



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Laureate International Universities

**FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN
DE CURSOS EXTERNOS DE UNA EMPRESA MINERA DE
LA REGIÓN DE CAJAMARCA PARA REDUCIR TIEMPOS.**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR:
Bach. CLAUDIA MARIELL ABANTO LÓPEZ**

**ASESOR:
Ing. Lucia Maribel Bautista Zúñiga**

CAJAMARCA – PERÚ

2013

COPYRIGHT ©2013 by
CLAUDIA MARIELL ABANTO LÓPEZ
Todos los Derechos Reservados

LISTA DE ABREVIACIONES

GT: Gestión del Talento

AC: Área Cliente

FRCE: Formato de Requerimiento de Cursos Externos

OS: Orden de Servicio

RESUMEN

Hoy en día son más las organizaciones que apuntan a que sus trabajadores participen con su trabajo en la consecución de los objetivos, o mejor aún, que identifiquen los objetivos de la empresa como propios y luchen conjuntamente por conseguirlos.

Los trabajadores por su parte, desean cubrir sus necesidades, conseguir sus metas, y cumplir sus expectativas. Creen que con ello conseguirán un mayor bienestar, que estarán más satisfechos. Pero los motivos de cada persona para iniciar una actividad, orientarse en una determinada dirección, desarrollar un determinado nivel de esfuerzo y mostrar persistencia a lo largo del tiempo son distintos. Y por lo tanto, los caminos para conseguir la satisfacción también o las formas de motivarles también son distintos. Las organizaciones deberían esforzarse por conocer las necesidades, intereses, y los deseos de cada persona, e individualizar las recompensas, ofreciendo a cada trabajador aquellas que prefiera.

Las organizaciones, para conseguir sus objetivos, necesitan que las personas que las integran se esfuercen en obtener un elevado desempeño en su puesto de trabajo, y manifiesten aquellas conductas que contribuyen a la buena marcha de su empresa. Los comportamientos y las actitudes de las personas están muy influenciados por sus necesidades y deseos. Si estos se conocen se les pueden motivar utilizando estrategias que faciliten la identificación de los objetivos de la empresa como propios, aumenten sus niveles de esfuerzo para conseguirlos, y satisfacer así sus necesidades.

Desarrollar al personal en búsqueda de la excelencia es uno de los objetivos principales que debería tener una compañía y es esencial para el éxito continuo de la misma.

La empresa en estudio, considera a las personas como su recurso más valioso, y en este año 2012 se espera un cambio sutil del objetivo de: "retener, desarrollar y atraer" a "atraer, desarrollar y participar." Afirmando que participar activamente con todos los empleados es la mejor estrategia para la retención.

El área de Gestión del Talento, está encargada de desarrollar al recurso humano, brindándoles una serie de programas que ayuden con su crecimiento profesional y personal, logrando que los trabajadores orienten sus objetivos hacia un mismo punto que los objetivos de la empresa.

Una de las tareas más importantes es la Gestión de Cursos Externos, que vienen a ser las capacitaciones que la empresa está dispuesta a cubrir, en términos económicos, en su totalidad, para el desarrollo de sus trabajadores. Para el área, esta es una de las tareas que más tiempo requiere para gestionar, pues en promedio se le dedica de 4 a 5 horas diarias; siendo un inconveniente para poder desarrollar las demás tareas encargadas dentro del área.

Con el desarrollo de la mejora, el tiempo utilizado disminuyó de 104.30 horas a 39.75 horas al mes, en la gestión de Cursos Externos.

ABSTRACT

Nowadays there are more organizations to suggest that workers involved with his work in consequence of their objectives, or better yet, to identify objectives of the company as their owns and strive together to achieve them.

Workers for their part want to cover their needs, achieve their goals, and meet their expectations. They believe that with this, they will get more welfare, which will be more satisfied. But the reasons for each person to start a business, oriented in one direction, develop a certain level of effort and show persistence over time are different. And therefore, the ways to satisfaction or also motivate forms are different. Organizations should strive to meet the needs, interests and desires of each person, and identify the rewards, giving each worker those who prefer.

Organizations to achieve their goals require that people within them strive to obtain high performance in their jobs, and manifest behaviors that contribute to the smooth running of your business. The behaviors and attitudes of people are heavily influenced by their needs and desires. If these are known they can motivate using strategies to facilitate the identification of business goals as their own, increase their levels of effort to get them and meet their needs.

Develop staff in pursuit of excellence is one of the main objectives should have a companion and is essential for the continued success of it.

The company under study considers people as its most valuable resource, and this year 2012 it is expected a subtle change of the objective: "to retain, develop and attract" to "attract, develop and participate." Affirming that actively engage with all employees is the best strategy for retention.

The Talent Management Department is responsible for developing the human resource, offering a range of programs to help with their professional and personal growth, making workers focus their goals to the same point that objectives' company.

One of the most important tasks is the External Course Management, which come to be the training that the company is willing to cover in economic terms as a whole, for the development of their workers. For the area, this is one of the most time-consuming tasks to manage, because you spend on average 4 to 5 hours a day, being an inconvenience to other tasks entrusted to develop within the area.

With the development of the improvement, the time spent decreased from 104.30 hours to 39.75 hours in external courses management.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
EPÍGRAFE.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
LISTA DE ABREVIACIONES.....	vii
PRESENTACIÓN.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xix
CAPÍTULO 1.....	1
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Descripción del Problema de Investigación.....	2
1.2 Delimitación de la Investigación.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Tipo de Investigación.....	4
1.6 Diseño de Investigación.....	5
CAPÍTULO 2.....	6
MARCO REFERENCIAL.....	6
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	7

2.2 Base Teórica.....	8
2.2.1 Procesos.....	8
2.2.2 Gestión de Calidad.....	9
2.2.3 Gestión por Procesos.....	9
2.2.4 Herramientas para mejorar los procesos.....	10
2.2.5 Gestión Basada en los Procesos.....	12
2.3 Definición de Términos.....	13
CAPÍTULO 3.....	14
METODOLOGÍA APLICADA.....	14
3.1 Diseño de Contrastación.....	15
3.1.1 Población:	15
3.1.2 Muestra:	15
3.1.3 Unidad de Análisis.....	15
3.2 Métodos.....	16
3.2.1 Diseño General.....	16
3.2.2 Diseño Específico.....	17
Fuente: Elaboración Propia.....	17
CAPÍTULO 4.....	18
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	18
4.1 Descripción.....	19
4.2 Descripción de la Organización.....	19
4.3 Organigrama.....	20
4.4 Marco Estratégico.....	21
4.4.1 Misión.....	21
4.4.2 Visión.....	21
4.4.3 Análisis Situacional.....	21
4.4.4 Factores Críticos de Éxito.....	22

4.4.5 Valores Corporativos.....	22
4.5 Mapa de Procesos.....	23
CAPÍTULO 5.....	24
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	24
5.1 Descripción del Área de Estudio.....	25
5.2 Ubicación dentro del Organigrama de la Empresa.....	27
5.3 Descripción General del Proceso.....	28
5.3.1 Diagrama de Flujo para la Gestión de Cursos.....	30
5.3.2 Recursos Humanos.....	37
5.3.3 Equipos.....	37
5.3.4 Observaciones Específicas.....	37
CAPÍTULO 6.....	38
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	38
6.1 Selección de Problemas del Proceso de Gestión de Cursos Externos de la empresa	
MYSRL.....	39
6.1.1 Lista de Problemas en el proceso de Gestión de Cursos Externos.....	39
6.2 Clarificar y Subdividir los Problemas.....	46
6.2.1 Clarificar y Cuantificar los problemas.....	46
6.2.2 Definición de Indicadores.....	46
6.3 Definir y Programar las Soluciones.....	54
6.3.1 Diseñar políticas para acceder a un curso o capacitación.....	55
6.3.1 Documentación del Proceso de Gestión de Cursos Externos.....	62
6.3.2 Mejoramiento del Formato de Solicitud de Cursos Externos.	75
CAPÍTULO 7.....	76
EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	76
7.1 Ahorro con Mejora de los Procesos.....	77

7.2 Costos de la Implementación de la Mejora.....	79
7.3 Flujo de Caja.....	82
Como conclusión se obtuvo el siguiente flujo de caja para este proyecto:	83
7.4 Indicadores de rentabilidad del Proyecto.....	85
7.4.1 Valor Actual Neto (VAN).....	85
7.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	85
7.4.3 Índice de Rentabilidad (IR).....	85
CAPÍTULO 8.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
8.1 Conclusiones.....	87
8.2 Recomendaciones.	88
LISTA DE REFERENCIAS.....	89
ANEXOS.....	90
Anexo 01: FRCE: Formato de Requerimiento de Cursos Externos.....	91
Anexo 02: Formato de Carta de Inscripción.....	95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diseño específico de la Propuesta de Mejora.....	17
Tabla 2: Procesos en Estudio.....	34
Tabla 3: Solicitudes Capacitación 2011.....	34
Tabla 4: Cursos realizados Año 2011.....	35
Tabla 5: Presupuestos Años 2009 – 2011.....	35
Tabla 6: Principales Problemas del proceso de la Gestión de Cursos Externos.	40
Tabla 7: Priorización de problemas del proceso de la Gestión de Cursos Externos.....	41
Tabla 8: Clasificación de Problemas Proceso Gestión de Cursos Externos.....	43

Tabla 9: Criterios para jerarquización de problemas del proceso de Gestión de Cursos	
Externos.....	44
Tabla 10: Jerarquización de Problemas Proceso de Gestión de Cursos Externos.....	45
Tabla 11: Tiempo Promedio - Solicitud de curso Externo Proveedor Nacional.....	47
Tabla 12: Tiempo Promedio - Solicitud de curso Externo Proveedor Extranjero.....	47
Tabla 13: Tiempo Promedio - Solicitud de curso Interno.....	48
Tabla 14: Tiempo Promedio - Solicitud de cursos o capacitaciones.....	48
Tabla 15: Tiempo Productivo - Solicitud de cursos o capacitaciones.....	49
Tabla 16: % Presupuesto Gastado año 2011.....	50
Tabla 17: Costo – Total de Solicitudes.....	50
Tabla 18: Tiempo Promedio - Solicitud de curso Externo Proveedor Nacional.....	51
Tabla 19: Tiempo Promedio - Solicitud de curso Externo Proveedor Extranjero.....	51
Tabla 20: Tiempo Promedio - Solicitud de curso Interno.....	52
Tabla 21: Tiempo Promedio - Solicitud de cursos o capacitaciones.....	52
Tabla 22: Tiempo Promedio - Solicitud de cursos o capacitaciones.....	53
Tabla 23: Porcentaje de Mejora de Tiempos - Solicitud de cursos o capacitaciones.....	54
Tabla 24: Políticas Gestión de Cursos 2011.....	56
Tabla 25: Total MO.....	77
Tabla 26: Tiempo en Horas / Mes – Antes de la Mejora.....	77
Tabla 27: Tiempo en Horas / Mes – Después de la Mejora.....	78
Tabla 28: Costos Implementación de Políticas, Documentación del Proceso y Nuevo Formato.....	80
Tabla 29: Costos unitarios que intervienen en la propuesta de mejora.	80
Tabla 30: Costos anuales que intervienen en la propuesta de mejora.....	81
Tabla 31: Gastos anuales por no implementar la propuesta.....	81
Tabla 32: Costos Proyectados a 5 años.....	82
Tabla 33: Costos al no implementar la mejora.....	83

Tabla 34: Flujo de Caja del Proyecto.....	83
Tabla 35: Indicadores.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diseño General Propuesta de Mejora.....	16
Gráfico 2: ORGANIGRAMA CORPORATIVO.....	20
Gráfico 3: Mapa de Procesos Propuesto - Gestión de Cursos Externos.....	23
Gráfico 4: Organigrama del Área en estudio.....	27
Gráfico 5: Diagrama de Flujo – Curso Externo Proveedor Nacional.....	31
Gráfico 6: Diagrama de Flujo – Curso Externo Proveedor Extranjero.....	32
Gráfico 7: Diagrama de Flujo – Curso Interno.....	33
Gráfico 8: Presupuesto Años 2009 – 2011.....	36
Gráfico 9: Procedimiento para Validar Requisitos y Presupuesto.....	63
Gráfico 10: Procedimiento para Determinar la Procedencia del Proveedor.....	66
Gráfico 11: Procedimiento Nacional – Específico.....	68
Gráfico 12: Procedimiento Nacional – Público General.....	70
Gráfico 13: Procedimiento Extranjero – Público General.....	72

Nota de acceso:

No se puede acceder al texto completo pues tiene datos confidenciales.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha. 2005. *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Editado por Ediciones Granica S.A.

Davenport, Thomas. 1996. *Innovación de Procesos*. Editado por Ediciones Díaz de Santos.

Griful, Eulalia; Canela, Miguel. 2002. *Gestión de la Calidad*. Editado por Ediciones UPC.

Drotter, Stephen. 2011. *The Performance Pipeline*. Editado por A. Wiley Imprint.

Vilar Barrio, José. 1999. *Cómo Mejorar los Procesos en su Empresa*. Editado por FC Editorial.