



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“MEJORA DE PROCESO DEL PAGO DE BENEFICIOS SOCIALES DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO A NIVEL NACIONAL REALIZADO EN EL AÑO 2016.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Julio Cesar Barrenechea Panduro

Asesor:

Mg. Ing. Hans Vidal Castañeda

Lima – Perú

2017

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por el Bachiller **Julio Cesar Barrenechea Panduro**, denominada:

**“MEJORA DE PROCESO DEL PAGO DE BENEFICIOS SOCIALES DE
UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO A NIVEL NACIONAL REALIZADO EN
EL AÑO 2016.”**

MSc. Ing. Hans Vidal Castañeda

ASESOR

Mg. Fernando Lucio Cieza Paredes

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Lic. Sabik Alioth Soriano Navarrete

JURADO

Mag. Lic. Erica Rojana González Ponce de León

JURADO

DEDICATORIA

A Dios nuestro señor padre, quien siempre me acompaña en todo momento y me da la fuerza para seguir adelante.

A mis padres, aunque ya no estén físicamente presentes, les doy las gracias por darme la vida, y sé que desde el cielo me siguen cuidando.

A mi amada esposa Ana por darme su apoyo y consejo, acompañándome en todo el proceso de mi carrera profesional, a través de sus palabras de aliento, fueron la confianza que necesité para lograrlo.

A mis hijos, Angiellco, Dilan y Andrea, que son mi sueño hecho realidad.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada del Norte, por haberme acogido y darme la oportunidad de formarme profesionalmente,

A los docentes de la facultad de negocios por compartir y transmitir sus conocimientos los cuales me sirvieron para desarrollarme profesionalmente.

Al Ing. Hans Vidal Castañeda por su pre disponibilidad de tiempo, guía y asesoría en el presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad Problemática	12
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. <i>Problema General</i>	16
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i>	16
1.3. Justificación.....	16
1.3.1. <i>Justificación Práctica</i>	16
1.3.2. <i>Justificación Valorativa</i>	16
1.3.3. <i>Justificación Teórica</i>	17
1.3.4. <i>Justificación Académica</i>	17
1.4. Limitaciones	17
1.5. Objetivos	18
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	18
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes	19
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i>	19
2.1.2. <i>Antecedentes nacionales</i>	22
2.2. Bases Teóricas	25
2.2.1. <i>Compensaciones</i>	25
2.2.2. <i>Remuneraciones</i>	27
2.2.3. <i>Tipos de Conceptos Remunerativos</i>	28
2.2.4. <i>Beneficios Sociales</i>	29

2.2.5.	<i>La Compensación por Tiempo de Servicios</i>	29
2.2.6.	<i>La Gratificación Legal</i>	30
2.2.7.	<i>Las Vacaciones</i>	31
2.2.8.	<i>Extinción del contrato de trabajo</i>	33
2.2.9.	<i>La labor de Recursos Humanos</i>	34
2.2.10.	<i>Marco Legal</i>	35
2.2.11.	<i>Proceso</i>	38
2.2.12.	<i>Flujograma de Proceso</i>	39
2.2.13.	<i>Simbología del flujograma</i>	40
2.3.	Definición de términos básicos	41
2.3.1.	<i>Flexibilidad laboral</i>	41
2.3.2.	<i>Normas sociolaborales</i>	42
2.3.3.	<i>Infracciones laborales</i>	42
2.3.4.	<i>Remuneración computable</i>	42
2.3.5.	<i>Liquidación de beneficios sociales</i>	42
2.3.6.	<i>Cheque Voucher No negociable</i>	43
2.3.7.	<i>Acumulación de capital</i>	43
2.3.8.	<i>Población Económica Activa - PEA</i>	43
2.3.9.	<i>Banca electrónica</i>	43
2.3.10.	<i>Proceso</i>	43
	CAPÍTULO 3. DESARROLLO	44
3.1.	Datos Generales de la empresa	44
3.1.1.	<i>Área de operación</i>	44
3.1.2.	<i>Población laboral</i>	45
3.2.	Descripción del proceso anterior	48
3.2.1.	<i>Órganos encargados de la operación</i>	48
3.2.2.	<i>Macroproceso del pago de liquidación de beneficios sociales</i>	50
3.2.3.	<i>Elemento de entrada del proceso anterior</i>	50
3.2.4.	<i>Secuencia de actividades del proceso anterior</i>	54
3.2.5.	<i>Elementos de salida del proceso anterior</i>	58
3.3.	Desarrollo del Objetivo Específico 1	58
3.3.1.	<i>Deficiencias del proceso anterior</i>	59
3.4.	Desarrollo del Objetivo Específico 2	65

3.4.1.	<i>Implementación del nuevo proceso de pago</i>	67
3.4.2.	<i>Flujograma del proceso mejorado</i>	69
3.4.3.	<i>Cursograma del proceso mejorado</i>	70
3.4.4.	<i>Implementación de la Tecnología</i>	70
3.5.	Desarrollo del Objetivo Específico 3.....	72
3.5.1.	<i>Comparación del tiempo neto del proceso</i>	72
3.5.2.	<i>Comparación del ciclo calendario del proceso</i>	72
3.5.3.	<i>Costo del proceso antes de la mejora</i>	73
	CAPÍTULO 4. RESULTADOS	75
4.1.	Costos de la implementación.....	75
4.2.	Ahorros obtenidos.....	76
	CONCLUSIONES.....	78
	RECOMENDACIONES.....	79
	REFERENCIAS	80
	ANEXOS	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desempleo, total porcentaje de la población activa a nivel mundial	12
Figura 2. Porcentaje (%) de países que cuenta con cobertura de seguro de desempleo ..	13
Figura 3. Los procesos de administración de personal.....	26
Figura 4. Tipos de compensación	27
Figura 5. Fórmula del cálculo de la CTS	30
Figura 6. Fórmula del cálculo de la gratificación legal	31
Figura 7. Modelo de sistema de gestión de recursos humanos.....	34
Figura 8. Servicio de asesoría laboral - SUNAFIL	37
Figura 9. Esquema de un proceso	39
Figura 10. Flujograma de proceso	40
Figura 11. Símbolos para la construcción de un flujograma	41
Figura 12. Número de establecimientos de la empresa de entretenimiento.....	44
Figura 13. Población laboral distribuido por promedio trimestral año 2016.....	45
Figura 14. Rotación promedio mensual de personal, año 2016	46
Figura 15. Número de Trabajadores cesados.....	46
Figura 16. Estructura organizacional oficina administrativa.....	48
Figura 17. Estructura organizacional del establecimiento.....	49
Figura 18. Mapa de proceso del área de estructura y compensaciones	50
Figura 19. Documentos de formalización del término de la relación laboral	51
Figura 20. Sistema de planilla, maestro de cese de trabajadores	52
Figura 21. Liquidación de beneficios sociales.....	53
Figura 22. Hoja de solicitud de emisión de cheque	54
Figura 23. proceso de registro y cálculo de beneficios sociales	55
Figura 24. Proceso de solicitud de emisión título valor – Cheque Liquidación BBSS	56
Figura 25. Proceso de pago y entrega de liquidación de beneficios sociales	57
Figura 26. Diagrama Ishikawa, causa de las quejas de los trabajadores	61
Figura 27. Cursograma del proceso de pago de beneficios sociales	62
Figura 28. Días de espera del trabajador para el pago de beneficios sociales	63
Figura 29. Diagrama de Pareto, Análisis de cuello de botella	64
Figura 30. Flujograma del nuevo proceso de pago de liquidaciones.....	69
Figura 31. Cursograma analítico del nuevo proceso de liquidación de BBSS.....	70
Figura 32. Interacción tecnológica del pago de liquidación de BBSS.....	71
Figura 33. Cursograma comparativo de proceso anterior vs actual	72
Figura 34. Ciclo calendario comparativo proceso anterior vs actual.....	73
Figura 35. Porcentaje de ganancia proceso anterior vs actual	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perú, tasa de desempleo, enero a mayo, 2017	14
Tabla 2. Tipos de remuneración.....	28
Tabla 3. Parámetros de récord vacacional establecido por ley	32
Tabla 4. Causas de extinción de la relación laboral.....	33
Tabla 5. Tope máximo de multas por infracciones laborales.....	37
Tabla 6. Tipos de infracciones.....	38
Tabla 7. Ejemplo de remuneración computable.....	42
Tabla 8. Tipos de ceses, cantidad mensual, año 2016.....	47
Tabla 9. Total, costo de suministros del proceso anterior.....	74
Tabla 10. Costo de mano de obra proceso anterior.....	74
Tabla 11. Inversión de la implementación de la mejora del proceso	75
Tabla 12. Costo mensual de proceso actual	75
Tabla 13. Retorno de inversión de la mejora	76
Tabla 14. Ahorro anual obtenido del nuevo proceso	77

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo, consistió en la mejora de un proceso destinado al pago de la liquidación de los beneficios sociales, el cual fue llevado a cabo en el segundo semestre del año 2016, en una empresa compuesta por una población laboral de 3,000 trabajadores y con una rotación mensual de 11% en promedio, equivalente a un aproximado de 318 ceses por cada mes.

La finalización de una relación laboral, genera, entre otros aspectos, una retribución compensatoria, la cual debe ser puesta a disposición del ex trabajador, dentro de un plazo razonable, sin embargo, en ocasiones los procesos no siempre se encuentran alineados a la necesidad del cliente, situación que era presente en la empresa, puesto que mensualmente debía generar la liquidación de 318 trabajadores que dejaban de laborar y quienes debían esperar hasta 18 días para cobrar su liquidación de beneficios sociales.

Ante esta problemática, surgió la necesidad de mejorar el proceso, para lo cual se aplicó el uso del diagrama de causa y efecto, el diagrama de análisis de proceso y el flujograma, herramientas que sirvieron para identificar las deficiencias que causaban la demora del tiempo, para luego determinar las modificaciones y mejoras que debían aplicarse al nuevo proceso.

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

ABSTRACT

The main objective of this work was to improve a process for the payment of social benefits settlement, which was carried out in the second semester of 2016, in a company composed of a workforce of 3,000 workers and with a monthly rotation of 11% on average, equivalent to an approximate 318 ceases per month.

The termination of an employment relationship generates, among other things, a compensatory remuneration, which must be made available to the former worker within a reasonable time, however, sometimes the processes are not always aligned with the Client's need, a situation that was present in the company, since monthly had to generate the liquidation of 318 workers who stopped working and who had to wait up to 18 days to collect their liquidation of social benefits.

Faced with this problem, the need arose to improve the process, for which the use of the cause and effect diagram, the process analysis diagram and the flow chart were used, tools that were used to identify the deficiencies that caused the time delay, to then determine the modifications and improvements that should be applied to the new process.

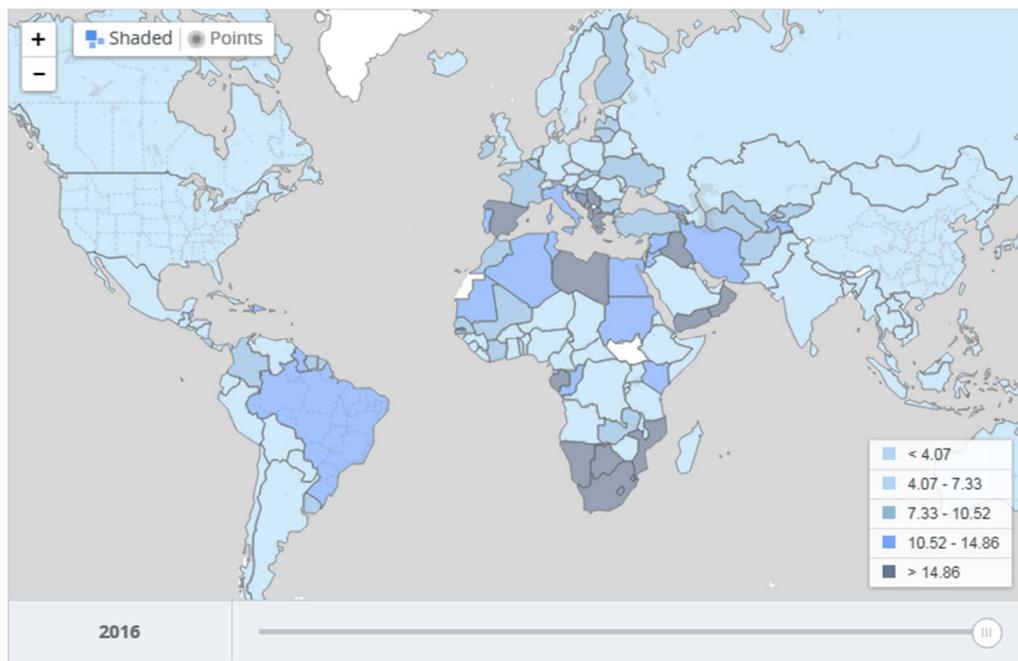
The main results obtained were possible, through the use of Internet banking and the application of e-mails, with which it was possible to reduce the time, allowing the former ex-workers to collect their settlements within the term of law, in addition , Of the obtaining of a saving in the administrative cost.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

La Organización Internacional del Trabajo, agencia especializada de las Naciones Unidas, en su recomendación número 166 titulado “Recomendación sobre la terminación de la relación de trabajo”, señala que cuando una relación laboral entre un trabajador y un empleador se da por concluida, éste último deberá procurar otorgar a la otra parte una retribución compensatoria o un seguro de desempleo que le permita subsistir mientras logre encontrar otro empleo (OIT, 1982), dicho mecanismo sugerido, ha sido establecido con la finalidad de ayudar a los países miembros de la organización a formular sus políticas nacionales en lo referente a los beneficios sociales frente al desempleo, cuyo indicador de la población acta para trabajar a nivel mundial al año 2016, se encuentra en un rango desde los 4,07% para países de América del Norte, hasta en un 14,86% para los países del continente Africano.

Figura 1. Desempleo, total porcentaje de la población activa a nivel mundial

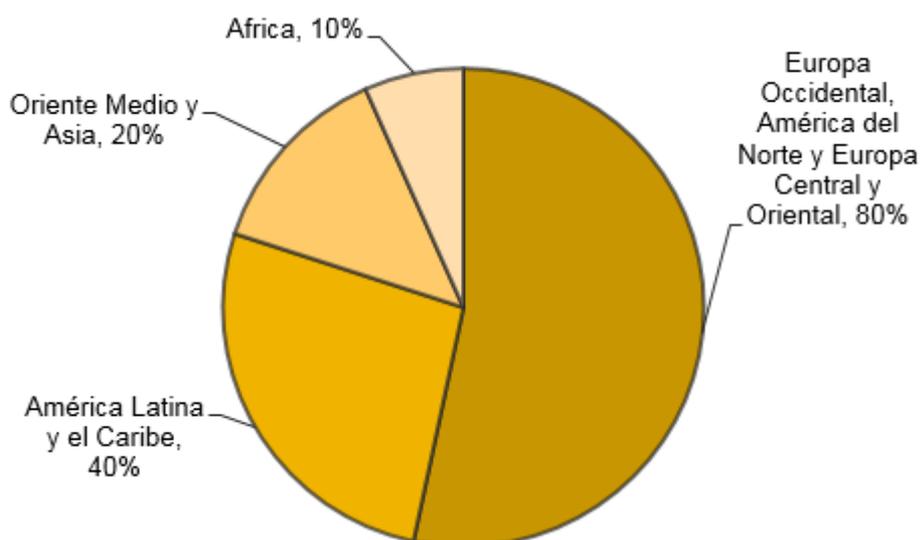


Fuente: Organización Internacional de Trabajo - OIT

Frente a esta situación, en un artículo publicado por la OIT noticias (2012) sostiene que los países que implementaron un sistema de seguro de desempleo o de beneficios de similares características, fueron capaces de responder con mayor rapidez frente a situaciones de crisis económicas, sin embargo, precisa que solo el 80% de aquellos países con mayor desarrollo económico, son los que lograron implementar un sistema de protección de desempleo, parte de los cuales se encuentran ubicados en América del Norte, Europa Occidental, Central y Oriental.

Figura 2. Porcentaje (%) de países que cuenta con cobertura de seguro de desempleo

Cobertura del Seguro de Desempleo



Fuente: Organización Internacional de Trabajo -OIT

El Perú por su parte, presentó en el trimestre comprendido entre marzo y abril del año 2017, una tasa promedio de desempleo de 6,6%, (ver tabla nro. 1), si bien nuestro sistema laboral y social no contempla un seguro para el trabajador frente al desempleo, existe una normativa legal que establece la obligación, cuando concluye una relación laboral, de un pago de liquidación de Beneficios sociales para los trabajadores que se encuentren contratados bajo el régimen de la actividad privada.

Tabla 1. Perú, tasa de desempleo, enero a mayo, 2017

Detalle	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	Promedio Marzo Abril
PEA	5,249	5,141	5,166	5,243	5,044	5,151
PEA OCUPADA	4,781	4,769	4,804	4,918	4,711	4,811
TASA DE DESEMPLEO (%)	8.9%	7.2%	7.0%	6.2%	6.6%	6.6%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

Esta liquidación de Beneficios sociales está conforma por un conjunto de conceptos que entre los principales se encuentran, la Compensación por Tiempo de Servicio (CTS), la Gratificación legal trunca y las Vacaciones no gozadas o truncas, cada cual con condiciones propias de su naturaleza definidas con normas independientes. Por otro lado, se debe precisar, que de estos tres conceptos, solo uno, que sería el caso de la CTS, se estableció con fines previsionales frente al desempleo, según lo define el Decreto Supremo N°001-97-TR (1997) el cual señala lo siguiente: "La compensación por tiempo de servicios tiene la calidad de beneficio social de previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo y de promoción del trabajador y su familia."

Como se ha hecho mención, si bien la gratificación legal trunca y las vacaciones no gozadas no fueron creados con fines previsionales necesariamente, éstos forman parte de la liquidación de los beneficios sociales que percibe el trabajador una vez concluida la relación laboral con el empleador, seguido de la obligación para que se realice dicho pago dentro de un plazo que no exceda de las 48 horas de haber terminado la relación laboral, pues el incumplimiento de este mandato, sería considerado una infracción muy grave a los derechos laborales y por consiguiente sancionable con una multa por parte de la Autoridad Administrativa de Trabajo.

En el caso específico de la empresa, cuya razón social se mantendrá en reserva, por los motivos señalados en las limitaciones de la presente Tesis, ésta se dedica al servicio del entretenimiento, ejerciendo sus operaciones a nivel nacional mediante 34 establecimientos distribuidos mayormente en la capital y cuyo servicio es ofrecido al público en general por un espacio de 14 horas durante los 365 días del año.

Durante el año 2016, la empresa contó con una población laboral promedio de aproximadamente 3,000 trabajadores, de los cuales el 80% fueron contratados bajo el régimen parcial. Asimismo, durante ese año su índice de rotación promedio fue de hasta un 11% mensual, si bien puede considerarse alto, este porcentaje se encuentra dentro del modelo de negocio del sector comercio.

En ese sentido, se debe también mencionar que uno de los factores que influye en la rotación se encuentra en el perfil de los trabajadores cuya edad promedio es de 22 años quienes cursan estudios universitarios o técnicos, cuya necesidad de trabajo es solo por temporadas y mientras no represente una dificultad con los horarios de clases, es por ello, que en el año 2016, la empresa presentó un aproximado de 318 ceses por cada mes, lo que significó procesar el número de obligaciones a realizar en el pago de los beneficios sociales dentro del plazo de 48 horas que demanda la norma laboral.

El órgano estructural de cumplir con esta disposición legal se encuentra bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos, específicamente en la sección de Compensaciones en donde desempeño mis labores bajo el cargo de Jefe de Compensaciones. En esta zona de trabajo, donde además de llevarse a cabo el proceso de calcular, generar y realizar el pago de los beneficios sociales, también se realizan otros procesos tales como formalizar el contrato de trabajo, administrar la nómina de pago, actualizar los datos del personal, declarar las deducciones y aportes de ley, entre otras tareas relacionadas a temas laborales.

Durante el segundo trimestre del año 2016, se pudo identificar oportunidades de mejoras en el proceso de pago de la liquidación de los beneficios sociales cuya gestión demandaba un aproximado de 18 días, tiempo que transcurría entre el registro del cese hasta la entrega del cheque, siendo responsables de este proceso las áreas de Compensaciones, Contabilidad, Tesorería y Operaciones. Esta situación, ocasionaba de que no se cumpliera con el plazo de las 48 horas, que recordemos, es el tiempo límite señalado en la norma laboral para que el trabajador reciba el pago correspondiente, una realidad que generaba una latente situación de contingencia para acciones de reclamos y denuncias por parte de los trabajadores.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la mejora del proceso del pago de la liquidación de los beneficios sociales, genera que los ex trabajadores de una empresa de entretenimiento reciban su pago dentro del plazo de ley, durante el año 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo son los problemas que se presentan en el proceso anterior del pago de liquidación de beneficios sociales?

- ¿Cómo se realiza la mejora del proceso de pago de la liquidación de los beneficios sociales?

- ¿Qué costos y reducción de tiempo se obtienen de la mejora del proceso?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Práctica

A razón de la problemática planteada, sobre la complejidad administrativa del proceso anterior del pago de los beneficios sociales, en donde se observó que éste perjudicaba directamente a los ex trabajadores, además de que no se cumplía con el plazo de ley, por lo que se vio necesario, llevar a cabo una mejora en el proceso del pago de la liquidación de los beneficios sociales que resulte en la reducción del tiempo y en los costos para la empresa.

1.3.2. Justificación Valorativa

Teniendo en cuenta la naturaleza y el origen de la existencia de la liquidación de los beneficios sociales en el Perú, el cual tiene como objetivo minimizar el impacto económico que deberá enfrentar el trabajador una vez culminada la relación laboral y que para tal efecto se requiere que el pago se realice en el tiempo que dispone

la norma laboral, por ello, la mejora del proceso anterior, alcanza a un aproximado de 3800 trabajadores al año, los cuales se ven beneficiados al recibir oportunamente su liquidación de beneficios sociales de una forma cómoda y segura.

1.3.3. Justificación Teórica

Se considera que la mejora contribuirá como un modelo y medio de solución frente a la misma problemática que presentan otras empresas que también deben realizar el pago de la liquidación de beneficios sociales de sus trabajadores.

1.3.4. Justificación Académica

Se considera que este trabajo será de gran aporte para el estudiante e investigador que desee conocer las implicancias relacionadas en materia laboral sobre los beneficios sociales, así como para el estudio de la mejora de procesos de naturaleza similar.

1.4. Limitaciones

La presente tesis presenta las siguientes limitaciones.

- Restricción para exponer información de carácter confidencial y reservado de la empresa donde se realizó la mejora, debido a que no se cuenta con los permisos para ello, no obstante, se pudo acceder información para el desarrollo.
- La falta de estudios relacionados a la problemática que permita aplicar y comparar la misma metodología.
- La mejora del proceso no aplica para los casos de terminación del vínculo laboral originados por despidos causales.

Aún con las limitaciones mencionadas no ha sido impedimento para llevar a cabo los objetivos planteados.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Mejorar el proceso de pago de liquidación de los beneficios sociales que se desarrolló en una empresa de entretenimiento a nivel nacional en el año 2016, con la finalidad de que los ex trabajadores reciban su pago dentro del plazo de ley, reduciendo los costos y tiempos.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar los problemas que se generaban durante el proceso anterior del pago de liquidación de beneficios sociales.
- Determinar y poner en marcha los elementos de la mejora que se realizó al proceso de pago de la liquidación de los beneficios sociales.
- Revisar y comparar los costos y reducción de tiempo que se obtuvieron en la implementación del nuevo proceso.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

García & Cruz (2017) realizaron un trabajo titulado "Desempleo en América Latina: ¿flexibilidad laboral o acumulación de capital?" con el objetivo de dar respuesta a la tendencia de la baja del desempleo en 18 países de la región de Latinoamérica dentro del periodo comprendido desde el 2000 al 2013, cuya tasa decayó en el 2003 desde 9.3% a 6.2%. en el 2013, basados en el análisis comparativo de dos teorías, la primera, sobre la flexibilidad laboral que consistió en la aplicación de políticas para incentivar el mercado laboral, y la segunda, sobre la inversión de los empresarios y la acumulación del capital que dinamiza la demanda agregada.

En el desarrollo del estudio, dan a conocer en primer lugar, sobre el caso de la flexibilidad laboral, cuyo desarrollo se dio en gran número en la década de los noventa, reduciéndose progresivamente hasta el año 2006 e impactando en un 70% de la población laboral. En segundo lugar, en el caso de la acumulación de capital, en donde se establece que éste tuvo un impacto significativo desde los inicios del año 2000, lo que originó que los países de América Latina presente un incremento de su Producto Bruto Interno en un promedio ponderado de 3,2%.

Los autores concluyen que durante el periodo 2000-2013, se dio dos fenómenos simultáneos que pocas veces se da, situación que originó favorablemente a la reducción del desempleo, no obstante, precisan que estos dos factores habrían podido originar por si solo dicho efecto, sin embargo, resaltan que el protagonista de dicha disminución se debe mayormente a la demanda y a la acumulación del Capital.

Se considera que este antecedente contribuye a los objetivos de la presente tesis, porque nos da una visión global para comprender y conceptualizar la relación del indicador económico del desempleo con las prestaciones sociales post relación laboral que se derivan en obligaciones de las empresas hacia los trabajadores para dar cumplimiento a la normativa legal.

Toledo (2016), realizó una investigación relacionada a la sostenibilidad para la implementación de un modelo de seguro de desempleo en el Ecuador, con la finalidad de mejorar la seguridad social de este hecho económico, utilizando una metodología de trabajo consistente en el análisis comparativo entre modelos que fueron implementados en los países de Argentina, Brasil y Chile, asimismo, a través de micro simulaciones de datos estadísticos obtenidos del mercado laboral, como la PEA, los Salarios, el Desempleo.

Uno de los objetivos del estudio se sostuvo en suponer los valores idóneos de cada uno de los parámetros que definiría el modelo ecuatoriano del seguro de desempleo, tales como la duración del mismo, la tasa del reemplazo, el importe máximo del beneficio y el periodo de acumulación de carencia.

Dentro de las conclusiones que la autora expone en su trabajo de investigación a través de las simulaciones realizadas, determinó que el modelo del seguro requería de algunas condiciones dentro de las cuales señalo que, debería ser sostenible al menos durante seis años, que el trabajador aporte un tiempo mínimo de 24 meses para adquirir el beneficio, que la prima sea de al menos el 1% del salario, que exista un tiempo máximo de cinco meses de cobertura, entre otras condiciones.

Esta tesis, demuestra la importancia y los beneficios que podría generar la implementación de un sistema de seguro de desempleo, con ciertas regulaciones que se oriente a generar efectos positivos en la economía.

Por otra parte, Báez, Cordero y Hernández (2017), docentes y miembros de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala de los Estados Unidos de México, realizaron un trabajo de investigación titulado "El control interno en el área de recursos humanos y sus impactos al concluir la relación laboral", dicha investigación parte de la concepción de las obligaciones legales y morales, producto de la generación de una relación laboral hasta la conclusión de la misma, identificando y midiendo el impacto tanto cualitativo como cuantitativo, a través de un estudio realizado en la industria metal mecánica en el estado de Tlaxcala.

Los autores nos dan a conocer en su investigación de la importancia en que se aplique un buen control en la gestión de los recursos humanos, cuya labor es llevada a cabo por el departamento que administra y gestiona los procesos relacionados a la gestión humana, partiendo desde el Reclutamiento, la Selección, La inducción, hasta la Conclusión de la relación laboral, pues ello tiene una significancia importante en la organización, en primer lugar, para garantizar el logro de los objetivos estratégicos, y por otra parte, para evitar costos innecesarios que impacten y disminuyan la rentabilidad.

La investigación se centró en el desarrollo de dar respuestas a las supuestas reacciones que se producen luego de que la relación laboral se termina debido a que no han tenido el adecuado control en el manejo del recurso humano. Según sostienen, cuando esto sucede, se producen dos efectos, el primero de carácter cualitativo, como la incertidumbre, el estrés, la mala imagen entre otros, seguido del efecto cuantitativo, relacionado a los indicadores de costos administrativos que se derivan de la relación laboral y de los conflictos posteriores como las demandas, arbitrajes e indemnizaciones.

Los investigadores concluyeron que las empresas deben establecer un buen control que les permita identificar los efectos que se producen cuando el trabajador deja de pertenecer a la organización, de manera que se eviten contingencias tanto cualitativamente como cuantitativamente, para ello, recomiendan que se debe contar con instrumentos que les permita a las organizaciones tomar acciones anticipadamente con la finalidad de dar cumplimiento a las normativas que justifican la terminación de la relación laboral y las obligaciones que deben cumplirse.

Este antecedente demuestra las razones por el cual es importante que las empresas tomen atención a los procesos y obligaciones durante y después de la terminación de la relación laboral, sobre todo en este último proceso, con el fin de evitar impactos negativos hacia la imagen o hacia la rentabilidad de la empresa, en ese sentido, aporta a nuestra Tesis en relación a los impactos que pudieran generar el no cumplir oportunamente con las obligaciones laborales como en el caso del pago de los beneficios laborales.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En un estudio titulado "Adopción de Tecnologías en Banca Electrónica" realizado por el Mg Saravia (2015), profesor de la Universidad el Pacífico, tuvo como objetivo, en primer lugar, identificar a nivel exploratorio y como prueba piloto las variables principales que motivan a los consumidores a realizar las transacciones bancarias a través del internet de los niveles socioeconómicos A y B de la ciudad de Lima y por otra parte, para que sirva como una base para investigaciones futuras que busquen explicar la adopción de este nuevo servicio.

El estudio se desarrolló aplicando tres modelos de medición, el primero enfocado en medir las preferencias de los consumidores sobre la calidad de los servicios que ofrecen las plataformas web, el segundo sobre la medición del comportamiento frente al uso de las tecnologías que se utilizan en la banca por internet y finalmente, la medición de la calidad de las plataformas tecnológicas que se utilizan para el desarrollo y mantenimiento de las páginas web donde se ofrecen los servicios de Banca Electrónica.

El investigador estableció ocho variables, sobre la base de teorías y modelos que otros autores han realizado para determinar la calidad del servicio de banca por internet y de la actitud y adopciones de las tecnologías por parte de los consumidores, así como la satisfacción del cliente, elaborando un constructo de medición, a través de un cuestionario de preguntas bajo la escala de Likert de 5 opciones de respuesta que mide las dimensiones de Optimismo, Innovación, Incomodidad, Inseguridad, Imagen, Eficiencia, Percepción Utilidad y Facilidad de Uso; de esta manera se llevó a cabo una prueba piloto de 30 encuestados.

El autor concluye que el resultado del modelo de medición utilizado en la prueba piloto fue satisfactorio, determinándose que los índices de confiabilidad y validez del instrumento se encontraron dentro de los márgenes pertinentes, los cuales pueden ser utilizados en futuras mediciones sobre materia del uso de la Banca Electrónica.

Este antecedente, nos permite tener un enfoque más claro sobre las razones del uso del internet para los servicios de Banca en el pago por ejemplo de las remuneraciones

y salarios y de cómo este cambio está marcando una crecida tendencia debido a los beneficios que brinda como la comodidad, flexibilidad, rapidez y seguridad.

Blossiers (2013) Abogado especialista en Derecho Bancario y Docente de la Universidad de Lima, publicó un artículo titulado “Acerca del Dinero Electrónico o Digital”, en él da su opinión sobre las características funcionales de éste nuevo método de intercambio monetario, asimismo, hace una revisión detenida de cada una de las actividades que se desarrollan en esta nueva forma pago, con la finalidad de resaltar su impacto en el derecho y las normas a las cuales debería ser materia de adecuación.

El autor nos da a conocer teóricamente los conceptos asociados en el uso de los medios de pagos electrónicos, además de un informe realizado por un Banco Europeo en donde expone su recomendación sobre la regulación del comercio electrónico, dentro de las cuales se resaltan, en primer lugar, el impacto que se genera en la política monetaria, en segundo lugar, sobre la implementación de normas que garanticen la seguridad de las transacciones frente a actos delictivos, en tercer lugar, sobre la creación de parámetros de control sobre la regulación de los movimientos monetarios a fin de que las entidades bancarias mantenga una reserva apropiada y por último, de que exista una plataforma tecnológica única que sirva para centralizar las operaciones.

El artículo concluye bajo del punto de vista jurídico manifestando que es viable establecer un sistema de pago con dinero efectivo electrónico, siempre que se tenga cuidado de garantizar la autonomía de las partes que intervienen en el proceso de intercambio, así como la validez del acto de intercambio como un acto comercial y la representatividad de la moneda como especie valorada que puede ser usada en beneficios de su portador.

Se considera que este antecedente permite entender la tendencia global de la evolución de los medios mediante el uso de la tecnología y de que manera nuestras organizaciones tanto financieras como gubernamentales deberán coordinar en conjunto para el uso de medios tecnológicos que facilitarán los procesos a los usuarios, garantizando además su confidencialidad y seguridad.

Requejo (2014) Licenciado en Derecho, elaboró una tesis titulada “Fortalecimiento del Sistema de Inspección de Trabajo en el Perú”, el cual explica la problemática del entorno sobre el cual se desarrolla el derecho del trabajo y el papel protagónico que representan los órganos de control y la fiscalización para dar cumplimiento de las normas laborales. El autor hace referencia a la Constitución Política del Perú, resaltando los principios constitucionales sobre los cuales se sostiene el derecho al trabajo y las normas que se derivan de él. Asimismo, explica la razón de la existencia del sistema fiscalizador para asegurar que no se produzca infracciones en materia laboral.

Sostiene la importancia de la creación de empleos decentes, dignos, donde se respeten los principios, las normas y las obligaciones las cuales sirven para reducir los problemas que hoy en día repercuten en los niveles de pobreza y de trabajos que no van de acorde con el desarrollo profesional de los trabajadores. Asimismo, precisa que esto va también de la mano de políticas de desarrollo que impulsen la generación de empleo y la productividad a través de las inversiones y creación de empresas.

El autor manifiesta las debilidades y oportunidades de mejora del sistema de inspección en el país, en relación a los convenios y las recomendaciones de normas internacionales, en ese sentido, declara que uno de los retos para lograr el objetivo de un trabajo decente dependerá del reforzamiento de esta función y de que se tenga un órgano que garantice el control y cumplimiento de las normas sociolaborales, papel que tendría la reciente creación de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral - SUNAFIL.

Finalmente, dentro de las principales conclusiones, señala en primer lugar, de que nuestras normas laborales sí contribuyen a las generación de empleo decente y que para ello dependerá de una buena administración del Gobierno, en segundo lugar, explica que el Trabajo digno debe ser entendido como el que se desarrolla bajo las normas que lo regulan en beneficio de la productividad, en tercer lugar, declara que es importante el papel que cumple el órgano de control fiscalizador porque promueve las buenas prácticas y finalmente manifiesta que con la creación de la SUNAFIL se generará un importante cambio en el control del cumplimiento de las normas socio laborales en todo el país.

Este antecedente nos indica que, con la generación de un órgano fiscalizador exclusivo para el control del cumplimiento de las normas sociolaborales, las empresas deberán adecuar sus políticas y ajustar sus procesos a fin de cumplir con las obligaciones legales en materia laboral y dentro de los plazos establecidos.

2.2. Bases Teóricas

Debido a que la tesis se desarrolla en el ámbito de los recursos humanos, específicamente en el mejoramiento del proceso del pago de los beneficios sociales, se ve por conveniente detallar las siguientes bases teóricas.

2.2.1. Compensaciones

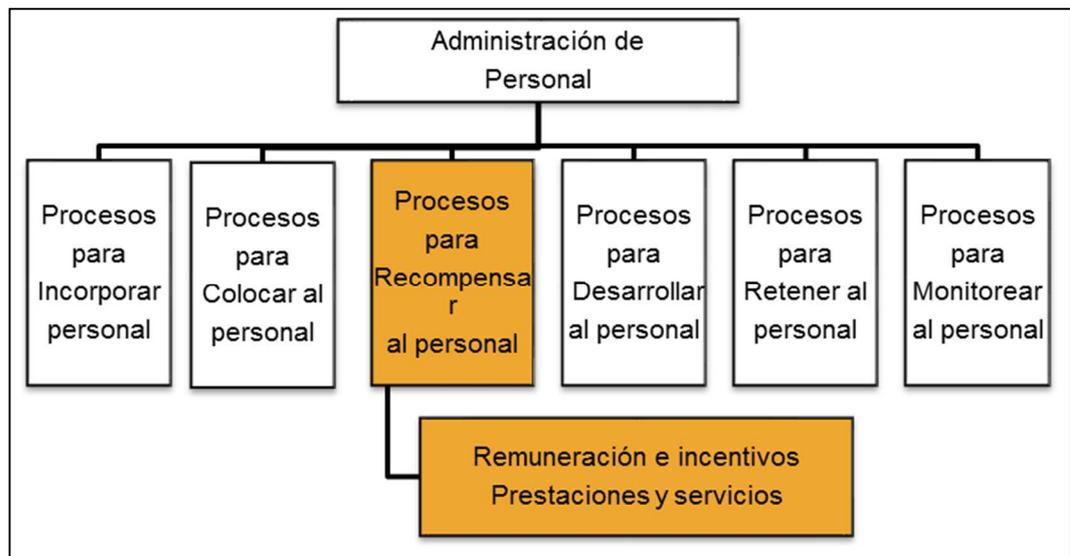
Una empresa es aquella que brinda u ofrece un servicio o producto acorde a las necesidades o demandas de la sociedad, se podría decir que un negocio es la consecuencia de una actividad en donde se obtiene una rentabilidad, la diferencia entre una empresa y un negocio es básicamente la estabilidad o la permanencia de dicha actividad, en ese sentido, uno de los objetivos de una organización es mantenerse en el tiempo, logrando competitividad y obteniendo una rentabilidad por los productos o servicios que se ofrece, tal es así , que para lograr dicho objetivo, requerirá de una buena administración de los recursos, dentro de los cuales están las personas, en ese sentido, la administración de las personas es un factor clave para las organizaciones.

Asimismo, las personas que conforman las empresas, prestan sus servicios de manera personal a cambio de una retribución que puede ser tangible o intangible, a esta retribución se le conoce comúnmente como el acto de recompensar.

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

En efecto, la compensación tiene por finalidad retribuir al trabajador por las labores que presta en beneficio de la organización, pero también sirve como mecanismo de incentivo para impulsar el logro de los objetivos, conforme lo explica Chiavenato (2009), las empresas de hoy en día deberán establecer sus procesos de compensación bajo modelos que no solo retribuyan el trabajo realizado, sino que a su vez ofrezca una variedad de recompensas que motiven y retengan a las personas.

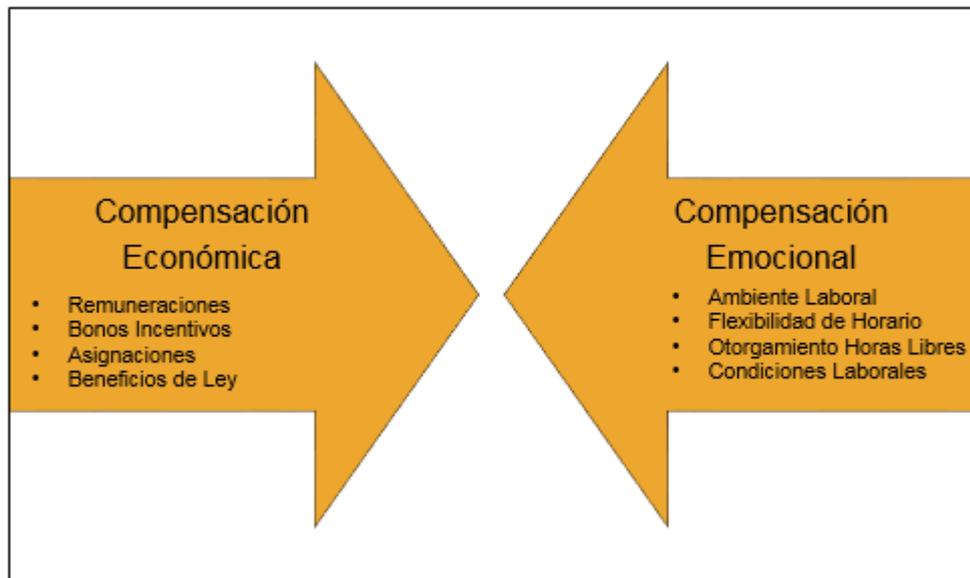
Figura 3. Los procesos de administración de personal



Fuente: Libro Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato

Ahora bien, como se explicó anteriormente, las formas de compensar pueden ser tangible o intangibles, es decir, que dentro del esquema de compensaciones el trabajador puede percibirlo directamente, como en el caso a las remuneraciones, incentivos o beneficios, mientras que para las intangibles, aquellas compensaciones que no se cuantifican, a pesar de que si tiene un impacto indirecto, correspondería a lo conocido como compensación emocional, como por ejemplo el ambiente laboral, la flexibilidad del horario, el otorgamiento de horas libre, las condiciones de trabajo, la asignación de bienes, entre otros; ambos tipos de compensación enfocados a retribuir y motivar.

Figura 4. Tipos de compensación



Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Remuneraciones

Conforme lo comenta Garcia, Valderrama y Paredes (2014) la remuneración es un tipo de compensación económica, cuyo objeto corresponde al pago que recibe la persona a razón del trabajo realizado, es decir aquel que presta de manera voluntaria y bajo la subordinación de otra persona ya sea esta última natural o jurídica dicho pago deberá estar sujeta a un contrato u acuerdo de ambas partes.

Asimismo, conforme lo establece el convenio C095 de la (OIT, 1952), existe la posibilidad de que la remuneración sea otorgada no solo en dinero sino también en especie, en tal sentido, las empresas podrán remunerar al trabajador con una parte en dinero y otra en especie, esta puede ser a través de los mismos bienes que produce el empleador o la entrega de vales de alimentos. Asimismo, en ambos su otorgamiento debe ser de libre uso del trabajador.

2.2.3. Tipos de Conceptos Remunerativos

Por lo regular la remuneración está conformada por el salario básico, sin embargo, existen conceptos adicionales que se derivan sobre la base de la remuneración a razón de las actividades propias del puesto de trabajo y a las condiciones de las cuales se llevan a cabo, dichos conceptos adicionales han sido determinados bajo nuestra legislación laboral en dos grupos, los llamados conceptos Remunerativos y no Remunerativos.

Tabla 2. Tipos de remuneración

CONCEPTOS REMUNERATIVOS	CONCEPTOS NO REMUNERATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Los descansos remunerados • La asignación familiar. • La remuneración percibida por los primeros 20 días de descanso por incapacidad temporal. • Remuneración percibida por la hora de lactancia. • Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad. • Bonificaciones o gratificaciones otorgadas regularmente y de libre disposición. • Remuneración por trabajo en sobretiempo. • Remuneración por trabajo en horario nocturno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gratificaciones Extraordinarias • Cualquier forma de participación en las utilidades de la empresa • El costo o valor de las condiciones de trabajo. • La canasta de Navidad o similares. • Gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad. • El valor del transporte, siempre que esté supeditado a la asistencia al centro de trabajo y que razonablemente cubra el respectivo traslado. • La asignación o bonificación por educación • Las asignaciones o bonificaciones por cumpleaños, matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento y aquellas de semejante naturaleza • Los bienes que la empresa otorgue a sus trabajadores, de su propia producción. • Los bienes que la empresa otorgue a sus trabajadores, de su propia producción. • Todos aquellos montos que se otorgan al trabajador para el cabal desempeño de su labor o con ocasión de sus funciones, tales como movilidad, viáticos, gastos de representación, vestuario y en general todo lo que razonablemente cumpla tal objeto y no constituye beneficio o ventaja patrimonial para el trabajador. • La alimentación proporcionada directamente por el empleador que tenga la calidad de condición de trabajo.

Fuente: Remuneraciones y Beneficios Sociales – Gaceta Jurídica S.A.

2.2.4. Beneficios Sociales

Los beneficios sociales son un conjunto de compensación, que a diferencia de la remuneración, no se origina de la prestación de servicios propiamente dicho sino que se derivan de la relación laboral, su otorgamiento es de carácter obligatorio normado por las leyes, asimismo, su pago se lleva a cabo en dos oportunidades, la primera, durante la relación laboral en cuyo caso se otorga en distintas fechas cada uno por separado, y la segunda al término de la relación laboral a través de un documento denominado liquidación de beneficios sociales.

2.2.5. La Compensación por Tiempo de Servicios

La compensación por tiempo de servicio (CTS) es un beneficio social que fue creado en el año 1997, sin embargo, su origen data de varios años atrás, por la década de los años 20 del siglo anterior, según refiere Pinto (2014), la finalidad de este beneficio consistió en indemnizar al trabajador cuando éste era liquidado de su empleo, el pago que percibía en ese entonces dependía del tiempo que haya laborado pudiendo recibir desde dos meses de salario hasta el pago de un año completo de trabajo, años más tarde este beneficio fue cambiando en el tiempo a través de leyes y decretos que regularizaban las condiciones y los métodos de cálculo, hasta la aprobación del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 650, aprobado por D.S. N° 001-97-TR; norma que actualmente regula este beneficios para los trabajadores de la actividad privada.

Hoy en día la CTS es otorgada a los trabajadores de manera semestral en los meses de mayo y noviembre, estando las empresas en la obligación de calcular (ver figura nro.5) y a realizar el depósito en la cuenta de la entidad financiera que el trabajador haya solicitado para tal fin, pudiendo disponer de ella en su totalidad una vez que haya culminado el vínculo laboral, no obstante, existe la posibilidad de que pueda realizar retiros siempre que para ello tenga un disponible del excedente de cuatro remuneraciones.

Figura 5. Fórmula del cálculo de la CTS

CÁLCULO DE CTS	
Por número de meses	
$\frac{\text{Remuneración computable}}{12} \times \text{Número de meses laborados}$	
Por número de días	
$\frac{\text{Remuneración computable}}{360} \times \text{Número de días laborados}$	

Fuente: Remuneraciones y Beneficios Sociales – Gaceta Jurídica S.A., página 123

García et al. (2014) nos explica de que este beneficio está protegido por Ley, no pudiendo ser utilizado con fines de cobros o embargos frente a deudas de terceros a excepción de las demandas judiciales por alimentos, cualquier otro tipo de cobro deberá ser autorizado por un Juez.

Finalmente, es de precisar que cuando se genera la extinción del contrato de trabajo, el empleador deberá entregar al trabajador cesado una carta para que pueda realizar el retiro del saldo de su cuenta de CTS, además de liquidarle los importes pendientes de este beneficio desde el último depósito que se realizó.

2.2.6. La Gratificación Legal

Es un beneficio económico que reciben semestralmente todos los trabajadores que laboran en las empresas privadas en los meses de julio con motivo del onomástico de la patria y en diciembre por la Natividad del Señor, la regulación de su otorgamiento tiene vigencia desde el año 2002 durante el gobierno del presidente Alejandro Toledo a través de la promulgación de la Ley 27735.

Conforme Garcia et.al. (2014) lo señalan, en virtud del efecto que se origina en las temporadas de celebraciones históricas y culturales en todo el país la cual genera en la población la necesidad de solventar gastos para las actividades de diversión y recreo, es que aparece este beneficio en nuestras normas laborales de carácter obligatorio.

Figura 6. Fórmula del cálculo de la gratificación legal

CÁLCULO DE GRATIFICACIÓN LEGAL	
$\text{Gratificación Legal} = \frac{\text{R. Computable [1]}}{6} \times \text{Cantidad de meses [2]}$	
<small>[1] Sueldo Básico más ingresos variables</small>	<small>[2] Máximo 6 meses entre Ene-Jun / Jul-Dic</small>

Fuente: Elaboración Propia

El monto de este beneficio se encuentra en función de la remuneración regular que percibe el trabajador y del tiempo laborado, siendo dividido dicho tiempo en seis sextos comprendidos entre los meses de enero a junio o de julio a diciembre según corresponda, asimismo dicho pago debe realizarse a los quince días de julio o de diciembre, siempre que la relación laboral se encuentre vigente.

Ahora bien, se considera pertinente mencionar que la oportunidad del pago también podría efectuarse antes de la fecha del plazo señalado en la ley, pues esto se daría una vez que se suscite el cese del trabajador, para lo cual dicho beneficio tendría que ser consignado en la liquidación de los beneficios sociales bajo la denominación de Gratificación Trunca.

2.2.7. Las Vacaciones

Este beneficio se encuentra regulado mediante la ley de Descansos Remunerados, Decreto Legislativo N° 713 y su Reglamento el Decreto Supremo N° 012-92-TR, publicados a mediados de los años 90 durante la reforma laboral que se suscitó en nuestro país, su origen deviene en virtud de las normas internacionales, conforme lo

estipula el convenio C052 de la (OIT, 1982) titulado “Convenio sobre las vacaciones pagadas”, en donde señala que toda persona después de un año de labor deberá tomar al menos seis días de vacaciones pagadas.

En el caso del Perú, nuestra normativa establece 30 días de descanso por cada año de labor, siempre que se cuente con el récord de días de asistencia o de días considerados como laborados.

Tabla 3. Parámetros de récord vacacional establecido por ley

Jornada	Record Vacacional
Si el trabajador cumple una jornada ordinaria semanal de seis (6) días.	Tendrá que haber acumulado, por lo menos, doscientos sesenta (260) días dentro del año de servicios.
Si el trabajador cumple una jornada de (5) días.	Tendrá que haber acumulado, por lo menos, doscientos diez (210) días dentro del año de servicios.
Si el trabajador labora cuatro (4) o tres (3) días a la semana o su centro de trabajo sufre paralizaciones temporales autorizadas por la Autoridad Administrativa de Trabajo.	Los trabajadores tendrán derecho al descanso vacacional siempre que sus faltas injustificadas no excedan de diez (10) en dicho periodo.

Fuente: Remuneraciones y Beneficios Sociales – Gaceta Jurídica S.A.

Cumplido ambos requisitos, el año de labor y el récord de días, el trabajador accede al derecho de gozar de sus vacaciones por un espacio de 30 días continuos percibiendo su remuneración regular.

Respecto al tratamiento cuando se da por terminada la relación laboral, el (Decreto Legislativo N° 713, 1991) establece el derecho del pago de las vacaciones no gozadas de acuerdo al tiempo ganado, por tanto doceavos o treintavos que corresponda, dicho beneficios fue ratificado a través del (Decreto Supremo N° 012-92-TR, 1992), por lo expuesto, el trabajador que deje de laborar en una empresa, percibirá este beneficio en su liquidación de Beneficios Sociales.

2.2.8. Extinción del contrato de trabajo

La extinción del contrato de trabajo es el acto jurídico, por el cual se pone fin a la relación laboral y por consiguiente da origen a la obligación de que exista una liquidación de beneficios sociales, al respecto Rodríguez y Quispe (2009) mencionan que "Tan importante como el inicio de la relación laboral es su extinción, pues ello define la generación de ciertas obligaciones y derechos para las partes que varían según la modalidad de extinción." (pág. 5)

Al respecto, se debe señalar que el capítulo IV del (Decreto Legislativo N° 728, 1997), en su artículo 16, determina las causas de extinción del contrato laboral, ante ello es de precisar que cualquiera fuese el motivo del cese señalado en la ley, el trabajador no pierde el derecho de percibir sus beneficios sociales que tenga pendiente por cobrar.

Tabla 4. Causas de extinción de la relación laboral

CAUSAS DE EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO	
Externas a la Relación Laboral	Internas a la Relación Laboral
<ul style="list-style-type: none"> • FALLECIMIENTO DEL TRABAJADOR O DEL EMPLEADOR - PERSONA NATURAL • LA JUBILACIÓN • LA INVALIDEZ ABSOLUTA PERMANENTE 	<ul style="list-style-type: none"> • LA RENUNCIA O RETIRO VOLUNTARIO DEL TRABAJADOR • CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS SUJETOS A MODALIDAD • EL MUTUO DISENSO • EL DESPIDO • EL CESE COLECTIVO

Fuente: La extinción del Contrato de Trabajo – Gaceta Jurídica S.A.

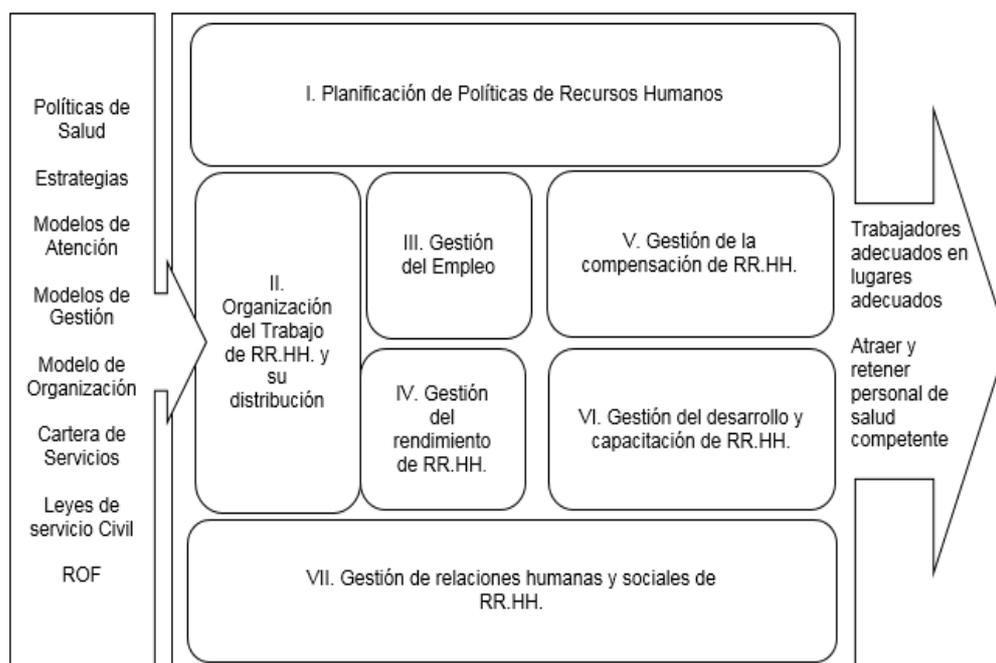
De modo que, una vez terminado el vínculo laboral, el empleador deberá poner a disposición del trabajo en un tiempo que no supere las 48 horas, la liquidación de los beneficios sociales, así como el certificado de trabajo y la carta de retiro de la CTS.

2.2.9. La labor de Recursos Humanos

El papel que debe cumplir el área de la gestión humana se encuentra sujeto a la estrategia de la organización a la que pertenece, pudiendo alinearse en conjunto o adecuarse posteriormente siempre centrándose en la gestión del talento humano con el fin de incrementar el capital humano y de esta manera impulsar las acciones centradas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Chiavenato (2009)

Por lo general la gestión de los recursos humanos se llevan a cabo mediante un modelo el cual se construye sobre la estrategia de toda compañía, a través de la planificación y la definición de procesos con la finalidad de administrar las actividades en los diferentes ámbitos por donde intervienen las personas que la conforman. Soto & Irene (2016)

Figura 7. Modelo de sistema de gestión de recursos humanos



Fuente: Gestión Salud <http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/?tool=tool-8>

Ante la terminación de la relación laboral, el área de Recursos Humanos cumple un papel fundamental en los procesos de salida del personal, no solo por los que salen sino también por los que se quedan, en el primer caso para atender las reacciones del trabajador que pueda suscitarse a razón de su salida tratándose de un despido o para entender las causas que motivaron su decisión de dejar de laborar en caso de ser una renuncia voluntaria, y por otro lado, está la imagen que se deja a los demás trabajadores que siguen laborando al quedarles la idea de cómo sucedería en el caso de que en algún momento dejen la organización Alles (2008), en ese sentido, se debe de construir políticas e implementar mecanismos de medición y control a fin de identificar anomalías que pudieran afectar el capital humano de la organización.

Por otra parte, la gestión de las compensaciones o de administración de la nómina del personal, es uno de los macroprocesos que habitualmente forma parte del modelo de recursos humanos pero que en ningún caso deja de estar presente en la organización, ya sea en el departamento de administración, contabilidad, tesorería, cualquiera que lo asuma, deberá realizar estas tareas sobre lineamiento o políticas que estén en concordancia con los parámetros del marco legal del lugar donde ejerce su actividad la empresa.

2.2.10. Marco Legal

El ordenamiento jurídico relacionado al tema laboral dispone que las empresas de la actividad privada se encuentran sujetas a cumplir con obligaciones legales que se generan luego de que se produzca el cese o lo que legalmente se denomina como la extinción del contrato de trabajo cuyas causales se encuentran definidas en el Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y competitividad Laboral, Decreto Legislativo N° 728.

Así como la obligación que se activa al cese, existen muchas más en materia laboral, razón por la cual, el estado cuenta con organismos de control y fiscalización para que se dé cumplimiento a través de las inspecciones de trabajo, al respecto Toyama y Rodriguez (2014) destacan su importancia, mencionando que:

La inspección del trabajo constituye una función pública, una responsabilidad del Estado derivada del carácter social de este. Así, el Estado asume el deber de fomentar el empleo a través de la promoción de condiciones para el progreso social y económico, las cuales debe materializar no solo con la creación de normas que regulen la relación de dependencia propia del contrato de trabajo sino, incluso, con su participación como garante del cumplimiento de dichas normas por medio de la implementación de políticas de fiscalización de trabajo. (pág. 11).

Siguiendo los acuerdos internacionales, es de saber que desde hace más de 50 años que en el Perú se viene ejecutando la labor de fiscalización en materia laboral, además de ello, Toyama y Rodriguez (2014) refieren que el Estado ha realizado denodados esfuerzos promoviendo acciones para apoyar, guiar y brindar el soporte tanto a las empresas como a las personas que trabajan con el objetivo de que se lleven a cabo las buenas prácticas laborales.

Como se ha hecho mención la fiscalización laboral ha venido desarrollándose positivamente siendo uno de los puntos de mayor esfuerzo en los planes de política laboral, a razón de ello, el 15/01/2013 se crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), organismo autónomo encargada de gestionar a nivel de todo el territorio peruano el sistema de inspección y fiscalización laboral.

Figura 8. Servicio de asesoría laboral - SUNAFIL



Fuente: <http://www.sunafil.gob.pe/servicios-al-ciudadano/preguntas-frecuentes.html>

La creación del organismo fiscalizador tiene por finalidad vigilar y corroborar que se estén cumpliendo los derechos de los trabajadores, siendo las empresas susceptibles de ser sancionadas en caso de incumplimiento sujeto a un sistema de sanciones y multas las cuales se detallan a continuación:

Tabla 5. Tope máximo de multas por infracciones laborales

Máximo de multas por infracciones laborales		
Tipo de infracción	Cantidad UIT C/u S/. 4,050	Importe de la Multa Moneda Soles
Leves	30	S/. 121,500.00
Graves	50	S/. 202,500.00
Muy graves	100	S/. 405,000.00
Tope máximo	300	S/. 1,215,000.00

Fuente: Manual de fiscalización laboral - Gaceta Jurídica S.A.
Nota: Unidad Impositiva Tributaria (UIT) definida para el ejercicio 2017

Dentro de las infracciones relacionadas al pago de beneficios sociales se encuentran las siguientes:

Tabla 6. Tipos de infracciones

Leve	Grave	Muy grave
No entregar al trabajador, en los plazos y con los requisitos previstos, copia del contrato de trabajo, boletas de pago de remuneraciones, hojas de liquidación de compensación por tiempo de servicios, participación en las utilidades u otros beneficios sociales, o cualquier otro documento que deba ser puesto a su disposición	No pagar u otorgar íntegra y oportunamente las remuneraciones y los beneficios laborales a los que tienen derecho los trabajadores por todo concepto, incluidos los establecidos por convenios colectivos, laudos arbitrales, así como la reducción de los mismos en fraude a la ley	No pagar la remuneración mínima correspondiente
No comunicar a las entidades depositarias de la CTS, el importe de las 6 últimas remuneraciones mensuales brutas de sus trabajadores al 30 de abril y al 31 de octubre de cada año	No depositar íntegra y oportunamente la compensación por tiempo de servicios.	El incumplimiento de las disposiciones relacionadas con la jornada de trabajo, refrigerio, trabajo en sobretiempo, trabajo nocturno, descanso vacacional y otros descansos, licencias, permisos y el tiempo de trabajo en general.

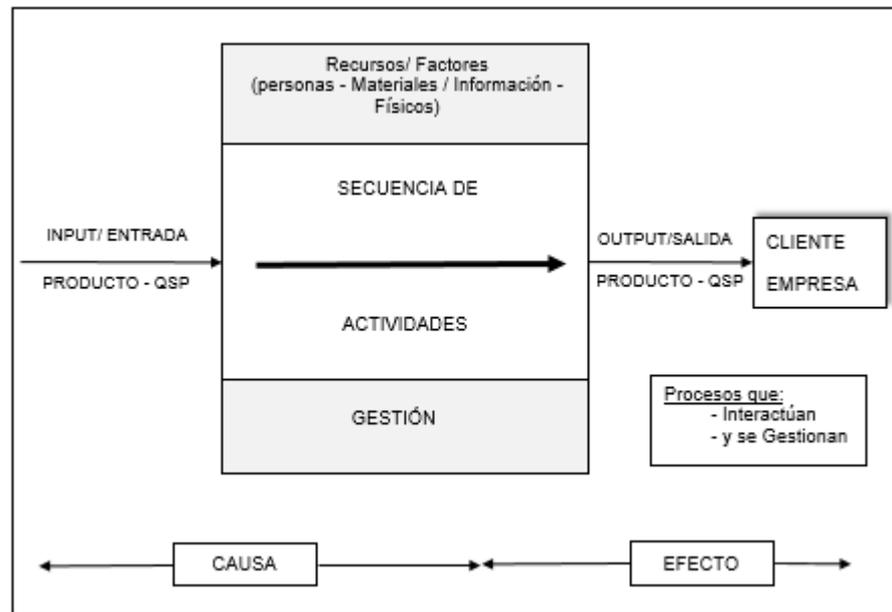
Fuente: Manual de fiscalización laboral - Gaceta Jurídica S.A.

2.2.11. Proceso

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

Ante un trabajo o actividad que se realiza, se está generando un proceso, pudiendo desencadenar en una serie de procesos que se interrelacionan para satisfacer la necesidad de uno o varios clientes, de esta manera se forman los sistemas de procesos. Por tanto, podemos considerar que la razón de que los procesos existan son los clientes, quienes a su vez esperan obtener un resultado o producto, de manera que a fin de entregar resultados eficientes es preciso reconocer y separar donde inicia y donde acaba cada proceso, así como listar los insumos que intervienen en la gestión.

Figura 9. Esquema de un proceso

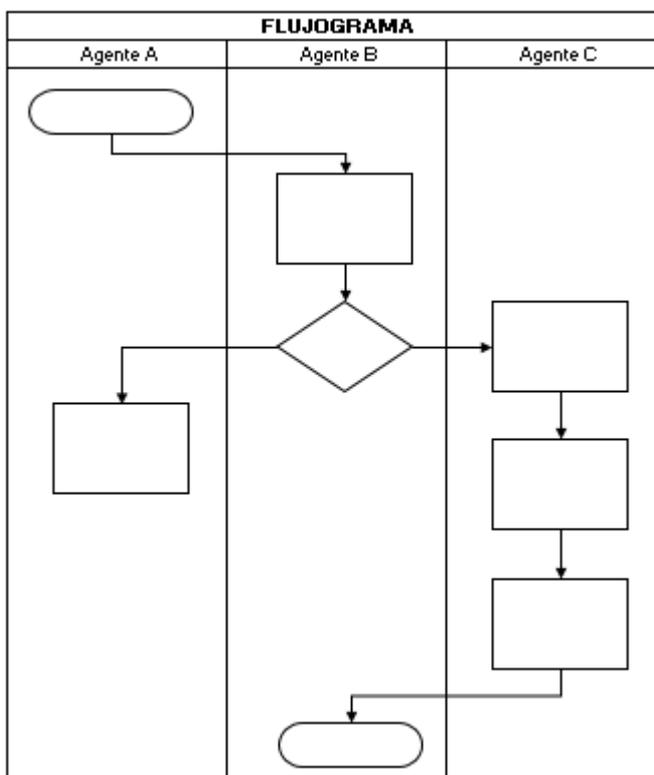


Fuente: Gestión por procesos – Pérez José

2.2.12. Flujograma de Proceso

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

Figura 10. Flujograma de proceso



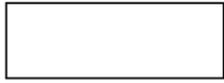
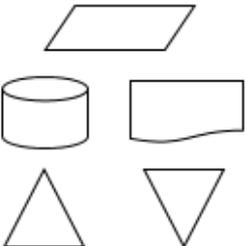
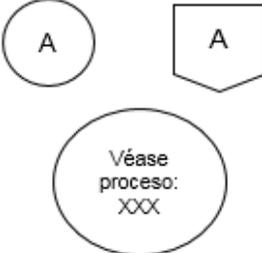
Fuente: Configuración y usos de un mapa de procesos – Pardo José

Al respecto Pérez (2012) resalta el valor que aporta esta forma de representación gráfica debido a que facilita rápidamente la comprensión del proceso, sin embargo, nos advierte de que para ello es absolutamente necesario del conocimiento de la simbología, de modo que recomienda que el usuario haya sido previamente capacitado para la construcción y lectura de la herramienta.

2.2.13. Simbología del flujograma

Son formas geométricas poligonales que son usados para la construcción del flujograma de un proceso, dentro de los principales se encuentran los siguientes símbolos:

Figura 11. Símbolos para la construcción de un flujograma

Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservada a la primera última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden enumerar
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión incluye siempre una pregunta.
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicado la dirección secuencial de las actividades
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo.
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo equivalente. También se puede utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado.

Fuente: Configuración y usos de un mapa de procesos – Pardo José

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Flexibilidad laboral

Acción de un modelo político económico para adaptar las normas laborales a la necesidad del mercado a fin de promover la creación de puestos de trabajos y de la eliminación de regulaciones para facilitar la conclusión del vínculo laboral.

2.3.2. Normas sociolaborales

Conjunto de leyes, decretos, resoluciones promulgados por los poderes del estado, que establecen los derechos de los trabajadores y las obligaciones de las empresas, sobre las cuales las entidades reguladoras y la Autoridad Administrativa de Trabajo inspeccionan y fiscalizan.

2.3.3. Infracciones laborales

Identificación o constatación de Incumplimientos de las obligaciones fijadas en las normas sociolaborales, cometido por parte de empresas u organizaciones que pertenecen al conjunto de entidades formales susceptibles de ser sancionadas con el pago de multas o paralización de las operaciones del establecimiento donde laboran los trabajadores.

2.3.4. Remuneración computable

Sumatoria de conceptos remunerativos que forman la base para el cálculo de los beneficios sociales como lo son la Gratificación, Vacaciones, CTS, Utilidades, Indemnizaciones.

Tabla 7. Ejemplo de remuneración computable

Remuneración Computable	CTS	Gratificación	Vacaciones	Indemnización
Sueldo Básico	850	850	850	1 275
Prom. Hrs. Extas	61	61	61	91.5
Prom. Bon. Nocturna	51	51	51	76.5
1/6 Gratificación	160.33			
Total Remuneración Computable	1 122.33	962	962	1 443

Fuente: Elaboración propia

2.3.5. Liquidación de beneficios sociales

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

pendiente a la fecha del término de la relación laboral. Este documento se debe entregar conjuntamente con el pago además del Certificado de Trabajo y la Carta de Retiro de CTS.

2.3.6. Cheque Voucher No negociable

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

2.3.7. Acumulación de capital

Efecto del incremento de los bienes y capitales financieros a través del ciclo económico de la productividad la cual genera las acciones de ahorro e inversiones y en consecuencia menor desempleo.

2.3.8. Población Económica Activa - PEA

Indicador económico que se monitorea estadísticamente para determinar la cantidad total de personas que tienen la edad para trabajar con empleo o sin él, por tanto, su fórmula es la siguiente:

$$PEA = \text{Personas Ocupadas} + \text{Personas Desocupadas}$$

Este indicador es utilizado para analizar otras variables como, por ejemplo: La tasa de Empleo, Desempleo, Subempleo, Participación, entre otros.

2.3.9. Banca electrónica

Legalización y gestión de las transacciones financieras a través de canales digitales bajo medios tecnológicos provistos de seguridad que garantice la confidencialidad y la integridad de los datos y el dinero de los clientes.

2.3.10. Proceso

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

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

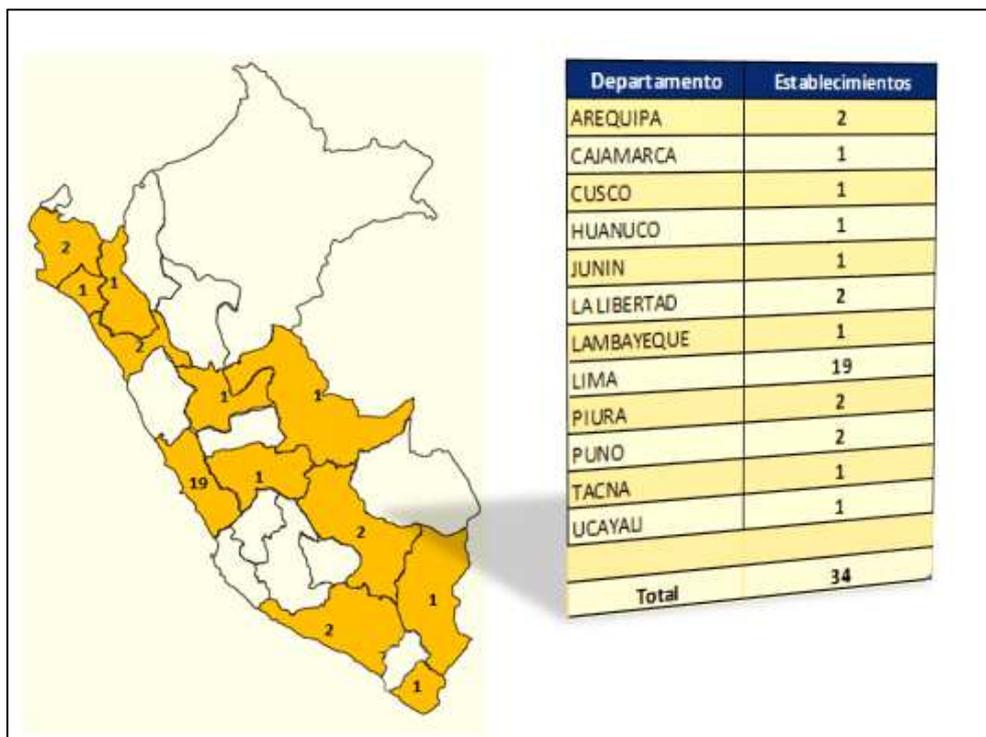
3.1. Datos Generales de la empresa

En este apartado, se describe el área donde se desarrolla el proceso de pago de la liquidación de los beneficios sociales, desde el lugar de operación y los agentes responsables de las tareas para llevarlas a cabo, así como el detalle de la población laboral y su rotación.

3.1.1. Área de operación

La operación del pago de liquidación de beneficios sociales se desarrolla en una empresa peruana del sector privado, debidamente constituida desde hace más de 15 años, cuyo objeto social está dirigido al sector de entretenimiento para todo público, para lo cual cuenta más 34 establecimientos distribuidos a nivel nacional.

Figura 12. Número de establecimientos de la empresa de entretenimiento

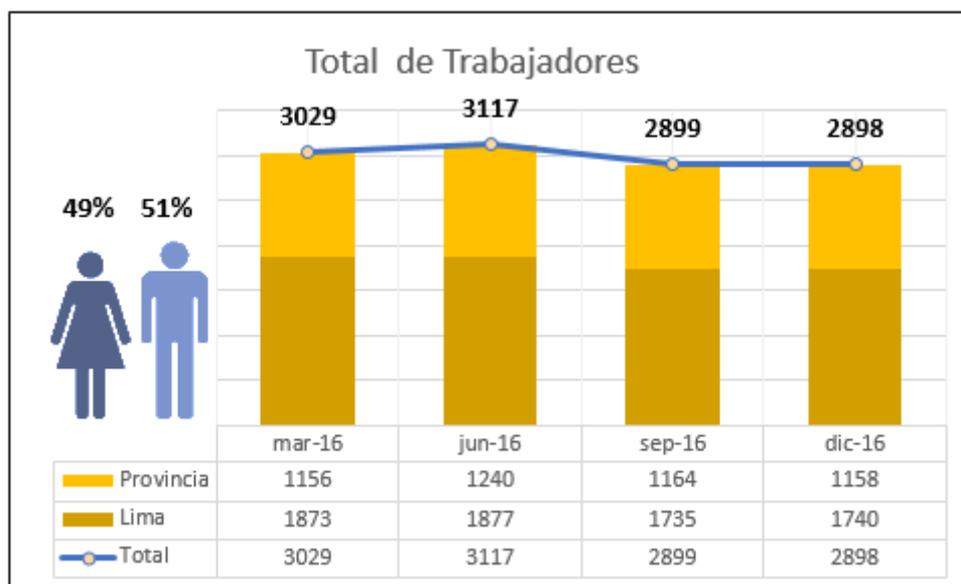


Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Población laboral

La empresa cuenta con más de 3 000 trabajadores con una edad promedio de 22 años, cuya mayor concentración se encuentra distribuida en los establecimientos ubicados en la ciudad de Lima, asimismo, la brecha de la participación de género femenino es de menos 3% frente al masculino.

Figura 13. Población laboral distribuido por promedio trimestral año 2016

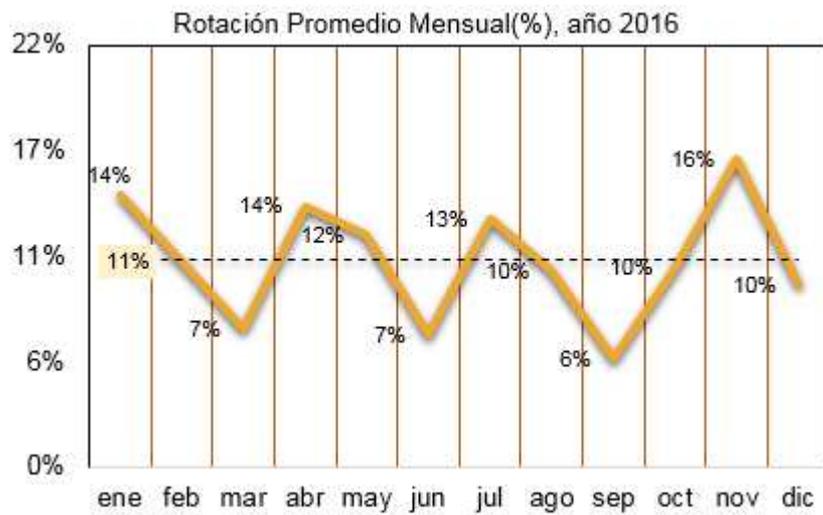


Fuente: Datos de la empresa
Elaboración propia

La cantidad de público que reciben los establecimientos son de naturaleza fluctuante, teniendo picos altos en tramos de horarios de 4 a cinco horas, por ello el 80% de los trabajadores son contratados bajo la modalidad par time, siendo en su gran mayoría estudiantes de carreras universitarias y técnicas, cuyo régimen laboral se acomoda a la necesidad de querer estudiar y a su vez trabajar, puesto que la prestación de los servicios no supera el promedio de las cuatro horas por día.

La empresa históricamente ha presentado una rotación anual superior al 100% de su población, tal es así que durante el ejercicio del año 2016 la empresa presentó una rotación mensual cuyo promedio fue del 11%, siendo esta una rotación natural propia de la actividad comercial de la empresa.

Figura 14. Rotación promedio mensual de personal, año 2016

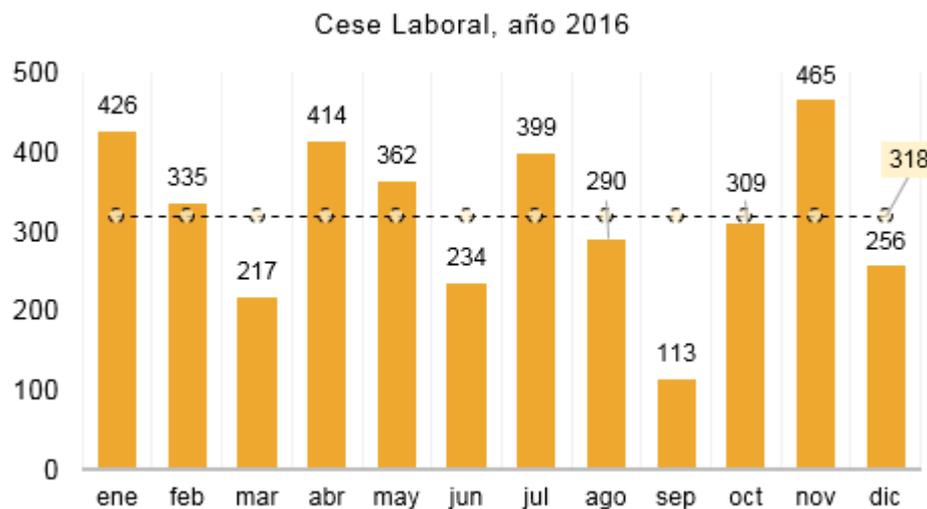


Fuente: Datos de la empresa

Elaboración propia

El promedio de ceses mensual según el periodo 2016 se encontró sobre los 318 trabajadores por mes.

Figura 15. Número de Trabajadores cesados



Fuente: Datos de la empresa

Elaboración propia

Durante el año 2016 cesaron en la empresa 3,820 trabajadores, cuya cantidad está conformada por cuatro tipos de ceses, siendo los de mayor número en un 98.16% los de renuncia voluntaria, seguido del tipo de vencimiento de contrato representado por un 1.46%, asimismo, las desvinculaciones no voluntarias, como en los casos de despido y ceses dentro de periodo de prueba, representan la mínima cantidad de 14 en el año, es decir equivalente al 0,36%.

Tabla 8. Tipos de ceses, cantidad mensual, año 2016

Tipo de Cese	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Renuncias Voluntarias	426	335	217	412	360	231	399	287	113	308	461	201	3750
Vencimiento del Contrato						1						55	56
Despido				2	2			1			2		7
Periodo de Prueba						2		2		1	2		7
Total general	426	335	217	414	362	234	399	290	113	309	465	256	3820

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración propia

Se precisa que la extinción del contrato laboral por despido bajo causal especificado en la ley, no forma parte de la mejora del proceso materia de la siguiente tesis, en vista de su complejidad y la naturaleza legal tipificado en la ley laboral.

Sobre la cifra mencionada anteriormente, se lleva a cabo el proceso de pago de beneficios sociales el cual se ejecuta cuatro veces por cada mes, preferentemente los viernes, siendo el número promedio de liquidaciones por semana de 77, pudiendo incrementarse en ciertos meses dependiendo de la temporada.

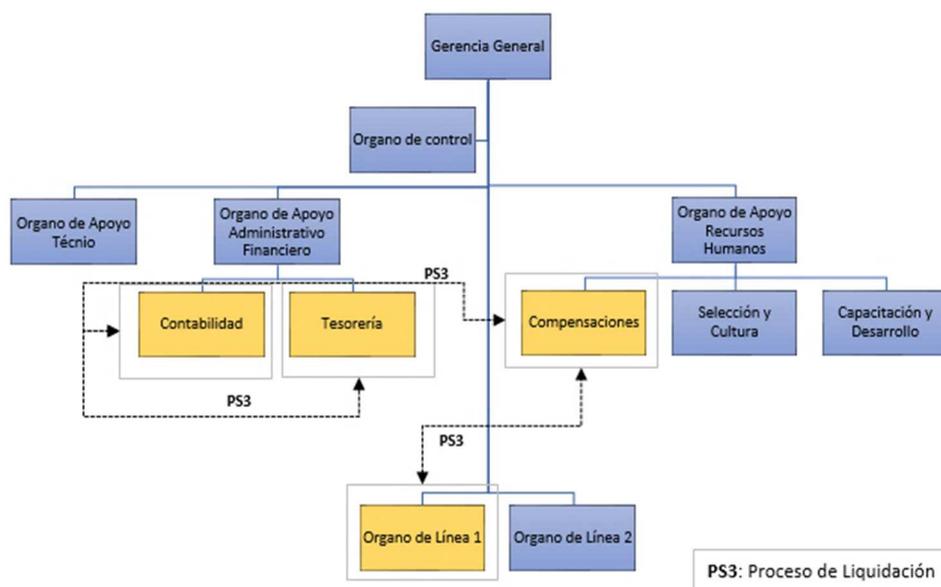
3.2. Descripción del proceso anterior

3.2.1. Órganos encargados de la operación

La operación del pago de la liquidación de beneficios sociales se desarrolla en las dos estructuras orgánicas de la compañía, la de la oficina administrativa, en donde se procesan la mayor parte de las tareas y actividades, y en los establecimientos, lugar en el que retornan los ex trabajadores para recoger la liquidación de sus beneficios.

Dentro de la estructura de la oficina administrativa, se encuentran las áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Operaciones, éste último considerado como órgano de línea de la empresa, todas ellas designadas para llevar a cabo el proceso de liquidación de beneficios sociales, mediante sus secciones, entre ellas, la de compensaciones, área que está bajo la dirección de la Gerencia de Recursos Humanos, seguida de las secciones de Contabilidad y Tesorería ambas lideradas por el Dirección de Finanzas, y por último, el área de operaciones a cargo del Dirección de Operaciones, órgano encargado de dirigir toda la operación de las actividades que se llevan a cabo en los establecimientos.

Figura 16. Estructura organizacional oficina administrativa

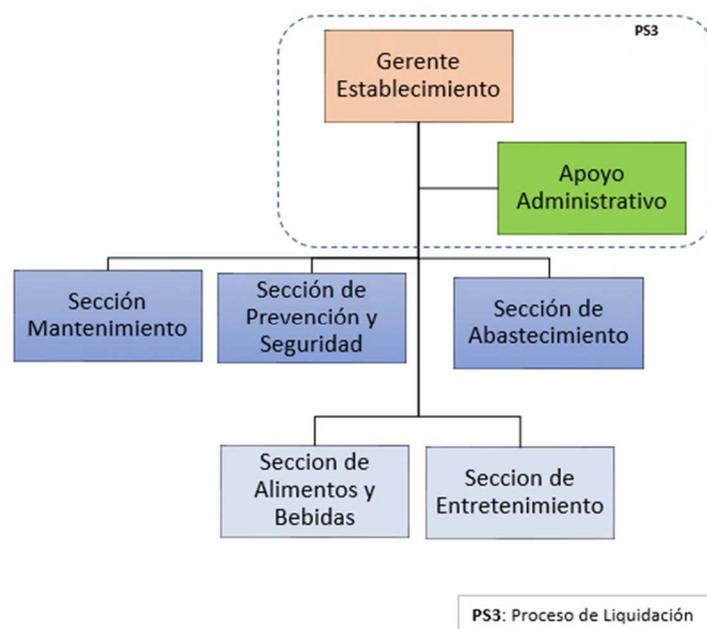


Fuente: Elaboración propia

Cada establecimiento se encuentra conformado por seis órganos, siendo el primero la Gerencia, quien se encuentra a cargo de dirigir y controlar las operaciones de todo el local, apoyado por un Asistente Administrativo quien se encarga de atender los procesos relacionados a la gestión administrativa en coordinación con la oficina administrativa, luego le siguen los órganos operativos de cara al cliente cuya fuerza de servicio.

En relación al proceso de pago de beneficios sociales, se señala que la misma recae en la responsabilidad directa del Gerente del establecimiento, porque es quien se encarga de custodiar los cheques, la liquidación y demás documentos, para que posteriormente, una vez entregado al ex trabajador, se devuelvan a la oficina administrativa.

Figura 17. Estructura organizacional del establecimiento

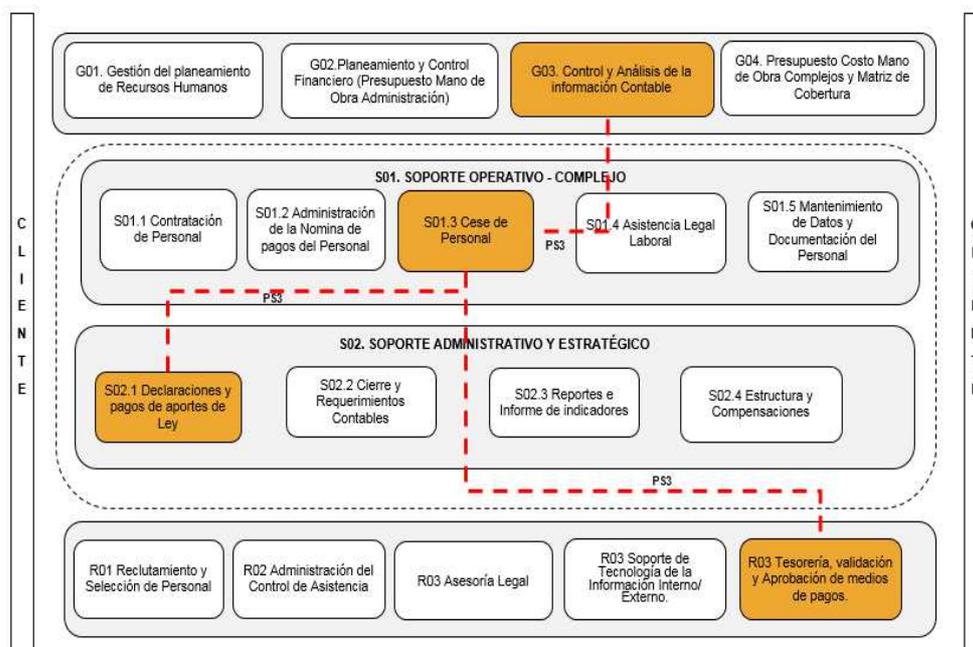


Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Macroproceso del pago de liquidación de beneficios sociales

El modelo de macroproceso del área de compensaciones se encuentra definido en dos sectores: Operativo y Administrativo, el primero, conformado por un conjunto de subprocesos dirigidos a brindar el soporte de los requerimientos de los establecimientos relacionados a los procesos de la gestión de personal como la formalidad de la contratación, nómina de pagos, asesoría laboral, entre otros, siendo uno de ellos el de cese de personal, sobre este particular, como podrá apreciarse en la siguiente figura (ver figura nro. 18).

Figura 18. Mapa de proceso del área de estructura y compensaciones



Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Elemento de entrada del proceso anterior

Para la activación del proceso de pago de liquidaciones, se requieren de elementos de entradas, dentro de los cuales se encuentra el documento de cese o documento que formaliza la extinción del contrato de trabajo, pudiendo ser a través de una carta

de renuncia entregada por el trabajador o por el vencimiento de un contrato de trabajo.

Figura 19. Documentos de formalización del término de la relación laboral

Cusco, 08 de marzo del 2016

Señores:

Atención: Gerente de Establecimiento

De mi mayor consideración:

Me es grato dirigirme a usted con el objetivo de hacer de su conocimiento que al amparo de lo establecido en el artículo 18° del TUO del decreto legislativo n.º 728, aprobado por D.S. n.º 003-97-TR, por la presente formulo mi renuncia voluntaria como trabajador de su empresa, cuya relación laboral he venido manteniendo desde el 05 de mayo del 2014 hasta el 31 de marzo del 2016.

Por motivos de índole familiar, he tomado la decisión y espero que tenga a bien comprender y se me exonere del plazo de los 30 días de anticipación que exige la ley en caso de renuncia voluntaria.

Asimismo, solicito se me haga entrega oportuna tanto de los beneficios sociales que me corresponde como del certificado de trabajo por el periodo que he laborado.

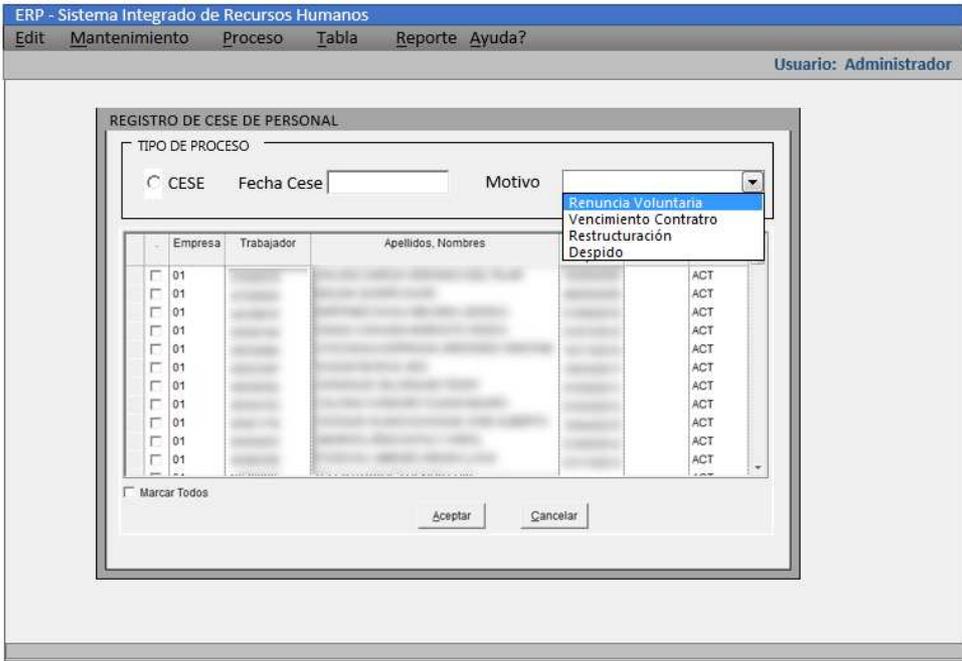
Me despido, agradeciendo por la confianza y la oportunidad que se me ha otorgado en su empresa.

Atentamente,

Fuente: Documentos de archivo de la empresa

Otro elemento de entrada es el sistema que se utiliza para registrar el cese y por consiguiente dar de baja el estado activo del trabajador, dicha herramienta sirve para dar registrar el cese y calcular la liquidación de los beneficios sociales.

Figura 20. Sistema de planilla, maestro de cese de trabajadores



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se ha elaborado una pantalla simulando el sistema real a fin de no vulnerar la confidencialidad.

La liquidación de los beneficios sociales es consecuente del registro y cálculo, como podrá apreciarse detenidamente, en este documento se detalla cada uno de los conceptos, que, a la fecha del cese de trabajador, la empresa tiene pendiente por cancelarle.

Figura 21. Liquidación de beneficios sociales

LIQUIDACION DE BENEFICIOS SOCIALES
(D. LEG. No 650 Y D.L. No 25460)

FECHA LIMA, 07 DE JULIO DE 2016

DATOS DEL TRABAJADOR
 APELLIDOS, NOMBRES: [REDACTED]
 PERSONAL: [REDACTED]
 FECHA DE INGRESO: 01/09/2015
 MOTIVO DE RETIRO: RENUNCIA VOLUNTARIA
 TIEMPO DE SERVICIOS EN LA EMPRESA: 00 Años, 10 Meses y 01 Días
 UNIDAD: [REDACTED]
 PLANILLA: EMPLEADOS FULL TIME COMPLE
 FECHA DE EGRESO: 01/07/2016
 REGIMEN LABORAL: LEY N° 728
 REGIMEN PENSIONES: AFP PROFUTURO

REMUNERACION COMPUTABLE	C.T.S.	Gratificación	Vacaciones	Indemnización
SUELDO BASICO	850.00	850.00	850.00	
PRM. HORAS NOCTURNAS	54.73	54.73	54.73	
PRM. BONIF. CAJERO	4.17	4.17	4.17	
TOTAL REMUNERACION COMPUTABLE	908.90	908.90	908.90	0.00

REMUNERACION INDEMNIZABLE A RAZON DE R.M.C.:
 Por Año: 908.90 Por Mes: 75.74 Por Día: 2.52

INGRESOS

COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO:				
Ultimo Periodo de C.T.S. por cancelar: 01/05/2016 al 01/07/2016				
01 Dozavos	x S/ 75.7400		75.74	
22 Treintavos de Dozavo	x S/ 2.5245		55.54	131.28
VACACIONES:				
Vacaciones Truncas:				
Periodo 2015 - 2016	25.08 días		759.94	759.94
GRATIFICACIONES:				
Gratificación Trunca:				
	5 meses y 25 días		883.66	883.66
OTROS INGRESOS:				
BONO GRATIFICACION				
			79.53	79.53
TOTAL INGRESOS				S/ 1,854.41

DESCUENTOS

POR DESCUENTO DE AFP:				
FONDO PENSIONES	10.00 %	759.94	75.99	
COMISION VARIABLE	1.46 %	759.94	11.10	
SEGURO INVALIDEZ	1.33 %	759.94	9.73	96.82
TOTAL DESCUENTOS				S/ 96.82
NETO A PAGAR				S/ 1,757.59

APORTES

APORTACIONES DEL EMPLEADOR:				
ESSALUD	9.00 %	759.94	68.84	68.84
TOTAL APORTES				S/ 68.84

Recibí de [REDACTED] la cantidad de S/ 1,757.59 (MIL SETECIENTOS CINCUENTA y SIETE CON 59/100 NUEVOS SOLES) por liquidación de los derechos que me corresponden de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
 Dejo expresa constancia que la presente liquidación es conforme y que queda totalmente satisfechos los beneficios que me acuerdan las leyes sociales en vigencia, no teniendo reclamo alguno que formular ni responsabilidad que exigir de Compañía por los servicios prestados ni por ningún otro concepto.

Fuente: Documento de archivo de la empresa

Una vez generada la liquidación, ésta debe ir adjunta a una solicitud de emisión del título valor, firmada por el Gerente de Recursos Humanos, la cual sirve como instrumento de control para la aprobación de los cheques de los beneficios sociales que, para su emisión, previamente debe registrarse el asiento contable, mediante la generación de un documento estándar que es ingresado por el área de contabilidad.

Figura 22. Hoja de solicitud de emisión de cheque

		SOLICITUD DE EMISION TÍTULO VALOR N° 0060094 - 0				
		Código:	FS-3.5.1	Versión	03	
FECHA DE SOLICITUD		SOLICITANTE			CARGO	
08-jul-16		xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx			Asistente de Compensaciones	
N°	BENEFICIARIO	DNI	IMPORTE NETO	CUENTA CONTABLE	MOTIVO DE PAGO	Documento Anexo
1	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxx	S/. 468.65	4159101 - Liquidaciones por pagar	Pago de Liquidación de BBSS	Liquidación BBS
2	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxx	S/. 1,369.09	4159101 - Liquidaciones por pagar	Pago de Liquidación de BBSS	Liquidación BBS
3	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxx	S/. 1,757.59	4159101 - Liquidaciones por pagar	Pago de Liquidación de BBSS	Liquidación BBS
4	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxx	S/. 456.00	4159101 - Liquidaciones por pagar	Pago de Liquidación de BBSS	Liquidación BBS
5	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxx	S/. 1,245.00	4159101 - Liquidaciones por pagar	Pago de Liquidación de BBSS	Liquidación BBS
6	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxx	S/. 1,210.69	4159101 - Liquidaciones por pagar	Pago de Liquidación de BBSS	Liquidación BBS
Firma del solicitante				Firma de la Jefatura		

Fuente: Archivos de la empresa

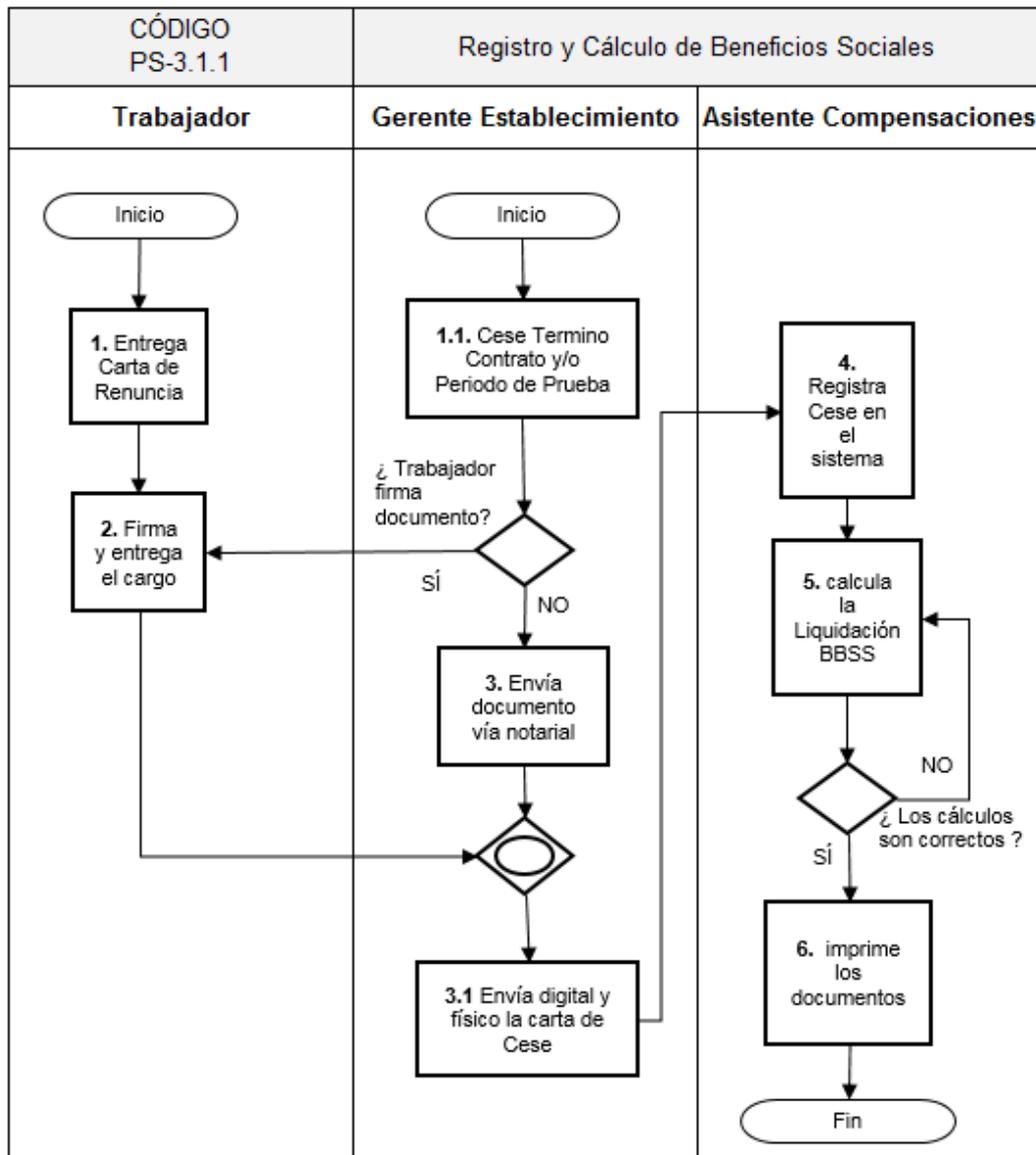
3.2.4. Secuencia de actividades del proceso anterior

Las interacciones que se realizan dentro del subproceso anterior del pago de liquidación de los beneficios sociales, los cuales se encuentran conformados por etapas, la primera, destinado al registro y al cálculo de los beneficios sociales, el cual inicia con la entrega del documento que formaliza el cese y culmina con la solicitud de los documentos al área de contabilidad, la segunda etapa, se activa mediante el proceso de solicitud de emisión del título valor que luego es enviado a los establecimiento, finalmente, en la tercera etapa, el proceso tiene por objetivo realizar el pago de los beneficios al ex trabajador y con ello finalizar la obligación contractual.

Para efectos de graficar la secuencia de dichos procesos, se ha utilizado un flujograma con el cual se podrá apreciar los pasos de forma ordenada, asignado a cada responsable.

En el proceso de Registro y Cálculo de Beneficios Sociales, el cual tiene una duración de 172 minutos (ver figuras nros. 27 y 28), consta de 6 actividades compartidas por El trabajador, Gerente y concluyendo el Asistente de Compensaciones. La entrada del proceso se da mediante la entrega de la carta de renuncia siendo la salida o resultado la impresión de la liquidación y la emisión de la solicitud de emisión del título valor.

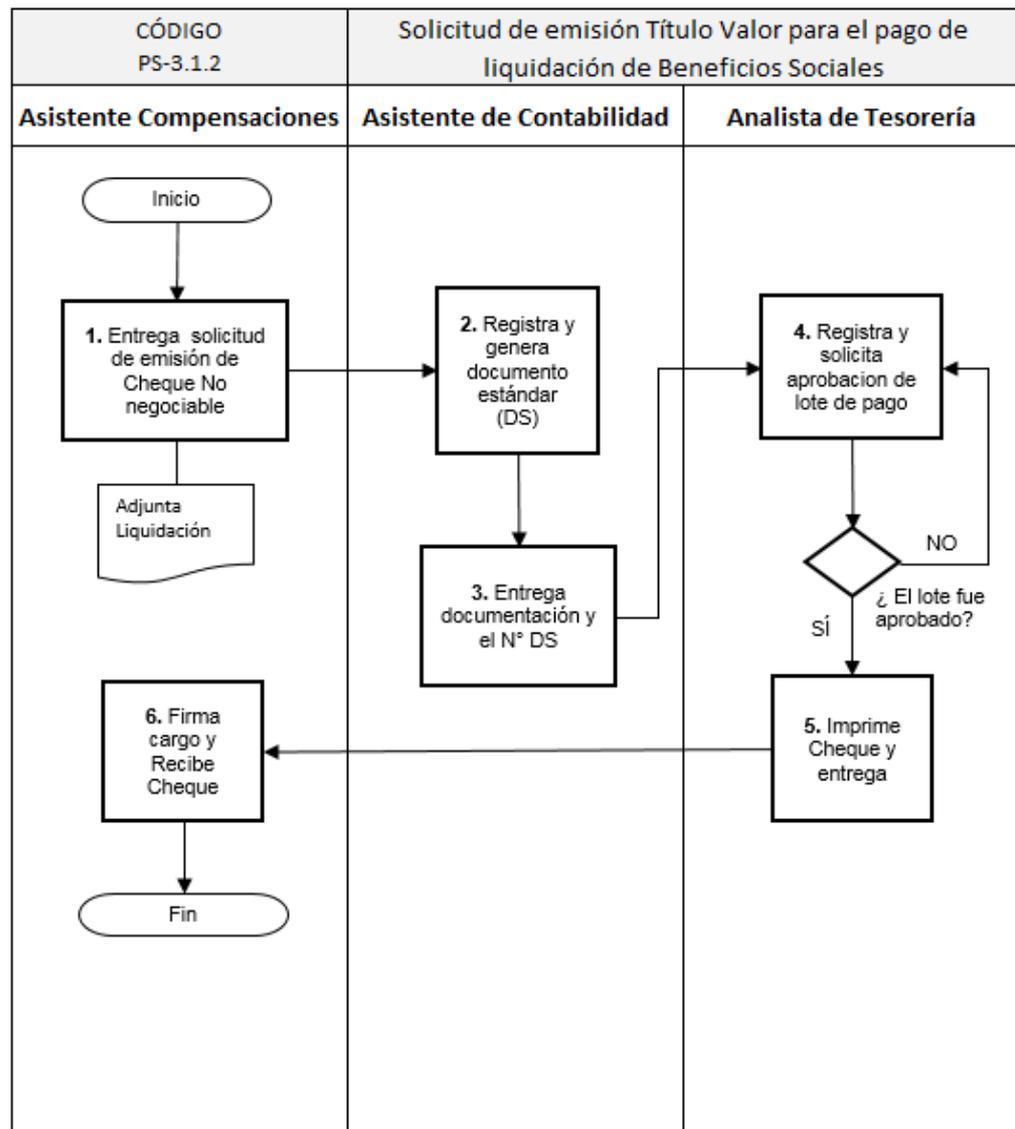
Figura 23. proceso de registro y cálculo de beneficios sociales



Fuente: Elaboración propia

En el proceso de solicitud de emisión del título valor, el cual tiene una duración de 117 minutos (ver figuras nros. 27 y 28), consta de 6 actividades compartidas por el Asistente de compensaciones, de Contabilidad y el Analista de tesorería. El input o entrada del proceso se da mediante la entrega de la solicitud de emisión del cheque, siendo la salida la entrega de los cheques impresos de la liquidación.

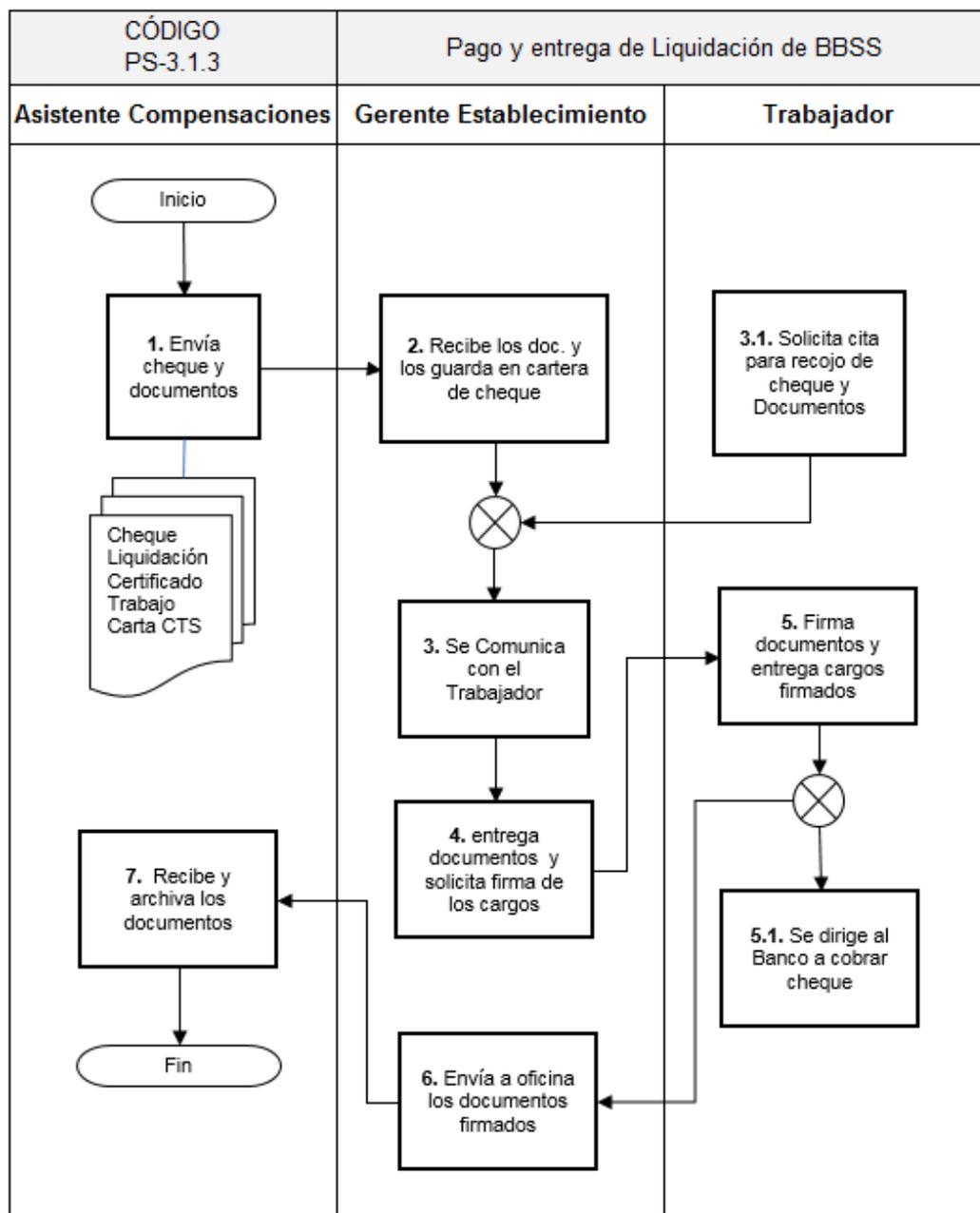
Figura 24. Proceso de solicitud de emisión título valor – Cheque Liquidación BBSS



Fuente: Elaboración propia

Como última parte del subproceso, el cual tiene una duración de 425 minutos (ver figuras nros. 27 y 28), consta de 7 interacciones, cuya finalidad es la de realizar el pago de los beneficios con la liquidación y el archivo de la documentación.

Figura 25. Proceso de pago y entrega de liquidación de beneficios sociales



Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Elementos de salida del proceso anterior

Los elementos de salidas conformado por el cheque, la liquidación de los beneficios sociales, el acta de conformidad, el certificado de trabajo y la carta de retiro de CTS, los cuales se obtienen de los tres subprocesos anteriormente señalados, son remitidos en un sobre a los establecimientos para que se mantengan en custodia de los Gerentes, quienes a su vez, asumen la responsabilidad hasta proceder con su entrega al ex trabajador mediante la firma de un cargo, para que posteriormente sea devueltos a la oficina administrativa para su archivo, por un tiempo máximo de cinco años, pudiendo ser recuperados cuando la autoridad administrativa lo requiera.

Los títulos valor se emiten a través de los cheques voucher que, a diferencia de las tradicionales chequeras, estos documentos son entregados por la entidad bancaria con las firmas pre impresas de los representantes legales, quienes deben aprobar su conformidad para que se inserten los nombres de los beneficiarios y el importe a cobrar.

3.3. Desarrollo del Objetivo Específico 1

El proceso anterior se vino ejecutando de manera constante sin que se haya advertido de los riesgos que originaba y los reclamos de los ex trabajadores que cada vez más venía en aumento a través del correo electrónico (ver anexo n° 6). Si bien el método de pago había sido diseñado para tener un mejor control con la documentación y sobre todo con la seguridad de los cheques, más no se había tomado en cuenta la necesidad del cliente, refiriéndonos en ese sentido a los ex trabajadores, quienes debían de esperar varios días para cobrar su liquidación, habiendo incluso algunos que dejaban de hacerlo por no tener el tiempo disponible.

Adicionalmente, por causa de la demora, no se estaría cumpliendo con el plazo de ley, el cual designa que los pagos deben efectuarse en un plazo que no supere las 48 horas luego de haberse producido el término de la relación laboral. Por consiguiente, teniendo presente esta situación de insatisfacción y la contingencia legal laboral, es que se vio por necesario optimizar el proceso de pago de la liquidación, evaluando el proceso con la finalidad de que se encuentre una mejor alternativa a fin de flexibilizar los trámites de gestión y reducir

los tiempos de espera de los ex trabajadores para el cobro de sus beneficios.

3.3.1. Deficiencias del proceso anterior

En vista de la problemática planteada, en el mes de mayo del año 2016 se elaboró un plan de actividades (ver anexo n° 7) para optimizar el proceso, el cual se llevó a cabo durante los noventa días laborales contados a partir del 23 de mayo de 2016 distribuidos en tres fases y seis actividades que concluyeron en la última semana de septiembre del mismo año.

Como primera actividad, el equipo de compensaciones, conformado por cuatro personas, se reunió en la oficina administrativa para evaluar y determinar las posibles causas principales que originaban las quejas de los ex trabajadores, por la demora en el pago de los beneficios sociales y para ello se utilizó los correos electrónicos y la información disponible del estudio del tiempo de cada proceso.

Seguidamente, mediante la lluvia de ideas del equipo de trabajo, utilizando el diagrama de causa y efecto, se procedió a ordenar cada una de ellas y se definió las causas que originaban el problema de las quejas, encontrándose dentro de las principales las siguientes:

- **Dificultad de los trabajadores para cobrar los cheques**

En la mayoría de los casos los ex trabajadores retornaban más de una vez para recoger su cheque, debido a que no encontraban al Gerente para que los atiende, siendo la única persona encargada de este proceso en el establecimiento. Asimismo, los ex trabajadores manifestaban su dificultad para cobrar el cheque debido a que no disponían del tiempo para dirigirse al establecimiento porque el horario de atención se cruzaba con los horarios de su nuevo trabajo u horario de clases.

- **Mala atención que reciben los ex trabajadores**

Los ex trabajadores llamaban al establecimiento para consultar sobre el pago de la liquidación, sin embargo, o las llamadas telefónicas no eran atendidas por el personal del establecimiento o las consultas no eran respondidas por falta de conocimiento en materia laboral.

- **Demora en la emisión de los cheques**

Las áreas de contabilidad y tesorería solo disponían de un día a la semana para recibir solicitudes de emisión de cheques los cuales eran procesados para la siguiente semana.

- **Demora en el envío de los cheques**

La mensajería podía efectuarse solo dos veces por semana, martes y jueves, además de que la oficina administrativa no atiende los sábados, domingos ni feriados, motivo por el cual, el tiempo de entrega de los cheques podía extenderse una semana más.

- **Seguridad del título valor**

Existía una alta rigurosidad con el control del cheque, por ello solo podía ser entregado por el Gerente del establecimiento.

Ocasionalmente algún trabajador debido al descuido o por circunstancias ajenas a su voluntad extraviaba su cheque, lo que le significaba seguir un trámite engorroso, puesto que debía denunciar la pérdida a la autoridad policial para luego solicitar a la empresa un nuevo cheque y esperar nuevamente por él el tiempo que le tomó al principio.

Para la medición del tiempo del proceso actual, se utilizó una matriz de cursograma analítico con la finalidad de cuantificar la cantidad de la duración en minutos de cada una de las tareas llevadas a cabo en el proceso, tal como se puede observar en la siguiente figura.

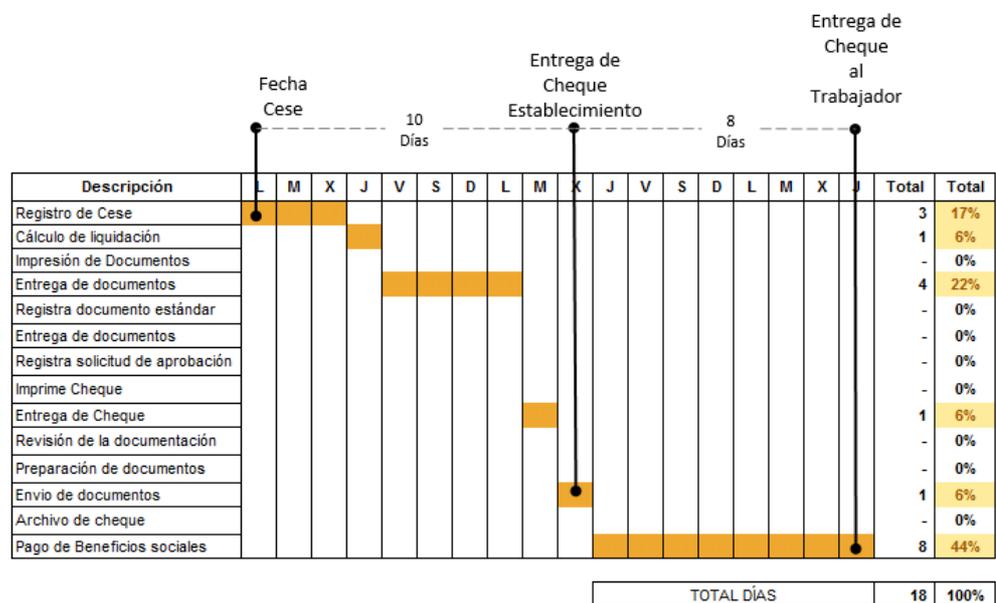
Figura 27. Cursograma del proceso de pago de beneficios sociales

DAP: Proceso de pago de liquidación de beneficios sociales							
Diagrama Num:		Hoja Núm de		Resumen			
Objeto: Pago de Beneficios Sociales		Actividad	Actual	Propuesta	Economía		
Actividad:		Operación	7				
Método: Actual/Propuesto		Inspección	1				
Lugar:		Espera	1				
Operario (s):		Transporte	4				
Fecha:		Almacenamiento	1				
Aprobado por:		Distancia (m)	42				
		Tiempo (min-hombre)	714				
Compuesto por:		Costo					
Fecha:		- Mano de obra					
Fecha:		- Material					
		Total					
Descripción	Responsable	Cantidad	Tiempo	Distancia	Símbolo		Observaciones
Registro de Cese	RRHH	300	77		●		Se hace diariamente
Cálculo de liquidación	RRHH		60		●		Se hace solo los jueves
Impresión de Documentos	RRHH		30		●		250 impresiones
Entrega de documentos	RRHH		5	20	●	→	Se hace solo los viernes
Registra documento estándar	Contabilidad		77		●		
Entrega de documentos	Contabilidad		5	2	●	→	Se hace solo los lunes
Registra solicitud de aprobación	Tesorería		10		●		
Imprime Cheque	Tesorería		20		●		
Entrega de Cheque	Tesorería		5	20	●	→	Se hace solo los martes
Revisión de la documentación	RRHH		30		●		
Preparación de documentos	RRHH		30		●		
Envío de documentos	RRHH		60		●		Se hace solo los Miércoles
Archivo de cheque	Establecimiento		5		●		
Pago de Beneficios sociales	Establecimiento		300		●		Se hace dos veces, los martes y jueves
		Total	300	714	42	7 1 1 4 1	

Fuente: Elaboración propia

El cursograma descrito anteriormente, se conforma de una lista de tareas las cuales agrupan en un conjunto de actividades, siendo desde inicio a su fin la suma total de 714 minutos, es decir exactamente 11 horas con 54 minutos, cuya medición correspondería al tiempo del proceso, no obstante, el tiempo calendario, el cual incrementaba la duración del tiempo del proceso, originaba que el trabajador reciba su pago dentro de un plazo mínimo de dieciocho días y no de 2(dos) como lo exige la ley, conforme se puede apreciar en la siguiente figura.

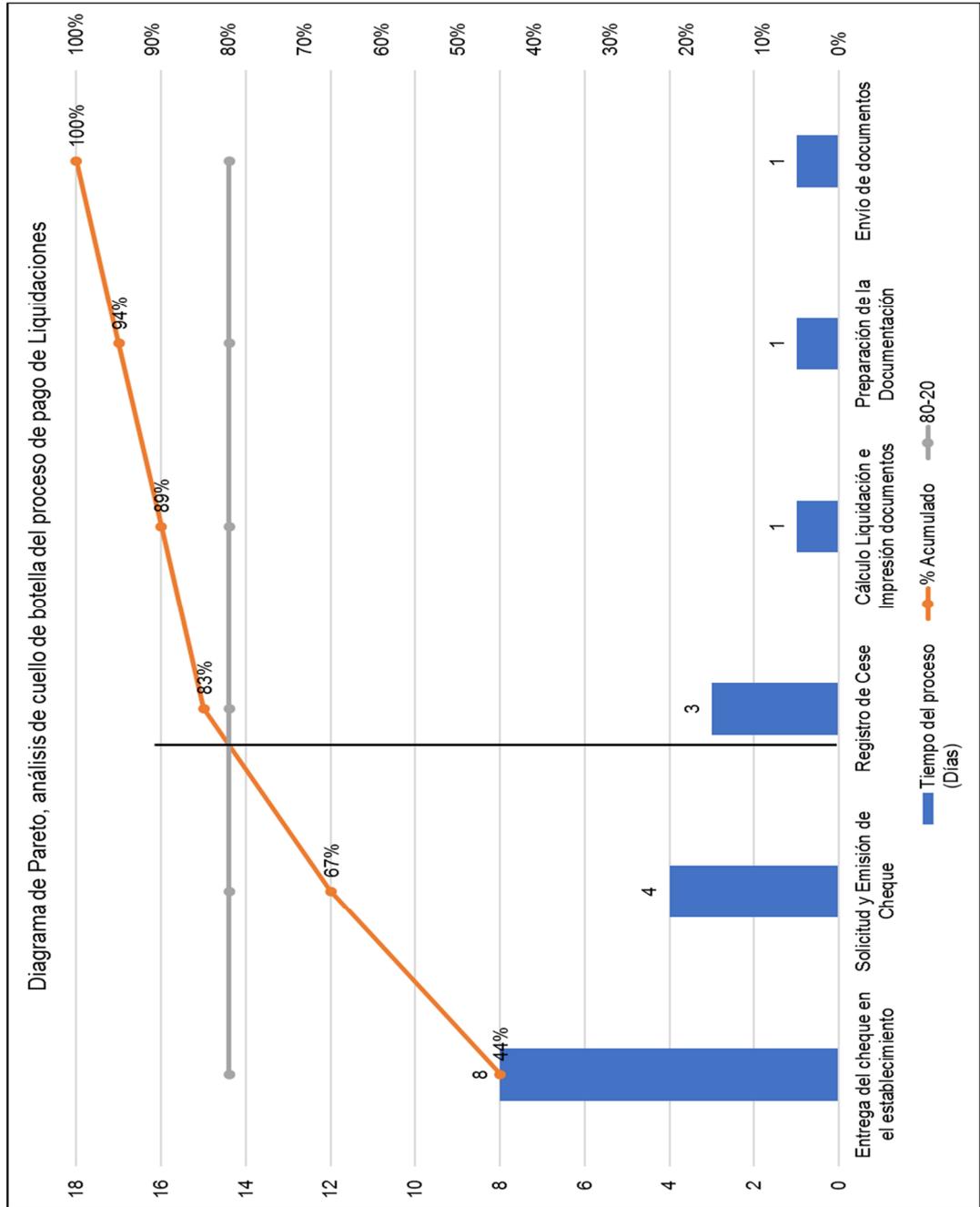
Figura 28. Días de espera del trabajador para el pago de beneficios



Fuente: Elaboración propia

A través del análisis del diagrama de Pareto, se identificó que los problemas de mayor relevancia, los cuales originaban los cuellos de botella, se producían en la entrega del cheque cuyo tiempo de retraso era de 8 días, y en la solicitud y emisión del cheque el cual demoraba 4 días.

Figura 29. Diagrama de Pareto, Análisis de cuello de botella



Fuente: Elaboración propia

3.4. Desarrollo del Objetivo Específico 2

Luego del análisis previo y una vez identificado los tiempos que daban origen a la demora para poner a disposición el pago de los beneficios del trabajador, se determinó que para conseguir que el pago se ejecute dentro del plazo de ley, además de la entrega de los documentos como la liquidación, el certificado de trabajo y la carta de retiro de CTS, era necesario eliminar las actividades de emisión del cheque, reemplazándose por el pago directo en la cuenta de haberes utilizando los medios electrónicos del servicio de banca por internet a través de las plataformas web que ponen a disposición las entidades bancarias, con lo cual se determinó lo siguiente:

1. Que se deje sin efecto la emisión de los cheques con lo cual reduciría el tiempo de horas hombre que se utilizaban para el proceso.
2. Que se deje sin efecto la impresión de los certificados, cartas de retiro y demás documentos los cuales serían destinados digitalmente al correo del trabajador.
3. Que al destinar el pago de la liquidación directamente en la cuenta de haberes de los ex trabajadores, ya no tendría la obligación de retornar al establecimiento donde trabajaban para recoger su liquidación, con lo cual se reduciría a cero las quejas.
4. Que se cumpla con el plazo de las 48 horas que establece la ley para realizar el pago de los beneficios, de esta manera se evitaría el riesgo de reclamos o denuncias para la empresa.
5. Finalmente, que el cambio generaría un ahorro en el costo administrativo, tanto en los suministros utilizados como el tiempo de horas hombre de las personas que participaban en el proceso.

Para tal efecto, se requeriría de la implementación de nuevos suministros que se necesitaba para el nuevo proceso, siendo los siguientes:

➤ **Una cuenta de correo electrónico.**

El uso del correo electrónico para el envío de documentos mediante archivos con extensión de formato de documento portátil (PDF). Los ex trabajadores, recibirían por este medio la liquidación, el certificado de trabajo y la carta de retiro de CTS en caso corresponda.

➤ **Un usuario con derechos para acceder a la plataforma web de Banca por Internet.**

Una vez que se ha realizado el cálculo de la liquidación, los importes a pagar por cada trabajador serían consolidados en un archivo de texto que luego sería importado a la plataforma web de la entidad bancaria cuyo acceso es restringido solo para usuarios que cuenten con una tarjeta y clave de acceso autorizado por los representantes legales de la empresa.

Para este proceso se acordó con el área de tesorería, que el usuario solo tendría las facultades para exportar y enviar los lotes que contenía los importes a pagar, mientras que la aprobación para su abono en las cuentas de haberes seguiría manteniéndose bajo la responsabilidad de los firmantes, los mismos que aprobaban los cheques.

➤ **La implementación de un programa de envío de correos masivos.**

Con la finalidad de que el proceso sea óptimo en cuanto a la duración del tiempo, se determinó que los archivos PDF sean enviados de forma masiva a los ex trabajadores, a través de las cuentas de correo, de la misma manera en que se entregan las boletas de pago, se procedería con los documentos de la liquidación, los cuales se adjuntarían al correo electrónico del trabajador, conjuntamente con la comunicación del depósito realizado.

Para llevar a cabo esta forma de envío, se procedió a desarrollar un programa informático que permitió enviar los correos masivamente, utilizando una herramienta de programación de libre acceso que forma parte de la plataforma de la hoja de cálculo Excel, cuyo programa es desarrollado y distribuido por Microsoft Corp.

Excel es un programa del paquete de Microsoft Office, el cual contiene una aplicación para programar tareas automatizadas conocidas como macros, a través de este complemento, es posible elaborar un algoritmo que permita conectarse con la aplicación Outlook, programa que es utilizado para el envío de correo, de manera que se logre automatizar los envíos de correos de forma masiva a todos los trabajadores cesados.

3.4.1. Implementación del nuevo proceso de pago

Como actividad inicial, se sostuvo una reunión con el jefe del área de tesorería, quien es la persona responsable de coordinar con el sectorista del banco donde se encuentra registrada la cuenta corriente.

La reunión tuvo por motivo para requerir que se gestione con la entidad bancaria la generación de un nuevo usuario para el jefe del área de Compensaciones a fin de que tenga acceso a la cuenta corriente de la empresa a través de la plataforma web de banca corporativa, con el fin de importar los lotes de abono del pago de las liquidaciones.

Seguidamente se concretó una reunión con el Gerente de Sistema, quien es la persona responsable del área de Tecnología, a quien le explicamos detalladamente en que consistía la mejora que se requería aplicar y que de ella dependía de que se tenga a disposición una cuenta de correo con la capacidad de espacio suficiente para almacenar un gran número de correos, por tal motivo, se solicitó una licencia para la instalación de un correo electrónico la cual estaría instalada en cada una de las estaciones de trabajo de los asistentes de compensaciones quienes serían los responsables del proceso de envío.

Asimismo, se contó con el apoyo de un analista de soporte de tecnología quien nos dio ayudó en las configuraciones e instalaciones de los programas que se requirieron.

Siguiendo con las actividades, se desarrolló la macro en Excel que permitió enviar los correos electrónicos de forma masiva a la cuenta de los trabajadores adjuntando los archivos PDF.

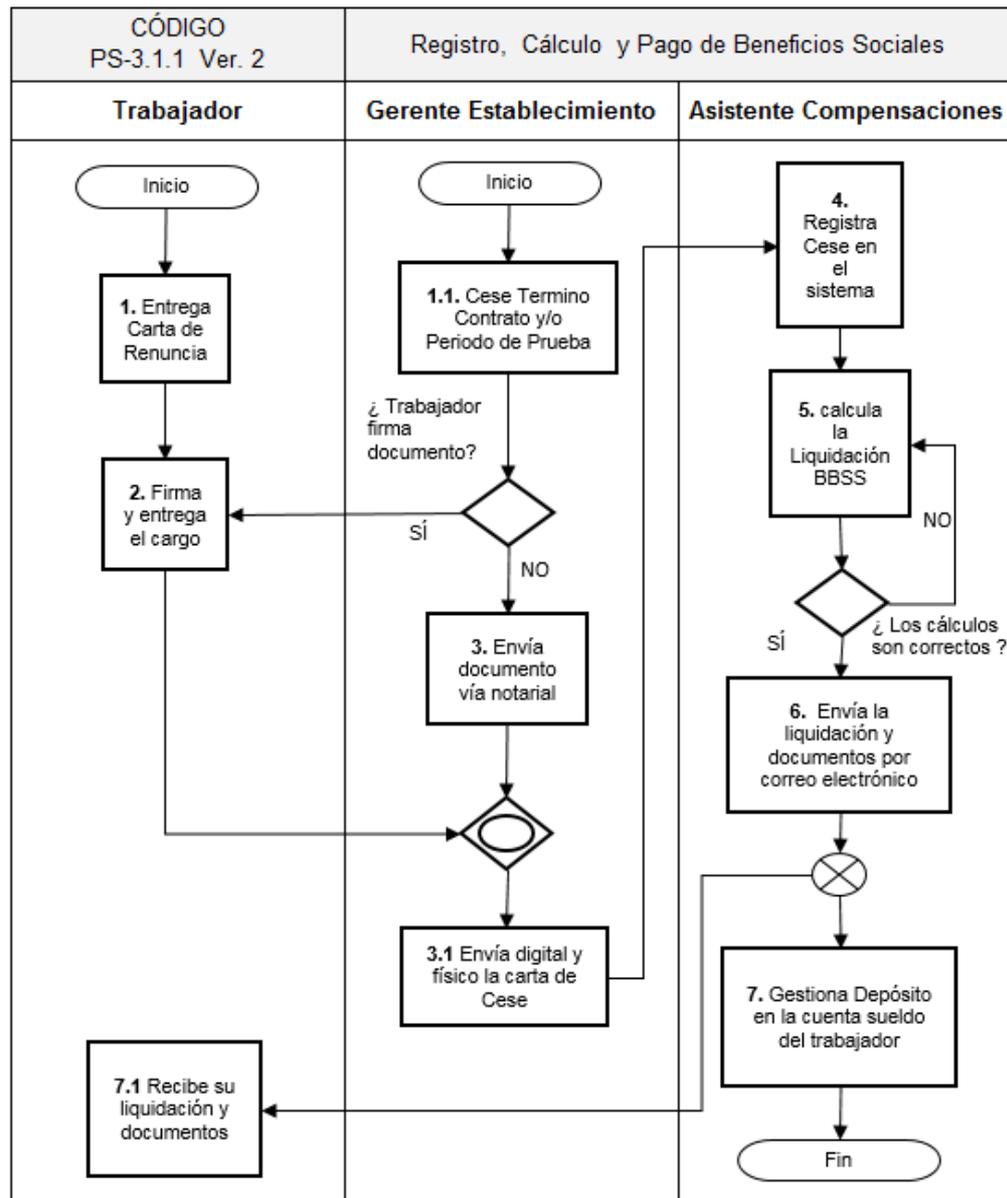
También se elaboró una guía detallada del procedimiento, conforme se iba avanzando en el desarrollo de la macro que se utilizaría para el envío de los correos, este documento fue elaborado como un método de control del proceso el cual serviría para prevenir errores, además de que se contribuía con la gestión del conocimiento ante la rotación del personal del área.

Una vez completado los suministros requeridos, se procedió a dar inicio a la fase del piloto y para ello se escogió 3 de los establecimientos, los cuales fueron observados por espacio de un mes iniciado desde la primera semana del mes de julio del año 2016 cuyo periodo tuvo por finalidad monitorear el resultado del nuevo proceso y a su vez levantar las observaciones para proceder aplicar los ajustes de su adecuación.

3.4.2. Flujograma del proceso mejorado

El nuevo proceso estaría conformado por un solo subproceso consta de 187 minutos (ver figura nro. 31), cuyo número máximo de interacciones no supera los siete pasos.

Figura 30. Flujograma del nuevo proceso de pago de liquidaciones

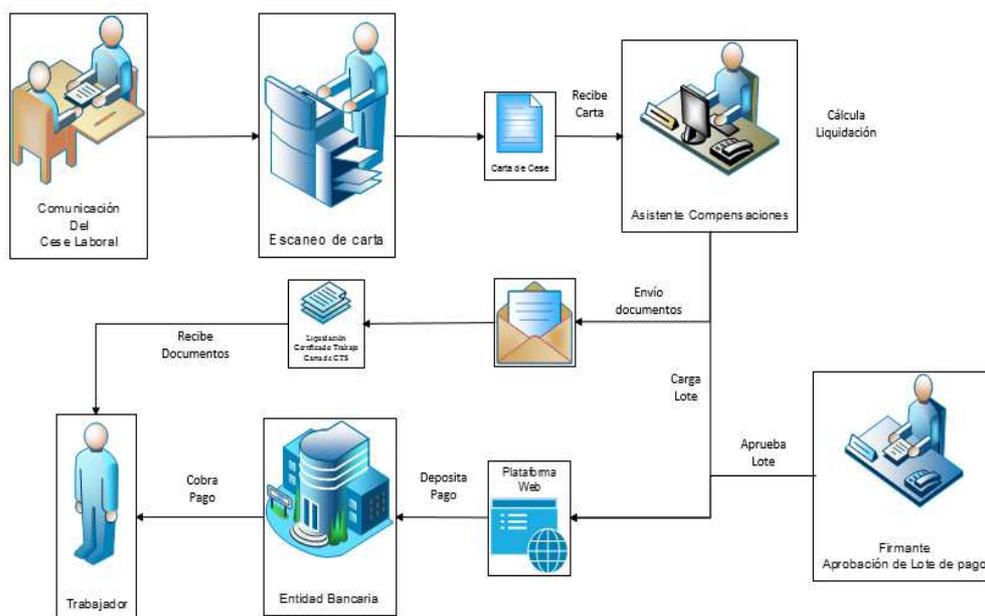


Fuente: Elaboración propia

El uso de las herramientas tecnológicas como el escáner, los correos electrónicos, internet, plataforma web, entre otros, así como los programas y aplicativos que forman parte de los sistemas informáticos, serían en adelante los suministros para alcanzar de manera eficaz y eficiente el plazo requerido.

En tal sentido, el proceso dispone de un mínimo de tiempo que le permitirá al ex trabajador recibir dentro de las 48 horas como máximo sus documentos a través del buzón de su correo electrónico y en simultáneo recibir el pago de sus beneficios directamente en su cuenta de haberes, sin necesidad de que tenga que dirigirse al establecimiento donde laboró.

Figura 32. Interacción tecnológica del pago de liquidación de BBSS



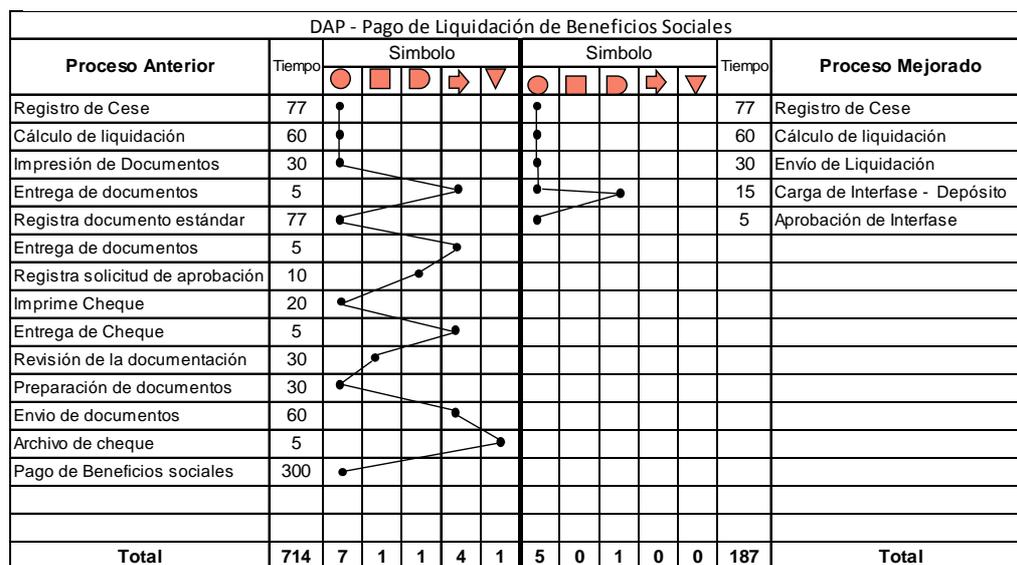
Fuente: Elaboración propia

3.5. Desarrollo del Objetivo Específico 3

3.5.1. Comparación del tiempo neto del proceso

La suma de los minutos del tiempo en que se desarrollan las actividades determinadas con la mejora del proceso, es de 187 minutos, 73,81% menos en comparación del tiempo del proceso anterior.

Figura 33. Cursograma comparativo de proceso anterior vs actual

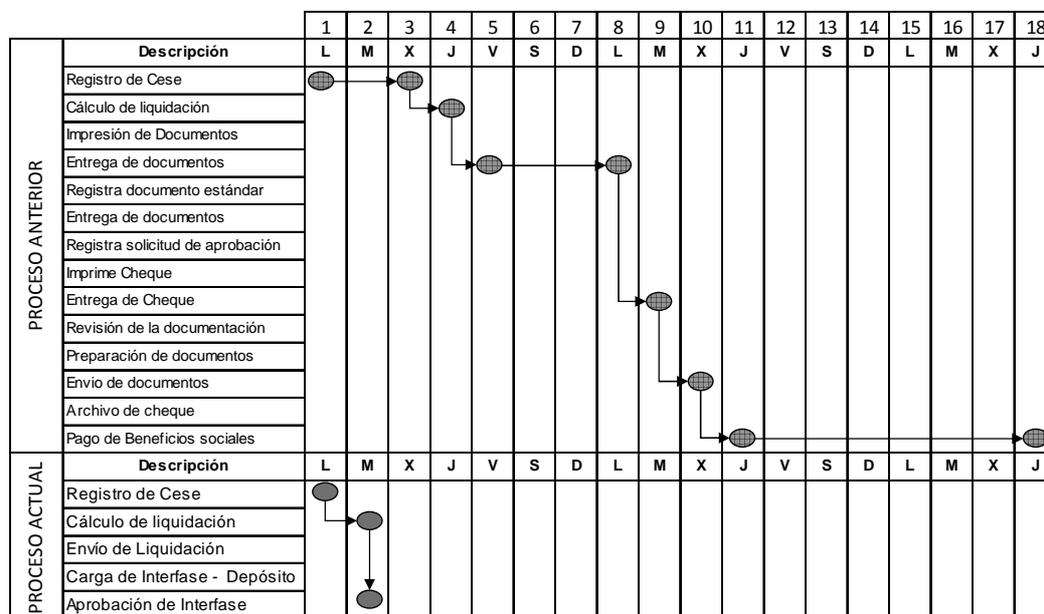


Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Comparación del ciclo calendario del proceso

Asimismo, el tiempo correspondiente a los días calendarios transcurridos con el nuevo proceso es de 2 días, es decir, una cantidad menor en 88,89% en comparación de los días del proceso anterior.

Figura 34. Ciclo calendario comparativo proceso anterior vs actual



Fuente: Elaboración propia

3.5.3. Costo del proceso antes de la mejora

Los costos administrativos de los cuales correspondía a los suministros del proceso anterior, se calcularon sobre la base de la cantidad promedio de los ceses cuya cantidad alcanzaba los 318 por mes, siendo así el importe que la empresa desembolsaba por cada año ascendente a la suma de 50,901.60 soles.

Tabla 9. Total, costo de suministros del proceso anterior

Descripción	Capacidad	Cantidad Mensual	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Cheque Voucher	400/mes	1 600	S/. 1.00	S/. 1,600.00	S/. 19,200.00
Courier Cargo	68 envíos/sem	272	S/. 8.00	S/. 2,176.00	S/. 26,112.00
Tóner Impresora	1 uni/mes	1	S/. 220.00	S/. 220.00	S/. 2,640.00
Hojas Bond A4	480 uni/sem	1 924	S/. 0.05	S/. 96.20	S/. 1,154.40
Sobres	68 uni/sem	272	S/. 0.30	S/. 81.60	S/. 979.20
Útiles Escritorio		4	S/. 15.00	S/. 60.00	S/. 720.00
Consumo Energía	30 KW/hora	4	S/. 2.00	S/. 8.00	S/. 96.00
Costo Suministros				S/. 4,241.80	S/. 50,901.60

Fuente: Datos de la empresa
Elaboración propia

Mientras que el caso de los costos de mano de obra el cual significaba casi 12 horas hombres de trabajo por semana, realizado entre el personal de la oficina administrativa y el establecimiento, un total de 5 personas cuyo costo ascendía a la suma de 12,983.64 soles por año.

Tabla 10. Costo de mano de obra proceso anterior

Descripción	Capacidad	Horas Total	Salario por hora	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente Establecimiento	05:04 hrs/sem	20.32	S/. 32.71	S/. 664.63	S/. 7,975.56
Asistente Compensaciones	04:52 hrs/Sem	19.48	S/. 13.33	S/. 259.73	S/. 3,116.76
Asistente Contabilidad	01:22 hrs/sem	5.48	S/. 13.33	S/. 73.07	S/. 876.84
Analista Tesorería	00:35 hrs/sem	2.32	S/. 26.67	S/. 61.87	S/. 742.44
Auxiliar de Mensajería	01:00 hrs/Sem	4	S/. 5.67	S/. 22.67	S/. 272.04
Costo Mano de obra				S/. 1,081.97	S/. 12,983.64

Fuente: Datos de la empresa
Elaboración propia

De esta manera, el costo administrativo en total por cada año representaba para la empresa unos S/, 63,885,24 soles, que distribuidos por cada mes equivaldría a S/, 5,323.77 soles.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Costos de la implementación

La implementación para mejorar el proceso significó para la empresa el desembolso de una inversión ascendente a la suma de S/. 7,720 soles, cuyo costo era fijo que en comparación con el costo mensual era superior al 145%, esto incluía suministros y honorarios profesionales.

Tabla 11. Inversión de la implementación de la mejora del proceso

Descripción	Costo Total
Honorario Desarrollo de Macro Excel	S/. 3,200.00
Mano de obra equipo compensación	S/. 2,500.00
Servicio de Instalación y configuración	S/. 1,360.00
Disco duro Interno	S/. 500.00
Licencia de cuenta Correo	S/. 100.00
Costo emisión Tarjeta Banca Electrónica	S/. 60.00
Inversión Total	S/. 7,720.00

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración propia

Por otra parte, el importe del nuevo costo mensual que debía asumir la empresa, a partir de la mejora, se redujo considerablemente en 26 veces menos a lo que desembolsaba, siendo S/. 198.90, incluyendo suministro y mano de obra.

Tabla 12. Costo mensual de proceso actual

Descripción	Capacidad	Horas Total	Salario por hora	Costo Mensual	Costo Anual
Asistente Compensaciones	03:06 hrs/Sem	12.48	S/. 13.33	S/. 166.40	S/. 1,996.80
Actualización Licencia		1	S/. 32.50	S/. 32.50	S/. 390.00
Costo Total Mensual				S/. 198.90	S/. 2,386.80

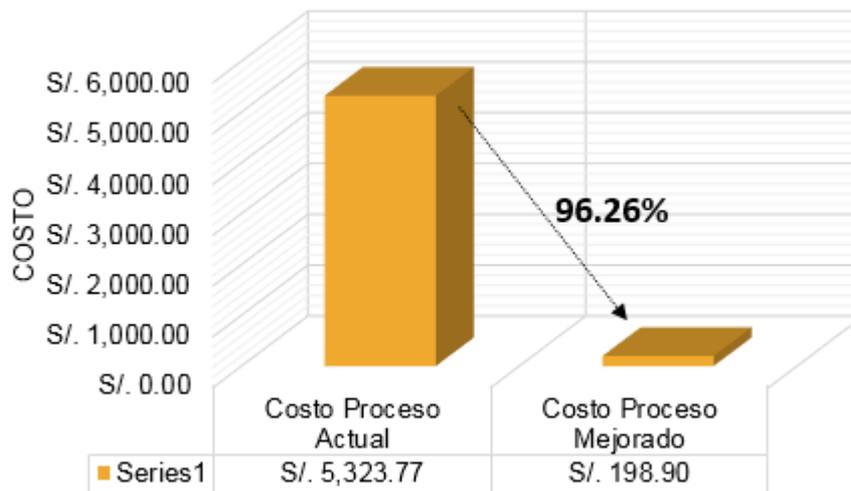
Fuente: Datos de la empresa

Elaboración propia

4.2. Ahorros obtenidos

Respecto al impacto del gasto el cual fue reducido significativamente, debido a la supresión de la mayoría de los suministros y de la reducción de la hora hombre, este superó el 96% del costo mensual frente al anterior proceso.

Figura 35. Porcentaje de ganancia proceso anterior vs actual



Fuente: Datos de la empresa
Elaboración propia

Respecto al retorno de la inversión, éste se pudo recuperar en seis meses de iniciado el piloto de la mejora del proceso.

Tabla 13. Retorno de inversión de la mejora

Capital/ Mes	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Total
Inversión	-7 720.00						-7 720.00
Retorno Inversión	453.90	453.90	5 323.77	5 323.77	5 323.77	2 284.03	19 163.14
Gastos del mes	-5 323.77	-5 323.77	-198.90	-198.90	-198.90	-198.90	-11 443.14
Flujo efectivo Neto	-12 589.87	-4 869.87	5 124.87	5 124.87	5 124.87	2 085.13	0.00

Fuente: Datos de la empresa
Elaboración propia

Finalmente, a razón de la eliminación de los suministros como, las hojas bond, sobres manila, tóner para la impresora, los gastos de envíos de transporte y correo, entre otros, se obtuvo un ahorro de S/. 4,209.30 soles, sumado a la reducción de horas hombres cuyo ahorro obtenido fue de S/. 915.57 soles, siendo ambas cifras ascendientes a la suma de S/. 5,124.87 soles, con lo cual la empresa obtendría un ahorro anual de S/. 66,623.31 soles, no obstante, debido a la deducción del retorno del capital por la inversión de la aplicación de la mejora del proceso, el primer año, el ahorro obtenido fue el importe de S/. 35,874.09 soles.

Tabla 14. Ahorro anual obtenido del nuevo proceso

Mes	Ahorro Anual 1er año	Ahorro Anual 2do año
jul-16	-S/. 12,589.87	S/. 5,124.87
ago-16	-S/. 4,869.87	S/. 5,124.87
sep-16	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
oct-16	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
nov-16	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
dic-16	S/. 2,085.13	S/. 5,124.87
ene-17	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
feb-17	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
mar-17	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
abr-17	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
may-17	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
jun-17	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
jul-17	S/. 5,124.87	S/. 5,124.87
Total	S/. 35,874.09	S/. 66,623.31

Fuente: Datos de la empresa
Elaboración propia

CONCLUSIONES

A través de la presente tesis se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Se mejoró el proceso anterior, haciendo posible que los trabajadores recibieran su pago de liquidación de beneficios sociales directamente en su cuenta de haberes dentro del plazo de las 48 horas (ver figura nro. 34),

Posterior al análisis de las interacciones del proceso anterior, se identificó que éste era deficiente debido a que los ex trabajadores recibían su cheque después de 18 días (ver figura nro. 29) de haber concluido la relación laboral.

Al entender cuáles eran los problemas que se presentaban en el proceso anterior, fue posible determinar las mejoras a realizar para minimizar el tiempo de 18 a 2 días, mediante el uso de la banca por internet y el envío de correos masivos (ver figura nro. 32).

La mejora del proceso logró reducir en un 73,81% (ver figura nro. 33) el tiempo neto del proceso y en un 88,89% los tiempos de espera de los trabajadores, consiguiendo reducir las quejas a cero, por otro lado, la empresa redujo los costos del proceso hasta un 96.26% del costo mensual que se desembolsaba anteriormente, siendo posible recuperar la inversión en un máximo de seis meses (ver tabla nro. 13).

RECOMENDACIONES

1. La mejora que se llevó a cabo para el pago de beneficios sociales, puede ser utilizada para la implementación de otros procesos de pago, como por ejemplo para el pago de las utilidades o también pago de pequeños proveedores.
2. La empresa debe gestionar con el banco de la apertura de la cuenta de haberes del trabajador con el fin de facilitarle el tiempo del trámite ya sea cuando falte una cuenta o cuando éste se encuentre cerrada.
3. Debe existir un método de control frente a los pagos realizados con el fin de evitar un doble abono, dicha acción preventiva puede darse a través de la implementación o adecuación en la funcionalidad de nuevos sistemas para la administración de la nómina de pago.
4. El proceso requiere de la implementación de una base datos o de un sistema de repositorio de archivos digitales que pueda redundar información a más de una fuente de datos como una medida de prevención frente a pérdidas de la información o para el uso de consultas que se pudiera requerir con fines de fiscalización y/o revisión.
5. Establecer campañas de actualización de los datos personales de los trabajadores con la finalidad de contar con una fuente de datos actualizada que permita contactar a los trabajadores frente a cualquier consulta y para que se garantice que hayan recibido los correos electrónicos.

REFERENCIAS

- Alles, m. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Baéz, A., Cordero, M. A., & Hernández, G. (2017). El control interno en el área de recursos humanos y sus impactos al concluir la relación.
- Blossiers, J. (2013). Acerca del Dinero Electrónico o Digital, Revista de Derecho de los Alumnos de la Universidad de Lima. Obtenido de <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Athina/article/view/1152/1106>.
- Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Decreto Legislativo N° 713, P. (2 de Noviembre de 1991). Art. 22° Abono vacacional en caso de cese del trabajador.
- Decreto Legislativo N° 728, P. (21 de Marzo de 1997). Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- Decreto Supremo N° 001-97-TR, P. (27 de Febrero de 1997). Art. 1° Definición, Ley de Compensación por Tiempo de Servicios. Perú.
- Decreto Supremo N° 012-92-TR, P. (2 de Diciembre de 1992). Art. 23° Procedencia del abono de record vacacional.
- García, A., Valderrama, L., & Paredes, B. (2014). Remuneraciones y Beneficios Sociales. Lima: Gaceta Jurídica S.A.
- García, L. F., & Cruz, M. (2017). Desempleo en América Latina: ¿flexibilidad laboral o acumulación de capital? Problemas del Desarrollo, 1-56.
- OIT. (24 de Septiembre de 1952). Normas de Trabajo Sobre la Protección del Salario. Recuperado el 17 de Julio de 2017, de http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C095
- OIT. (22 de Junio de 1982). Recuperado el 26 de Junio de 2017, de Normas de Trabajo sobre la terminación de la relación de trabajo: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312504:NO
- OIT. (22 de Junio de 1982). OIT. Recuperado el 17 de Julio de 2017, de Normas de trabajo sobre las vacaciones pagadas:

http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C052

- OIT Noticias, B. F. (14 de Noviembre de 2012). Noticias, sobre el seguro de desempleo. Recuperado el 26 de Junio de 2017, de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_193144/lang--es/index.htm
- Pardo, J. (2012). Configuración y usos de un mapa de procesos. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Pérez, J. (2012). Gestión por procesos. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pinto, J. (25 de Diciembre de 2014). La Compensación por Tiempo de Servicios a lo largo de su historia. Diario Gestión. Recuperado el 17 de Julio de 2017, de <http://gestion.pe/tu-dinero/compensacion-tiempo-servicios-lo-largo-su-historia-2118482>
- Requejo Alemán, J. C. (2014). Fortalecimiento del Sistema de Inspección de Trabajo en el Perú. Tesis PUCP. Lima, Lima, Perú.
- Rodriguez, F., & Quispe, G. (2009). La Extinción del Contrato de Trabajo causales, requisitos y consecuencias. Lima: Gaceta Jurídica S.A.
- Saravia, E. (2015). Adopción de tecnologías en banca electrónica. Lima, Perú.
- Souto, L., & Irene, G. (2016). Modelo de Gestión de los Recursos Humanos con base en la teoría de los subconjuntos borrosos. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología.
- Toledo, A. (Marzo de 2016). Un Modelo de Seguro de Desempleo para el sistema de Seguridad Social para el Ecuador.
- Toyama, j., & Rodriguez, f. (2014). Manual de Fiscalización Laboral. Lima-18: Gaceta Jurídica S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Número de trabajadores activos

		COLABORADORES ACTIVOS											
Ubicación	unidad	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
PROVINCIA	Establecimiento_1	97	99	104	100	100	100	96	139	134	130	123	107
LIMA	Establecimiento_2	86	85	84	79	85	88	87	80	72	76	77	69
LIMA	Establecimiento_3	84	94	91	90	93	106	101	99	93	85	98	108
LIMA	Establecimiento_4	85	92	94	85	78	83	88	90	85	79	84	89
LIMA	Establecimiento_5	82	81	84	75	82	88	86	77	76	77	75	74
PROVINCIA	Establecimiento_6	71	75	77	65	75	73	74	72	69	75	75	71
LIMA	Establecimiento_7	95	101	84	79	82	87	85	84	77	76	83	74
LIMA	Establecimiento_8	106	116	115	105	106	101	123	108	92	103	104	85
LIMA	Establecimiento_9	105	97	92	90	78	83	91	102	91	97	96	91
LIMA	Establecimiento_10	83	90	102	83	83	88	85	101	96	96	97	93
LIMA	Establecimiento_11	120	130	136	128	123	113	124	107	112	111	118	115
LIMA	Establecimiento_12	81	93	90	77	82	85	80	83	77	73	77	79
LIMA	Establecimiento_13	123	144	136	133	140	141	135	137	117	125	114	114
LIMA	Establecimiento_14	78	90	82	88	86	89	90	89	78	70	77	68
LIMA	Establecimiento_15	91	95	92	91	85	92	87	87	84	80	97	89
LIMA	Establecimiento_16	86	97	106	104	99	99	102	96	92	91	103	103
LIMA	Establecimiento_17	89	89	98	86	90	93	94	95	86	91	86	77
LIMA	Establecimiento_18	81	86	70	78	84	85	91	64	68	76	81	83
PROVINCIA	Establecimiento_19	67	77	71	69	64	71	73	64	67	70	67	64
LIMA	Establecimiento_20	170	195	108	152	162	167	180	200	165	161	174	156
LIMA	Establecimiento_21	66	70	59	56	51	64	59	57	63	60	57	64
LIMA	Establecimiento_22	128	126	135	129	133	138	128	120	109	107	117	130
PROVINCIA	Establecimiento_23	66	71	72	66	65	66	64	60	58	58	57	62
PROVINCIA	Establecimiento_24	83	93	93	89	93	98	95	94	88	91	89	77
PROVINCIA	Establecimiento_25	72	73	77	70	64	67	67	66	66	65	67	63
PROVINCIA	Establecimiento_26	68	70	70	66	69	71	66	66	64	67	61	58
PROVINCIA	Establecimiento_27	70	69	69	62	68	69	70	70	63	64	65	56
PROVINCIA	Establecimiento_28	85	92	94	116	134	156	149	161	146	130	160	150
PROVINCIA	Establecimiento_29	79	76	80	73	76	80	72	71	65	91	113	105
PROVINCIA	Establecimiento_30	77	71	64	63	69	72	72	74	73	66	61	49
PROVINCIA	Establecimiento_31	93	97	95	88	98	103	94	99	89	94	97	89
PROVINCIA	Establecimiento_32	69	67	69	62	64	62	60	64	61	59	67	62
PROVINCIA	Establecimiento_33	58	61	63	58	59	61	60	58	54	55	59	58
PROVINCIA	Establecimiento_34	78	78	73	72	76	78	77	70	69	68	72	66
TOTAL	TOTAL	2,972	3,140	3,029	2,927	2,996	3,117	3,105	3,104	2,899	2,917	3,048	2,898

Fuente: Base de datos de la empresa

Anexo 2. Carta de cese del trabajador

CARTA DE RENUNCIA

Cusco, 08 de marzo del 2016

Señores:

[Redacted]

Atención: GERENTE DE MANTENIMIENTO

De mi mayor consideración:

Me es grato dirigirme a usted con el objetivo de hacer de su conocimiento que al amparo de lo establecido en el artículo 18° del T.U.O del decreto legislativo N° 728

Aprobado por D.S N° 003-97.TR, por la presente formulo mi renuncia voluntaria como trabajador en el cargo de técnico de manteniendo que ha venido desempeñando en la empresa desde 05 de mayo del 2014 hasta 31 de marzo del 2016.

Por motivos de índole familiar he tomado esta decisión y espero que tenga a bien comprender y se me considere el plazo de 30 días de anticipación que exige la ley en caso de renuncia voluntaria

Asimismo solicito se me haga entrega oportuna tanto de los beneficios sociales que me corresponde como del certificado de trabajo por el periodo que he laborado

Me despido, agradeciendo por la confianza y la oportunidad que se me ha otorgado en su empresa

Atentamente



[Redacted]

Fuente: Archivos de la empresa

Anexo 3. Número de trabajadores cesados

		CESES EN EL MES											
COMPLEJO	COMPLEJO	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
PROVINCIA	Establecimiento_1	16	9	4	5	8	8	11	5	1	7	16	11
LIMA	Establecimiento_2	14	6	2	11	6	4	11	7	4	3	8	9
LIMA	Establecimiento_3	14	7	5	11	10	3	8	4	-	11	14	3
LIMA	Establecimiento_4	13	6	6	18	12	2	8	2	-	12	16	6
LIMA	Establecimiento_5	11	12	1	15	3	2	7	8	-	3	12	4
PROVINCIA	Establecimiento_6	11	12	3	8	6	2	9	3	-	7	13	2
LIMA	Establecimiento_7	21	7	15	12	13	6	17	10	3	13	22	8
LIMA	Establecimiento_8	16	13	17	31	12	10	16	24	10	14	19	18
LIMA	Establecimiento_9	28	25	16	15	21	6	17	17	6	8	19	19
LIMA	Establecimiento_10	11	11	2	27	13	8	15	5	1	6	10	1
LIMA	Establecimiento_11	18	15	9	30	20	19	22	25	3	18	16	18
LIMA	Establecimiento_12	13	7	4	24	9	6	11	14	1	9	12	2
LIMA	Establecimiento_13	19	13	26	28	19	12	19	19	11	20	29	14
LIMA	Establecimiento_14	14	8	10	11	11	4	8	2	5	6	11	7
LIMA	Establecimiento_15	10	11	3	19	12	6	15	9	2	14	12	6
LIMA	Establecimiento_16	15	11	6	9	14	16	11	10	-	10	9	4
LIMA	Establecimiento_17	12	12	1	5	14	9	11	5	3	12	18	11
LIMA	Establecimiento_18	10	7	23	8	10	10	8	28	3	7	15	6
PROVINCIA	Establecimiento_19	8	4	4	7	7	3	6	7	-	3	11	11
LIMA	Establecimiento_20	17	17	3	19	11	26	22	19	5	17	18	11
LIMA	Establecimiento_21	9	7	2	3	7	4	12	3	-	8	15	-
LIMA	Establecimiento_22	15	18	8	15	17	15	15	18	16	12	14	1
PROVINCIA	Establecimiento_23	10	6	2	2	7	2	9	1	-	9	12	6
PROVINCIA	Establecimiento_24	12	8	2	9	11	2	8	-	-	4	12	8
PROVINCIA	Establecimiento_25	6	7	-	4	10	1	8	4	-	5	10	2
PROVINCIA	Establecimiento_26	9	8	3	3	8	2	8	6	-	3	14	5
PROVINCIA	Establecimiento_27	7	5	-1	5	5	1	8	-	1	4	9	7
PROVINCIA	Establecimiento_28	7	7	2	8	15	12	15	4	18	21	12	7
PROVINCIA	Establecimiento_29	9	9	2	16	8	9	13	2	5	4	8	6
PROVINCIA	Establecimiento_30	9	13	11	10	10	3	8	1	-	10	15	12
PROVINCIA	Establecimiento_31	18	14	16	13	17	10	18	11	7	12	12	14
PROVINCIA	Establecimiento_32	5	6	1	4	6	2	8	-	-	5	12	4
PROVINCIA	Establecimiento_33	9	8	1	3	6	2	9	4	2	6	10	3
PROVINCIA	Establecimiento_34	10	6	8	6	4	7	8	13	6	6	10	10
	TOTAL	426	335	217	414	362	234	399	290	113	309	465	256

Fuente: Base de datos de la empresa

Anexo 4. Liquidación de beneficios sociales

LIQUIDACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES (D. LEG. No 650 Y D.L. No 25460)				
FECHA: LIMA, 07 DE JULIO DE 2016				
DATOS DEL TRABAJADOR		UNIDAD:		
APELLIDOS, NOMBRES:		PLANTILLA: EMPLEADOS FULL TIME COMPLE		
PERSONAL:		FECHA DE EGRESO: 01/07/2016		
FECHA DE INGRESO: 01/09/2015		REGIMEN LABORAL: LEY N° 728		
MOTIVO DE RETIRO: RENUNCIA VOLUNTARIA		REGIMEN PENSIONES: AFP PROFUTURO		
TIEMPO DE SERVICIOS EN LA EMPRESA:		: 00 Años, 10 Meses y 01 Días		
REMUNERACIÓN COMPUTABLE	C.T.S.	Gratificación	Vacaciones	Indemnización
SUELDO BASICO	850.00	850.00	850.00	
PRM. HORAS NOCTURNAS	54.73	54.73	54.73	
PRM. BONIF. CAJERO	4.17	4.17	4.17	
TOTAL REMUNERACIÓN COMPUTABLE	908.90	908.96	908.90	0.00
REMUNERACIÓN INDEMNIZABLE A RAZON DE R.M.C.:				
Por Año :	908.90	Per Mes : 75.74	Per Día : 2.52	
INGRESOS				
COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO :				
Último Periodo de C.T.S. por cancelar : 01/09/2015 al 01/07/2016				
01 Días	x \$/ 75.7400		75.74	
22 Trimestros de Días	x \$/ 2,5245		55.54	131.28
VACACIONES :				
Vacaciones Truncadas :				
Periodo 2015 - 2016	25.08 días		756.84	756.84
GRATIFICACIONES :				
Gratificación Trunca :				
	5 meses y 25 días		803.66	803.66
OTROS INGRESOS :				
BONO GRATIFICACIÓN				
			79.53	79.53
TOTAL INGRESOS				\$/ 1,854.41
DESCUENTOS				
POR DESCUENTO DE AFP :				
FONDO PENSIONES	10.00 %	756.84	75.68	
COMISION VARIABLE	1.45 %	756.84	11.10	
SEGURO INVALIDEZ	1.33 %	756.84	9.73	96.52
TOTAL DESCUENTOS				\$/ 96.52
NETO A PAGAR				\$/ 1,757.89
APORTES				
APORTACIONES DEL EMPLEADOR :				
ESSALUD	0.00 %	756.84	62.84	62.84
TOTAL APORTES				\$/ 62.84
Recibo de la cantidad de \$/ 1,757.89 (MIL SETECIENTOS CINCUENTA Y SIETE CON 50/100 NUEVOS SOLES) por liquidación de los derechos que me corresponden de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.				
Dejo expresa constancia que la presente liquidación es conforme y que queda totalmente satisfechos los beneficios que me accedian las leyes sociales en vigencia, no teniendo reclamo alguno que formular ni responsabilidad que exigir de Compañía por los servicios prestados ni por ningún otro concepto.				

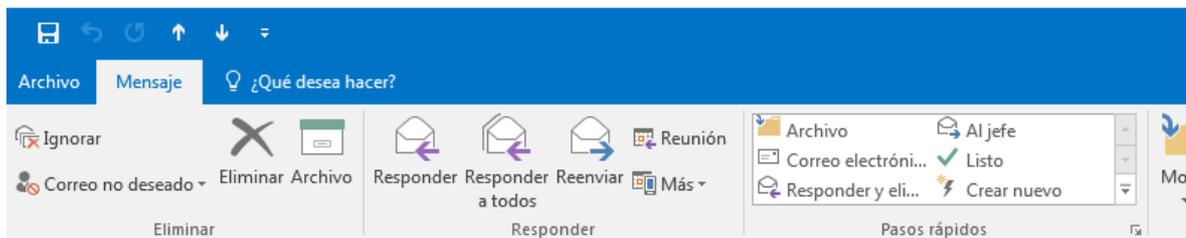
Fuente: Archivos de la empresa

Anexo 5. Porcentaje de rotación de personal, año 2016

		ROTACION MENSUAL AJUSTADA (COMPLEJO)											
COMPLEJO	COMPLEJO	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
PROVINCIA	Establecimiento_1	16.49%	9.09%	3.85%	3.85%	8.00%	8.00%	11.46%	3.60%	0.75%	5.38%	13.01%	10.28%
LIMA	Establecimiento_2	16.28%	7.06%	2.38%	13.92%	7.06%	4.55%	12.64%	8.75%	5.56%	3.95%	10.39%	13.04%
LIMA	Establecimiento_3	16.67%	7.45%	5.49%	12.92%	10.75%	2.83%	9.92%	4.04%	0.00%	12.94%	14.29%	2.78%
LIMA	Establecimiento_4	15.29%	6.52%	6.38%	21.18%	15.38%	2.41%	9.09%	2.22%	0.00%	15.19%	19.05%	6.74%
LIMA	Establecimiento_5	13.41%	14.81%	1.19%	20.00%	3.66%	2.27%	8.14%	10.39%	0.00%	3.90%	16.00%	5.41%
PROVINCIA	Establecimiento_6	15.49%	16.00%	3.90%	12.31%	8.00%	2.74%	12.16%	4.17%	0.00%	9.33%	17.33%	2.82%
LIMA	Establecimiento_7	22.11%	6.93%	17.86%	15.19%	15.85%	6.90%	20.00%	11.90%	3.90%	17.11%	26.51%	10.81%
LIMA	Establecimiento_8	15.09%	11.21%	14.78%	29.52%	11.32%	9.90%	13.01%	22.22%	10.87%	13.59%	18.27%	21.18%
LIMA	Establecimiento_9	26.67%	25.77%	17.39%	16.67%	26.92%	7.23%	18.68%	16.67%	6.59%	8.25%	19.79%	20.88%
LIMA	Establecimiento_10	13.25%	12.22%	1.96%	32.53%	15.66%	9.09%	17.65%	4.95%	1.04%	6.25%	10.31%	1.08%
LIMA	Establecimiento_11	15.00%	11.54%	6.62%	23.44%	16.26%	16.81%	17.74%	23.36%	2.68%	16.22%	13.56%	15.65%
LIMA	Establecimiento_12	16.05%	7.53%	4.44%	31.17%	10.98%	7.06%	13.75%	16.87%	1.30%	12.33%	15.58%	2.53%
LIMA	Establecimiento_13	15.45%	9.03%	19.12%	21.05%	13.57%	8.51%	14.07%	13.87%	9.40%	16.00%	25.44%	12.28%
LIMA	Establecimiento_14	17.95%	8.89%	12.20%	12.50%	12.79%	4.49%	8.89%	2.25%	6.41%	8.57%	14.29%	10.29%
LIMA	Establecimiento_15	10.99%	11.58%	3.26%	20.88%	14.12%	6.52%	17.24%	10.34%	2.38%	17.50%	12.37%	6.74%
LIMA	Establecimiento_16	17.44%	11.34%	5.66%	8.65%	14.14%	16.16%	10.78%	10.42%	0.00%	10.99%	8.74%	3.88%
LIMA	Establecimiento_17	13.48%	13.48%	1.02%	5.81%	15.56%	9.68%	11.70%	5.26%	3.49%	13.19%	20.93%	14.29%
LIMA	Establecimiento_18	12.35%	8.14%	32.88%	10.26%	11.90%	11.76%	8.79%	43.75%	4.41%	9.21%	18.52%	7.23%
PROVINCIA	Establecimiento_19	11.94%	5.19%	5.63%	10.14%	10.94%	4.23%	8.22%	10.94%	0.00%	4.29%	16.42%	17.19%
LIMA	Establecimiento_20	9.76%	8.51%	2.78%	12.50%	6.79%	15.57%	12.22%	9.50%	3.03%	10.56%	10.34%	7.05%
LIMA	Establecimiento_21	13.64%	10.00%	3.39%	5.36%	13.73%	6.25%	20.34%	5.26%	0.00%	13.33%	26.32%	0.00%
LIMA	Establecimiento_22	11.72%	14.29%	5.93%	11.63%	12.78%	10.87%	11.72%	15.00%	14.68%	11.21%	11.97%	0.77%
PROVINCIA	Establecimiento_23	15.15%	8.45%	2.78%	3.03%	10.77%	3.03%	14.06%	1.67%	0.00%	15.52%	21.05%	9.68%
PROVINCIA	Establecimiento_24	14.46%	8.60%	2.15%	10.11%	11.83%	2.04%	8.42%	0.00%	0.00%	4.40%	13.48%	10.39%
PROVINCIA	Establecimiento_25	8.33%	9.59%	0.00%	5.71%	15.63%	1.49%	11.94%	6.06%	0.00%	7.69%	14.93%	3.17%
PROVINCIA	Establecimiento_26	13.24%	11.43%	4.29%	4.55%	11.59%	2.82%	12.12%	9.09%	0.00%	4.48%	22.95%	8.62%
PROVINCIA	Establecimiento_27	10.00%	7.25%	-1.45%	8.06%	7.35%	1.45%	11.43%	0.00%	1.59%	6.25%	13.85%	12.50%
PROVINCIA	Establecimiento_28	8.24%	7.61%	2.13%	6.90%	11.19%	7.69%	10.07%	2.48%	12.33%	16.15%	7.50%	4.67%
PROVINCIA	Establecimiento_29	11.39%	11.84%	2.50%	21.92%	10.53%	11.25%	18.06%	2.82%	7.69%	4.40%	7.08%	5.71%
PROVINCIA	Establecimiento_30	11.69%	18.31%	17.19%	15.87%	14.49%	4.17%	11.11%	1.35%	0.00%	15.15%	24.59%	24.49%
PROVINCIA	Establecimiento_31	19.35%	14.43%	16.84%	14.77%	17.35%	9.71%	19.15%	11.11%	7.87%	12.77%	12.37%	15.73%
PROVINCIA	Establecimiento_32	7.25%	8.96%	1.45%	6.45%	9.38%	3.23%	13.33%	0.00%	0.00%	8.47%	17.91%	6.45%
PROVINCIA	Establecimiento_33	15.52%	13.11%	1.59%	5.17%	10.17%	3.28%	15.00%	6.90%	3.70%	10.91%	16.95%	5.17%
PROVINCIA	Establecimiento_34	12.82%	7.69%	10.96%	8.33%	5.26%	8.97%	10.39%	18.57%	8.70%	8.82%	13.89%	15.15%
	TOTAL	14.23%	10.70%	7.23%	13.61%	12.11%	6.85%	12.98%	10.19%	5.64%	10.42%	16.06%	9.53%

Fuente: Base de datos de la empresa

Anexo 6. Correos electrónicos enviados por ex trabajadores



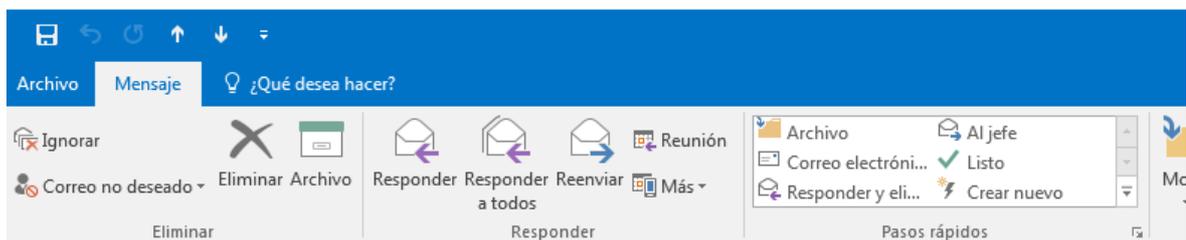
Correo Electrónico

De: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Enviado el: viernes, 10 de marzo de 2016 01:51 p.m.
Para: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Asunto: pago de liquidación de beneficios sociales

Estimados señores

Buenas tardes, la presente es para presentar mi queja, resulta que trabajé en xxxxxxxxxxxxxxxx hasta el mes de febrero y hasta el momento no he recibido mi liquidación ni el pago de mis beneficios sociales que por ley me corresponde, ya son reiteradas las veces que he llamado y me dicen que la oficina principal todavía no ha enviado el cheque de mi liquidación.

Agradecería que aceleren el proceso, sino me veré en la obligación de presentar mi caso al ministerio de trabajo.



Correo Electrónico

De: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Enviado el: lunes, 08 de febrero de 2016 04:51 p.m.
Para: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
Asunto: Pérdida de Cheque de Liquidación

Buenas tardes señores

El presente correo es para comunicarle que el día 26 de enero recogí mi liquidación y el cheque de mis beneficios sociales.

Resulta que se me ha perdido el cheque del pago de mis beneficios sociales por lo cual le pido que anulen el cheque anterior de mi pago de mi beneficio social y me hagan un nuevo cheque.

A la espera de su respuesta.

Fuente: Bandeja de correos de la empresa

Anexo 9. Extracto 1/2 de la Guía del procedimiento de envíos masivos de correos

	<p>ÍNDICE</p> <p>1. INTRODUCCIÓN</p> <p>2. CÁLCULO DE LIQUIDACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES</p> <p>2.1. <u>Designar liquidaciones a generar</u></p> <p>2.2. <u>Generar Liquidación de Beneficios Sociales.</u></p> <p>2.3. <u>Revisar cálculo de liquidación de Beneficios Sociales</u></p> <p>2.4. <u>Generar la Liquidación en Definitivo</u></p> <p>3. IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS</p> <p>3.1. <u>Impresión de Liquidaciones en formato PDF</u></p> <p>3.2. <u>Impresión de Certificado en formato PDF</u></p> <p>3.3. <u>Impresión de Carta retiro de CTS en formato PDF</u></p> <p>4. DIVISIÓN Y ENUMERACIÓN DE DOCUMENTOS</p> <p>5. ENVÍO DE CORREO MASIVO CON LOS DOCUMENTOS</p> <p>6. GENERACIÓN DE INTERFASE DEL BANCO</p>
<p>Pago de Liquidación de Beneficios Sociales</p> <p>GUÍA DEL NUEVO PROCEDIMIENTO DE PAGO LIQUIDACIÓN BESS ÁREA DE COMPENSACIONES</p>	

Fuente: Documentos de la empresa

Anexo 10. Extracto 2/2 de la Guía del procedimiento de envíos masivos de correos

5. Envío de correo masivo con los documentos
 Acceder al archivo Excel que contiene la macro de envíos masivos de correos

INTERFASE DE ENVÍO DE DOCUMENTOS DE

1 Hacer clic

2 La macros asignara el orden en que los documentos serán enviados

DE LIQUIDACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES

3 Hacer Clic

4 La macro se conectara con Outlook para enviar los correos masivamente

6. Generación de Interfase del Banco
 Ir a la opción de interfaces/ Banco

En la opción de Datos registrar los datos del Banco, luego activar la casilla de estado de liquidaciones y C – Calculada

- En la casillas de fecha ingresar desde 01/01/1999 hasta Fecha actual.
- Registrar periodo mes y correlativo
- Marcar las casillas de Cesados en el periodo y Cesados en el Fin del periodo.

Fuente: Documentos de la empresa