

Process Management for Administration People in the Transport Sector

Cesia Elizabeth Boñón-Silva, Magíster¹, Nicoll Alejandra Livicy-Valverde, Ingeniero¹,
Angie Yessel Rodríguez-Gómez, Ingeniero¹, Elizabeth Kristina Bravo Huivin, Magíster¹,
Juan Miguel Deza-Castillo, Magíster¹, Jorge Luis Alfaro-Rosas, Magíster¹, Rocio del Pilar Capuñay-Puyen,
Magíster¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, cesia.bonon@upn.edu.pe, kristina.bravo@upn.edu.pe, juan.deza@upn.edu.pe,
jorge.alfaro@upn.edu.pe, rocio.capunay@upn.edu.pe

Abstract– The present research work was oriented to determine the influence of the process design for the management of people for the company SETRAMI.SAC. The work methodology is applied according to the purpose, therefore, the design is pre-experimental. , where a reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.882) was applied to 52 workers. Likewise, an interview guide applied to the manager of the company, documentary review, observation guide and the questionnaire which was applied to the collaborators were taken as data collection instruments. The study began with the Proposal based on the process design model, Economic Analysis and Evaluation of the Proposal. It is concluded that an improvement was reflected with 96.2% of collaborators who are satisfied with the clarity of their outstanding functions, with an increase of 212.3% between the pre and post test; 98.1% of collaborators are satisfied with the information received for the development of their functions, with a rise of 200%; 94.2% of the workers are satisfied with the procedure manual provided by their area, with an increase of 95.8% and 100% of the workers have received their Organization and Functions Manual, with a positive variation of 205.8%. Finally, the investigation obtained a NPV of S/. 30,713.77, an IRR of 80.48% and a benefit cost of 1.89.

Keywords– Satisfaction, People management, Strategy, Competence, Training.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

DO NOT REMOVE

Gestión de Procesos para la Administración de Personas en el Sector transporte

Cesia Elizabeth Boñón-Silva, Magíster¹, Nicoll Alejandra Livicy-Valverde, Ingeniero¹,
Angie Yessel Rodríguez-Gómez, Ingeniero¹, Elizabeth Kristina Bravo Huivin, Magíster¹,
Juan Miguel Deza-Castillo, Magíster¹, Jorge Luis Alfaro-Rosas, Magíster¹, Rocio del Pilar Capuñay-Puyen,
Magíster¹

¹Universidad Privada del Norte, Perú, cesia.bonon@upn.edu.pe, kristina.bravo@upn.edu.pe, juan.deza@upn.edu.pe,
jorge.alfaro@upn.edu.pe, rocio.capunay@upn.edu.pe

Resumen— El presente trabajo de investigación estuvo orientado a determinar la influencia de la gestión de procesos para la administración de personas para la empresa SETRAMI.SAC. El diseño es preexperimental, donde se aplicó un cuestionario confiable (Alfa de Cronbach de 0.882) a 52 trabajadores. Asimismo, se tomó como instrumentos de recolección de datos una guía de entrevista aplicada al gerente de la empresa, revisión documental, guía de observación el cual fue aplicado a los colaboradores. El estudio se inició con la Propuesta en base al modelo de la gestión de procesos, Análisis económico y Evaluación de la Propuesta. Se concluye que se reflejó una mejora con el 96.2% de colaboradores que se encuentran satisfechos con la claridad de sus funciones asignadas, con un incremento de 212.3% entre el pre y post test; el 98.1% de colaboradores están satisfechos con la información recibida para el desarrollo de sus funciones, con un ascenso de 200%; el 94.2% de los trabajadores están satisfechos con el manual de procedimiento brindado por su área, con un acrecentamiento de 95.8% y el 100% de trabajadores han recibido su Manual de Organización y funciones, con una variación positiva de 205.8%. Finalmente, la investigación obtuvo un VAN de S/. 30,713.77, un TIR de 80.48% y un costo beneficio de 1.89.

Palabras Clave— Satisfacción, Administración de personas, Estrategia, Competencia, Capacitación.

Abstract— The present research work was oriented to determine the influence of the process design for the management of people for the company SETRAMI.SAC. The work methodology is applied according to the purpose, therefore, the design is pre-experimental. , where a reliable questionnaire (Cronbach's Alpha of 0.882) was applied to 52 workers. Likewise, an interview guide applied to the manager of the company, documentary review, observation guide and the questionnaire which was applied to the collaborators were taken as data collection instruments. The study began with the Proposal based on the process design model, Economic Analysis and Evaluation of the Proposal. It is concluded that an improvement was reflected with 96.2% of collaborators who are satisfied with the clarity of their outstanding functions, with an increase of 212.3% between the pre and post test; 98.1% of collaborators are satisfied with the information received for the development of their functions, with a rise of 200%; 94.2% of the workers are satisfied with the procedure manual provided by their area, with an increase of 95.8% and 100% of the workers have received their Organization and Functions Manual, with a positive variation of 205.8%. Finally, the investigation obtained a NPV of S/. 30,713.77, an IRR of 80.48% and a benefit cost of 1.89.

Keywords— Satisfaction, People management, Strategy, Competence, Training.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas enfrentan retos cada día más difíciles y clientes más exigentes, por lo tanto, se ven obligados a mejorar su desempeño y a perfeccionar sus procesos para poder lograr una competitividad que los mantenga en el mercado. Por este motivo, se encuentran en una búsqueda constante que les de esa pequeña ventaja sobre sus competidores, ya sea en precio, calidad o la mejora continua de sus procesos que les permita alcanzar sus objetivos trazados. [1].

Es por esto, que las organizaciones deben promover la formación de sus colaboradores, planteando estrategias para reducir la resistencia al cambio y fortalecer su liderazgo, para alcanzar una eficaz implementación de los procesos, asegurando la sostenibilidad de las mejoras planteadas en el periodo establecido. [2]. Por ello, las empresas deben desarrollar una cultura orientada a la mejora continua para facilitar la aplicación de nuevos modelos de gestión que les permita mejorar sus procesos.

En la actualidad las empresas exigen una continua adaptación a su entorno y están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles.

Hoy en día el sector transporte, sin duda alguna, juega un papel decisivo en cualquiera de las sociedades actuales, pues está presente de forma muy directa en las relaciones económicas entre diversos países o regiones, generando así un ingreso importante, tanto económico como social, del cual depende gran parte de la competitividad de nuestro país, junto con la economía nacional. El desempeño de esta actividad debía y debe ser tanto eficaz como eficiente, es por esto que surge la necesidad de contar con un área procesos para aportar en la entrega de un servicio de calidad.

[3] manifiesta que el sector transporte ha sido indispensable para el desarrollo y el progreso de las ciudades, proporcionando calidad de vida a la sociedad e impulsando la productividad de las organizaciones. En lo referente a la movilización de carga pesada, su intervención ha sido fundamental para el impulso de la industria y comercialización de productos que satisfacen las diferentes necesidades de los habitantes de las ciudades de este país. El desempeño de esta actividad debía y debe ser tanto eficaz como eficiente, cuidando que la entrega al cliente de un producto terminado o

materias primas sea: puntual, integra, a costos adecuados, responsable y tomando acciones inmediatas en ciertos imprevistos.

En el Perú, según el informe del [4], durante el cuarto trimestre, el valor agregado de la actividad transporte, almacenamiento, correo y mensajería, a precios constantes de 2007, creció 4,2%.

La empresa de transportes SETRAMI.SAC cuenta con más de diecisiete años de experiencia en el mercado en el que se desenvuelve. Desde el comienzo de sus actividades se especializó en el transporte de materiales peligrosos, cianuro de sodio y Explosivos.

Con el transcurso de los años la empresa ha ampliado sus servicios con el objetivo de proveer a sus clientes una solución integra a sus necesidades con la consigna “Ganar – Ganar” encaminados a conseguir un buen posicionamiento en la región La Libertad, conocidos por la calidad de su servicio.

De acuerdo, a las guías de entrevistas aplicadas al Gerente General, jefes de área y encuestas a los trabajadores de la empresa, se pudo obtener información significativa sobre la situación actual de la empresa, dando a conocer las deficiencias presentes y acciones que son necesarias implementar para asegurar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Entre las principales deficiencias se tiene: Falta de actualización del Manual de Organización y Funciones, siendo esta una herramienta base para la claridad de la ejecución de las funciones, así como, que competencias y que requisitos se necesitan para que el trabajador pueda ejecutar correctamente estás según su puesto de trabajo. Es por esto que, en la empresa, se encontró presencia de duplicidad de funciones, y al aplicar las guías de entrevistas a los colaboradores, manifestaron que por lo menos el 40% de contrataciones al personal se dan por medio de referidos de los trabajadores; siendo contratados sin un previo análisis o examen de sus conocimientos o competencias según el puesto de trabajo al que se encuentran postulando, que indique que si es apto para el desempeño de sus funciones. Por otro lado, no se cuenta con un plan de capacitaciones estructurado, que defina el objetivo de cada capacitación, quienes necesitan estar presentes en ella según las funciones que realizan y no se toma una evaluación de esta, para saber su efectividad entre el pre y el post.

Según el informe se concluyó después de cuatro meses de trabajo que la empresa SETRAMI.SAC presenta resultados desfavorables de sus indicadores de rotación de personal, ocasionando tiempo y costos adicionales administrativos que se tienen que asumir cada vez que ingresa un trabajador en la empresa hasta su total adaptación en el desarrollo de sus funciones, dificultando el logro de objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

II. ESTADO DEL ARTE

A. Gestión por procesos

Según [5] definen que el objetivo del diseño de procesos es encontrar una manera de producir bienes que cumplan con los requerimientos de los clientes, las especificaciones del producto dentro del costo y otras restricciones administrativas. El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la

eficiencia y la producción, así como en la flexibilidad, costo y la calidad de los bienes producidos por la empresa.

B. Administración de personas

Según [6] define la Administración de Personas como: Una cosa es controlar y administrar personas y otro bien distinta gestionarla. Para administrarla basta con tener criterios objetivos de referencia: número, ausencias, puntualidad, horas de trabajo, vacaciones, legislación laboral, etc. Para gestionar personas hay que identificar las características relevantes con ellas relacionadas; además de las mencionadas, aporta mucho más valor, gestionar su desarrollo, el conocimiento, mejorar su motivación e integración, la comunicación, etc. Cuál suele ser el problema para gestionar estas características relacionadas con las personas: pues que la mayor parte de las empresas no tienen herramientas para medirlas.

Para Gestionar Personas es necesario: Conocer la situación del clima empresarial, sensibilizar por el cambio de comportamiento, motivación y cambio de actitudes, mejorar el desempeño del personal, implantar una cultura competitiva, en la dirección por objetivos, planes de formación y selección de personal.

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión de procesos para la administración de personas para la empresa SETRAMI.SAC.

B. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de los procesos de la empresa.
- Diseñar los procesos de cada área en la empresa.
- Evaluar la implementación del diseño de procesos para la administración de personas.
- Evidenciar la influencia económica y financiera del diseño de procesos en la administración de personas.

IV. MATERIAL Y MÉTODOS

La presente investigación es de carácter Experimental de grado Pre-Experimental, donde la población fue constituida por los colaboradores y los procesos de la empresa. Para la recolección de datos se empleó el instrumento del cuestionario, guía de entrevista, guía de observación y revisión documental.

V. METODOLOGÍA PARA EL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS

Luego de haber investigado varias metodologías para la implementación de la gestión de procesos, se optó por realizar una propuesta la cual está conformada por 3 etapas Propuesta en base al modelo, Evaluación financiera y Evaluación y Seguimiento de la Propuesta.

A continuación, se muestra la Tabla 1, donde se aprecia dichas etapas con las principales actividades.

TABLA 1.

ETAPAS DEL MODELO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

| ITEM | ETAPA |
|------|---|
| 1 | Etapa 1: Propuesta en base al modelo de la gestión de Procesos |
| | 1.1. Aspectos generales de la empresa |
| | 1.1.1. Descripción de la empresa |

| | |
|----------|--|
| | 1.1.3. Misión y Visión 1.1.3. Organigrama 1.1.4. Mapa de Procesos 1.1.5. Diagnóstico de la situación actual del área de Recursos Humanos 1.2. Diseño de procesos 1.2.1. Inventario de Procesos 1.2.2. Ficha de Caracterización de la Dirección Estratégica 1.2.2.1. Documentación de Procedimientos de la Dirección Estratégica 1.2.3. Ficha de Caracterización de la Gestión Financiera 1.2.3.1. Documentación de Procedimientos de la Gestión Financiera 1.2.4. Ficha de Caracterización de Gestión Logística 1.2.4.1. Documentación de Procedimientos de Gestión de Operador Logístico 1.2.5. Ficha de Caracterización de la Gestión de Transporte 1.2.5.1. Documentación de Procedimientos de Gestión de Transporte 1.2.6. Ficha de Caracterización de la Gestión de Recursos Humanos 1.2.6.1. Documentación de Procedimientos 1.2.7. Ficha de Caracterización de Gestión de Almacén 1.2.7.1. Documentación de Procedimientos de Gestión de Almacén 1.2.8. Ficha de Caracterización de la Gestión Contable 1.2.8.1. Documentación de Procedimientos de la Gestión Contable 1.2.9. Manual de Organización y Funciones 1.2.10. Capacitaciones |
| 2 | Etapa 2: Evaluación financiera |
| | 2.1. Costos de implementación del proyecto. 2.2. Proyección de los ingresos-ahorro de la implementación 2.3. Costos proyectados 2.4. Flujo de caja libre incremental 2.5. Flujo neto de efectivo. 2.6. Cálculo del VAN, TIR y B/C |
| 3 | Etapa 3: Evaluación y Seguimiento de la Propuesta |
| | 3.1. Indicadores Pre Test 3.2. Indicadores Post Test |

Elaboración propia

A. Etapa 1: Propuesta en base al modelo de diseño de Procesos

1.1. Aspectos generales de la empresa

1.1.1. Descripción de la empresa

La organización se dedica al transporte de materiales peligrosos, refrigerados y materiales comunes hacia la sierra liberteña del Perú teniendo como potencial cliente a CMPSA (Compañía Minera Poderosa. SA), empresa minera que se encuentra ubicada en la provincia de Pataz. SETRAMI.SAC cuenta con más de 17 años de presencia y trayectoria en el mercado. En la actualidad se encuentra posicionada dentro de la región La Libertad teniendo como objetivo principal brindar un servicio de calidad y garantizar la seguridad a sus clientes.

En el transcurso de los años, la empresa ha ido creciendo, a sus inicios, contaba solo con 10 colaboradores, hoy en día cuenta con más de 50, los cuales reciben un cordial trato y comunicación por parte del Gerente General.

Hoy en día la empresa ha llegado a cumplir con su principal Misión, ser la que promueve el éxito de sus clientes con soluciones integrales e innovadoras.

1.1.3. Misión y Visión

Misión

Somos una empresa dedicada al servicio de transporte, promoviendo el éxito de nuestros clientes con soluciones integrales e innovadoras. Brindando oportunidades para el desarrollo profesional de nuestros colaboradores, bajo una

cultura socialmente responsable contribuyendo al desarrollo de nuestra región.

Visión

Al 2025, ser una empresa referente en transporte en la región La Libertad, guiadas por estándares nacionales que garanticen la eficiencia y seguridad en el desarrollo de nuestros servicios.

1.1.3. Organigrama

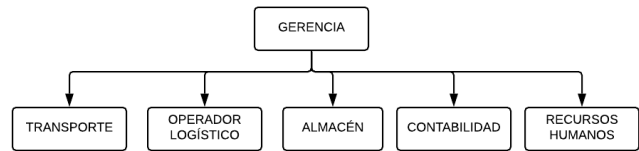


Fig.1. Organigrama
Elaboración propia

1.1.4. Mapa de Procesos

En base a la entrevista efectuada al Gerente General, se obtuvo información de cuáles son los procesos estratégicos, clave y de apoyo que presenta la empresa de transportes, así como también se aplicó esta guía a los jefes de área para contrastar la información inicial.

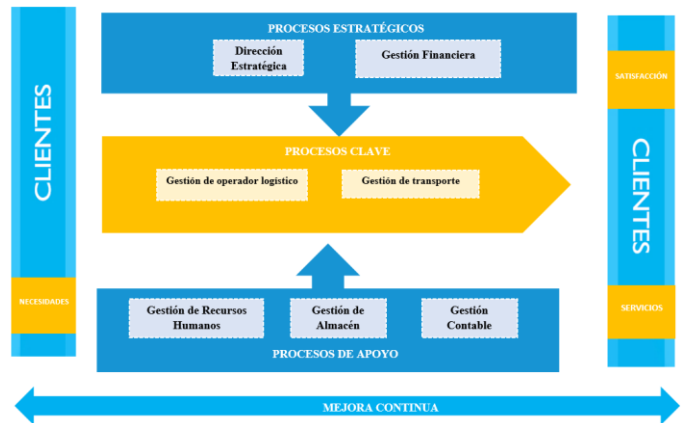


Fig.2. Mapa de procesos
Elaboración propia

1.1.5. Diagnóstico de la situación actual del área de Recursos Humanos

Al analizar el área de Recursos Humanos se identificaron las siguientes deficiencias: El área de RR.HH de la empresa SETRAMI.SAC se encuentra realizando sus operaciones de manera deficiente dado que las contrataciones al personal se dan mayormente por medio de referidos de los trabajadores; siendo este proceso sin un previo análisis o examen de sus conocimientos o competencias según al puesto de trabajo al que se encuentran postulando, asimismo se evidenció que las funciones de los puestos de trabajo no estaban actualizadas en el Manual de Organización y Funciones ocasionando reprocesos, duplicidad de funciones y una mala comunicación interna, dificultando el logro de objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo. También, no había una persona que tenga como función principal detallar o actualizar las

funciones específicas que cada uno de ellos iba a ejecutar dentro de la organización.

1.2. Diseño de procesos

1.2.1. Inventario de Procesos

En la Tabla 2 se identificó los procesos de la organización en sus tres niveles (estratégico, operativo y soporte)

TABLA 2
INVENTARIO DE PROCESOS

| TIPO DE PROCESO | NIVEL 0 | | NIVEL 1 | | |
|-----------------|------------------|-----------------------|-----------------------------------|---|--|
| | CODIGO | PROCESO | CODIGO | PROCESO | |
| ESTRATEGICO | E01 | Dirección Estratégica | E01.01 | Proceso de Supervisión de áreas | |
| | | | E01.02 | Proceso de Análisis y Aprobación de cotización | |
| | | | E01.03 | Proceso de Seguimiento soluciones planteadas | |
| | | | E01.04 | Proceso de Análisis de Reportes | |
| | E02 | Gestión Financiera | E02.01 | Proceso de atención de solicitud de caja | |
| | | | E02.02 | Proceso de pagos a proveedores | |
| | | | E02.03 | Proceso de pagos vehiculares | |
| | | | E02.04 | Proceso de pagos de créditos y leasing | |
| OPERATIVO | C01 | Gestión Logística | C01.01 | Proceso de carga de material | |
| | | | C01.02 | Proceso de descarga de material | |
| | | | C02.01 | Proceso de transporte de Óxido de calcio | |
| | | | C02.02 | Proceso de transporte de IQF | |
| | C02 | Gestión de Transporte | C02.03 | Proceso de transporte de Hidrocarburos | |
| | | | C02.04 | Proceso de transporte de GLP | |
| | | | C02.05 | Proceso de transporte de Refrigerados | |
| | | | C02.06 | Proceso de transporte de Materiales Comunes | |
| | APOYO | A01 | Gestión de Recursos Humanos | A01.01 | Proceso Reclutamiento de personal |
| | | | | A01.02 | Proceso Afiliación del personal |
| | | | | A01.03 | Proceso de elaboración de contrato de trabajadores |
| | | | | A01.04 | Proceso de renovación de contrato de trabajadores |
| A01.05 | | | | Proceso de renovación de SCTR | |
| A01.06 | | | | Proceso de Liquidación del personal | |
| A02 | | Gestión de Almacén | A02.01 | Proceso de requerimiento de recursos | |
| | | | A02.02 | Proceso de cotización de recursos | |
| | | | A02.03 | Proceso de compra de recursos | |
| | | | A02.04 | Proceso de despacho de materiales | |
| | | | A03.01 | Proceso de registro de órdenes de servicio al sistema | |
| | | | A03.02 | Proceso de registro de órdenes de compra al sistema | |
| A03 | Gestión contable | A03.03 | Proceso de solicitud de chequeras | | |
| | | A03.04 | Proceso de declaración de IQF | | |

Elaboración propia

A continuación se presenta el desarrollo del diseño de procesos, los cuales por efecto de espacio solo se presentarán un proceso por cada nivel 0.

1.2.2 Ficha de Caracterización de la Dirección Estratégica

En la ficha de caracterización se tomó en consideración el código, nombre, objetivo, responsable, base legal, alcance, proveedores, entradas, lista del proceso nivel 1, responsable del proceso nivel 1, salidas y usuarios.

TABLA 3.

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

| Código | E01 | | Clasificación/Tipo | | Estratégico |
|---|---|--|--|---------------------------------|--|
| Nombre | Dirección Estratégica | | | | |
| Objetivo | Planear estrategias para una mejora continua de la empresa orientándola al logro de sus objetivos a corto y largo plazo, con la finalidad que se tomen las decisiones más viables frente a los inconvenientes que se presenten. | | | | |
| Responsable | Gerente General | | | | |
| Base legal | Procedimiento de Gestión Gerencial Plan estratégico de la organización | | | | |
| Alcance | Abarca desde el análisis interno y externo de la organización hasta el planteamiento de propuestas de mejora para el buen funcionamiento de cada área y su respectivo seguimiento. | | | | |
| Proveedores | Entradas/Insumos | Listado de Procesos Nivel 1 | Códigos de Procesos Nivel 1 | Responsable del Proceso Nivel 1 | Salidas |
| - Todas las áreas de la empresa - Todos los procesos | - Información de cumplimiento de objetivos y metas a través de reportes mensuales. - Información financiera y contable. - Información actual del mercado. | - Proceso de Supervisión de áreas - Proceso de Análisis y Aprobación de cotización - Proceso de Seguimiento soluciones planteadas - Proceso de Análisis de Reportes | - E01.01 - E01.02 - E01.03 - E01.04 | - Gerente General | - Planes de acción - Recursos necesarios para lograr objetivos organizacionales |
| | | | | | - Colaboradores - Clientes |

Elaboración propia

1.2.2.1. Documentación de Procedimientos de la Dirección Estratégica

a. Documentación de procesos y procedimientos Nivel 1

1. Proceso de Supervisión de Áreas

Objetivo del proceso

Garantizar el cumplimiento de metas de todas las áreas con la finalidad de que la empresa logre sus objetivos.

Alcance

Abarca desde brindar información del cumplimiento de objetivos hasta plantear solución a inconvenientes.

Responsabilidades

- Dueño del Proceso: Gerente General

- Actores del Proceso: Gerente General, Jefe de área y Colaborador

Formatos, cartillas y/o registro

- Formato: Dirección Estratégica: DE-SA- E01.01

Definiciones

- Gerente General: Es el responsable legal de la empresa y en ese sentido deberá velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta.

- Colaborador: Es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana

- Dirección Estratégica: Es la fuente de éxito de toda empresa para alcanzar sus metas y propósitos, adaptándose al medio y transformando los obstáculos en oportunidades.

b. Diagrama de proceso de supervisión de áreas

El presente proceso tiene como finalidad verificar que todas las áreas cumplan con sus funciones, para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Por ello inicia con brindar la información del cumplimiento de objetivos por parte del área solicitada y finaliza en plantear soluciones a inconvenientes que se haya presentado. Se asignó como actores al Jefe de área, Gerente General y Colaborador quienes son los responsables de realizar actividades específicas para llevar a cabo el desarrollo de este proceso.

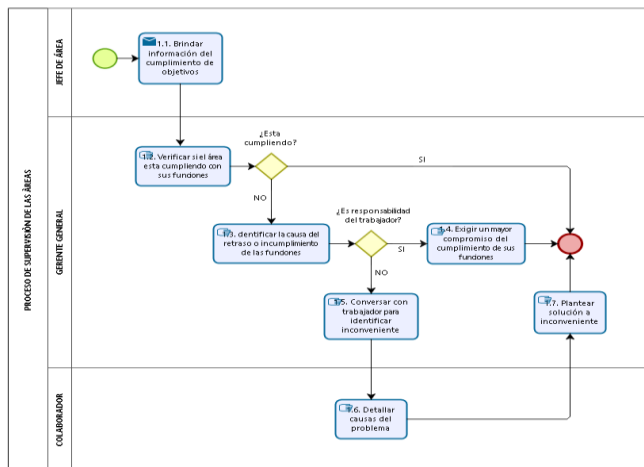


Fig.3. Diagrama de proceso de supervisión de áreas
Elaboración propia

c. Descripción del procedimiento

En la Tabla 4 se detalló de manera específica la secuencia de actividades con sus respectivos actores.

TABLA 4.
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

| Nº | Actividad | Actor (es) |
|-----|--|-----------------|
| 1.1 | Brindar Información del cumplimiento de objetivos | Jefe de área |
| 1.2 | Verificar si el área está cumpliendo con sus funciones | Gerente General |
| 1.3 | Identificar la causa del retraso o incumplimiento de las funciones | Gerente General |
| 1.4 | Exigir un mayor compromiso del cumplimiento de sus funciones | Gerente General |
| 1.5 | Conversar con trabajador para identificar inconveniente | Gerente General |
| 1.6 | Detallar causas del problema | Colaborador |
| 1.7 | Plantear solución a inconveniente | Gerente General |

Elaboración propia

d. Ficha de indicador

Para un mayor control del proceso de supervisión de áreas se planteó un indicador con ítems específicos que contribuyan a su entendimiento.

TABLA 5.
FICHA DEL INDICADOR

| Proceso de Supervisión de áreas | |
|---------------------------------|---|
| Nombre del indicador | Nivel de cumplimiento de objetivos |
| Propósito del indicador | Medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de todas las áreas |
| Fórmula | $(\text{N}^\circ \text{ de objetivos cumplidos} / \text{N}^\circ \text{ de objetivos Totales}) * 100$ |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Frecuencia de medición | Mensual |

Elaboración propia

1.2.4. Ficha de Caracterización de Gestión Logística

En la ficha de caracterización de la Tabla 6 se tomó en consideración el código, nombre, objetivo, responsable, base legal, alcance, proveedores, entradas, lista del proceso nivel 1, responsable del proceso nivel 1, salidas y usuarios.

TABLA 6.
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

| Código | C01 | | Clasificación/Tipo | OPERATIVO | | |
|---------------------------|--|----------------------------------|---------------------------|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| Nombre | Gestión de Operador logístico | | | | | |
| Objetivo | Salvaguardar por la correcta carga y descarga de los insumos de los clientes. | | | | | |
| Responsable | Jefe de logística | | | | | |
| Base legal | La Ley N° 28256 (Ley que regula el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos) | | | | | |
| Alcance | Abarca desde la llegada del insumo a la empresa hasta la descarga del insumo en el almacén de la minera. | | | | | |
| Proveedores | Entradas/Insumos | Listado de Proceso Nivel 1 | Código de Proceso Nivel 1 | Responsable del Proceso Nivel 1 | Salidas | Usuarios/Clientes |
| -Clientes | -Requerimiento de materiales | -Proceso de carga de material | -C01.01 | -Jefe de Operador logístico | -Checklist de materiales a transportar. | - Jefe de Operador logístico |
| -Asistente de Operaciones | -Cronograma de materiales a transportar | -Proceso de descarga de material | -C01.02 | | -Reporte de materiales cargados. | - Asistente de Operador Logístico |
| -Asistente de logística | | | | | | - Asistente de Operaciones |

Elaboración propia

1.2.4.1. Documentación de Procedimientos de Gestión de Operador Logístico

a. Documentación de procesos y procedimientos Nivel 1

1. Proceso de Carga de Material

Objetivo del proceso

Velar por el cumplimiento total de la carga solicitada por el cliente, basados por un protocolo de carga de materiales.

Alcance

Abarca desde la solicitud del cliente hasta la carga total del material.

Responsabilidades

- Dueño del Proceso: Jefe de Operador Logístico

-Actores del Proceso: Jefe de Operador Logístico, Asistente de Operador Logístico, Estibador

Formatos, cartillas y/o registro

- Formato: Gestión Logística: GOL-CM-C01.01

Definiciones

- Jefe de logística: Es el encargado de velar por la correcta carga y descarga de materiales cumpliendo con los requerimientos establecidos por el cliente, teniendo una relación directa en su satisfacción.

- Asistente de Operador logístico: Persona encargada de brindar soporte en todos los procesos que se realizan dentro del área.

- Estibador: Persona que tiene por oficio cargar y descargar las mercancías de las embarcaciones.

b. Diagrama de proceso de carga de material

El presente proceso tiene como finalidad verificar que el carguío de material se dé correctamente según lo solicitado por el cliente. Inicia con la estimación de la carga a despachar de acuerdo a los requerimientos del cliente y finaliza con la generación de las guías de remisión. Se asignó como actores al Jefe de Logística, Estibador y Asistente de Logística quienes son los responsables de realizar actividades específicas para llevar a cabo el desarrollo de este proceso.

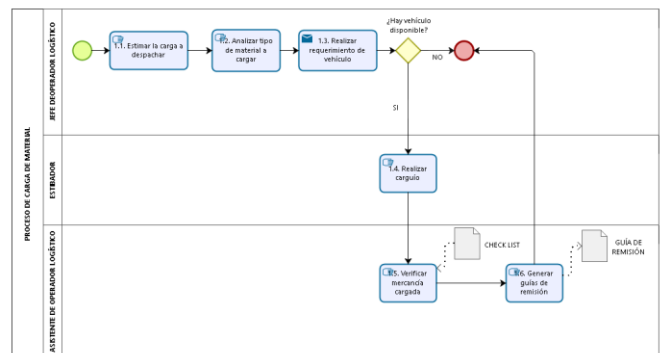


Fig.4. Diagrama de proceso de carga de material

Elaboración propia

c. Descripción del procedimiento

En la Tabla 7 se detalló de manera específica la secuencia de actividades con sus respectivos actores.

TABLA 7.
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

| Nº | Actividad | Actor (es) |
|-----|---|---------------------------------|
| 1.1 | Estimar la carga a despachar | Jefe de Operador Logístico |
| 1.2 | Analizar tipo de material a cargar | Jefe de Operador Logístico |
| 1.3 | Realizar requerimiento de vehículo Nota: En caso de no contar con la disponibilidad del vehículo, el proceso finaliza. | Jefe de Operador Logístico |
| 1.4 | Realizar carguío | Estibador |
| 1.5 | Verificar mercancía cargada | Asistente de Operador Logístico |
| 1.6 | Generar guías de remisión | Asistente de Operador Logístico |

Elaboración propia

d. Ficha de indicador

Para un mayor control del proceso de carga de material se planteó un indicador con ítems específicos que contribuyan a su entendimiento.

TABLA 8. FICHA DEL INDICADOR

| Proceso de carga de material | |
|--------------------------------|--|
| Nombre del indicador | Tiempo promedio de carga de material |
| Propósito del indicador | Medir si se cumple con el tiempo estipulado para realizar la carga de material |
| Fórmula | (Tiempo de carga/ Tiempo estipulado para la carga) * 100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Frecuencia de medición | Eventual |

Elaboración propia

1.2.6. Ficha de Caracterización de la Gestión de Recursos Humanos

En la ficha de caracterización de la Tabla 9 se tomó en consideración el código, nombre, objetivo, responsable, base legal, alcance, proveedores, entradas, lista del proceso nivel 1, responsable del proceso nivel 1, salidas y usuarios.

TABLA 9.

FICHA DE CARACTERIZACIÓN

| Código | A01 | Clasificación/Tipo | Apoyo | | | |
|--|--|---|--|---------------------------------|---|---|
| Nombre | Gestión de Recursos Humanos | | | | | |
| Objetivo | Aportar estratégicamente al logro de los objetivos de la empresa mediante una buena gestión del capital humano. | | | | | |
| Responsable | Jefe de Recursos Humanos | | | | | |
| Base legal | Reglamento interno de trabajo Manual de Organización y Funciones Reglamento de Organización y Funciones | | | | | |
| Alcance | Engloba desde el reclutamiento del personal hasta la aplicación de estrategias para aumentar su desempeño laboral. | | | | | |
| Proveedores | Entradas/Insumos | Listado de Procesos Nivel 1 | Código de Procesos Nivel 1 | Responsable del Proceso Nivel 1 | Salidas | Usuarios/Clientes |
| - Colaboradores - Postulantes - Todas las áreas de la organización | - Manual de Organización y funciones - Reglamento de Organización y funciones - Reglamento Interno de trabajo - Requerimientos de las áreas | - Proceso Reclutamiento de personal - Proceso Afiliación del personal - Proceso de elaboración de contrato de trabajadores - Proceso de renovación de contrato de trabajadores - Proceso de renovación de SCTR - Proceso de Liquidación del personal | - A01.01 - A02.02 - A03.03 - A04.04 - A05.05 - A06.06 | Jefe de Recursos Humanos | - Personal seleccionado - Contratos de trabajo - Plan de desarrollo de personas - Plan de bienestar social - Cálculo de liquidación por h/h. - Renovación SCTR | - Colaboradores - Jefe de Recursos Humanos |

Elaboración propia

1.2.6.1. Documentación de Procedimientos

a. Documentación de procesos y procedimientos Nivel 1

1. Proceso de reclutamiento de personal

Objetivo del proceso

Velar por un adecuado reclutamiento para atraer a candidatos calificados para el puesto solicitado.

Alcance

Abarca desde la recepción de requerimientos del postulante hasta la realización de la entrevista.

Responsabilidades

- Dueño del Proceso: Jefe de Recursos Humanos

- Actores del Proceso: Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos

Formatos, cartillas y/o registro

- Formato: Gestión de Recursos Humanos: GRH-RP-A01.01

Definiciones

- Gestión de Recursos Humanos: Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

- Asistentes de Recursos Humanos: Realiza una variedad de deberes sobre transacciones en apoyo al capital humano del negocio y a las iniciativas sobre empleo.

b. Diagrama de proceso de reclutamiento del personal

El proceso de reclutamiento del personal consiste en seleccionar al trabajador más apto según el puesto de trabajo, verificando si cuenta con los documentos necesarios para pasar los filtros establecidos, este proceso inicia con la recepción del requerimiento de puesto de trabajo y finaliza con la aprobación de la entrevista del trabajador. Se asignó como actores del proceso al Jefe de Recursos Humanos y al Asistente de Recursos Humanos quienes son los encargados de realizar determinadas actividades para la ejecución del proceso.

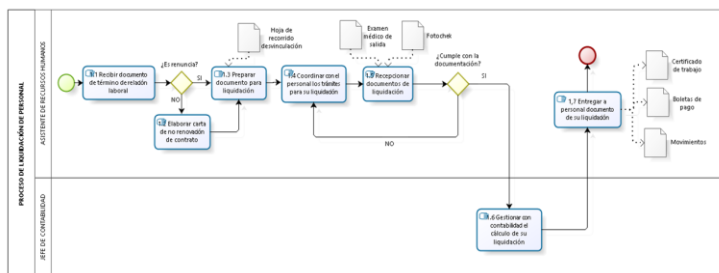


Fig.5. Diagrama de proceso de reclutamiento del personal
Elaboración propia

c. Descripción del procedimiento

En la Tabla 10 se detalló de manera específica la secuencia de actividades con sus respectivos actores.

TABLA 10

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

| Nº | Actividad | Actor (es) |
|-----|--------------------------------------|-------------------|
| 1.1 | Recepcionar requerimiento | Asistente de RRHH |
| 1.2 | Revisar base de datos de postulante | Asistente de RRHH |
| 1.3 | Enviar comunicado por medios masivos | Asistente de RRHH |
| 1.4 | Recepcionar CV | Asistente de RRHH |
| 1.5 | Revisar CV | Asistente de RRHH |
| 1.6 | Contactar al postulante | Asistente de RRHH |
| 1.7 | Programar entrevista | Jefe de RRHH |
| 1.8 | Realizar entrevista | Jefe de RRHH |

Elaboración propia

d. Ficha de indicador

Para un mayor control del proceso de reclutamiento de personal se plantó un indicador con ítems específicos que contribuyan a su entendimiento.

TABLA 11

FICHA DE INDICADOR DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

| Proceso de reclutamiento de personal | |
|--------------------------------------|---|
| Nombre del indicador | Nivel de postulantes aptos |
| Propósito del indicador | Medir la cantidad de postulantes que cumplen con los requisitos del puesto |
| Fórmula | (Cantidad de postulantes que cumplen con el perfil / Total de Postulantes) *100 |
| Unidad de medida | Porcentaje |
| Frecuencia de medición | Mensual |

Elaboración propia

1.2.9. Manual de Organización y Funciones

El actual Manual de Organización y Funciones se encuentra desactualizado, lo cual no colabora para realizar un

buen reclutamiento del personal, dado que los requisitos de conocimiento según sus funciones no están bien definidos como se puede observar en la Figura 6, así mismo no se hace mención a quién debe reportar y supervisar, y las funciones son muy generales y poco claras.

| PUESTO | | JEFE(A) DE RECURSOS HUMANOS | | |
|---|----------------------|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
| COMPETENCIAS | GRADO DE INSTRUCCIÓN | NIVEL | MÍNIMO | ÓPTIMO |
| | | TIPO | Licenciado | Maestría |
| | | GRADO | Titulado | Titulado |
| | | ESPECIALIDAD | Administración | Administración, Ing. Industrial, |
| EDAD | | AÑOS | 28 | 35 |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener la documentación de la empresa actualizado ✓ Realizar el proceso de desvinculación del personal liquidado ✓ Coordinaciones ✓ Garantizar las responsabilidades hacia los trabajadores en cuanto a salarios y beneficios. ✓ Análisis de estados financieros. ✓ Establecer según políticas las sanciones y/o reconocimientos a los subordinados. | | | | |

Fig.6. Manual de organización y funciones
Elaboración propia

Es por esto por lo que se propuso un Manual de Organización y Funciones en el que se detalle de manera específica las funciones que realiza el personal, en el cual se definan los requisitos necesarios de conocimiento que debe tener el trabajador a ocupar el puesto y determinar las competencias necesarias para que este realice su trabajo de manera eficaz. Todo lo implementado se puede observar en la Figura 7:

| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | MISIÓN | |
|---------------------------|--|--|---|
| Código: | RRHH-JR-001 | Promover y desarrollar integralmente el potencial humano, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la Empresa, en función de los valores y cultura organizacional, optimizando la identidad organizacional, el trabajo en equipo, en un contexto de mejora continua y búsqueda de la excelencia organizacional que permita proporcionar un servicio de primera calidad. | |
| Área: | Recursos Humanos | | |
| Reporta a: | Gerente General y Gerente de Operaciones | | |
| Supervisa a: | Asistente de Recursos Humanos | | |
| Lugar de trabajo: | Trujillo | | |
| FUNCIONES | | FRECUENCIA | REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA |
| 1 | Buscar y atraer postulantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. | Eventual | NIVEL MÍNIMO ÓPTIMO |
| 2 | Análisis habilidades y capacidades de los postulantes con el fin de contratar al más apto para cada puesto | Eventual | Formación académica Grado académico |
| 3 | Gestionar proceso de Afiliación | Eventual | Licenciado Maestría |
| 4 | Gestionar permisos al personal | Eventual | Titulado Titulado |
| 5 | Elaborar contratos iniciales de trabajo | Eventual | Experiencia |
| 6 | Controlar el cálculo de horas hombre del personal | Eventual | Administración Ingeniería Industrial, Empresarial |
| 7 | Gestionar renovación de SCTR y Vida L Ley del personal | Eventual | EDAD SEXO |
| 8 | Elaborar presupuesto de actividades festivas | Eventual | Mín 28 años Femenino-Masculino |
| 9 | Atender al personal derivado | Eventual | PROGRAMAS NIVEL DE DOMINIO |
| 10 | Llevar y enviar encuesta a ministerio de trabajo | Eventual | WORD Básico |
| 11 | Dar seguimiento al plan de capacitaciones | Eventual | EXCEL Básico-Intermedio |
| | | Eventual | OUTLOOK Básico |

Fig.7. Manual de organización y funciones – Jefe de RR.HH
Elaboración propia

1.2.10. Capacitaciones

Las capacitaciones que se planificaron en el año 2018 y parte del 2019 no fueron efectivas dado que los colaboradores en el cuestionario realizado respondieron con su disconformidad respecto a los temas en los que se les iba a capacitar, ya sea para aumentar su competitividad profesional o brindar el conocimiento de herramientas que ayuden a facilitar y agilizar el desarrollo de sus funciones.

Esto se debe a que no se cuenta con un plan de capacitaciones en el que se sustente el porqué de cada tema de capacitación propuesto, y un análisis previo de las competencias y conocimientos que necesita cada trabajador, las cuáles se encuentran detalladas en el MOF.

Es por esto por lo que la solución planteada a este problema es la elaboración de un plan de capacitaciones en donde los temas propuestos sean justificados y se logre impulsar el desempeño organizacional, mejorar la eficacia

organizacional, generar conductas positivas y mejorar en el clima de trabajo, entre otros. A continuación, se mostrará la propuesta del plan de capacitaciones:

TABLA 12
PLAN DE CAPACITACIONES RETIRAMI 2022-2023

| CAPACITACION | OBJETIVO | POBLACION BENEFICIARIA | NUMERO DE TRABAJADORES | SESIONES | DURACION | RESPONSABLE | EVALUACION | 2022 | | | 2023 | | | |
|--|--|---------------------------------------|------------------------|----------|----------|--------------------------|---|------|-----|-----|------|-----|-----|---|
| | | | | | | | | OCT | NOV | DEC | ENE | FEB | MAR | |
| Taller: Planificación del tiempo | Lograr que los colaboradores administren mejor su tiempo y poder desarrollar sus actividades de una manera más organizada | Todos los colaboradores de la empresa | 13 | 1 | 3 horas | Área de Recursos Humanos | Se aplicará un Pre-Test y Post-Test para evaluar el aprendizaje | X | | | | | | |
| M Taller: Comunicación Efectiva | Entender a los trabajadores a expresar sus ideas positivas y mejorar de una manera abierta, honesta y directa, respetando los derechos de los demás. | Todos los colaboradores de la empresa | 12 | 1 | 3 horas | Área de Recursos Humanos | Desarrollar la matriz de Eisenhower | | X | | | | | |
| Taller: Transparencia laboral | Presentar la importancia de los colaboradores que mejoran los resultados de su negocio y su desempeño | Todos los colaboradores de la empresa | 13 | 1 | 2 horas | Área de Recursos Humanos | Se aplicará un Pre-Test y Post-Test para evaluar el aprendizaje | | X | | | | | |
| Taller: Inductivos en el área de trabajo | Lograr que los jefes aprendan a ser entusiastas cuando se reúnen con sus subordinados | Jefes de Área | 7 | 2 | 4 horas | Área de Recursos Humanos | Se aplicará un Pre-Test y Post-Test para evaluar el aprendizaje | | | X | | | | |
| Taller: Resolución de conflictos | Comunicar sobre herramientas de comunicación que ayuden a resolver conflictos | Todos los colaboradores de la empresa | 13 | 1 | 3 horas | Área de Recursos Humanos | Se aplicará un Pre-Test y Post-Test para evaluar el aprendizaje | | | | X | | | |
| Taller: Gestión de riesgos de trabajo y Evaluación del desempeño | Construir y desarrollar equipos de trabajo para su mejor desempeño | Jefes de Área | 7 | 2 | 3 horas | Área de Recursos Humanos | Se aplicará un Pre-Test y Post-Test para evaluar el aprendizaje | | | | | X | | |
| Charla: Manejo del estrés | Comunicar sobre la importancia de identificar y definir situaciones que requieren técnicas de manejo | Conductores | 12 | 2 | 3 horas | Área de Recursos Humanos | Se aplicará un Pre-Test y Post-Test para evaluar el aprendizaje | | | | | | | X |

Elaboración propia

B. Etapa 2: Evaluación financiera

A continuación, se efectuó el análisis económico, demostrando la viabilidad del proyecto y el incremento proyectado del mismo en los ingresos.

2.1. Costos de implementación del proyecto.

TABLA 13
COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

| RECURSOS | DETALLE | COSTO | TOTAL |
|-----------------------|-------------------------|------------|--------------------|
| Recurso Humano | Analista de procesos 1 | S/3,500.00 | S/7,800.00 |
| | Analista de procesos 2 | S/3,500.00 | |
| Recurso Tecnológico | Viáticos y transporte | S/800.00 | S/6,650.00 |
| | Laptop Lenovo core i5 | S/2,850.00 | |
| | Laptop Lenovo core i5 | S/2,850.00 | |
| | Impresora HP | S/950.00 | |
| Recurso de Materiales | Hojas bond | S/120.00 | S/360.00 |
| | Lapiceros | S/70.00 | |
| | Correctores | S/30.00 | |
| | Plumones | S/140.00 | |
| | Electricidad | S/350.00 | |
| Otros | Internet | S/150.00 | S/1,825.00 |
| | Capacitaciones externas | S/1,325.00 | |
| TOTAL | | | S/16,635.00 |

Elaboración propia

2.2. Proyección de los ingresos-ahorro de la implementación

TABLA 14
PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS-AHORRO DE LA IMPLEMENTACIÓN

| CONCEPTO | MES | NÚMERO DE BAJAS | COSTO POR AFILIACIÓN | COSTO POR BAJAS | TOTAL POR BAJAS |
|-------------------|--------------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|
| BAJAS DE PERSONAL | AGOSTO | 4 | S/2,140.00 | S/1,103.80 | S/3,243.80 |
| | SEPTIEMBRE | 4 | S/1,712.00 | S/1,103.80 | S/2,815.80 |
| | OCTUBRE | 3 | S/1,284.00 | S/827.85 | S/2,111.85 |
| | PROMEDIO TRIMESTRE | 3 | S/1,712.00 | S/1,011.82 | S/2,723.82 |
| | NOVIEMBRE | 2 | S/856.00 | S/551.90 | S/1,407.90 |

| CONCEPTO | MES | TOTAL HORAS EXTRA | COSTO TOTAL HORAS EXTRA |
|--------------|--------------------|-------------------|-------------------------|
| HORAS EXTRAS | AGOSTO | 69 | S/557.24 |
| | SEPTIEMBRE | 55 | S/446.06 |
| | OCTUBRE | 38 | S/307.64 |
| | PROMEDIO TRIMESTRE | 54 | S/436.98 |
| | NOVIEMBRE | 17 | S/130.41 |

| CONCEPTO | PROMEDIO TRIMESTRE | NOVIEMBRE | AHORRO ANUAL | TOTAL AHORRO |
|-------------------|--------------------|------------|--------------|--------------|
| BAJAS DE PERSONAL | S/2,723.82 | S/1,407.90 | S/15,791.00 | S/19,469.88 |
| HORAS EXTRAS | S/436.98 | S/130.41 | S/3,678.88 | |

Elaboración propia

2.3. Costos Proyectados

TABLA 15
COSTOS PROYECTADOS

| RECURSOS | DETALLE | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Recurso Humano | Analista de procesos 1 | S/3.500,00 | | | | | |
| | Analista de procesos 2 | S/3.500,00 | | | | | |
| | Viajicos y transporte | S/800,00 | | | | | |
| Recurso Tecnológico | Laptop Lenovo | S/2.850,00 | | | | | |
| | Laptop Lenovo | S/2.850,00 | | | | | |
| | Impresora | S/950,00 | | | | | |
| Recurso de Materiales | Depreciación | | S/665,00 | S/665,00 | S/665,00 | S/665,00 | S/665,00 |
| | Hojas bond | S/120,00 | S/360,00 | S/360,00 | S/360,00 | S/360,00 | S/360,00 |
| | Lapiceros | S/70,00 | S/120,00 | S/120,00 | S/120,00 | S/120,00 | S/120,00 |
| | Correctores | S/30,00 | S/120,00 | S/120,00 | S/120,00 | S/120,00 | S/120,00 |
| | Plumones | S/140,00 | S/480,00 | S/480,00 | S/480,00 | S/480,00 | S/480,00 |
| | Electricidad | S/350,00 | | | | | |
| Otros | Internet | S/150,00 | | | | | |
| | Capacitaciones externas | S/1.325,00 | S/3.600,00 | S/3.600,00 | S/3.600,00 | S/3.600,00 | S/3.600,00 |
| TOTAL DE COSTOS | | S/16,635,00 | S/5,345,00 | S/5,345,00 | S/5,345,00 | S/5,345,00 | S/5,345,00 |

Elaboración propia

2.4. Flujo de caja libre incremental

TABLA 16
FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL

| FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| DESCRIPCION | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | | S/19,469.88 | S/19,469.88 | S/19,469.88 | S/19,469.88 | S/19,469.88 |
| Costos | | S/5,345.00 | S/5,345.00 | S/5,345.00 | S/5,345.00 | S/5,345.00 |
| UTILIDAD BRUTA | | S/14,124.88 | S/14,124.88 | S/14,124.88 | S/14,124.88 | S/14,124.88 |
| Gasto de Administración y Venta | | | | | | |
| UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA | | S/14,124.88 | S/14,124.88 | S/14,124.88 | S/14,124.88 | S/14,124.88 |
| Impuesto a la Renta | | | | | | |
| Inversiones | S/16,635.00 | | | | | |
| Activo Fijo | | | | | | |
| Intangible | | | | | | |
| Capital de Trabajo | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -S/16,635.00 | S/14,124.88 | S/14,124.88 | S/14,124.88 | S/14,124.88 | S/14,124.88 |
| FLUJO DE CAJA DESCONTADA | | -S/12,282.50 | -S/10,680.43 | -S/9,287.33 | -S/8,075.94 | -S/7,022.56 |

Elaboración propia

2.5. Flujo neto de efectivo.

TABLA 17
FLUJO NETO DE EFECTIVO

| Año de operación | Costos totales (\$) | Beneficios totales (\$) | Factor de actualización 15.00% | Costos actualizados (\$) | Beneficios actualizados (\$) | Flujo neto de efectivo act. (\$) |
|------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| 0 | S/ 16,635 | S/ 0 | 1.00 | S/ 16,635 | S/ 0 | S/ -16,635 |
| 1 | S/ 5,345 | S/ 19,470 | 0.87 | S/ 4,648 | S/ 16,930 | S/ 12,283 |
| 2 | S/ 5,345 | S/ 19,470 | 0.76 | S/ 4,042 | S/ 14,722 | S/ 10,680 |
| 3 | S/ 5,345 | S/ 19,470 | 0.66 | S/ 3,514 | S/ 12,802 | S/ 9,287 |
| 4 | S/ 5,345 | S/ 19,470 | 0.57 | S/ 3,056 | S/ 11,132 | S/ 8,076 |
| 5 | S/ 5,345 | S/ 19,470 | 0.50 | S/ 2,657 | S/ 9,680 | S/ 7,023 |
| Total | S/ 43,360 | S/ 97,349 | | S/ 34,552 | S/ 65,266 | S/ 30,714 |

Elaboración propia

2.6. Cálculo del VAN, TIR y B/C

El valor actual neto (VAN) obtenido es de S/. 30,713.77, por ello, la implementación del diseño de procesos en la empresa SETRAMI es rentable dado que se recuperará la inversión de S/. 16,635.

La tasa interna de retorno (TIR) obtenido es de 80,48%, lo que significa que es mayor a la tasa de descuento del 15%, generando beneficios mayores al costo.

El resultado de B/C (costo – beneficio) es >1 indicando que los beneficios superan los costos (rentable); además se puede acotar que por cada S/. 1,00 invertido se obtiene S/. 0,89 de ganancia.

Finalmente, el indicador PRI (periodo de recuperación de inversión) del presente proyecto será en 1 año con 2 meses y 3 días.

TABLA 18
VAN, TIR y B/C

| VAN | TIR | B/C | PRI |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 30,713.77 | 80.48% | 1.89 | 1.17 |
| Se acepta | Se acepta | Se acepta | Se acepta |

Elaboración propia

VI. RESULTADOS

I. CUMPLIMIENTO DE DISEÑO

Nivel de cumplimiento de diseño.

El nivel de cumplimiento de diseño durante la evaluación post – test es de 100% frente a un 0% en el pre - test, notándose un incremento de 100%.

TABLA 19
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DISEÑO

| DIMENSIÓN | DISEÑO DE PROCESO | SUB DIMENSIÓN | CUMPLIMIENTO DE DISEÑO | |
|---------------------------------|---|---------------|------------------------|---------|
| INDICADOR | FORMULA | | ANTES | DESPUÉS |
| Nivel de cumplimiento de diseño | (Cantidad de procesos diseñados (1)) / (Cantidad de procesos identificados (2)) | | 0% | 100% |

Elaboración propia

II. CUMPLIMIENTO DE TIEMPO

Nivel de cumplimiento de tiempo.

El nivel de cumplimiento de tiempo durante la evaluación post – test es de 57% frente a un 0% en el pre - test, notándose un incremento de 100%.

TABLA 20
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE TIEMPO

| DIMENSIÓN | DISEÑO DE PROCESO | SUB DIMENSIÓN | CUMPLIMIENTO DE TIEMPO | |
|---------------------------------|---|---------------|------------------------|---------|
| INDICADOR | FORMULA | | ANTES | DESPUÉS |
| Nivel de cumplimiento de diseño | (Nº de áreas que cumplieron con el tiempo de diseño(1)) / (Total de áreas(2)) | | 0% | 57% |

Elaboración propia

III. SATISFACCIÓN LABORAL

Nivel de satisfacción laboral.

El nivel de satisfacción laboral durante la evaluación post – test es de 98.1% frente a un 32.7% pre - test, notándose un incremento de 200%.

TABLA 21
NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

| DIMENSIÓN | DISEÑO DE PROCESO | SUB DIMENSIÓN | SATISFACCION LABORAL | |
|-------------------------------|--|---------------|----------------------|---------|
| INDICADOR | FORMULA | | ANTES | DESPUÉS |
| Nivel de satisfacción laboral | (Nº de trabajadores satisfechos con sus funciones(1)) / (Total de colaboradores(2)) | | 32.7% | 98.1% |

Elaboración propia

IV. SATISFACCIÓN EN CAPACITACIONES

Nivel de satisfacción en capacitaciones

El nivel de satisfacción en capacitaciones durante la evaluación post – test es de 98.1% frente a un 30.8% pre - test, notándose un incremento de 218%.

TABLA 22
NIVEL DE SATISFACCIÓN EN CAPACITACIONES

| DIMENSIÓN | DISEÑO DE PROCESO | SUB DIMENSIÓN | SATISFACCIÓN EN CAPACITACIÓN | |
|---|---|---------------|------------------------------|---------|
| INDICADOR | FORMULA | | ANTES | DESPUÉS |
| Nivel de satisfacción en capacitaciones | (Nº de áreas que cumplieron con el tiempo de diseño(1)) / (Total de áreas(2)) | | 30.8% | 98.1% |

Elaboración propia

V. ROTACION DE PERSONAL

Nivel de rotación de personal

El nivel de rotación de personal durante la evaluación post – test es de 1.9% frente a un -2.25% pre - test, notándose una reducción de -1.84%.

TABLA 23
NIVEL DE NOTACION DE PERSONAL

| DIMENSIÓN | DISEÑO DE PROCESO | SUB DIMENSIÓN | ROTACIÓN DE PERSONAL | |
|-------------------------------|--|---------------|---|--|
| INDICADOR | FORMULA | | ANTES | DESPUÉS |
| Nivel de rotación de personal | $(N^{\circ} \text{ de trabajadores contratadas durante el periodo} - N^{\circ} \text{ de trabajadores desvinculados en el periodo}) / ((N^{\circ} \text{ inicial de trabajadores en el periodo} + N^{\circ} \text{ final de trabajadores}) / 2)$ | | Mes 1: -4.26% Mes 2: -2.20% Mes 3: -2.25% | Mes 1: 0% Mes 2: 0% Mes 3: 1.90% |

Elaboración propia

VII. DISCUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal el determinar la influencia de la gestión de procesos para la administración de personas en la empresa de transportes SETRAMI.SAC. A partir de los resultados obtenidos se acepta la hipótesis planteada en un inicio y se muestra que si influye de manera significativa en la variable dependiente. Sin embargo, es necesario mencionar las limitaciones que se presentaron el desarrollo del presente trabajo. La primera pertenece a la poca disponibilidad de tiempo de los colaboradores para resolver preguntas o brindar la información necesaria para continuar con el desarrollo de la investigación, así como, hubo dificultades al diseñar los procesos, dado que muchos trabajadores no tenían conocimiento sobre el tema. A pesar de las limitaciones encontradas, es importante mencionar, que estos no fueron un obstáculo para la continuidad de la investigación, puesto que se coordinó horarios específicos según la agenda de los trabajadores con tiempo de anticipación, y con autorización del Gerente General se realizó un taller en el que se informó sobre la importancia de la gestión de procesos y los recursos necesarios para su elaboración, para que los trabajadores muestren menos resistencia hacia lo desconocido, teniendo relación con las limitaciones presentadas en la investigación de [7], en la cual el personal no estaba al tanto de las mejoras que se encontraban realizando y cuál era la finalidad de ellas, no se generaba un involucramiento, por lo tanto había presencia de una mayor resistencia al cambio y menor accesibilidad para recabar información.

Durante el periodo de estudio se evidenciaron mejoras en las dimensiones estudiadas en el presente proyecto. Estos resultados fueron lograron a raíz del diseño de los procesos, teniendo relación con la investigación de [8], la cual concluye que el diagnóstico realizado mostró que la empresa no presentaba procesos diseñados, ocasionando que en la ejecución del proceso los tiempos aumenten, se utilicen más recursos, la comunicación entre puestos y áreas no sea efectiva y por ende no haya presencia de un buen clima laboral por errores constantes en el desarrollo del proceso, similar diagnóstico se reflejó en la empresa de transportes SETRAMI.SAC la cual no tenía sus procesos diseñados, no se tenía definido las interacciones de los puestos de trabajo y la secuencia a seguir del proceso, ocasionando duplicidad de

funciones, horas extra de trabajo, etc, influyendo negativamente en la satisfacción laboral. En los resultados post se evidenció como el diseño de procesos ayudó a aumentar la satisfacción laboral en más de un 50%, dado que se elaboró un manual de organización y funciones más específico ayudando a que los trabajadores tengan más claro las funciones a realizar por cada puesto de trabajo, y quién era el responsable de responder por determinada actividad.

Asímismo, se elaboró un plan de capacitaciones basado en las competencias necesarias según el puesto de trabajo, logrando que la satisfacción de los colaboradores con los temas de capacitación recibidos aumente y que estas sean de gran ayuda para la mejora de la realización de funciones y el aumento de la competitividad de cada trabajador, teniendo relación con la investigación de [9], concluye que un plan de capacitaciones justificado en las competencias requeridas de cada trabajador es más eficiente y contribuye al desempeño laboral, debido a que estos se sienten más comprometidos con la empresa por brindarles conocimientos que ayuden a su crecimiento profesional.

Por otro lado, la rotación de personal, luego de la implementación de las mejoras paso a tener un índice de rotación aceptable, existiendo concordancia con la tesis de [10], concluye que la rotación de personal tiene relación con la gestión interna de la empresa, y en la mayoría de casos se da por un clima laboral tenso, originada por la falta de una comunicación efectiva y claridad de las responsabilidades, asimismo menciona que otro de los motivos es el sueldo y la falta de oportunidades de crecimiento profesional de cada colaborador (capacitaciones, línea de carrera).

Por último, las implicancias de la presente investigación radican en la afirmación de la hipótesis planteada, evidenciando que el diseño de procesos influye positivamente en la administración de personas, comprobándose con la aplicación de la prueba T, obteniendo como resultado un valor de significancia de 0.00, coincidiendo con la afirmación de los autores mencionados en los antecedentes. Por otro lado, la implicancia académica servirá como precedente para futuros investigadores, otorgándoles datos relevantes de los resultados alcanzados.

VIII. CONCLUSIONES

Se determinó que la gestión de procesos influye positivamente en la administración de personas, dado que se obtuvo un valor de significancia de 0.000 en la prueba T, siendo esta menor que 0.005, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa confirmando que existen diferencias significativas en la administración de personas antes y después de la aplicación.

Se analizó la situación actual de los procesos de la empresa SETRAMI.SAC, en la que se identificó que no se contaba con procesos diseñados.

Se diseñó todos los procesos identificados por cada área, así como una ficha de documentación de estos, en el que se detalla el objetivo del proceso, que puestos interactúan, que registros y formatos ingresan, el procedimiento y una ficha de indicador por cada uno de ellos, permitiendo la disminución de la duplicidad de funciones, dado que se actualizó el manual de organización y funciones. Además, permitió la elaboración

de un plan de capacitación eficiente, debido a que los temas de capacitaciones van acorde a la necesidad del puesto de trabajo.

Se evaluó la implementación de la gestión de procesos, la cual reflejó una mejora en el nivel de satisfacción de los trabajadores en los siguientes aspectos: el 96.2% de colaboradores están satisfechos con la claridad de sus funciones asignadas; con un porcentaje de variación positivo de 212.3% entre el pre y post test, el 98.1% de colaboradores están satisfechos con la información recibida para el desarrollo de sus funciones; con un porcentaje de variación positivo de 200%, el 94.2% de los trabajadores están satisfechos con el manual de procedimiento brindado por su área; con un porcentaje de variación positivo de 95.8%, el 100% de trabajadores han recibido su Manual de Organización y funciones; con un porcentaje de variación positivo de 205.8%, el 96.2% de colaboradores consideran que el manual de organización y funciones es una herramienta guía que contiene información relevante para desempeñar sus funciones; con un porcentaje de variación positivo de 149.8%, el 92.3% de trabajadores consideran que las capacitaciones recibidas les han ayudado a mejorar su nivel de competencia, con un porcentaje de variación positivo de 118.2%, el 100% de colaboradores consideran que los temas de capacitación que han recibido han sido las adecuadas para su puesto de trabajo, con un porcentaje de variación positivo de 205.8%, el 98.1% de colaboradores considera que los recursos empleados en capacitaciones son los adecuados; con un porcentaje de variación positivo de 218.5%, superando las metas planteadas en la investigación.

Se evidenció la influencia económica y financiera, dando como resultado un indicador positivo, dado que se obtuvo como resultado un VAN (valor actual neto) de S/. 30,713.77, un TIR (tasa interna de retorno) de 80,48%, un B/C equivalente a 1.89, lo que simboliza que por cada S/. 1,00 invertido se obtiene S/. 0,89 de ganancia. Por último, se obtuvo un PRI (periodo de recuperación de inversión) de 1.17 indicando que en el periodo de en 1 año con 2 meses y 3 días se recuperará lo invertido, indicando que el presente proyecto sí es viable.

IX. REFERENCIAS

- [1] Condori, M. (2018). Gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de dirección regional de transportes y comunicaciones. (Tesis para optar el título de Licenciada en Trabajo Social). Universidad Nacional del Altiplano, en Puno, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3lpHGy9>
- [2] Miranda, M. (2018). Diseño de un proceso de selección de proveedores y su influencia en los costos de adquisición de materiales en la empresa Inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L. (Tesis para optar el título de Ingeniería Industrial). Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/39yrYhO>
- [3] Velasco, J. (2010). Gestión de Calidad. Madrid, España: Ediciones Pirámide
- [4] Pérez, R. (2017). Diseño de procesos para el mejoramiento de la comercialización de la empresa Decorale SRL Chiclayo. (Tesis para optar el título de Ingeniería Empresarial). Universidad Cesar Vallejo, en Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/37uCljt>
- [5] Carrasco, H., Farroway, H. (2017). Diseño de procesos aplicando business process management para la empresa DHL autos S.A.C. (Tesis para optar el título de Ingeniero en Computación e Informática). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en Lambayeque, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3qkSiSj>
- [6] Pardo, J. (2021). Configuración y usos de mapa de procesos. Bogotá, Colombia: AENOR Ediciones. Recuperado de <https://bit.ly/2JJ874o>
- [7] Solano, M. (2017). Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa seda Huánuco, sede central. (Tesis para optar la Maestría en Ciencias Administrativas Mención en Gestión Pública). Universidad de Huánuco, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/36xREt3>
- [8] Matamoros, D., Tigua, N. (2014). Diseño de procesos para la empresa de transporte de carga pesada por carretera transporte y representaciones Acuña S.A. Transacuña. (Proyecto previo para optar el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Recuperado de <https://bit.ly/2I49Yk7>
- [9] Czerwinsky, L. (2013). Didáctica de las operaciones mentales. Madrid, España: NARCEA. S.A. DE EDICIONES. Recuperado de <https://bit.ly/3quDrVR>
- [10] Valencia, M. (2018). Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito. (Tesis para optar la Maestría en Dirección de Empresas). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/3obrZw6>
- [11] Alarcón, M., Díaz, J., Michaelsen, P. (2016). Diseño de procesos del ejército para la preparación en la gestión de riesgos de desastres. (Tesis para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública). Universidad del Pacífico, en Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3mxR2cy>
- [12] Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Venezuela: EDITORIAL EPISTEME, C.A. Recuperado de <https://bit.ly/36tAbSE>
- [13] Armas, J., Asencio, V. (2016). Gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores de la empresa Cartavio S.A.A. Provincia de Ascope. (Tesis para optar la Licenciatura en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego, en Trujillo, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3ls4bSX>
- [14] Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://bit.ly/2JpI1Vv>
- [15] Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. Argentina: Editorial Shalom. Recuperado de <https://bit.ly/3muXnW5>
- [16] Betancourt, H. (2015). Diseño y actualización de procesos administrativos en una empresa manufacturera. (Tesis para optar la Maestría de Administración). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de <https://bit.ly/37pGWUG>
- [17] Chávez, L. (2018). Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins. (Tesis para optar la Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud). Universidad Cesar Vallejo, en Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3luh7YH>
- [18] Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill
- [19] Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill
- [20] Font, J., & Pasadas, S. (2016). Las encuestas de opinión. España: Los Libros de la Catarata. Recuperado de <https://bit.ly/36wwgnL>
- [21] Ghigliione, F. (2015). Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. (Tesis para optar la Maestría en Gestión Empresarial). Universidad Nacional de la Pampa, Santa Rosa. Recuperado de <https://bit.ly/2Vus8P0>
- [22] Grados, J., & Sánchez, E. (2007). La entrevista en la Organizaciones. México: El Manual Moderno. Recuperado de <https://bit.ly/3oknShA>
- [23] Guillermo, J. (2015). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa Informática Spirall Computer S.A.C – Pacasmayo. (Tesis para optar la Licenciatura en Administración). Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3oj4mSk>
- [24] Jiménez, A., Toapanta, C. (2014). Diseño de procesos bajo tecnología BPMN y propuesta de mejoramiento de los procesos de asesoría y apoyo de la agencia ecuatoriana de aseguramiento de calidad del Agrocalidad. (Tesis para optar el título de Ingeniero Comercial). Universidad de las Fuerzas Armadas, en Quito, Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/36uWmHZ>
- [25] León, M. (2018). Diseño de los procesos comerciales y su influencia en la productividad en ventas de la empresa Lagencia S.A.C. – Trujillo. (Tesis para optar el título de Ingeniera Empresarial). Universidad Privada del Norte, en Trujillo, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3oiHYIK>
- [26] Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). Gestión por procesos de negocio: organización horizontal. Madrid, España: Ecobook - Editorial del Economista. Recuperado de <https://bit.ly/2I2Ppo2>