales tienen que ir alineados con los objetivos estratégicos de la misma. De tal forma que se logre redefinir un proceso con la finalidad de mejorar la eficiencia y la reducción de costos, logrando tener un mayor beneficio utilizando las herramientas adecuadas. (Alva, 2016)

1.1.2. Antecedentes

Poc (2013) analizó las necesidades y carencias que presentaba la empresa MACSAM SA, al hacerse evidente la falta de procesos en la administración de personal; ya que, estos se realizaban de forma empírica y las herramientas que se utilizaban no eran las más adecuadas para ejecutar las actividades, a su vez debido al notorio crecimiento de personal en la organización, se optó por implementar un área de capital humano, para asumir con profesionalismo las tareas dentro del área como: contratos y renovaciones de personal, elaboración de planillas, documentación de los trabajadores, entre otras.

Como uno de los objetivos principales fue determinar las necesidades de la empresa MACSAM, luego establecer los proyectos de mejora orientándolos en la optimización de procesos dentro del área de capital humano a implementar, así mismo, formando los pilares fundamentales que tendría el departamento para crear cimientos sólidos los cuales permitan que se vayan formando de manera organizada y estableciendo responsabilidades al personal determinado para cada actividad realizada en el área.

Por lo antes expuesto, la información recabada se obtuvo mediante un cuestionario de diagnóstico empresarial y aplicando la metodología descriptiva; de tal manera que, se encuestó entre personal administrativo y gerencial para conocer el grado de importancia que tendría implementar un área de capital humano dentro de la organización; por lo tanto, se obtuvo como resultado que ambas partes ven como necesario tener esta área, para formar de manera más eficiente el desarrollo de procesos y actividades de forma profesional y organizada.

En conclusión, la empresa MACSAM SA requiere de la implementación de un área de capital humano, para poder adaptarse al nuevo contexto y realidad actual que está viviendo la empresa, la cual es el ampliar los servicios dentro de la organización, lo que conlleva a que haya un notable crecimiento de personal; por ende, se busca mejorar y plasmar los procesos de cada actividad realizada para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa. Desarrollando un modelo estratégico organizacional para lograr el crecimiento progresivo en la empresa MACSAM SA.

Juárez y León (2014) mencionan que el factor humano es muy importante en una empresa; por lo cual consideran como un objetivo principal promover una adecuada cultura organizacional, personal capacitado, un buen clima laboral y políticas de dirección eficaces para el avance de una empresa, como es el caso de la Clínica Santa Rosa SAC, ubicada en la ciudad de Sullana, la cual tiene como objetivo implementar el área de talento humano, para una eficaz organización dentro de la empresa, teniendo a sus colaboradores más contentos y a gusto en su ambiente de trabajo.

La Clínica Santa Rosa SAC debido a su constante crecimiento, generado por los convenios con otras empresas del sector, ha llevado a que no solo crezca en infraestructura, sino también en el número de personal médico que laboran actualmente en la empresa; el personal a cargo de la administración de personal no se abastece con el número de colaboradores a su cargo; ya que, tienen que combinar sus actividades principales con otras no inherentes a su cargo, lo que genera que haya una mala organización y desequilibrio en las actividades no definidas para el personal.

Debido a esto, se buscó implementar un área de talento humano utilizando el diagrama de Gantt y una matriz de indicadores operativos, los cuales midieron de forma cualitativa y cuantitativa el avance realizado de toda la implementación, a su vez se establecieron políticas y buenas prácticas que aseguren la calidad del servicio y la capacidad de los colaboradores de lograr un mejor desempeño dentro de la organización.

A partir del análisis establecido, se concluyó que esta empresa se encuentra en crecimiento y que carece de formalidad a pesar de que cuenta con una estructura organizacional; por ello, se analizó ir eliminando progresivamente las actividades burocráticas dentro de la Clínica Santa Rosa SAC, donde se ve la necesidad de implementar el área mencionada con el fin de tener una mejor organización dentro de la empresa y permitir que el personal desarrolle capacidades de gestión y síntesis en las actividades establecidas dentro del área a implementar; ya que, la empresa busca desarrollarse de forma constante por el crecimiento que viene alcanzando los últimos años.

Barco y Calderón (2015) manifiestan que uno de los principales objetivos dentro de la empresa Metales y Fines S.A es la de implementar un departamento de recursos humanos; debido a la gran importancia que tiene esta área en cualquier organización; ya que, se considera como uno de los pilares más importantes para lograr el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa porque se hace participé el valor humano, para alcanzar estos objetivos trazados por la organización, a su vez se busca formalizar las actividades propias del departamento, para evitar que el personal convine sus funciones con otras actividades que no les corresponden.

Es así como, la empresa Metales y Fines S.A inició con una cantidad considerable de colaboradores, los cuales permitían a la organización liderar el manejo de los recursos humanos por los propios miembros de dirección de la empresa. A medida que fueron pasando los años el personal fue aumentando de forma rápida, ocasionando así que se haga notorio la falta de organización y gestión para liderar el área; ya que, se necesitaba contar con personal capacitado para realizar las actividades propias del departamento.

Debido a la falta de organización dentro de la empresa Metales y Fines S.A, se optó por utilizar el método descriptivo, para obtener resultados favorables al culminar la investigación, este consiste en determinar las características de alguna población o situación particular, el cual fue aplicado al personal de la empresa con el fin de conocer cómo se sentían al no contar con esta área, el cual como ya mencionó anteriormente, hoy en día es muy importante para cualquier organización.

Se concluye que la empresa Metales y Fines S.A, no cuenta con un área encargada de la gestión de personas, la cual pueda realizar las actividades y gestiones propias del departamento, a su vez los procesos y manejos de información que se realizan en la empresa son de forma empírica; ya que, no reporta algún manual de procedimientos y no presentan un MOF, el cual ayuda a identificar los cargos y funciones del personal dentro de la empresa. Lo que se busca es que la empresa Metales y Fines S.A, siga creciendo y proyectándose de manera futura, adaptándose a los repentinos cambios que se dan de forma constante en el mundo laboral y organizacional.

Chocontá y Rodríguez (2017) señalan que al implementar un área de Recursos Humanos dentro de la empresa Pegamaster Ltda., ayudará a mejorar la organización de procedimientos y contar con procesos definidos de las tareas a realizar dentro del área; de tal manera, que se trabaje con colaboradores de calidad y comprometidos a lograr los objetivos de la organización; a su vez, realizar y diseñar procedimientos para diversas actividades propias del área y finalmente diseñar un manual de seguridad y salud en el trabajo el cual permita salvaguardar la integridad de cada colaborador dentro de la empresa.

Según lo presentado, la empresa Pegamaster Ltda., no cuenta con un área de gestión de personas, la cual se encargue de brindar una adecuada administración de personal dentro de la organización, a su vez los procesos de reclutamiento y selección de personas son realizados de forma poco convencional y organizada, lo que conlleva a que la selección de personal sea inadecuada y los colaboradores no cumplan con el perfil de puesto establecido por la empresa.

De tal manera, que se realizaron diversas encuestas a todo el personal de la empresa utilizando procedimientos estandarizados para determinar mediciones cuantitativas, la primera encuesta a tomar fue la de condiciones y necesidades de la organización, la cual ayuda a determinar el inicio del proyecto para identificar la elaboración de la propuesta de implementar un área encargada de la gestión de personas. Iniciando así con la realización de los manuales de procedimientos de salud ocupacional y bienestar social.

De acuerdo con lo presentado, se evidencia las necesidades de dicha empresa, las cuales son implementar y fortalecer el área en mención, con el fin de organizar y optimizar los procesos propios del área y obteniendo un mayor compromiso por parte de sus colaboradores. Adicionalmente, se crearon manuales de funciones, cargos y responsabilidades del personal, los cuales permiten una mayor organización al realizar las actividades y procesos de cada departamento, formando mejores cimientos para el desarrollo de las tareas que realiza el colaborador dentro de cada área, para lograr un mejor rendimiento y capacidad en su desempeño laboral, con la finalidad de lograr las metas trazadas por la empresa.

Dávila (2018) establecen que cada empresa debe de realizar un plan estratégico de recursos humanos para mejorar sus procesos y obtener resultados favorables para la organización; a su vez, uno de sus objetivos principales para la empresa minera es que el área de recursos humanos emplee indicadores de gestión y herramientas las cuales estén alineadas con la estrategia de la organización y permita darle un valor agregado al mismo. Por otro lado, se busca obtener un área de recursos humanos calificada que brinde soporte a todos los procesos propios del departamento, con personal altamente calificado que busque alcanzar las metas de la organización.

Uno de los problemas de las compañías del rubro minero es que buscan desarrollarse e innovar su tecnología como estrategias para aumentar la eficiencia de la organización, pero no cuentan con una organización clara para realizar una óptima gestión de recursos humanos y establecer procesos que ayuden a obtener resultados positivos para el crecimiento de la empresa; a su vez, se conoce que el área de administración de personal se encarga también de las áreas de selección, capacitación y evaluación, las cuales no comprenden al departamento de administración, lo que genera que no se ejecuten bien las actividades propias de cada área.

Para el desarrollo de la mejora se optó por utilizar el método exploratorio descriptivo, la cual permitirá obtener resultados cualitativos mediante encuestas y/o entrevistas al personal de la empresa minera, este trabajo se realizará con el apoyo de los líderes de cada área, para determinar los puntos donde falta mejorar y así con ayuda de los resultados obtenidos implementar un plan estratégico para el correcto desarrollo de la compañía.

Se concluye que esta área es un departamento de soporte dentro de cualquier organización; por ello, que se establece el desarrollar un plan estratégico el cual permita mediante estrategias y herramientas el mejorar la gestión del departamento; por otro lado, las áreas operativas de la compañía minera consideran que dicha área debe contar con un equipo especializado, el cual brinde el soporte adecuado para desarrollar de manera objetiva y eficaz las actividades propias de cada área sin necesidad de mezclar o combinar actividades que retrasen los procesos de los colaboradores.

1.1.3. Fundamentación científica

Córdova y Solorzano (2012), establecen que uno de los objetivos principales para la realización del cambio cultural dentro de la empresa Esfel S.A, es el buscar la participación de los ejecutivos y directivos de la organización, los cuales ayudarán a promover el desarrollo considerándolos gestores y motivadores del cambio; a su vez, el área de gestión de personas debe estar dirigida a la planeación estratégica de la organización, promoviendo estrategias organizacionales para una mejor coordinación e interacción entre los departamentos.

Dessler (2011) indica que las micro o pequeñas empresas (aquellas que cuentan con menos de 100 empleados), no cuentan necesariamente con un gerente de recursos humanos a tiempo completo, si no de forma temporal o esporádica, lo que genera que no se realice una administración adecuada del área; por ende, estas empresas incurren en errores comunes y herramientas poco eficientes para el desarrollo de sus actividades, a su vez, menciona y pone como ejemplo a la empresa IBM, la cual refleja el notorio cambio de las prioridades del empleador dentro del área de recursos humanos en los últimos tiempos. Por otro lado, en el siglo XX, el área de personal se encargó del ingreso y cese de los trabajadores, además de asumir las actividades de nómina, planes de prestaciones, entre otras. Es así como, surgió las tecnologías de nuevas áreas, tales como, capacitación, selección y promoción de colaboradores, las cuales también pertenecieron al área de personal.

Durante el año 1930, la legislación de sindicatos daba como prioridad a la empresa y no a sus trabajadores; debido a estos acontecimientos las leyes acerca de la discriminación originaron por los años 60 y 70 que se realicen un sinnúmero de juicios y se dicten multas a empresas que se dedicaron a hostigar y discriminar a su personal, lo cual generó que Recursos Humanos tuviera un rol protector con los trabajadores.

Mondy (2010) refiere que la administración de los recursos humanos requiere de la participación del personal de la organización para lograr los objetivos de la empresa; a su vez, quienes forman parte de la administración de recursos humanos deben desarrollar y trabajar bajo el sistema integrado de ARH.

El autor menciona que existen 5 áreas funcionales que se enlazan con una eficiente administración de los recursos humanos las cuales son: seguridad y salud, equipo de personal, relaciones laborales con los empleados, remuneración y desarrollo del recurso humano, todas las mencionadas se encuentran relacionadas entre sí; por lo tanto, cada decisión que tome un área afectará a las demás.

Maeztu (2008) comenta que conforme las empresas van creciendo y desarrollando nuevas estrategias corporativas también van incorporando mejores recursos humanos en sus organizaciones con el fin de realizar una buena gestión para aumentar la productividad y rentabilidad de esta.

Realizar una buena gestión dentro del área de dicha área favorece desde el desarrollar una buena selección de personal hasta establecer procedimientos que ayuden a organizar mejor a la empresa, este tipo de acontecimientos podemos encontrar en las pequeñas y medianas empresas, las cuales buscan realizar buenas prácticas que favorezcan el desarrollo de esta área y se realice una adecuada gestión para lograr el conocimiento organizacional.

Tuaty (2011) menciona que en los últimos años el mundo laboral ha ido evolucionando enormemente, de tal manera que las organizaciones han venido estableciendo estrategias y metodologías de cambios, con el fin de mejorar y brindar una mejor calidad de sus servicios a sus clientes externos como a sus clientes internos.

Sin embargo, a pesar de los notables cambios las compañías se han visto envueltas en malas prácticas que reflejan sobrecostos laborales, ineficiencia en procesos y falta de control organizacional, lo que conlleva a implementar herramientas metodológicas que permitan detectar los factores críticos de cada actividad realizada en la compañía; con el fin de, mejorar los procesos y realizar una mejor gestión de las diversas actividades que se ejecutan en la misma, dando un valor agregado y a su vez obteniendo resultados favorables y acordes a los objetivos de la compañía.

La metodología BPM (gestión de procesos de negocio) tiene como principal objetivo optimizar y mejorar los procesos de productividad y la eficacia de la organización. La base principal de esta metodología es gestionar de forma unificada

los procesos, involucrar la información, las aplicaciones de soporte y las personas que intervienen en el proceso, lo cual permite que estos sean automatizados de forma organizada y ágil, mejorando el avance de las actividades e identificando los problemas durante las gestiones.

Lizano (2014) comenta que la metodología BPM gestiona los procesos estratégicos mediante el uso de la tecnología, la cual permite reducir tiempos en las actividades, lograr una mejor gestión de cambio y desarrollar personal más eficiente y capacitado. Esta metodología utiliza un enfoque sistemático con el fin de desarrollar de forma constante la eficiencia y eficacia empresarial, apoyado de la innovación, integración de la tecnología y la flexibilidad, la cual integra los objetivos y las estrategias de una compañía con las necesidades y expectativas de los clientes, enfocándose en los procesos de principio a fin agregando valor a los procesos horizontales.

A comienzos de los años noventa, la empresa Toyota revolucionó el cambio en el mercado enfocando la gestión empresarial hacia las necesidades del cliente. Toyota implementó la idea del Toyota Production System (TPS), el cual se caracterizaba por tener una estructura organizacional plana, agrupando equipos de trabajo en los centros de producción con la finalidad de solucionar las propuestas dadas por el equipo respecto a la mejora continua de los procesos del área de producción, a este tipo de trabajo se le llamó Lean Production, el cual indica que se deben de eliminar los procesos burocráticos; es decir, que exista mayor fluidez dentro de cada proceso con fin el de optimizar las tareas realizadas en las áreas de trabajo, obteniendo resultados que vayan alineados con el fin de la organización.

Menciona que la capacidad en el XXI ha aumentado notablemente ya que han generado que haya una confusión en las organizaciones, debido a las nuevas metodologías de trabajo y formas de pensar acerca del trabajo y la competitividad laboral. Indica que los procesos ya no se ven representados como un grupo de actividades, si no caracterizados por ser más dinámicos y direccionándolos a lo que quieren los clientes, optimizando tiempos dentro de las actividades y adaptándose a los constantes cambios que se van presentando en el mundo laboral.

1.2. Justificación de la investigación

El contar con un área de recursos humanos actualmente es indispensable para cualquier empresa; ya que, el factor humano se ha transformado en un pilar estratégico para lograr y cumplir los objetivos de toda organización. A medida que han ido transcurriendo los años hemos notado el gran cambio del modelo empresarial en el mundo, lo cual ha llevado a generar nuevas estrategias y metodologías de trabajo para obtener una mayor eficacia y eficiencia dentro de la organización, como es el caso de la empresa SALUS SAC, que debido a los grandes cambios presentados en los últimos años y sumando a ello el crecimiento que ha alcanzado, se vio con la necesidad de implementar un área de recursos humanos, para una mejor gestión dentro de esta.

Por ende, es necesario precisar que actualmente no se han realizado investigaciones acerca de implementar un área de gestión de personas y dentro de ella crear una subárea de Administración de Personal, bajo la metodología BPM, la cual está presente en este trabajo de investigación, es por ello, que podemos considerar esta investigación como innovadora y aplicable.

El presente trabajo tiene como objetivo inicial poner en marcha la creación del área de recursos humanos empezando por la subárea de administración de personal en la empresa SALUS SAC, con el fin de restablecer la organización y gestión dentro de ella, referente a las actividades realizadas en dicha área; a su vez, establecer procedimientos para cada proceso a realizar en la subárea de administración de personal, estableciendo un orden cronológico para cada tarea a desarrollar, como también, mejorar los procesos de gestión entre un personal y otro dentro de la empresa.

La solución que brindará la presente investigación a los problemas mencionados es que implementando un área que monitoree y soporte a los colaboradores dentro de la empresa SALUS SAC, ayudará a mantener a su personal contento, además de que estos trabajen de manera eficiente logrando los objetivos propuestos por la organización; a su vez, optimizar los tiempos y procesos de cada actividad, conjuntamente que cada colaborador tenga sus tareas específicas sin necesidad de mezclarlas con otras pertenecientes a otro tipo de áreas.

Conforme al desarrollo del presente trabajo, la metodología a utilizar es la Gestión de Procesos de Negocio más conocida como metodología BPM, la cual está enfocada en lograr la mejora continua dentro de una organización, a través de procesos que vayan alineados a la estrategia de la empresa. La estrategia de esta metodología como sus procesos deben ser dinámicos; por lo tanto, se debe alcanzar la preparación, adaptación y agilidad frente a los cambios que se presenten alrededor.

La presente investigación tiene una relevancia social alta, porque los principales beneficiados con este estudio serán aquellos investigadores que requieran en unos años una herramienta la cual les ayude a determinar cambios dentro del mundo laboral. Actualmente muchas empresas en crecimiento, debido a la cantidad de personal que estos van teniendo se ven con la necesidad de implementar un área que sirva de soporte para sus colaboradores, para así lograr una mejor administración acerca de sus temas laborales, lo cual permite que el colaborador encuentre dentro de la empresa una estabilidad laboral; a su vez, que se elaboren procedimientos para los procesos pertenecientes al área.

Por este motivo, la empresa debe lograr que sus colaboradores se sientan importantes y que sepan que como organización se valora y aprecia la labor que realizan día a día, con el fin de cumplir con las metas de la organización; a su vez, que convivan en un ambiente de trabajo saludable y organizado para la eficiencia en sus labores diarias, contando así con metodologías que ayuden a establecer mejores procesos para una adecuada gestión dentro de las áreas de la empresa SALUS SAC.

Lo que se desea realizar es mejorar y crecer como empresa, determinando cada área de trabajo sin la necesidad de mezclar las actividades de un área con otra; de esta manera se logrará una mejor organización y mayor fluidez en las actividades que se realizarán en el área, la cual se verá reflejada en la forma de trabajo de cada colaborador de SALUS SAC, enfocando, así a cada uno de ellos que optimice los tiempos de cada procedimiento que se realizan dentro del área, a su vez, se deduce que implementar dicha área, se considera como un pilar elemental dentro de cualquier organización por las actividades que esta realiza.

1.3. Problema

Problema General

¿Cómo implementar la subárea de Recursos Humanos, Administración de Personal, bajo la metodología BPM de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020?

Problema Específico

¿De qué manera se puede restablecer el proceso y gestión del cálculo de planilla mensual en la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020?

¿De qué forma se puede optimizar el envío de boletas de todo el personal en la empresa SALUS SAC, Miraflores,2020?

¿De qué manera se puede afinar el proceso de ingreso e información del personal en la empresa SALUS SAC, Miraflores,2020?

¿De qué forma se puede mejorar el proceso de contratación y renovación de personal en la empresa SALUS SAC, Miraflores,2020?

1.4. Conceptuación de las variables

Figura 1

Conceptuación de Variables.

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Escala de medición
V. 1. Metodología BPM	Define que la metodología BPM es la encargada de optimizar los procesos esenciales en una empresa, con el fin de lograr una organización y reducción de costos. (Lizano, 2014)	Resultado de optimizar los procesos dentro de una empresa.	Mejora de procesos y gestión del cálculo de planilla Mejora de proceso de ingreso de personal Mejora del proceso de contratación y renovación Optimizar el envío de boletas en forma masiva	Nominal
V. 2. Implementación de la subárea Administración de Personal	Es importante contar con un área de Administración de Personal dentro de una empresa, ya que, hoy en día existen grandes cambios en el mundo laboral, debido al desarrollo estratégico y tecnológico que se va alcanzado con el día a día. (Dessler, 2011)	Mejora en la administración de información del personal de la empresa.	Estrategia Organizacional Desarrollo Organizacional	Nominal

Nota: Esta figura representa las variables utilizadas para el presente trabajo.

1.5. Objetivos

Objetivo General

Implementar la subárea de Recursos Humanos, Administración de Personal, bajo la metodología BPM en la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020.

Objetivos Específicos

Restablecer el proceso y gestión del cálculo de planilla mensual de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020.

Optimizar el proceso de envío de boletas de todo el personal de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020.

Afinar el proceso de ingreso de personal de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020.

Mejorar el proceso de contratación y renovación de personal de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020.

CAPÍTULO II : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

2.1. Tipo de estudio

Debido a la investigación realizada, el presente estudio es clasificado como una investigación de tipo aplicada; ya que, está orientada a mejorar y gestionar de forma adecuada las actividades a realizar dentro de una organización, con la finalidad de alcanzar las metas establecidas por esta. En el presente trabajo se identifica la variable independiente que es la metodología BPM, y la variable dependiente que es la implementación de la subárea de recursos humanos, Administración de Personal, adicionalmente la información alcanzada a lo largo de este análisis se ha ido comparando para notar el avance que se ha ido alcanzando.

Según Chocontá y Rodríguez (2017) mencionan que este proyecto es una investigación aplicada; ya que, a partir de los resultados obtenidos por encuestas al personal, se concluyó que se debe implementar el área de gestión de personas dentro de la empresa Pegamaster, para mejorar la organización dentro de esta.

2.2. Diseño de investigación

En el presente trabajo se ha utilizado el diseño cuasi- experimental, el cual el autor Bono (2012) lo define como estrategias guiadas por objetivos; a su vez probar la relación y razón que existe entre las variables independientes y dependientes que estamos estudiando. Uno de los factores importantes que se realiza en este tipo de diseño es el factor tiempo que se convierte en uno de los principales para el estudio.

2.3. Método de investigación

El presente trabajo fue realizado bajo el método descriptivo; ya que este evaluará de manera independiente cada variable mencionada en la investigación, por otro lado, se analizará los procesos y mejora de gestión a seguir para una mejor organización dentro de la empresa SALUS SAC.

CAPÍTULO III : METODOLOGIA DE LA SOLUCION DEL PROBLEMA

La metodología BPM (Business Process Management) ha sido en los últimos años utilizada por muchas empresas pyme; ya que ha generado con su aplicación grandes beneficios que han adoptado por implantar esta metodología, logrando mejorar su optimización de procesos y disminuyendo el tiempo entre estos, a su vez ha logrado proporcionar KPI's para que la gerencia tenga una mejor toma de decisiones y estrategias empresariales, para alcanzar los objetivos trazados.

La gestión de procesos de negocio (BPM), es una metodología de gestión empresarial que tiene como principal objetivo desarrollar y automatizar los procesos dentro de una compañía. Las etapas de esta metodología son:

- a) Planificación y alineamiento estratégico
- b) Análisis de Procesos
- c) Diseño de los Procesos
- d) Implementación de los Procesos
- e) Seguimiento de los Procesos
- f) Refinamiento de los Procesos

Figura 2

Etapas de la Metodología BPM



Nota: Esta imagen representa las etapas de la metodología BPM aplicadas al presente trabajo.

A continuación, se detallará cada etapa de la metodología BPM, aplicada en la subárea Administración de Personal de la empresa SALUS SAC.

3.1. Planificación y Alineamiento Estratégico

En esta etapa, se realiza un análisis de todos los datos e información de la empresa, como también de los procesos establecidos y alineados con los servicios prestados. En un inicio se debe enmarcar la organización; es decir, evaluar en que punto vamos a desarrollar la mejora, para luego identificar los procesos de gestión e indicadores.

La empresa SALUS SAC, cuenta con las siguientes áreas: TI, Human Resources, Área legal, servicios y comercial, se evidenció junto a la gerencia general los errores más comunes que se presentaban en la organización y se determinó que el área de gestión de personas era la que carecía de procesos de gestión dentro de sus actividades y además no contaba con personal capacitado para realizar las labores propias del departamento.

La falta de organización dentro de dicha área de la empresa SALUS SAC; permitió evaluar mediante el diagrama de Ishikawa y Pareto los errores que se presentaban dentro del área, los cuales errores fueron clasificados en 3 subáreas establecidas basadas por la experiencia profesional que son: administración de personas, selección y bienestar social.

Figura 3

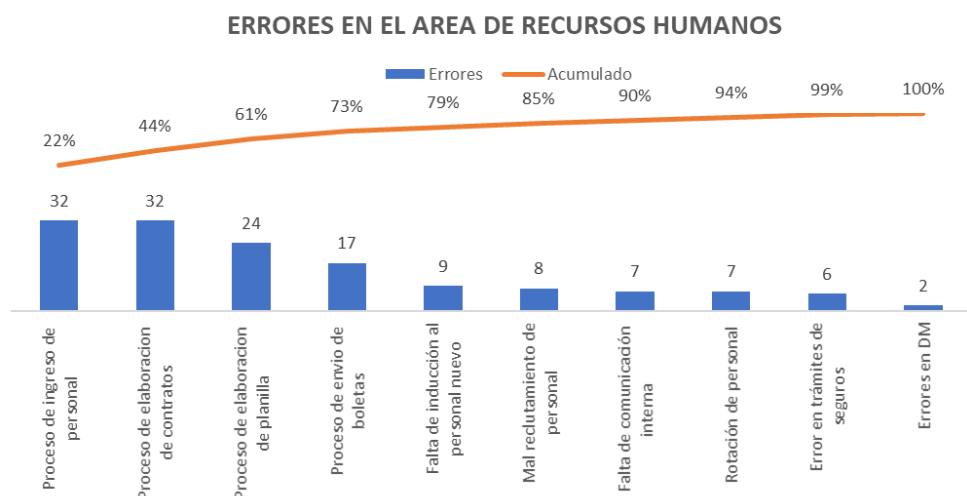
Diagrama de Ishikawa - Errores en el área de Recursos Humanos



Nota: La imagen representa mediante un Diagrama de Ishikawa los errores que presenta el área de recursos humanos en la empresa.

Figura 4

Diagrama de Pareto – Análisis de los errores en el área de Recursos Humanos



Nota: En esta imagen se evidencia mediante el Diagrama de Pareto los errores en el área de recursos humanos y los 4 procesos con más fallas que han alcanzado el 73%.

Por consiguiente, juntamente con la gerencia general se optó por iniciar con la implementación de la subárea, Administración de Personal, y mejorar los puntos más importantes y a su vez más críticos pertenecientes a esta subárea, logrando así definirlos de la siguiente manera:

- Falta de procesos definidos y gestión del cálculo de planillas.
- Proceso manual en el envío de boletas.
- Error en el proceso de ingreso y recepción de información del personal.
- Falta de procesos definidos y gestión de contratos y renovaciones.

Estos 4 puntos se consideran relevantes e importantes dentro de la subárea Administración de Personal; ya que, al inicio del estudio se encontraron fallas y errores en la gestión del cálculo de planillas, por los reintegros y cálculos inadecuados que generaban un sobrecosto a la empresa.

También se indagó la manera como se enviaban las boletas de pago, las cuales no siempre se entregaban a tiempo o no eran claras a simple vista.

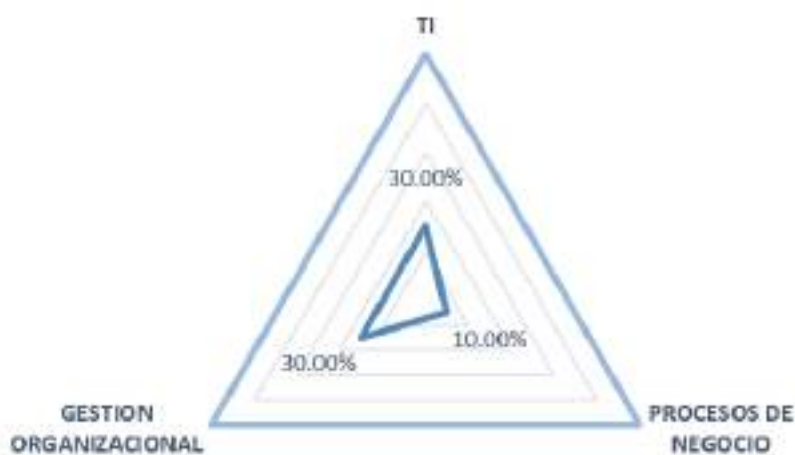
A su vez, se revisaron los legajos del personal de la empresa SALUS SAC y no se encontró la información completa y actualizada.

Finalmente, muchos colaboradores no contaban con sus respectivas renovaciones o contratos; ya que estos no fueron entregados a tiempo o simplemente nunca se entregaron.

Al iniciar el estudio en la empresa SALUS SAC, se realizó una encuesta a todo el personal para conocer el estado actual en la que esta se encontraba; a su vez las preguntas propuestas fueron orientadas hacia los procesos de negocio, tecnologías de la información y la gestión organizacional, obteniendo como resultado los siguientes porcentajes, expresados en la pirámide de indicadores de desempeño.

Figura 5

Pirámide de Indicadores de Desempeño



Nota: En esta imagen podemos observar los porcentajes de los indicadores principales hallados antes de la investigación.

En esta figura, se observa el escenario actual en el que se encuentra la empresa; ya que ninguno de los 3 indicadores propuestos llega al 50%, lo cual refleja que la empresa SALUS SAC, carece principalmente de procesos de negocio, y está desarrollando de forma más pausada la parte de gestión organizacional y tecnologías de la información.

3.2. Análisis de Procesos

Este punto, se basa en observar los procesos de gestión de cada actividad (AS-IS), para conocer de qué forma están sucediendo en la empresa, para esto se entrevistó a los colaboradores que intervienen en los distintos procesos que se detallarán en los siguientes puntos. Por otro lado, con el análisis se obtendrá lo que se va a mejorar y que herramientas o medidas de acción tomar para cambiar el modelado actual del área de recursos humanos.

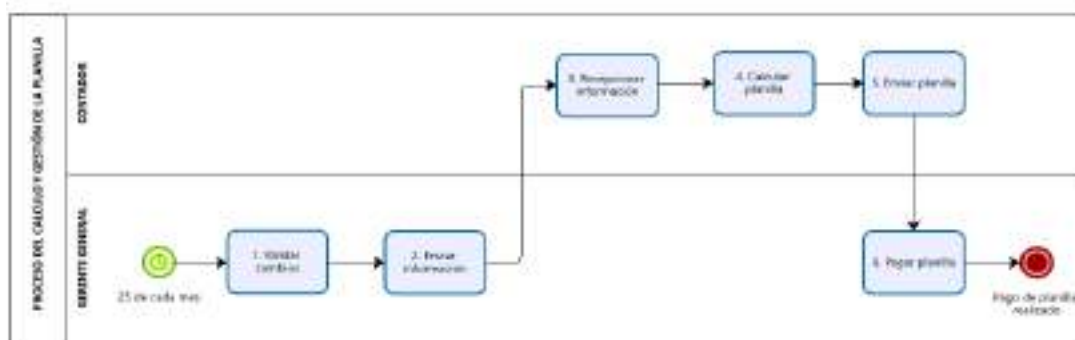
3.2.1. Proceso y gestión del cálculo de planilla

Este proceso inicia los días 25 de cada mes que era la fecha de corte para que el gerente general envíe al contador cualquier cambio de los conceptos de la planilla como, el aumento de sueldo, el ingreso de personal, las horas extras, los bonos, los descuentos y etc.

Sin embargo, estos cambios se realizaban hasta un día antes de que termine cada mes, por lo cual no siempre se podía cumplir con entregar la planilla terminada los días 27, según lo acordado. Una vez que el contador tenía la planilla lista, este lo enviaba en un Excel por correo electrónico al gerente general, con el monto a depositar a cada colaborador. Luego, el gerente general procedía a realizar el pago a cada colaborador, uno por uno en las plataformas bancarias, según su Excel de control mensual.

Figura 6

Proceso del cálculo y gestión de la planilla



Nota: En esta figura se observa el proceso de cálculo y gestión de planilla por un diagrama de flujo.

Tabla 1

Explicación exacta del proceso del cálculo y gestión de la planilla

Proceso de Negocio: Proceso de cálculo y gestión de planillas						
N°	Actividad	Descripción	Rol	Tipo de Actividad	Herramientas	Comentarios
1	Validar cambios	Se valida si hay algún cambio en los conceptos de planilla.	Gerente General	Manual	Correos, WhatsApp, llamadas	
2	Enviar información	Se envían las variaciones que hubo en el mes.	Gerente General	Manual	Correos, Whatsapp, llamadas	
3	Recepcionar información	Se recepciona las variaciones de la planilla del mes	Contador	Manual	Correos, Whatsapp, llamadas	
4	Calcular planilla	Se procede a calcular la planilla con los cambios efectuados.	Contador	Manual	Excel	
5	Enviar planilla	Se envía la planilla terminada	Contador	Manual	Correos (Gmail)	
6	Pagar planilla	Se procede a realizar el pago uno por uno a cada colaborador	Gerente General	Manual	App Banca Virtual	

Nota: En la tabla podemos observar las personas y el tipo de herramientas que se usa para realizar este proceso.

Indicadores del proceso:

➤ **Porcentaje de planillas erradas en el mes**

Este indicador decreciente nos da a conocer el porcentaje de pagos mal calculados o ejecutados de los colaboradores. La forma de cálculo es el número de planillas erradas sobre el total de trabajadores.

Figura 7

Porcentaje de planillas erradas en el mes.



Nota: En esta figura, podemos observar los errores identificados de la planilla mensual.

➤ **Cumplimiento en fechas de cierre de planilla**

Este indicador decreciente nos da a conocer si se cumplió con la fecha establecida para el cierre de planillas, y de no ser así cuantos días de retraso se tuvo.

Figura 8

Cumplimiento en fechas de cierre de planilla

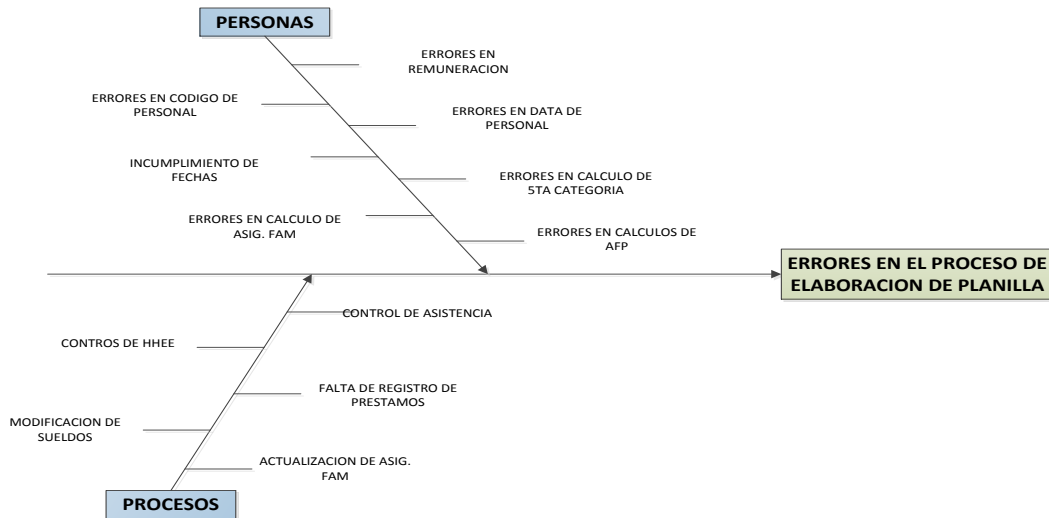


Nota: En la siguiente imagen podemos observar cuantos días se demoraba la empresa en cerrar la planilla mensual.

A continuación, presentaremos el análisis realizado para determinar los errores que se presentaban en el proceso de cálculo de planilla, mediante un Diagrama de Ishikawa.

Figura 9

Diagrama de Ishikawa - Errores en el Proceso de Elaboración de Planilla

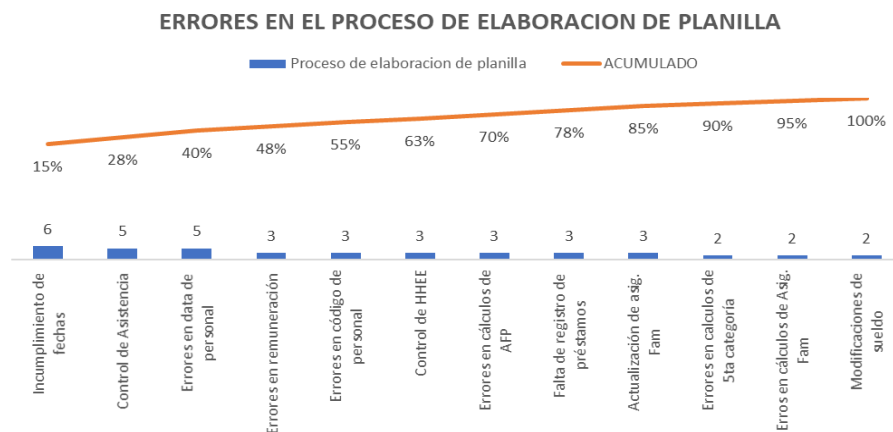


Nota: En esta imagen se puede apreciar los errores en el proceso de elaboración de planilla mediante el Diagrama de Ishikawa.

A su vez, se realizó el diagrama de Pareto para determinar los errores más frecuentes que ocurrían en este proceso, se identificaron 3 errores claves los cuales alcanzaron un 25% del total de errores.

Figura 10

Diagrama de Pareto – Análisis de errores en el proceso de elaboración de planilla.



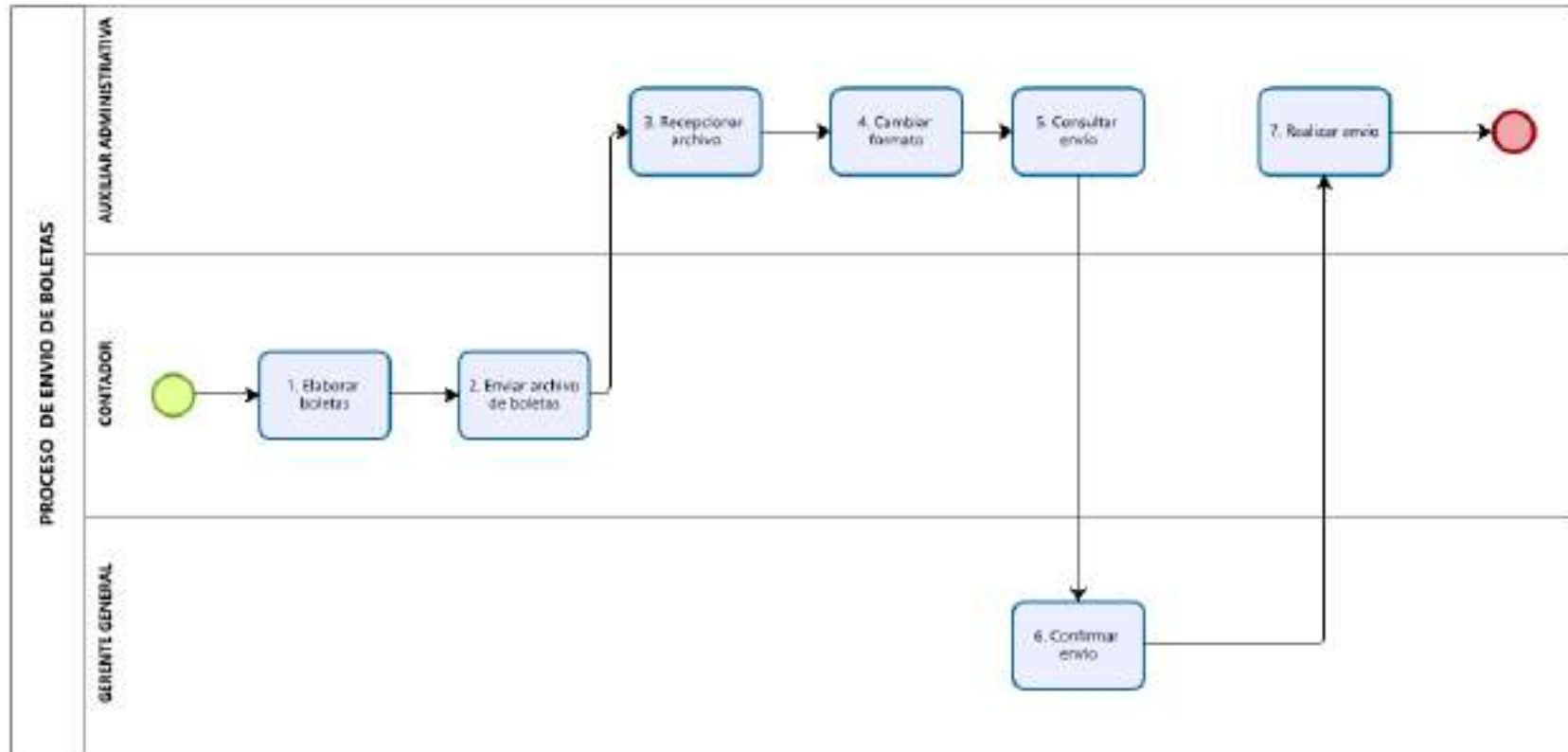
Nota: En esta imagen se observa los errores en el proceso de elaboración de planilla mediante un Diagrama de Pareto.

3.2.2. Proceso manual de envío de boletas

Después de realizar el cálculo de planillas el contador procede a elaborar las boletas de cada colaborador una por una en un Excel, este archivo es enviado a la auxiliar administrativa. El auxiliar administrativo procede a elaborar las boletas en formato PDF de cada colaborador una por una; una vez terminada esta tarea espera la confirmación del gerente general para que proceda con el envío de las boletas a cada colaborador una por una vía correo electrónico.

Figura 11

Proceso de envío de boletas



Nota: en la siguiente imagen, vemos un Diagrama de Flujo el cual refleja el proceso del envío de boletas.

Tabla 2*Explicación exacta del proceso de envío de boletas*

Proceso de Negocio: Proceso de envío de boletas						
N°	Actividad	Descripción	Rol	Tipo de Actividad	Herramientas	Comentarios
1	Elaborar boletas	Se realiza las boletas una por una de todos los colaboradores	Contador	Manual	Excel	
2	Enviar archivo de boletas	Se envía el archivo de Excel con las boletas de cada colaborador	Contador	Manual	Correo (Gmail)	
3	Recepcionar archivo	Se recepciona el archivo de boletas	Auxiliar Administrativa	Manual	Correo (Gmail)	
4	Cambiar formato	Se cambia las boletas de formato	Auxiliar Administrativa	Manual	PDF	Existe un sobretiempo en cambiar el formato de cada boleta en PDF.
5	Consultar envío	Se realiza la consulta previa antes de enviar las boletas	Auxiliar Administrativa	Manual	Correo (Gmail), Whatsapp y llamadas	
6	Confirmar envío	Una vez que se paga, se procede a enviar las boletas	Gerente General	Manual	Correo (Gmail), Whatsapp y llamadas	
7	Realizar envío	Se envían las boletas una por una a cada colaborador	Auxiliar Administrativa	Manual	Correo (Gmail)	Existe una demora en el envío de boletas ya que se envían una por una.

Nota: En la presente tabla se muestra el detalle del proceso de envío de boletas.

Indicador del proceso:

- Porcentaje de boletas erradas en el mes

Este indicador decreciente nos da a conocer el porcentaje de boletas generadas de forma errada tanto en su información y/o en su proceso de envío.

Figura 12

Porcentaje de boletas erradas en el mes

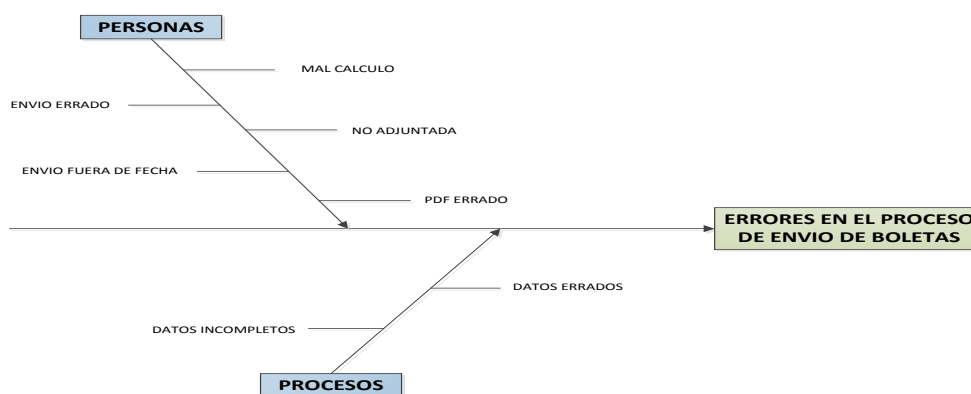


Nota: En la imagen observamos el porcentaje de boletas erradas en el mes.

A continuación, presentaremos el análisis realizado para determinar los errores que se presentaban en el proceso de envío de boletas, mediante un Diagrama de Ishikawa.

Figura 13

Diagrama de Ishikawa – Errores en el proceso de envío de boletas

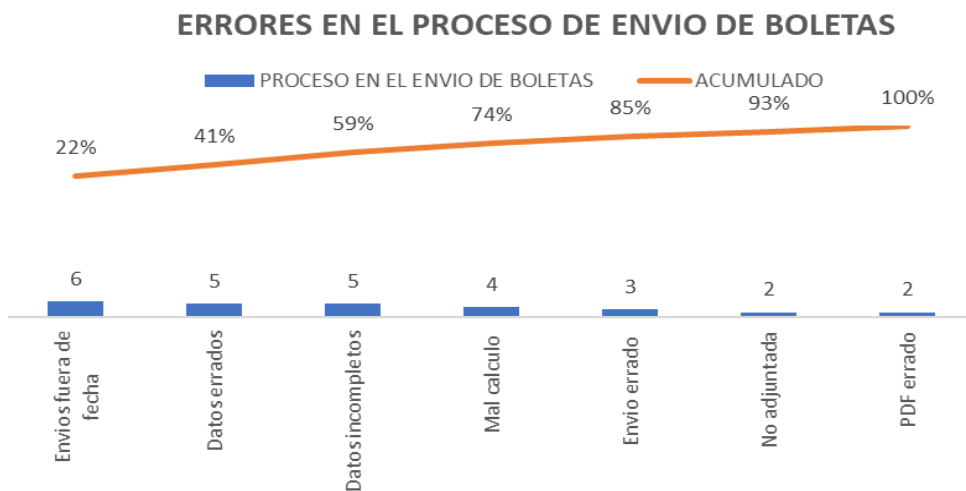


Nota: En la figura se muestra los errores en el proceso de envío de boletas por el Diagrama de Ishikawa.

A su vez, se realizó el diagrama de Pareto para determinar los errores más frecuentes que ocurrían en este proceso, de los cuales se identificaron 3 errores claves los cuales alcanzaron un 43% del total de errores.

Figura 14

Diagrama de Pareto – Errores en el proceso de envío de boletas.



Nota: En la siguiente imagen se puede observar que los errores más comunes en este proceso, es que las boletas son enviadas fuera de fecha.

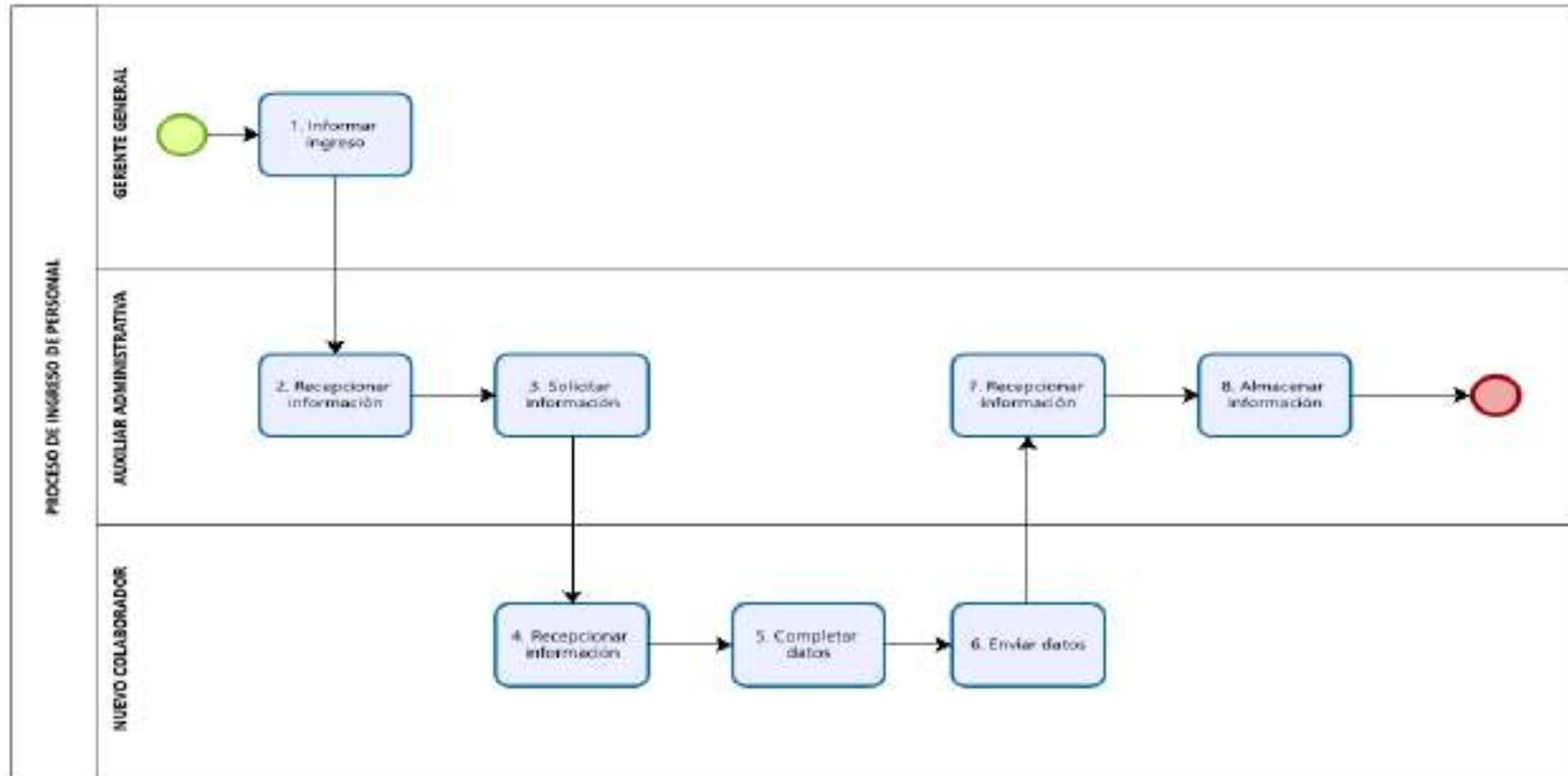
3.2.3. Proceso de ingreso de personal

En este proceso, se da inicio desde la comunicación del gerente general a la auxiliar administrativa sobre el ingreso del nuevo personal vía correo electrónico, mensaje o llamada, donde se le informa los datos personales del nuevo colaborador para que se realice el contacto entre la auxiliar administrativa y el colaborador nuevo.

Una vez realizado el contacto entre las dos partes, se procede a enviar la ficha de registro vía correo electrónico para que el nuevo colaborador, la rellene con su información personal, teniendo como máximo 2 días para enviarla por correo desde la fecha de envío. Finalmente, la auxiliar administrativa imprime lo enviado por el colaborador y lo archiva en un folder.

Figura 15

Proceso de ingreso de personal



Nota: En la figura se puede apreciar, mediante un Diagrama de Flujo el proceso de ingreso de personal.

Tabla 3*Explicación exacta del proceso de ingreso de personal*

Proceso de Negocio: Proceso de ingreso de personal						
N°	Actividad	Descripción	Rol	Tipo de Actividad	Herramientas	Comentarios
1	Informar ingreso	Se informa del nuevo ingreso del personal	Gerente General	Manual	Correo (Gmail), Whatsapp, Llamadas	Se brindan poca información
2	Recepcionar información	Se recepciona la información para la comunicación	Auxiliar Administrativa	Manual	Correo (Gmail), Whatsapp, Llamadas	
3	Solicitar información	Se solicita información al personal nuevo, por una ficha	Auxiliar Administrativa	Manual	Ficha formato Excel	La ficha no contiene lo necesario para armar un legajo
4	Recepcionar información	El personal recepciona la información	Nuevo Colaborador	Manual	Correo (Gmail), Whatsapp, Llamadas	
5	Completar los datos	El personal nuevo rellena la ficha con su información	Nuevo Colaborador	Manual	Excel	
6	Enviar los datos	El personal nuevo envía la ficha completa con su información	Nuevo Colaborador	Manual	Excel	No se envía la ficha en los plazos que se le da a los ingresantes
7	Recepcionar información	Se recepciona la información brindada por el personal nuevo	Auxiliar Administrativa	Manual	Correo (Gmail), Whatsapp, Llamadas	
8	Almacenar información	Se archiva la ficha con otras más	Auxiliar Administrativa	Manual	Folders	No existe un archivador para la información de cada colaborador

Nota: En esta imagen, podemos observar el detalle del proceso de ingreso de personal.

Indicador del proceso

➤ Porcentaje de reproceso de solicitud de información

Este indicador decreciente nos da a notar el porcentaje de reprocesos respecto a la solicitud de información del personal nuevo.

Figura 16

Porcentaje de reproceso de solicitud de información

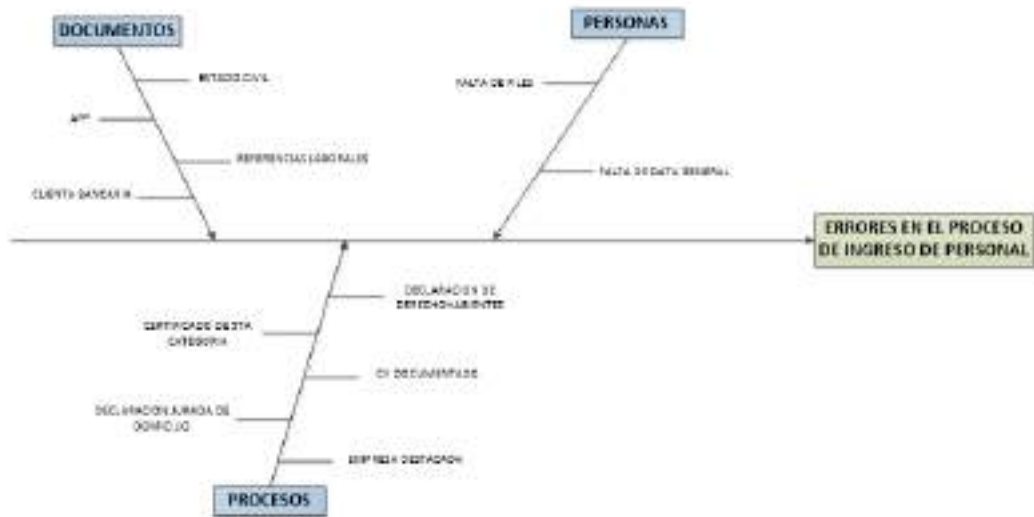


Nota: En esta figura, se puede apreciar el alto contenido de reprocesos de solicitud de información de ingreso de personal.

A continuación, presentaremos el análisis realizado para determinar los errores que se presentaban en el proceso de ingreso de personal, mediante un Diagrama de Ishikawa.

Figura 17

Diagrama de Ishikawa – Errores en el proceso de ingreso de personal

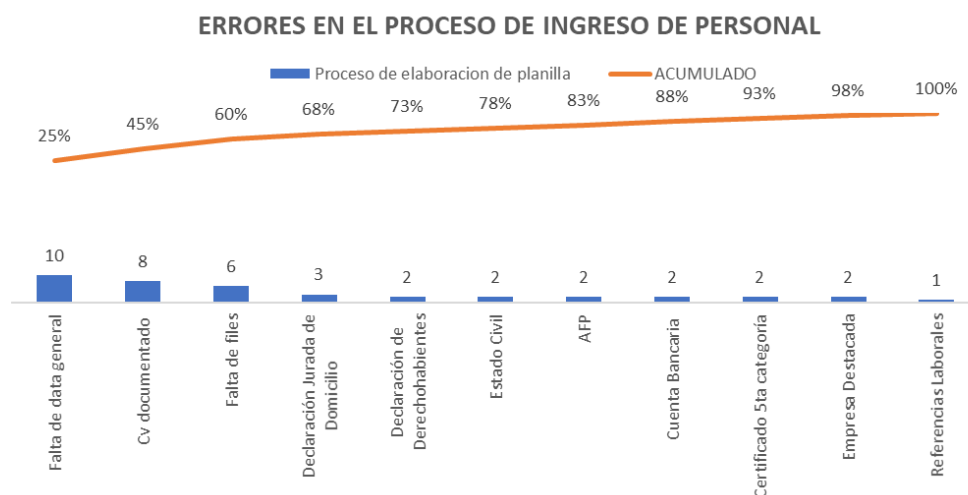


Nota: En la siguiente figura, se observa los errores en el proceso de ingreso de personal mediante un Diagrama de Ishikawa.

A su vez, se realizó el diagrama de Pareto para determinar los errores más frecuentes que ocurrían en este proceso, de los cuales se identificó que solo en un error dentro del proceso alcanza el 25% del total de errores.

Figura 18

Diagrama de Pareto – Errores en el proceso de ingreso de personal



Nota: En la figura, se muestran los errores en el proceso de ingreso de personal, mediante un Diagrama de Pareto.

3.2.4. Procesos y gestión de contratos y renovaciones

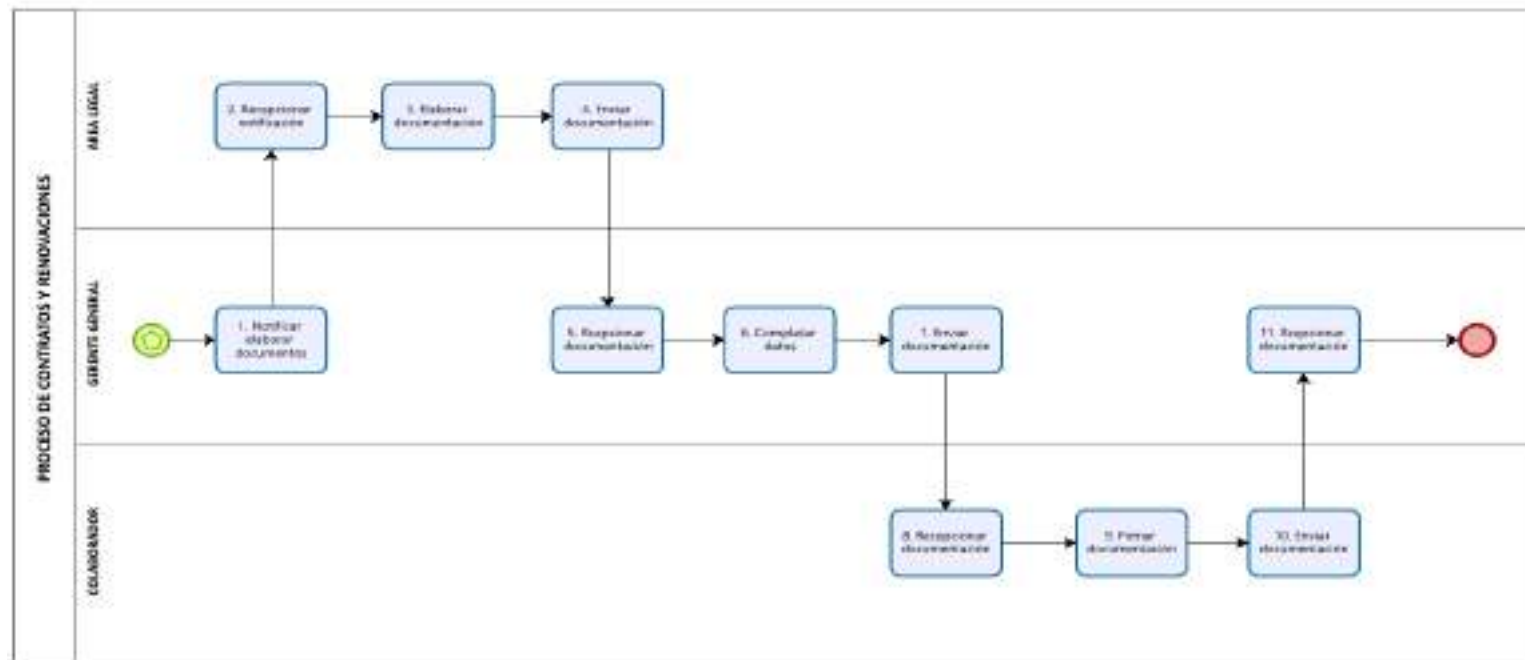
Este proceso inicia con la comunicación del gerente general con el área legal, luego que se tiene un nuevo ingreso en la empresa, el gerente general indica al área legal que se realice el contrato de trabajo del personal nuevo bajo ciertas condiciones acordadas por el gerente general y el colaborador, a su vez el área legal enviará en el tiempo más óptimo posible el documento y este será enviado al gerente general para su visto bueno, luego el gerente general envía el contrato vía correo electrónico al colaborador para que sea firmado y enviado nuevamente.

Así mismo, el colaborador reportaba al gerente general días después de vencerse su contrato, si iba o no a continuar laborando en la empresa, para que se le efectúe su renovación, después de esta comunicación el gerente general reportaba al área legal sobre el vencimiento de contrato y se procedía a realizar la renovación de este, a

su vez el área legal enviaba en el tiempo más apropiado posible el documento y este sería enviado al gerente general, para que pueda reenviarlo vía correo electrónico al colaborador para que sea firmado y enviado según las indicaciones.

Figura 19

Proceso de gestión y renovación de contratos y renovaciones



Nota: En la siguiente figura, podemos observar el proceso de gestión y renovación de contratos y renovaciones.

Tabla 4

Explicación exacta del proceso de contratos y renovaciones.

Proceso de Negocio: Proceso de contratos y renovaciones						
N°	Actividad	Descripción	Rol	Tipo de Actividad	Herramientas	Comentarios
1	Notificar elaborar documentos	Se notifica el realizar contratos y renovaciones	Gerente General	Manual	Correo (Gmail)	
2	Recepcionar notificación	Se recepciona la notificación	Área Legal	Manual	Correo (Gmail)	
3	Elaborar documentación	Se elabora la documentación	Área Legal	Manual	Word	
4	Enviar documentación	Se envía la documentación	Área Legal	Manual	Correo (Gmail)	No siempre se envía a tiempo los contratos y renovaciones
5	Recepcionar documentación	Se recepciona la documentación	Gerente General	Manual	Correo (Gmail)	
6	Completar datos	Se completar los datos del formato	Gerente General	Manual	Word	
7	Enviar documentación	Se envía la documentación	Gerente General	Manual	Correo (Gmail)	
8	Recepcionar documentación	Se recepciona la documentación	Colaborador	Manual	Correo (Gmail)	
9	Firmar documentación	Se firmar la documentación	Colaborador	Manual	PDF	
10	Enviar documentación	Se envía la documentación	Colaborador	Manual	Correo (Gmail)	No se envía dentro de la fecha programada
11	Recepcionar documentación	Se recepciona la documentación	Gerente General	Manual	Correo (Gmail)	

Nota: En la siguiente tabla, podemos observar el detalle del proceso de contratos y renovaciones.

Indicadores del proceso

➤ Tiempo promedio de elaboración de contratos y renovación

Este indicador decreciente, da a notar el tiempo en el cual se demora el área legal en elaborar los contratos y renovaciones del personal.

Figura 20

Tiempo promedio de elaboración de contratos y renovaciones

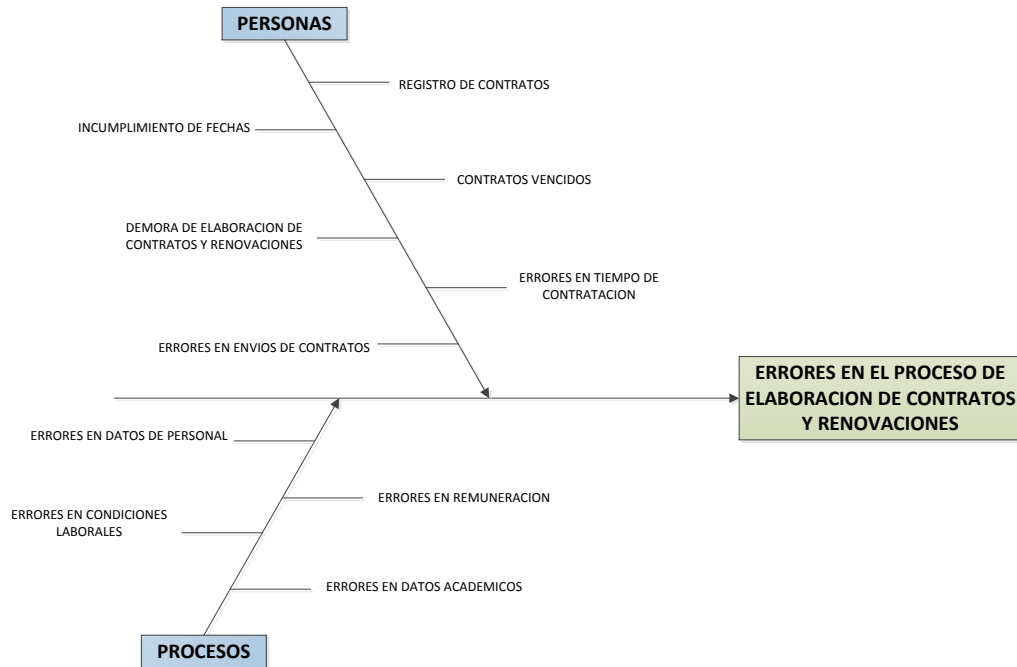


Nota: En la siguiente figura, se muestra los días de demora en la elaboración de contratos y renovaciones.

A continuación, presentaremos el análisis realizado para determinar los errores que se presentaban en el proceso de elaboración de contratos y renovaciones, mediante un Diagrama de Ishikawa.

Figura 21

Diagrama de Ishikawa – Errores en el proceso de elaboración de contratos y renovaciones

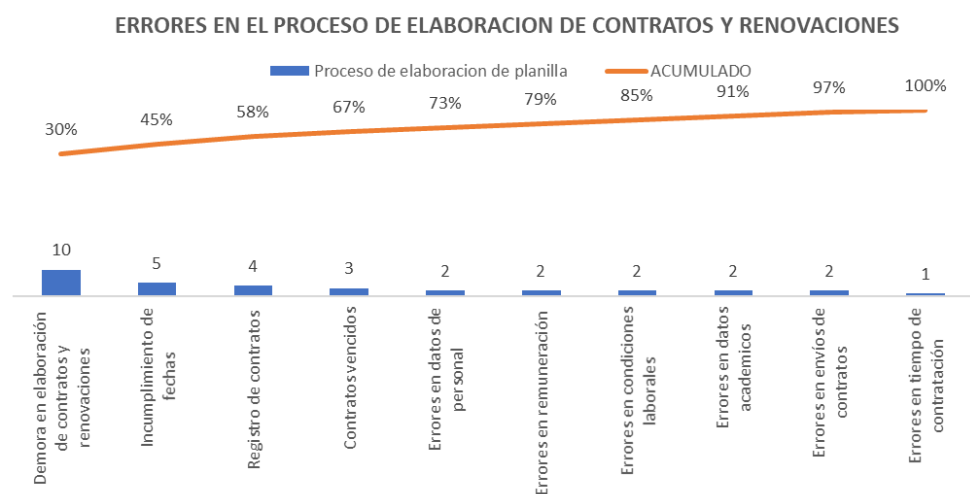


Nota: En la siguiente figura, se muestra los errores en el proceso de elaboración de contratos y renovaciones.

A su vez, se realizó el diagrama de Pareto para determinar los errores más frecuentes que ocurrían en este proceso, de los cuales se identificó que solo en un error dentro del proceso alcanza el 30% del total de errores.

Figura 22

Diagrama de Pareto – Errores en el proceso de elaboración de contratos y renovaciones



Nota: En la siguiente figura, podemos observar los errores más frecuentes en el proceso de elaboración de contratos y renovaciones.

3.3. Diseño de Procesos

En esta etapa, se define la toma de decisiones acerca de todo lo detectado en la etapa anterior del presente trabajo, como ya se conocen los errores, fallas y retrasos en dichas actividades, debemos alinearlos a los objetivos estratégicos trazados por la empresa y diseñar nuevos procesos que favorezcan e impulsen una mejor gestión estratégica dentro del área.

3.3.1 Determinación de problemas

Se hizo un análisis de los procesos críticos de cada punto a tratar y se encontraron deficiencias y carencias, las cuales generaban retrasos y errores al momento de realizar dichos procesos.

3.3.1. Proceso y gestión del cálculo de planilla

- No existen procedimientos establecidos y documentados.
- No existen alertas para las fechas de corte de planilla.
- No existe una validación de la planilla enviada por el contador.
- El proceso de pago se realiza de forma poco convencional.

3.3.2. Proceso de envío de boletas

- No existen procedimientos establecidos y documentados.
- Existen muchas actividades que no agregan valor al proceso.
- No existe una fecha establecida para el envío de las boletas.
- El proceso del envío de boletas se realiza de forma manual.

3.3.3. Proceso de ingreso de personal

- No existen procedimientos establecidos y documentados.
- No existen un mecanismo de información establecido.
- No existe un formato para armar los legajos de personal.
- Existen reprocesos por formatos incompletos para la solicitud de información de personal.

3.3.4. Proceso de elaboración de contratos y renovaciones

- No existen procedimientos establecidos y documentados.
- No existe un formato establecido para la elaboración de contratos y renovaciones.
- No existe un plazo establecido para el envío de los contratos y renovaciones.

3.3.2 Plan de Trabajo

A continuación, se explica el plan de trabajo mediante un diagrama de Gantt. Se dividió por sprints y estos últimos en entregables.

Figura 23

Diagrama de Gantt para la implementación de la subárea de Administración de Personal.

Entregables			Gestión de Entregables												
ID	Titulo	Descripción	Complejidad	Sprint	Resp.	¿terminado?	Gantt (Semanas)								
							1	2	3	4	5	6	7	8	
							1-oct.	8-oct.	15-oct.	22-oct.	29-oct.	5-nov.	12-nov.	19-nov.	
A	Alineamiento Estratégico		1	1	KP	■									
1	Mapeo inicial de la subárea	Conocer en que condición se encontraba la subárea de Administración de Personal, bajo ciertos ejes.	1	1	KP	✓	■								
B	Mapeo AS - IS de los procesos		2	2	KP	■	■								
1	Encuesta y entrevista a los colaboradores	Se entrevista a los colaboradores que intervienen en los procesos claves	1	2	KP	✓	■								
2	Documentación de procesos AS - IS	Elaboración de documentación donde se detalla el proceso actual	1	2	KP	✓	■								
C	Análisis de Procesos		1	3	KP			■							
1	Análisis de las deficiencias encontradas	Se analiza y determinan las deficiencias de los procesos	1	3	KP	✓		■							
2	Mecanismo de aprobación	Determinar el mecanismo de aprobación para los procesos	1	3	KP	✓		■							
D	Implementación de los procesos		5	4	KP				■	■	■	■	■		
1	Determinación de nuevos procesos	Realizar el rediseño de los procesos	2	4	KP	✓			■	■					
2	Validación de nuevos procesos	Se realiza la conformidad del rediseño de procesos	1	4	KP	✓						■			
3	Configuración de nuevos procesos	Elaboración de aplicativos o herramientas para los nuevos procesos	2	4	KP	✓							■	■	

Nota: En la siguiente figura, podemos observar el cronograma de actividades a realizar para la mejora de los procesos, mediante un Diagrama de Gantt

3.3.3 Procedimiento de aprobación

Se determinó a las personas que aprobarán los nuevos diseños para los procesos. Se determinó que se tendrían 3 niveles de aprobación como se detalla en el cuadro.

Tabla 5

Niveles de aprobación de nuevos procesos.

TIPO	CARGO	DETALLE
Validación	Usuario	El usuario valida el correcto diseño o rediseño de los procesos establecidos
Aprobación 1	Jefe de RRHH	Se valida la estructura procedimental de los nuevos procesos
Aprobación 2	Gerente General	Se valida y aprueba para su implementación y divulgación en la organización

Nota: En la siguiente tabla, podemos observar los niveles de aprobación para los nuevos procesos.

3.4. Implementación del Proceso

En esta etapa, se iniciará con la implementación del proyecto, mediante el soporte de las tecnologías de información y herramientas estratégicas que ayuden en la optimización y mejora de cada proceso, a su vez, mencionar que en esta etapa se pone en acción la ejecución de los nuevos procesos documentados y establecidos para la subárea de Administración de Personal.

3.4.1. Proceso y gestión del cálculo de planilla

- Se establecieron procedimientos y se plasmaron en documentos.
- Se crearon alertas para las fechas de corte de planilla.
- Se valida dos veces la planilla antes de ser enviada para pagar.
- El proceso de pago se realiza de forma masiva y sistemática.

Con la ayuda de los instrumentos tecnológicos y herramientas estratégicas empresariales, se plasmaron en documentos los procedimientos a seguir de dicha actividad, apoyándonos así de las alertas en el correo electrónico de todos colaboradores involucrados en el proceso, por lo cual a estos se les haría más sencillo y organizado al momento de enviar la información al contador en el tiempo ya programado.

Así mismo, con la ayuda del nuevo personal del área se hizo más sencillo y práctico validar mes a mes las planillas remunerativas del personal; ya que este contaba con la experiencia y capacidad necesaria para cumplir con lo establecido.

A su vez, el proceso de pago se optimizó de tal forma que ahora se empezaron a generar TXT de cada banco, para el envío masivo de pagos a los colaboradores.

Adicional a lo mencionado anteriormente se realizó un Diagrama de Gantt para mantener la organización en este proceso.

Figura 24

Diagrama de Gantt – Cierre y pago de planilla

GANTT DE CIERRE Y PAGO DE PLANILLA			MES EN CURSO								
ID	TITULO	DESCRIPCION	RESP.	GANTT (DÍAS)							
				24	25	26	27	28	29	30	
A	FECHA DE CIERRE DE PLANILLA	Se recepciona las modificatorias que tenga la planilla, según lo indicado por el gerente y la asistente de recursos humanos.	KP	■							
B	ENVIO DE ACTUALIZACIONES	Se procede a enviar las actualizaciones y modificatorias de la planilla al contador, para la elaboración de la planilla.	KP		■						
C	GENERAR PLANILLA	El contador se encarga de generar la planilla y enviarla a la asistente de recursos humanos para su validación.	CV			■	■				
D	APROBACIÓN DE PLANILLA	El personal de recursos humanos procede con la aprobación de la planilla, y si en caso este no se encuentre conforme se realiza la verificación correspondiente.	KP				■	■			
E	PAGO DE PLANILLA	Se envía la planilla a gerencia para el VB* y el pago correspondiente a cada colaborador.	AR					■	■	■	

Nota: en la figura, podemos observar el cronograma de actividades para la elaboración del cierre y pago de planilla.

Tabla 6

Leyenda Cierre y Pago de planilla

ABREVIATURA	NOMBRE	CARGO
KP	Karen Palacios	Asistente de RRHH
CV	Carlos Ventura	Contador
AR	Alfonso Rufasto	Gerente General

Nota: En esta tabla podemos observar, los cargos y personas responsables que estarán involucrados en el proceso de Cierre y pago de planilla.

3.4.2. Proceso manual de envío de boletas

- Se establecieron procedimientos y se plasmaron en documentos.
- Se eliminaron las actividades que no agregaban valor al proceso.
- Se estableció una fecha límite para la entrega de boletas.
- El proceso de envío de boletas se volvió sistemático.

Para este proceso se determinó como primera instancia establecer y definir los procedimientos de dicha actividad, también se estableció una fecha límite para la entrega de boletas, la cual sería el mismo día que se haga efecto el pago de las remuneraciones a cada colaborador; a su vez se identificó muchas actividades que no generaban valor en el proceso, lo cual se determinó que el nuevo personal de recursos humanos trabaje de forma paralela al contador para que genere las boletas de pago de los colaboradores, optimizando esta acción mediante el apoyo de TI, diseñando un APP de recursos humanos, el cual ponga una contraseña en cada boleta de pago y luego las envíe por correo electrónico a cada colaborador de la empresa de forma masiva, optimizando así tiempos y recursos para esta actividad.

Según lo mencionado anteriormente, se realizaron las siguientes pautas para la elaboración de la APP de recursos humanos.

Figura 25

Proceso Envío de Boletas masivo



Nota: En esta imagen podemos observar los recursos y herramientas informáticas utilizadas para la mejora del proceso de envío masivo de boletas.

Se trabajó junto al área de TI, la creación de la APP de recursos humanos, proporcionando los recursos e información necesaria para la preparación de la misma, a su vez, mediante el uso de visual estudio que esta soportado en lenguaje C#, se diseñó

una APP que permite el procesamiento de envío de correos SMTP server, adecuándolo así para enviar las boletas mediante el proveedor de correo Gmail de Google.

3.4.3. Proceso de ingreso de personal

- Se establecieron procedimientos de esta actividad.
- Se establecieron mecanismos de información para dicha actividad.
- Se crearon nuevos formatos para armar los legajos de personal.
- Existen reprocesos por formatos incompletos para la solicitud de información de personal.

Mediante herramientas tecnológicas se estableció enviar solo por vía correo electrónico los nuevos ingresos de personal, para tener un orden establecido y no enviar la información a través de otros medios tecnológicos, a su vez, se plasmó crear un formato para armar el legajo de personal y este sea más completo; ya que, no existía un requerimiento de entrega de documentos para armar uno. De tal forma este formato sirve para almacenar todo tipo de información del personal, como estudios académicos, domicilio actual, tipo de AFP al que pertenece, si tiene o no dependientes, entre otros, información que nos servirá para todo tipo de requerimiento a futuro.

Así mismo, se optimizó la ficha de registro de personal nuevo, mediante modelos de fichas organizacionales y virtuales, ya que anteriormente no se contaba con los requerimientos claros ni información detallada en dicha ficha, por lo cual generaba un reproceso en esta actividad, al no contar con la información completa del personal en primera instancia.

Para realizar estas mejoras se utilizó la herramienta de las 5's para contar con un mayor orden y organización dentro de este proceso.

La aplicación se realizó de la siguiente manera:

a) Clasificación:

En este punto identificamos y clasificamos los formatos, fichas y documentos que se tenían anteriormente en el proceso de ingreso de personal. Al realizar la clasificación se encontraron formatos que no estaban estandarizados, considerándolos como materiales innecesarios para el proceso.

Se identificó que eran dos las fichas utilizadas para el ingreso de personal, las cuales no se encontraban definidas, ya que no se sabía cuál de las fichas se utilizaban para el proceso, lo que generaba una desorganización y confusión en el personal al momento de realizar esta actividad.

b) Organización:

En el segundo punto, se estableció una ruta donde se almacenarán las fichas solo de ingreso de personal. Creando una carpeta compartida de Recursos Humanos, dividiéndola en 3 subáreas, Administración de Personal, Selección de Personal y Bienestar Social, donde en cada una se almacenará solo la información correspondiente. Por otro lado, los formatos de ingreso de personal serán almacenados en la carpeta de Administración de Personal, donde dentro de la misma, habrá otra carpeta con el nombre “3. Ingreso de Personal”.

c) Limpieza:

En este tercer punto, se informa al personal a cargo de estas actividades, que no se debe almacenar ningún tipo de documento que sea la ficha de ingreso de personal, para así generar una cultura de orden y organización dentro de la empresa.

d) Estandarizar:

En el cuarto punto, se realiza la mejora a la ficha de ingreso de personal para que no pueda generar contingencia en el proceso, a su vez se plasmó en la ficha información necesaria para el llenado completo y claro del ingresante, logrando solo quedarnos con una ficha estandarizada para este proceso.

e) Seguir Mejorando:

En este último punto, se verifica que se cumpla con todo lo establecido anteriormente y a su vez se busca mejorar el proceso.

3.4.4. Proceso de elaboración de contratos y renovaciones

- Se establecieron procedimientos para esta actividad.
- Se crearon plantillas de contratos y renovaciones para la mejora de la actividad.
- Se establecieron plazos y fechas límite para el envío de contratos y renovaciones.

Se establecieron los procedimientos para el nuevo proceso de dicha actividad, generando de manera más óptima la elaboración de plantillas de contratos y renovaciones; ya que anteriormente cada personal que ingresaba, se tenía que enviar al área legal las condiciones para elaborar los contratos, de tal forma que estos demoraban de 2 a 3 días en realizarlo, siendo este un problema debido a que generaba retraso en la entrega de contratos, por lo que se optó por tener plantillas de contratos para cada cliente con el que trabaja la empresa SALUS SAC, de tal forma que el personal de recursos humanos solo modifique la información personal y cambios en remuneración y fechas de contratación, lo cual ayuda a optimizar los tiempos para realizar las entregas inmediatas de los contratos. A sí mismo, las renovaciones fueron también mejoradas creando las plantillas correspondientes, para una mejor fluidez en el tiempo y los recursos.

Por otro lado, los plazos para entregar un contrato y renovación fueron establecidos; ya que anteriormente no se llevaba un control interno acerca de los próximos contratos a vencer, ni los futuros contratos a entregar. Esto generaba un gran problema en la empresa SALUS, ya que muchas veces se enviaban contratos fuera de fecha o simplemente no se realizaban las renovaciones y el personal trabajaba sin renovación alguna, por ende, se optó por entregar los contratos al personal nuevo ingresante el mismo día que empezaba labores o 1 día antes, de igual manera con las renovaciones, tenían que ser enviadas un día antes del vencimiento de contrato.

3.5. Recursos Requeridos

Para este proyecto se contó con recursos propios de la compañía, se contó con el asistente de recursos humanos a tiempo completo por el periodo de 30 días, y por 7 días al coordinador de TI.

Adicional se utilizó Microsoft Excel y Visual Studio, cuyas licenciadas ya habían sido adquiridas por la empresa tiempo atrás, por lo que no significo un costo adicional en este proyecto.

Tabla 7

Detalle de Coto de Personal Requerido

Inversión	Sueldo	Tiempo (Días)
Asistente de RRHH	1800	30
Coordinador de TI	5000	7
TOTAL		2,966.67

Nota: En esta tabla, podemos observar la remuneración del personal de forma mensual.

3.6. Análisis Económico Financiero

Se analizó el ahorro generado para cada mejora de forma mensual, los cuales arrojaron los siguientes resultados.

El tiempo 1 significa el tiempo empleado en días antes de la mejora del proceso y tiempo 2 el tiempo empleado después de la mejora.

El costo 1 es aquel que se gastó antes de la mejora del proceso y el costo 2 es aquel que se gasta actualmente después de la implementación.

a) Elaboración de Planilla

Se considera la hora hombre de los colaboradores que participan en el proceso, las cuales son el contador con 25.00 soles y la del gerente general con 84.27 soles.

Considerando el tiempo en horas que requieren estos en el proceso, notando una clara diferencia de horas luego de realizada la implementación.

Lo que se obtiene un ahorro mensual de 979.20 soles para este proceso.

Tabla 8

Ahorro mensual en la mejora de elaboración de planillas.

Cargo	Costo H. Hombre	Tiempo 1 (Hrs)	Tiempo 2 (Hrs)	Costo 1	Costo 2	Diferencia
Contador	25.00	40.00	16.00	1,000.00	400.00	600.00
Gerente General	84.27	5.00	0.50	421.33	42.13	379.20
Ahorro Mensual						979.20

Nota: En esta tabla, podemos observar el ahorro mensual que se tiene en el proceso de elaboración de planillas.

b) Ingreso de Personal

Se considera la hora hombre de los colaboradores que intervienen en el proceso, las cuales son la auxiliar administrativa con 11.17 soles y el contador con 25.00 soles.

Considerando el tiempo en horas que requieren estos en el proceso, se observa también que ambos ya no intervienen en el nuevo proceso, por lo cual se ahorra en tiempo y costos de ambos colaboradores.

Lo que se obtiene un ahorro mensual de 339.58 soles para este proceso.

Tabla 9

Ahorro Mensual en la mejora del proceso de ingreso de personal

CARGO	Costo H. Hombre	Tiempo 1 (Hrs)	Tiempo 2 (Hrs)	Costo 1	Costo 2	Diferencia
Auxiliar Administrativa	11.17	12.50	-	139.58	-	139.58
Contador	25	8	-	200.00	-	200.00
AHORRO MENSUAL						339.58

Nota: En esta tabla podemos observar, el ahorro mensual en la mejora del proceso de ingreso de personal.

c) Envío de Boletas

Se considera la hora hombre de las personas que actúan en el proceso, las cuales son la auxiliar administrativa con 11.17 soles y el gerente general con 84.27 soles.

Considerando el tiempo en horas que requieren estos en el proceso, se observa también que ambos ya no intervienen en el nuevo proceso, por lo cual se ahorra en tiempo y costos de ambos colaboradores.

Obteniendo un ahorro mensual de 588.83 soles para este proceso.

Tabla 10

Ahorro Mensual en la mejora del proceso de envío de boletas

CARGO	Costo H.Hombre	Tiempo 1 (Hrs)	Tiempo 2 (Hrs)	Costo 1	Costo 2	Diferencia
Auxiliar Administrativa	11.17	15.00	-	167.50	-	167.50
Gerente General	84.27	5.00	-	421.33	-	421.33
AHORRO MENSUAL						588.83

Nota: En la tabla se puede mostrar el ahorro mensual en el proceso de envío de boletas.

d) Elaboración de contratos y renovaciones

Se considera la hora hombre de las personas que intervienen en el proceso, las cuales son la auxiliar administrativa con 11.17 soles y el abogado con 41.67 soles.

Considerando el tiempo en horas que requieren estos en el proceso, se observa también que ambos ya no intervienen en el nuevo proceso, por lo cual se ahorra en tiempo y costos de ambos colaboradores.

Obteniendo un ahorro mensual de 1268.00 soles para este proceso.

Tabla 11

Ahorra mensual en la mejora del proceso de elaboración de contratos y renovaciones.

CARGO	Costo H. Hombre	Tiempo 1 (Hrs)	Tiempo 2 (Hrs)	Costo 1	Costo 2	Diferencia
Auxiliar Administrativa	11.17	24	-	268.00	-	268.00
Abogado	41.67	24	-	1,000.00	-	1,000.00
AHORRO MENSUAL						1,268.00

Nota: En esta imagen podemos observar el ahorro mensual, en el proceso de elaboración de contratos y renovaciones.

3.6.1. Flujo de Caja

En la siguiente imagen se detalla el ahorro mensual que se tuvo para los 4 procesos a mejorar, comprendiendo el periodo desde octubre 2020 hasta abril 2021, en estos notamos un ahorro considerable para cada proceso, lo cual conlleva a tener un ahorro mensual de 3,175.62 soles mensuales.

Figura 26

Cuadro de ahorro mensual de cada proceso

Iniciativa	Ahorro Mensual
Planilla	979.20
Contratos	1,268.00
Boletas	339.58
Ingreso de Personal	588.83
TOTAL	3,175.62

Nota: En la imagen se detalla el ahorro mensual de cada proceso en mejora. Obteniendo un total de 3175.62 soles los cuales son ahorrados mensualmente.

Para esta implementación tanto los recursos como la inversión fueron propios, ya que se contrató a un personal capacitado y con experiencia en el área mencionada, para realizar la mejora de estos procesos definidos, invirtiendo un mes en la realización del

proyecto, a su vez, se contó con el apoyo informático del coordinador de TI, que se encargó de realizar las mejoras tecnológicas planteadas por el área.

Figura 27

Detalle de Inversión

Inversión	Sueldo	Tiempo (Días)
Asistente de RRHH	1,800	30
Coordinador de TI	5,000	7
TOTAL		2,966.67

Nota: En la presente figura se detalla la inversión de la empresa.

Como se puede evidenciar se tiene un VAN de 13,691.90 mayor que 0 y un TIR de 106% superior al interés esperado por el accionista.

Esto nos indica que el proyecto es beneficioso en el tiempo.

Tabla 12*Flujo de Caja*

Ahorros	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Planilla		979.20	979.20	979.20	979.20	979.20	979.20	979.20
Contratos		1,268.00	1,268.00	1,268.00	1,268.00	1,268.00	1,268.00	1,268.00
Boletas		339.58	339.58	339.58	339.58	339.58	339.58	339.58
Ingreso de Personal		588.83	588.83	588.83	588.83	588.83	588.83	588.83
Inversion	- 2,966.67							
TOTAL	- 2,966.67	3,175.62	3,175.62	3,175.62	3,175.62	3,175.62	3,175.62	3,175.62

(Ke)	7.78%
-------------	--------------

VAN	S/13,691.90
------------	--------------------

TIR	106%
------------	-------------

Nota: La siguiente tabla, representan los ahorros obtenidos en cada proceso y replicados en forma mensual.

CAPÍTULO IV : ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADO

En este punto se presentarán los resultados de la implementación, en el cual se detallarán los nuevos procesos, diagramas de flujo y nuevos indicadores de cada actividad. Por consiguiente, se continuará detallando los 2 puntos restantes de la metodología BPM.

4.1. Seguimiento de los procesos

En esta etapa se presentarán los nuevos procesos con ayuda de los nuevos indicadores establecidos por cada actividad, estos ayudarán a medir los errores, el factor tiempo y el cambio que se ha logrado después de la implementación.

A continuación, detallaremos el nuevo proceso, diagrama de flujo y ver que tanto han variado de los indicadores de cada punto que tocamos en el capítulo anterior.

4.1.1. Proceso y gestión del cálculo de planilla

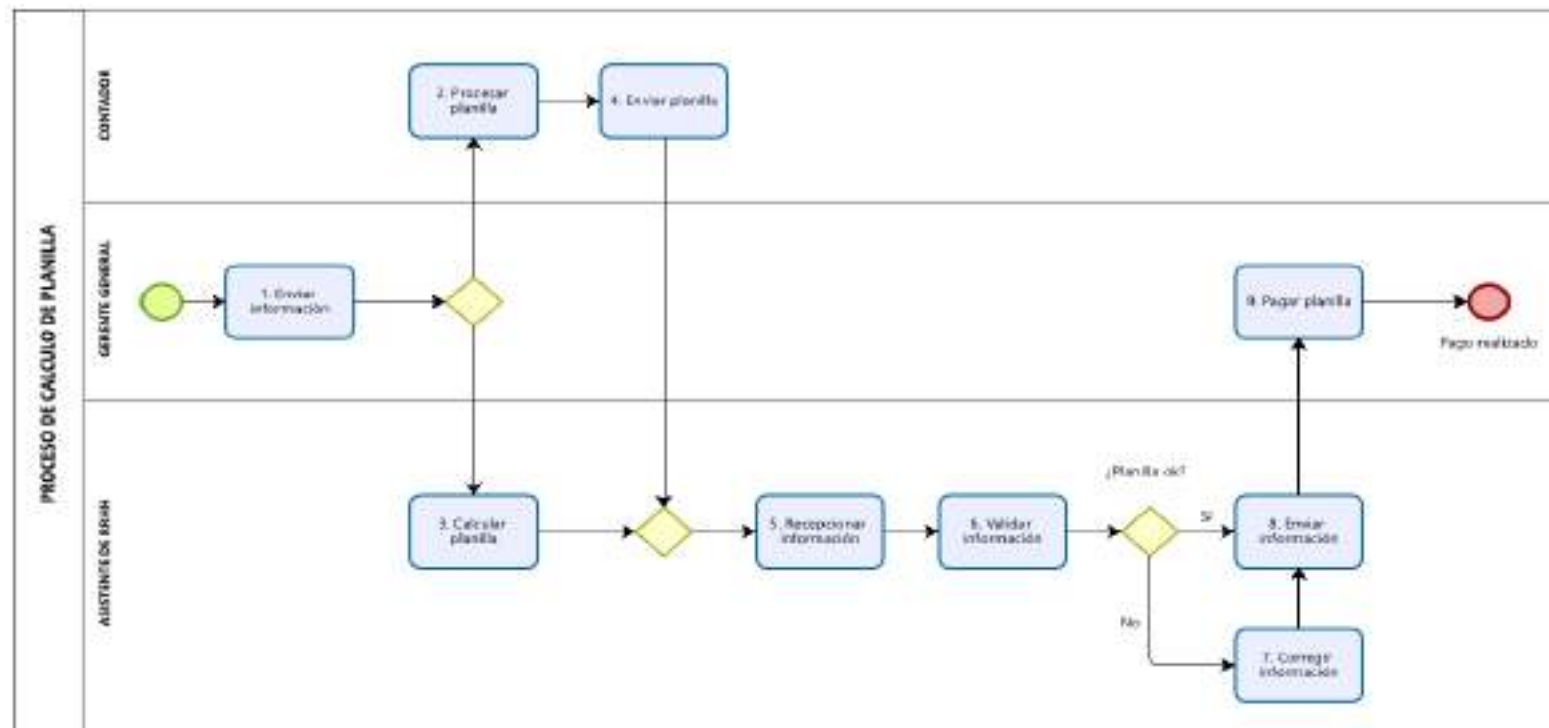
El nuevo proceso inicia con la programación de recordatorios de cierre de planilla a través de la herramienta Google Calendar, donde se agendará a los involucrados en el nuevo proceso, se programó los días 20 y 24, para que el gerente general encargado de enviar la información al contador y paralelamente a la asistente de recursos humanos, recordase que el día 25 es el cierre total de la planilla y sí hubiese algún cambio a realizar envíen por correo electrónico la información, como, descuentos, bonos, cambio de remuneración, ingreso de personal, asignación familiar y etc. Luego de enviar dicha información al contador y a la asistente del área en mención, se procede a cuadrar la planilla paralelamente por ambas partes con los cambios enviados.

Así mismo, el contador tiene plazo hasta el día 27 de cada mes para enviar la planilla a la asistente de recursos humanos, para que esta pueda validarla y dar conformidad para pago, sí en caso la planilla presentará algún error, la asistente de recursos humanos se encargará de realizar las modificaciones correspondientes y enviarlas al gerente general para efectuar el pago, a su vez le informa al contador de los errores presentados para su actualización de información; caso contrario no haya ningún error o modificación, la planilla se enviará directamente al gerente general,

para que proceda con el pago de la remuneración a cada colaborador, generando un TXT por cada banco y efectuar el pago de forma masiva.

Figura 28

Proceso de cálculo de planilla



Nota: En la siguiente figura, se detalla el proceso de cálculo de planilla, con las mejoras realizadas.

Tabla 13*Explicación exacta del proceso de cálculo y gestión de planilla*

Proceso de Negocio: Proceso de cálculo y gestión de planillas						
N°	Actividad	Descripción	Rol	Tipo de Actividad	Herramientas	Comentarios
1	Enviar información	Se envía los cambios para la planilla.	Gerente General	Manual	Correos (Gmail)	
2	Procesar planilla	Se procesa la planilla con la información enviada	Contador	Automatizada	Excel (Macros)	
3	Calcular planilla	Se calcula la planilla, agregando los descuentos, asig fam, pago eps.	Asistente de Recursos Humanos	Automatizada	Excel (Macros)	
4	Enviar planilla	Se envía la planilla para la validación	Contador	Manual	Correos (Gmail)	
5	Recepcionar información	Se recepciona la información y se guarda en una ruta establecida	Asistente de Recursos Humanos	Manual	Correos (Gmail)	Ruta: \KAREN PALACIOS\ADMINISTRACION DE PERSONAL\7. PLANILLA\2021\1. Enero
6	Validar información	Se valida si esta la información correcta.	Asistente de Recursos Humanos	Automatizada	Excel (Macros)	
7	Corregir información	Se corrige la información errada	Asistente de Recursos Humanos	Automatizada	Excel (Macros)	
8	Enviar información	Se envía la información modificada y/o igual	Asistente de Recursos Humanos	Manual	Correos (Gmail)	
9	Pagar planilla	Se paga la planilla de forma masiva por formatos txt.	Gerente General	Automatizada	Correos (Gmail)	

Nota: En la tabla se detalla, el proceso mejorado de cálculo y gestión de planillas.

Indicadores del nuevo proceso

➤ Porcentaje de planillas erradas en el mes

Este indicador decreciente nos da a conocer el porcentaje de pagos mal calculados o ejecutados de los colaboradores, en el nuevo proceso establecido como mejora.

La forma de cálculo es el número de planillas erradas sobre el total de colaboradores.

Figura 29

Porcentaje de planillas erradas en el mes



Nota: En la figura se muestra como ha disminuido las planillas erradas mes a mes.

➤ Cumplimiento en fechas de cierre de planilla

Este indicador decreciente nos da a conocer si se cumplió con la fecha establecida para el cierre de planillas, y de no ser así cuantos días de retraso se tuvo con el nuevo proceso establecido.

Figura 30

Cumplimiento en fechas de cierre de planilla



Nota: En la figura se puede mostrar la disminución de días que se ha obtenido con la mejora en cuanto a la fecha de cierre de planilla.

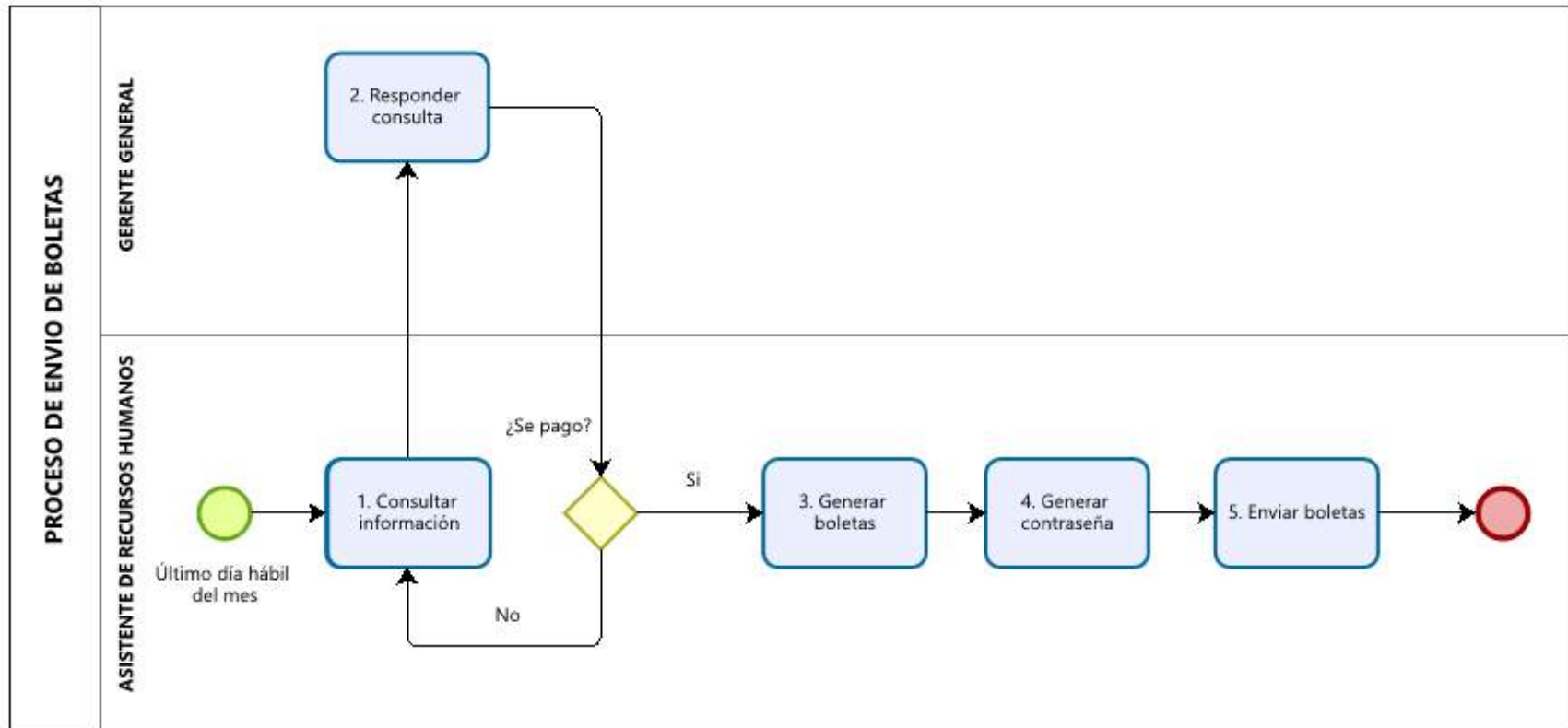
4.1.2. Proceso de envío de boletas

El nuevo proceso de envío de boletas se inicia el último día hábil del mes con la comunicación del gerente general a la asistente del área, este le indica que ya se efectuó el pago a los colaboradores y que se proceda a realizar el envío de las boletas de pago a cada colaborador, luego la asistente de recursos humanos procede a generar las boletas de pago a través de una macro.

Así mismo, la asistente procede abrir el APP de recursos humanos, el cual se encarga de poner las contraseñas en las boletas de pago y realizar los envíos de forma masiva a cada correo de los colaboradores.

Figura 31

Proceso de envío de boletas



Nota: En la siguiente figura, podemos apreciar mediante un Diagrama de Flujo el nuevo proceso de envío de boletas.

Tabla 14*Explicación exacta del Proceso de Envío de Boletas.*

Proceso de Negocio: Proceso de Envío de Boletas						
N°	Actividad	Descripción	Rol	Tipo de Actividad	Herramientas	Comentarios
1	Consultar información	Consultar si ya se realizó el pago del mes	Asistente de Recursos Humanos	Manual	Correo (Gmail)	
2	Responder consulta	Dar la conformidad del pago realizado	Gerente General	Manual	Correo (Gmail)	
3	Generar boletas	Generar cada boleta del colaborador	Asistente de Recursos Humanos	Automatizado	Excel (Macros)	
4	Generar contraseña	Generar contraseña para cada boleta	Asistente de Recursos Humanos	Automatizado	AppRRHH	Las contraseñas son el DNI de los colaboradores
5	Enviar boletas	Enviar boletas de forma masiva a cada correo	Asistente de Recursos Humanos	Automatizado	AppRRHH	Se envía automáticamente cada boleta a todos los correos de los colaboradores

Nota: En la siguiente tabla podemos apreciar, el detalle del nuevo proceso de envío de boletas.

Indicador del proceso:

- Porcentaje de boletas erradas en el mes

Este indicador decreciente nos da a conocer el porcentaje de boletas generadas de forma errada tanto en su información y/o en su proceso de envío.

Figura 32

Porcentaje de boletas erradas en el mes



Nota: En la siguiente imagen podemos apreciar cómo ha disminuido el porcentaje de boletas erradas en el mes.

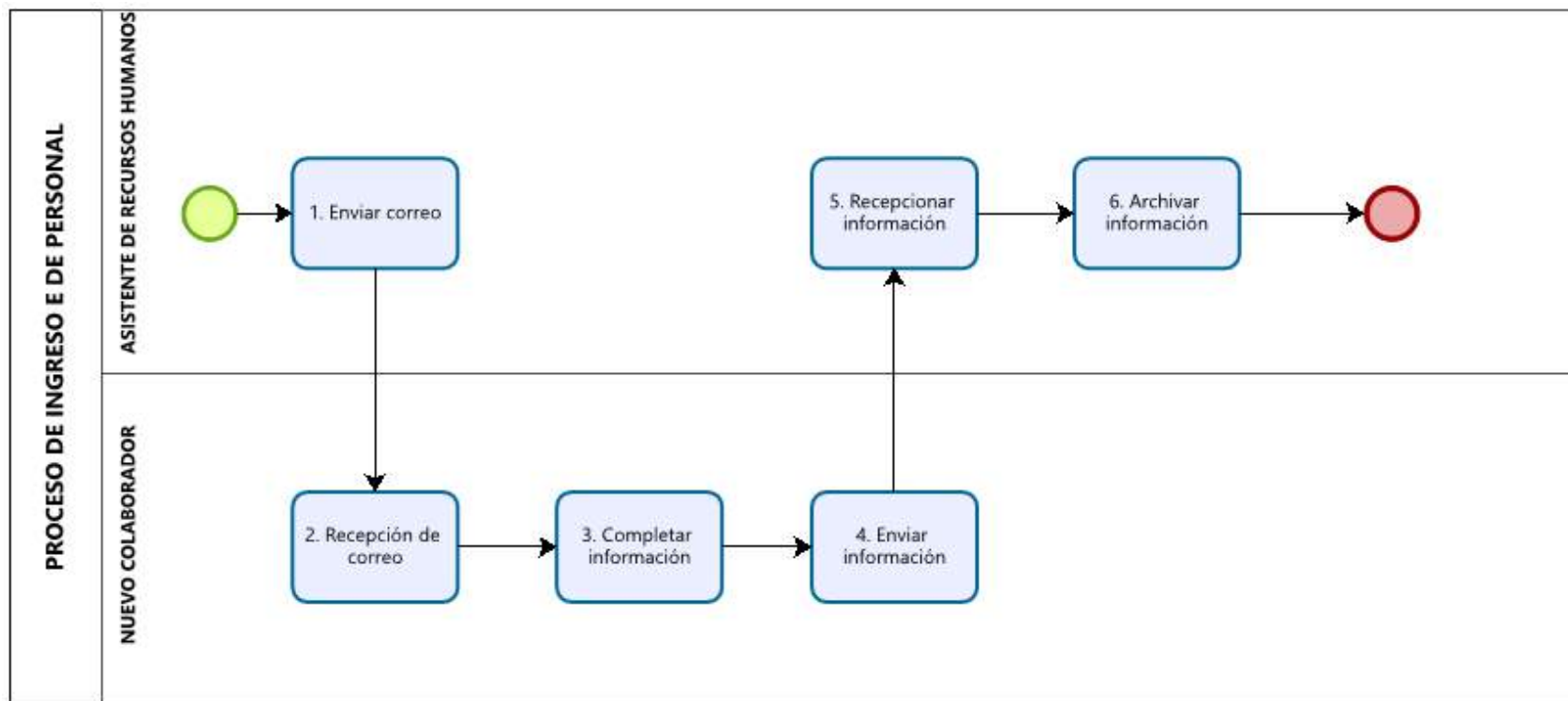
4.1.3. Proceso de ingreso de personal

Este nuevo proceso inicia con el envío de correo de bienvenida para el nuevo personal que ingrese a la empresa, a cargo de la asistente del área, la cual, dentro del correo, le indica que debe enviar su información personal, como, DJ de domicilio, DJ de AFP, CV documentado, certificado de renta de 5ta categoría, etc. A su vez, se envía también la ficha de ingreso, la cual está establecida en un formato más detallado para el registro en la data general de la empresa, está contiene a parte del registro de información personal, el registro del tipo de banco al que pertenece el colaborador, si tiene o no dependientes, entre otras. Así mismo, el colaborador ingresante tiene 2 días para enviar los documentos correspondientes por correo electrónico, luego que se recepciona los documentos del

personal, se procede a armar su legajo de forma virtual en el Google Drive de la empresa, subiendo así todos sus documentos enviados.

Figura 33

Proceso de ingreso de personal



Nota: En la siguiente figura, se puede apreciar el nuevo proceso de ingreso de personal con las mejoras realizadas.

Tabla 15*Explicación exacta del proceso de ingreso de personal*

Proceso de Negocio: Proceso de ingreso de personal						
N°	Actividad	Descripción	Rol	Tipo de Actividad	Herramientas	Comentarios
1	Enviar correo	Se envía correo de bienvenida para el colaborador	Asistente de Recursos Humanos	Manual	Correo (Gmail)	
2	Recepcionar de correo	Se recepciona la información para recopilar datos	Nuevo Colaborador	Manual	Correo (Gmail)	
3	Completar información	Se completan las fichas	Nuevo Colaborador	Manual	Ficha formato PDF	Las fichas son más eficientes y claras.
4	Enviar información	Se envía las fichas completas y documentos solicitados	Nuevo Colaborador	Manual	Correo (Gmail)	
5	Recepcionar información	Se recepciona y verifica que este completa la información	Asistente RRHH	Manual	Correo (Gmail)	
6	Archivar información	Se archiva en una carpeta virtual con el nombre del colaborador con toda su información	Asistente RRHH	Manual	Google Drive	Se tiene una carpeta en Google drive de cada colaborador con su información

Nota: En esta tabla podemos identificar el detalle del nuevo proceso de ingreso de personal.

Indicador del proceso

➤ Porcentaje de reproceso de solicitud de información

Este indicador decreciente nos da a notar el porcentaje de reprocesos respecto a la solicitud de información del personal nuevo.

Figura 34

Porcentaje de reproceso de solicitud de información



Nota: En esta figura, podemos observar la disminución del porcentaje de reprocesos en los ingresos de personal.

4.1.4. Proceso de elaboración de contratos y renovaciones

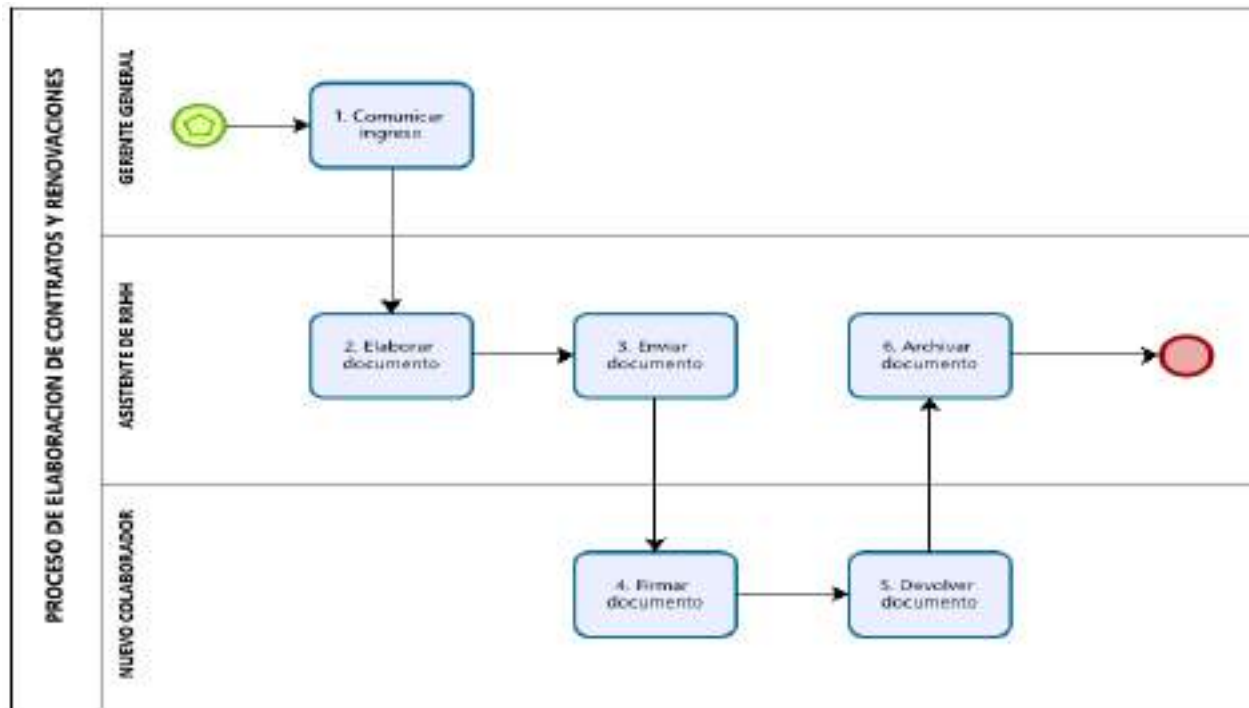
Este nuevo proceso inicia con la comunicación del gerente general con la asistente de recursos humanos, el cual le indica vía correo electrónico que habrá un nuevo ingreso de personal para uno de los clientes, indicándole si este colaborador es en particular un médico, enfermera, nutricionista o capacitador, a su vez, en el correo esta detallado las condiciones laborales en que el colaborador trabajará con la empresa.

Así mismo, la asistente del área procede a buscar la plantilla de contrato correspondiente para efectuar los nuevos cambios que detalló el gerente general en el correo, como, datos personales, remuneración, tiempo de contrato, luego se procede a enviar el contrato al colaborador vía correo electrónico, dándole un plazo de 2 días para el envío firmado.

Por otro lado, se hace un registro en la base de datos general del personal ingresante con su fecha de inicio de contrato y fecha de término, para llevar un control de cuándo será efectuada su próxima renovación.

Figura 35

Proceso de elaboración de contratos y renovaciones



Nota: En la siguiente figura, se muestra el nuevo proceso de elaboración de contratos y renovaciones.

Tabla 16*Explicación exacta de la elaboración de contratos y renovaciones*

Proceso de Negocio: Proceso de elaboración de contratos y renovaciones						
N°	Actividad	Descripción	Rol	Tipo de Actividad	Herramientas	Comentarios
1	Comunicar ingreso	Detallando condiciones, beneficios e información del colaborador	Gerente General	Manual	Correo (Gmail)	
2	Elaborar documento	Se recepciona la información y se elabora el documento con los datos	Asistente RRHH	Manual	Word	Se tienen plantillas de contratos y renovaciones
3	Enviar documento	Se envía el documento con los datos completos	Asistente RRHH	Manual	Correo (Gmail)	
4	Firmar documento	El colaborador firma el documento	Nuevo Colaborador	Manual	Word	
5	Devolver documento	El colaborador envía el documento firmado	Nuevo Colaborador	Manual	Correo (Gmail)	
6	Archivar documento	Se archiva el documento en el drive en la carpeta del colaborador	Asistente de Recursos Humanos	Manual	Drive	

Nota: En la siguiente tabla, se aprecia el detalle del nuevo proceso de elaboración de contratos y renovaciones.

Indicadores del proceso

➤ Tiempo promedio de elaboración de contratos y renovación

Este indicador decreciente, da a notar el tiempo en el cual se demora la asistente de recursos humanos en elaborar los contratos y renovaciones del personal.

Figura 36

Tiempo promedio de elaboración de contratos y renovaciones



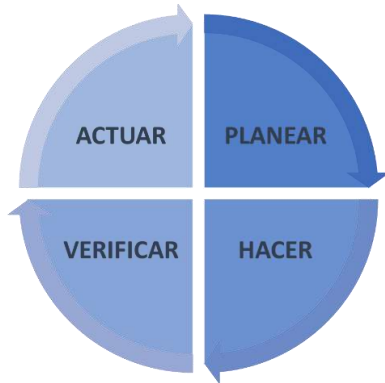
Nota: En la siguiente figura, se muestra la disminución del tiempo en la elaboración de contratos y renovaciones.

4.2. Refinamiento de los procesos

Esta última etapa está enfocada en la mejora constante de los procesos, el analizar y realizar un seguimiento de todo lo implementado en cada etapa, para darse cuenta si los objetivos de la empresa están siendo alcanzados con los resultados obtenidos.

Figura 37

Ciclo de Mejora Continua



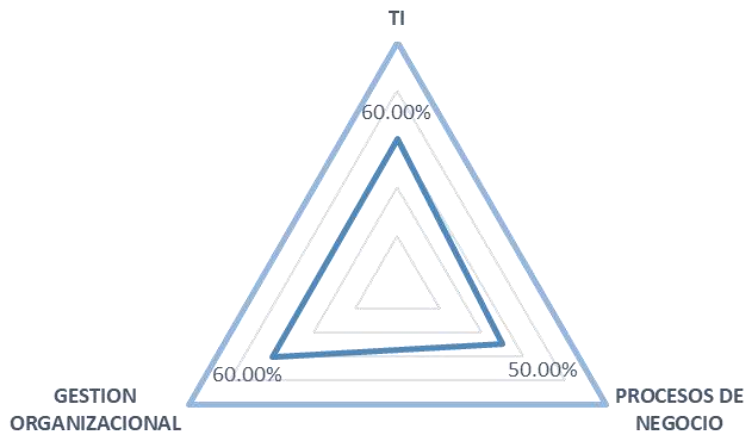
Nota: En la figura, apreciamos el ciclo de mejora continua para el refinamiento de procesos.

Así mismo, todo lo implementado y realizado en la empresa SALUS SAC, refleja un notable cambio en sus procesos; ya que ahora son más ordenados y cronometrados, contando así con un personal capacitado que valide la información enviada por las partes involucradas en cada proceso, a su vez con ayuda de las herramientas tecnológicas se logró realizar una APP de Recursos Humanos, la cual permitió optimizar los tiempos de envío de las boletas de pago, mejorando notablemente sus procesos.

Por otro lado, se realizó un análisis de la situación mejorada de la empresa, encuestando otra vez a los colaboradores, orientando las mismas preguntas que se realizaron al inicio del estudio, y los resultados fueron favorables para los 3 puntos que se tocaron nuevamente en la encuesta, obteniendo así una nueva pirámide de desempeño, con porcentajes óptimos y desarrollados.

Figura 38

Nueva Pirámide de Desempeño



Nota: En la siguiente imagen podemos apreciar el cambio de acuerdo a los indicadores general optados por la empresa.

Podemos observar que en la pirámide de desempeño se ha alcanzado un desarrollo de gestión organizacional al 60%, porcentaje que no se vio reflejado al inicio del estudio, por otro lado, observamos que aumentó el desarrollo tecnológico dentro de la organización con un 60%, y finalmente se tuvo una mejora considerable en los procesos de negocio con un 50%.

CAPÍTULO V : CONCLUSIONES

En el presente proyecto se determinó como implementar la subárea de Recursos Humanos, Administración de Personal, bajo la metodología BPM de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020, se concluyó que esta implementación ayudó a mejorar los indicadores de desempeño presentados antes del rediseño de procesos, los cuales reflejaban un bajo porcentaje en sus estadísticas cambiando considerablemente estos porcentajes después de la implementación, como los procesos de negocio que se encontraban con un 10% inicialmente, crecieron de forma progresiva al 50%, las tecnologías de la información pasaron del 30% al 60% y finalmente la gestión organizacional paso de un 30% a un notorio cambio del 60%. (Figura 5 y 38). Según Juárez y León (2014), indican que para que la Clínica Santa Rosa logre el posicionamiento debido y sea diferenciada de otras clínicas este debe tener como base políticas y prácticas que sean establecidas dentro de la empresa para su mejora.

En el presente proyecto se determinó como mejorar el proceso y gestión del cálculo de planilla mensual de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020, este concluyó debido a que no contaba con procesos establecidos los errores dentro de la planilla eran considerables mes a mes, la evaluación hecha del mes de enero a setiembre determinó que en promedio se presentaban 3 planillas erradas por cada mes; es decir, se encontraban fallas de información o errores en sus cálculos, sin embargo después de la mejora en el proceso y la evaluación realizada en el mes de octubre al mes de abril arrojaba un promedio de 1 planilla errada por mes, lo que significa que hubo una notable mejora en el proceso. (Figura 7 y 29). Según Diaz Tiburcio y Diaz Tiburcio (2017), mencionan que es necesario la ayuda de herramientas tecnológicas para mejorar el proceso de cálculo de planillas, para hacerlo óptimo en tiempo y disminución de errores.

En el presente proyecto se determinó como optimizar el proceso de envío de boletas de forma masiva a todo el personal de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020, este se concluyó porque no se realizaba de manera correcta y práctica el envío de boletas, sino que estas eran enviadas de manera manual a cada colaborador, siendo

esta tarea una actividad que no genera valor dentro del proceso, a su vez al no contar con los procesos establecidos y definidos se encontraban muchos errores los cuales eran reportados por los colaboradores cada fines de mes, lo que determino que en promedio existan 2 boletas erradas cada mes de enero a setiembre según los resultados obtenidos del estudio, por otro lado al aplicar la mejora a este proceso aplicando las herramientas tecnológicas adecuadas no solo se optimizó el número de boletas erradas en el mes, sino el tiempo de entrega a cada colaborador, ya que con ayuda de las herramientas tecnológicas se logró crear un APP de Recursos Humanos el cual permitiera que las boletas se envíen a cada colaborador de forma masiva lo que ayudó notablemente en la entrega y mejor presentación de la boleta, a su vez el promedio de boletas erradas después del estudio fue de 1 boleta por cada mes de octubre al mes de abril, logrando alcanzar progresivamente una eficiencia en el proceso. (Figura 12 y 32)

Según Cheel, Tarazona, Pérez y Díaz (2017), mencionan que el desarrollar un sistema que permita optimizar el envío masivo e inmediato de boletas es importante en toda empresa; ya que se cumple con los lineamientos laborales exigidos por el Decreto Supremo 009-2011-TR (Artículo 19), esta indica que las boletas de pago deben ser entregadas a los colaboradores hasta 3 días hábiles después de haber realizado el pago.

En el presente proyecto se determinó como mejorar el proceso de ingreso y recepción de información del personal de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020, lo cual se concluyó orientando la mejora del proceso, en el número de solicitudes de información que se volvían a pedir al colaborador por no contar con una ficha de registro adecuada y una buena administración de información. Por lo tanto, se determinó que antes del estudio se presentaban por mes un promedio de 2 solicitudes de información incorrecta por lo cual se tenía que realizar un reproceso de información, lo que generó que al realizar la mejora del proceso y de la ficha de registro, se presentarán por mes solo 1 reproceso de información. (Figura 16 y 34). Según Rojas y Vílchez (2018), indican que las direcciones corporativas deben orientar al cambio dentro del área de talento humano, teniendo un sistema de desempeño, métodos prácticos que puedan agilizar los procesos realizados dentro del departamento.

En el presente proyecto se determinó como mejorar el proceso de contratación y renovación de personal de la empresa SALUS SAC, Miraflores, 2020, lo cual se concluyó con la mejora del proceso y la optimización del tiempo, ya que debido a la mala gestión de este proceso los contratos y renovaciones tardaban días en realizarse, por ende se realizó un análisis para determinar cuánto es el promedio que se demoraba en realizar un contrato o renovación, el resultado arrojó que de enero a setiembre el promedio de demora para entregar los documentos era de 4 días por mes, es así que se planteó mejorar el proceso empezando por crear plantillas de contratos y renovaciones las cuales permitieran cambiar solo los datos personales, remunerativos, fechas de inicio y término de labores, entre otras, llegando a optimizar los tiempos de forma considerable; ya que, el proceso se haría de forma directa y eficiente, presentado una mayor fluidez en el nuevo proceso, teniendo como resultados de entrega de documentos un promedio de demora de 1 día por contrato y renovación en el mes. (Figura 20 y 36). Según Herrera (2019), el realizar automatizaciones en los procesos permite generar la mejora de estos para optimizar tiempos y reducir reclamos por parte de los colaboradores de la empresa.

CAPÍTULO VI : RECOMENDACIONES

Se recomienda completar la implementación dentro del área estudiada, adicionando las 2 sub áreas de selección de personal y bienestar social, las cuales con su desarrollo ayudarán a fortalecer el departamento, y permitirán desarrollar una mejor organización dentro de la empresa.

Se recomienda para el proceso de cálculo de planilla, optimizar esta actividad manejando un ERP; ya que esta herramienta tecnológica es usada por muchas empresas a nivel nacional, debido a su gran optimización en tiempos y procesos, mejorando la eficiencia y organización dentro de la empresa.

Se recomienda para el proceso de envío de boletas, el continuar mejorando y ajustando detalles del APP de Recursos Humanos para volverlo óptimo, ya que actualmente este proceso esta sistematizado desde que se generan las boletas hasta cuando se envían a cada colaborador por correo electrónico.

Se recomienda para el proceso de ingreso de personal, implementar un ERP en el cual se pueda registrar al personal ingresante, y que este tenga campos de información muy diversos para almacenar todos los datos de cada personal en el sistema ERP, lo cual ayudaría de manera considerable con el desarrollo de la organización y los procesos de ingreso que se dan mes a mes.

Se recomienda en el proceso de contratación y renovación de personal, considerar implementar un ERP que permita tener plantillas de contratos y renovaciones las cuales nos ayuden a generar más rápido el contrato de tal manera que teniendo un sistema completo, ya no será necesario el completar la información ya que esta será automáticamente generada por la data subida del personal nuevo dentro del ERP.

Finalmente se busca optimizar y mejorar todos los procesos dentro de la subárea de Administración de Personal, con el fin de implementar un ERP el cual enlace todos los procesos estudiados en este trabajo, para un mayor alcance de resultados.

CAPÍTULO VII : REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). 5 pasos para transformar una Oficina de Personal en un área de Recursos Humanos (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alva Mendez, G. (Mayo de 2016). *Diario Gestión*. Obtenido de *Diario Gestión*: <https://gestion.pe/tendencias/son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-121297-noticia/>
- Barco Aviles, Y., & Caderon Montoya, E. (Junio de 2015). Propuesta para la creación e implementación de un departamento de Talento Humano en la empresa "Metales y Afines S.A" de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Bono Cabré, R. (2012). Diseños Cuasi-Experimentales y Logintudinales. Barcelona.
- Cheel Trujillo, L., Tarazona Canevello, E., Pérez Chate, J., & Díaz Quezada , J. (Noviembre de 2017). Sistema Electrónico de Distribución de Documentos Laborales (SISLAB). Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va ed.). Mexico, D.F.: McGraw- Hill Interamericana.
- Chocontá Plazas, J., & Rodriguez Rincón, L. (2017). Porpuesta para la creación del departamento de Talento Humano de la empresa Pegamaster LTDA. de la ciudad de Sogamoso - Boyacá. Sogamoso, Colombia.
- Cordova Herrera, V., & Solorzano Coronel, J. (Enero de 2012). Creación del departamento de Gestión Humana de la empresa Esfel S.A "Esmalte Ferro Eljuri". Cuenca, Ecuador.
- Dávila Marín, E. J. (2018). Plan estratégico de Gestión Humano para la integración y mejora de sus procesos, en una empresa minera peruana para el periodo 2018-2022. Lima, Perú.
- Diaz Tiburcio, A. C., & Diaz Tiburcio, A. C. (2017). Propuesta de mejora de la gestión de planillas aplicando herramientas de ingeniería en una empresa de servicios. Lima, Perú.
- Gary Dessler, R. V. (2011). *Administración de recursos humanos* (5ta ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson.

- Herrera Leyva, R. (2019). Propuesta de Automatización para la mejora del proceso de renovación de contratos del área de Recursos Humanos de una empresa privada. Lima, Perú.
- Juarez Dioses, J., & Leon Yalta, M. (Abril de 2014). Diseño e implementación del Área de Talento Humano en la Clínica Santa Rosa S.A.C. de Sullana. Piura, Perú.
- Lizano Mora, H. (Enero de 2014). Desarrollo de Marco Metodológico de Aplicación BPM en la Universidad de Costa Rica. *Proyecto para obtener el grado de Maestría*. Cartago, Costa Rica.
- Maella, P. (2010). *¿Como establecer una estrategia de Recursos Humanos eficaz?* Barcelona: IESE Business School.
- Maeztu Herrera, I. (2008). Factores determinantes de la gestión de recursos humanos . *Tesis para obtener el grado de Doctor*. España.
- Ministerio de Salud del Perú. (Junio de 2020). Resolución Ministerial N° 448- 2020. *El Peruano*.
- Ministerio de Salud del Perú. (2020). Resolución Ministerial N° 972 - 2020. *El Peruano*.
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). Modifican el Decreto Supremo N° 001-98-TR, que establece normas reglamentarias relativas a la obligación de los empleadores de entregar boletas de pago. *El Peruano*.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). (Pearson, Ed.) Mexico.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20.
- Pacheco, J. (Junio de 2018). *HEFLO*. Obtenido de HEFLO: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/ciclo-vida-bpm/>
- Poc Alvarez, D. M. (Junio de 2013). Proceso de Implementación del departamento de Talento Humano en la empresa MACSAM S.A de Cobán A.V. Alta Verapaz, Guatemala.

- Rodriguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (7ma edición ed.). Mexico D.F., Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Sanchez Runde, C. J. (1998). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos en la pequeña y mediana empresa*. IESE SCHOOL.
- Tuaty Ramirez, L. B. (2011). Implementacion de un Business Process Management (BPM) en la empresa Aerovías de Integración Regional Aires S.A. *Tesis para Título*. Bogota D.C., Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Ingreso al APP de envío de boletas

Main

Config. Email Agregar Contraseña a PDF Enviar Email Masivo

Email: karen.palacios@salus.com.pe

Password: *****

Datos Firma Salus

Nombre: Karen Palacios Ruiz

Puesto: Asistente de Administración y RRH

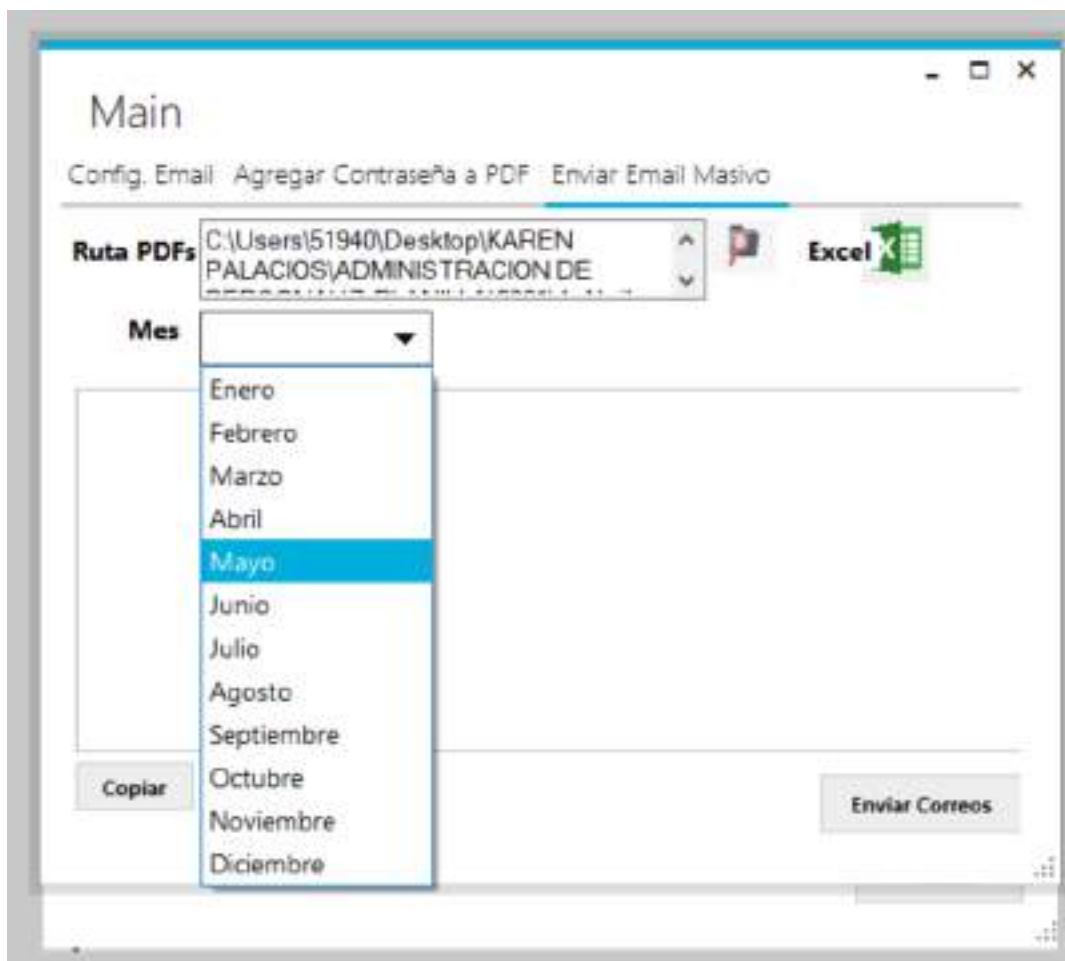
Celular: 919456234

Guardar

Anexo 2. Generación de boletas en PDF

The image shows a screenshot of a web application window. The window title is "Main". Below the title, there is a horizontal menu with three items: "Config. Email", "Agregar Contraseña a PDF", and "Enviar Email Masivo". The "Agregar Contraseña a PDF" item is currently selected, indicated by a blue underline. Below the menu, there is a large empty rectangular area, likely a workspace or a display area for a document. To the right of this area, there is a small icon of a person's head and shoulders. At the bottom right of the window, there is a button labeled "Procesar".

Anexo 3. Configuración de envío masivo de boletas



Anexo 4. Nuevo formato de boleta de pago



SALUS SAC
RUC Nº 26554924356
CALLE GENERAL RECAVARREN
Nº 103 INT. 1000 MIRAFLORES

BOLETA DE PAGO
Mes: ABRIL
D.S. 001-98-TR

TRABAJADOR:	PALACIOS RUIZ KAREN NICOLE		
CODIGO:	76321821	SUELDO:	1,500.00
DIR/VE:	76321821	FECHA DE NAC:	5/11/1986
TIPO DE TRABAJADOR:	EMPLEADO	FECHA DE INGRESO:	1/01/2020
SIST. PENSIONES:	INTIGRA	CUSFP:	84642097RA20
BANCO PAGO:	BBVA	NUMERO DE CUENTA:	0011-0007-0237325620
CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO		


RETRIBUCIONES	DESCUENTOS	APORTES	
SUELDO BASICO	1,500.00	APORTES ODP	250.00
ASIG. FAMILIAR	-	SEGURO SOB. Y SEPULCRO - CONTRAION	20.10
ASIG. TRANSPORTE	-	SEA CATEGORIA	-
BONO RAIN DESEMP.	-	OTROS DESCUENTOS	
VACACIONES	-	PRESTAMO	-
FALTAS {}	-	EPS DEPENDIENTES	-
TARDANZAS {}	-		
Total Retribuciones	1,500.00	Total Descuentos	270.10
		Total Aportes Empleador	275.00
		NETO A PAGAR	1,229.90



EMPLEADOR

PALACIOS RUIZ KAREN
NICOLE

Anexo 5. Formato nuevo de ficha de registro

	FICHA DE REGISTRO DEL POSTULANTE
---	----------------------------------

Fecha de registro:		Foto
Cargo al que postula:		
¿Cómo se abona el nómina?		

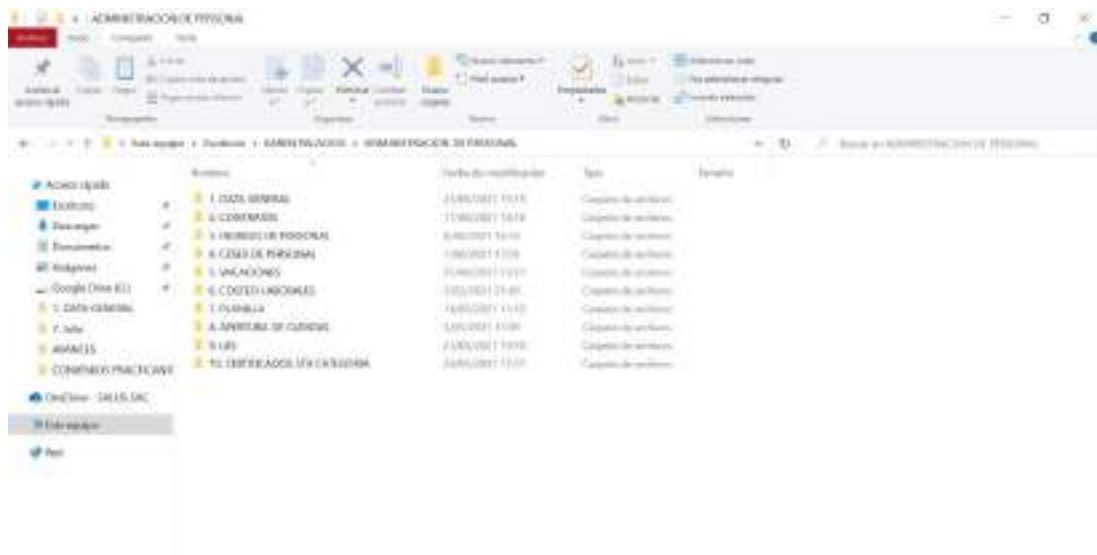
DATOS PERSONALES					
Apellido Paterno:		Apellido Materno:		Nombres:	
Dirección actual:	Domicilio actual:				
	Dirección:	Provincia:	Departamento:		
Fecha de nacimiento:	Local de nacimiento:	Edad:	Estado civil:	DNI / CE	
Nacionalidad:	Teléfono en casa:	Teléfono celular:	Correo electrónico:		
Sistema de pensiones afiliado:	En caso de emergencia nombre y parentesco:	No: Teléfono o celular del contacto:			
AFPA / ONP / Ninguno		límite de: _____			

EDUCACIÓN					
ESTUDIOS	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	CARRERA/ESPECIALIDAD	GRADO OBTENIDO	MES Y AÑO DE EGRESO	CIUDAD
UNIVERSIDAD					
INSTITUTO					
SEMINARIO ESPECIALIZACIÓN					
MAESTRÍA					

CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS							
Niveles de conocimiento: "B"=básico, "I"=intermedio, "A"=avanzado							
IDIOMAS	Nivel de habla	Nivel de lectura	Nivel de escritura	Nombre de la institución	Programas informáticos	Nivel	Nombre de la institución

EXPERIENCIA LABORAL (Indique sus 2 últimos empleos empezando por el más reciente)				
Nombre de la empresa: 1.		Puesto desempeñado:		Periodo de trabajo Desde: hasta:
Rubro o giro:		Sueldo inicial:	Sueldo final:	Motivo de cese:
Nombre de su jefe:		Puesto de su jefe:		Teléfono y correo:
Nombre de la empresa: 2.		Puesto desempeñado:		Periodo de trabajo Desde: hasta:
Rubro o giro:		Sueldo inicial:	Sueldo final:	Motivo de cese:
Nombre de su jefe:		Puesto de su jefe:		Teléfono y correo:

Anexo 6. Ruta de acceso para carpetas de recursos humanos



Anexo 7. Cálculo de Costo de Capital (Ke)

Los valores obtenidos para calcular el Ke fueron sacados con fecha 09/07/2021.

Variable	Valor	Fuente
Beta	0.85	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Rf	2.00%	https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PP04720X0/html/2021-01-01/2021-07-12/
Rm - Rf	6.80%	https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3861152