



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR PROCESOS BAJO LA METODOLOGÍA PHVA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PROPORCIONADO POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA LIVES S.A.C DE BARRANCO, LIMA – PERÚ EN EL AÑO 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Administrador

Autor:

Natalia Beatriz Vargas Castro

Asesor:

Oscar Orlando Rodríguez Vargas

Lima – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Natalia Beatriz Vargas Castro**, denominada:

“IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN POR PROCESOS BAJO LA METODOLOGÍA PHVA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PROPORCIONADO POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA LIVES S.A.C DE BARRANCO, LIMA – PERÚ EN EL AÑO 2016”

Oscar Orlando Rodríguez Vargas
ASESOR

Carmelia Ornella Lambruschini Tafur
JURADO
PRESIDENTE

Augusto Francisco Javes Sanchez
JURADO

Maria Jeanett Ramos Cavero
JURADO

DEDICATORIA

A Dios, quien me guía e ilumina en cada instante de mi vida.

A mi Abuela, Amparo Rodríguez por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia todo se puede alcanzar.

A mi Madre, Consuelo Castro por las noches en vela, su paciencia y su amor incondicional.

A mi Padre, Ángel Vargas por su fortaleza ante cualquier adversidad.

A todas las personas que han hecho de mi etapa universitaria una experiencia grata e inolvidable.

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible el desarrollo de la presente tesis. Gracias por su colaboración, esfuerzo, motivación y compromiso.

En primer lugar agradezco a la Universidad Privada del Norte por permitirme desarrollar competencias y habilidades dentro sus aulas de estudio. Por su formación integral en el ámbito profesional y personal.

A mi Asesor Metodológico, Lic. Marino Arguedas por su dedicación, entrega y disposición en cada lección. Sus valiosas enseñanzas y sugerencias han sido cruciales para la culminación de este trabajo de investigación.

A mi Asesor de Tesis, Ing. Milton Calvopiña, gracias por brindarme la oportunidad de conocer a través de su experiencia las normas y metodologías en el proceso de implementación de un modelo de gestión por procesos. Por su respaldo en cada avance, fue su confianza y paciencia las que me permitieron realizar la investigación con determinación.

A mi Asesor de Estadística, Lic. Juan Mendoza, por su tiempo y generosidad al compartir sus conocimientos. Su orientación en el manejo del programa SPSS fue esencial para culminar satisfactoriamente el procesamiento de datos.

Muchas gracias a LIVES S.A.C por autorizar e involucrarse en la aplicación del estudio. Agradezco la libertad y apertura de la empresa en el proceso de diagnóstico e implementación del modelo propuesto.

A la Jefa de Recursos Humanos, Lic. Milagros Gamboa, por compartir las dificultades presentes en el área y participar activamente en cada una de las fases del trabajo.

A todos los colaboradores LIVES S.A.C, en especial a los empleados del Área de Recursos Humanos, Christian Aguilar; Daniel Alva; Cynthia Quintana; Anthony Aguilar y Oscar Figueroa, por su contribución y actitud en cada una de las entrevistas.

A mi amiga, Stephanie Latour, por apoyarme con la mejora de la traducción del resumen de la investigación.

A todos mis queridos docentes de pregrado quienes impulsaron mi crecimiento durante estos 5 años de estudio.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema.....	6
1.3. Justificación.....	8
1.4. Limitaciones	9
1.5. Objetivos	9
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	9
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Bases Teóricas	18
2.3. Definición de términos básicos.....	52
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	53
3.1. Formulación de la hipótesis.....	53
3.2. Operacionalización de variables	54
CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL	56
CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS	111
5.1. Tipo de diseño de investigación.....	142
5.2. Material de estudio.....	142
5.2.1. <i>Unidad de estudio</i>	142
5.2.2. <i>Población</i>	142
5.2.3. <i>Muestra</i>	142
5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	143
5.3.1. <i>Para recolectar datos</i>	143
5.3.2. <i>Para analizar información</i>	143

CAPÍTULO 6. RESULTADOS	144
CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN	170
CONCLUSIONES	173
RECOMENDACIONES	175
REFERENCIAS.....	177
ANEXOS	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Límites, elementos y factores de un proceso.	23
Tabla 2 Símbolos para diagramar.	30
Tabla 3 Ejemplo de escalas Likert utilizadas para medir la satisfacción del cliente.	43
Tabla 4 Operacionalización de la Variable Gestión por Procesos.....	54
Tabla 5 Operacionalización de la Variable Calidad de Servicio	55
Tabla 6 Resumen de procesamiento de casos Pre prueba en SPSS.	144
Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad Pre prueba	144
Tabla 8 Resumen de procesamiento de casos Pos prueba en SPSS.....	145
Tabla 9 Estadísticas de fiabilidad Pos prueba.....	145
Tabla 10 Frecuencias Pre de la dimensión Elementos Tangibles	146
Tabla 11 Frecuencias Pre de la dimensión Fiabilidad.....	146
Tabla 12 Frecuencias Pre de la dimensión Capacidad de Respuesta.	147
Tabla 13 Frecuencias Pre de la dimensión Seguridad.....	147
Tabla 14 Frecuencias Pre de la dimensión Empatía	148
<i>Tabla 15 Frecuencias Pre de la variable Calidad de Servicio</i>	<i>148</i>
<i>Tabla 16 Frecuencias Pos de la dimensión Elementos Tangibles</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 17 Frecuencias Pos de la dimensión Fiabilidad</i>	<i>149</i>
<i>Tabla 18 Frecuencias Pos de la dimensión Capacidad de Respuesta.....</i>	<i>150</i>
<i>Tabla 19 Frecuencias Pos de la dimensión Seguridad</i>	<i>150</i>
Tabla 20 Frecuencias Pos de la dimensión Empatía	151
<i>Tabla 21 Frecuencias Pos de la variable Calidad de Servicio.....</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 22 Estadísticas de muestras emparejadas Elementos Tangibles</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 23 Prueba de muestras emparejadas Elementos Tangibles</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 24 Estadísticas de muestras emparejadas Fiabilidad</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 25 Prueba de muestras emparejadas Fiabilidad</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 26 Estadísticas de muestras emparejadas Capacidad de Respuesta.....</i>	<i>166</i>
Tabla 27 Prueba de muestras emparejadas Capacidad de Respuesta	166
Tabla 28 Estadísticas de muestras emparejadas Seguridad	167
Tabla 29 Prueba de muestras emparejadas Seguridad	167
Tabla 30 Estadísticas de muestras emparejadas Empatía	168
Tabla 31 Prueba de muestras emparejadas Empatía	168
Tabla 32 Estadísticas de muestras emparejadas Variable Calidad de Servicio	169
Tabla 33 Prueba de muestras emparejadas Variable Calidad de Servicio.....	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Descripción de Procesos.....	19
Gráfico 2 ¿Qué es un proceso?	20
Gráfico 3 Niveles de documentación.....	27
Gráfico 4 Ciclos de gestión.....	31
Gráfico 5 Indicadores de desempeño de un negocio.	32
Gráfico 6 Proceso contra función.	33
Gráfico 7 Ciclo de Mejora.	38
Gráfico 8 Marco conceptual del modelo SERVQUAL.....	44
Gráfico 9 Cambios en las estructuras organizacionales.....	45
Gráfico 10 Modelo cliente-proveedor de AT&T.	46
Gráfico 11 El modelo “Proveedor – Cliente Interno”.....	47
Gráfico 12 Fases para implementar la gestión por procesos	56
Gráfico 13 Mapa de procesos del área de RR.HH de LIVES S.A.C.....	57
Gráfico 14 Diagrama de causa – efecto del área de RR.HH de LIVES S.A.C	58
Gráfico 15 Resultados Pre Dimensión Elementos tangibles	152
Gráfico 16 Resultados Pre Dimensión Fiabilidad.	153
Gráfico 17 Resultados Pre Dimensión Capacidad de respuesta.....	154
Gráfico 18 Resultados Pre Dimensión Seguridad	155
Gráfico 19 Resultados Pre Dimensión Empatía.	156
Gráfico 20 Resultados Pre Variable Calidad de servicio	157
Gráfico 21 Resultados Pos Dimensión Elementos tangibles.....	158
Gráfico 22 Resultados Pos Dimensión Fiabilidad.....	159
Gráfico 23 Resultados Pos Dimensión Capacidad de Respuesta.....	160
Gráfico 24 Resultados Pos Dimensión Seguridad.....	161
Gráfico 25 Resultados Pos Dimensión Empatía.....	162
Gráfico 26 Resultados Pos Variable Calidad de servicio	163

RESUMEN

La presente tesis se encuentra organizada en 7 capítulos, cuyo contenido será detallado en los siguientes apartados.

El Capítulo 1 presenta la realidad problemática, el problema de investigación, los objetivos generales y específicos, así como las limitaciones y la justificación del estudio.

El Capítulo 2 muestra una revisión bibliográfica de los temas principales sobre los que se fundamenta la propuesta del estudio. El marco teórico está compuesto por tres elementos: antecedentes, bases teóricas y definición de términos. El primero, abarca el conjunto de investigaciones previas relacionadas con las variables gestión por procesos y calidad de servicio al cliente interno. Por su parte las bases teóricas exponen la teoría relevante para la comprensión de los conceptos requeridos en los capítulos posteriores. Por último, la definición de términos establece el significado específico en base al contexto a los conceptos principales, inmersos en el problema formulado.

El Capítulo 3 presenta la formulación de las hipótesis de estudio y la operacionalización de variables. Esta última es un procedimiento que busca transformar a las variables generales en observables y operativas.

El Capítulo 4 exhibe el Producto de Aplicación Profesional, que en el caso de esta investigación está conformado por el Manual de procesos, el cual ha sido diseñado en base a los procesos actuales desplegados en el departamento. El Manual contempla tres procesos claves dentro del área: incorporación, permanencia y desvinculación. Asimismo, en este capítulo se presentan los formularios y anexos pertinentes.

El Capítulo 5 inicia con el tipo de diseño de la investigación, prosigue con la descripción de los materiales de estudio (unidad de estudio, población y muestra) y finaliza con las técnicas, procedimientos e instrumentos de recolección y análisis de información. En el caso de la recolección de datos se ha empleado la encuesta como técnica y una adaptación del Cuestionario SERVQUAL como instrumento. Por su parte, el análisis de información se ha llevado a cabo utilizando el paquete estadístico SPSS V23.0 y el programa para cálculos EXCEL 2013.

El Capítulo 6 presenta los resultados obtenidos al procesar la información proveniente de los cuestionarios aplicados y da a conocer la percepción del nivel de servicio ofrecido por el departamento de Recursos Humanos a los clientes internos.

El Capítulo 7 muestra la Discusión de los resultados obtenidos en la sección previa, todo ello con el objeto de contrastar las hipótesis de trabajo formuladas en el tercer capítulo de la presente tesis.

Al finalizar los capítulos se presentan 4 apartados adicionales. El primero detalla las conclusiones de la investigación en base a la apreciación de los resultados obtenidos. La siguiente sección expone algunas recomendaciones para la mejora de los servicios ofrecidos al cliente interno. Luego se encuentran las referencias de autores citados a lo largo de la tesis para consultas en lo que respecta a la teoría utilizada en la misma. Finalmente, se presentan los anexos relevantes para el estudio.

ABSTRACT

This thesis is organized in 7 chapters, the contents of which will be detailed in the following paragraphs.

Chapter 1 presents the problem statement, the general and specific objectives, as well as the limitations and the justification of the study.

Chapter 2 is a bibliographic review of the main themes on which the proposal of the study is based. The theoretical framework is composed of three elements: background, theoretical basis, and definition of terms. The first covers all previous investigations related to the variables management by processes and quality of internal customer service. The theoretical basis sets out the relevant theory for the understanding of the concepts required in later chapters. Finally, the definition of terms establishes the specific meaning with regard to the context to the main concepts, immersed in the formulated problem.

Chapter 3 presents the formulation of the hypothesis of the study and the operationalization of variables. The latter refers to a procedure that seeks to transform the general variables into observable and operational variables.

Chapter 4 displays the product of professional application, which in the case of this research is formed by the Manual of Processes based on the current guidelines in the department. The manual includes three key processes within the area: incorporation, permanence and decoupling. In addition, this chapter presents the forms and relevant annexes.

Chapter 5 starts with the type research design, continues with a description of the study materials (unit of study, population, and sample) and ends with the techniques, procedures, and instruments utilized for the collection and analysis of information. With regard to data collection, an adaptation of the SERVQUAL questionnaire was used in a survey. The analysis of information has been carried out using the statistical package SPSS V23.0 driver and Excel 2013 for calculations.

Chapter 6 presents the results obtained after processing the information from the applied questionnaires and indicates the perception of the level of service offered by the Department of Human Resources to the internal customers.

Chapter 7 is the discussion of the results obtained in the previous section, and evaluates them within the context of the hypothesis made in the third chapter of this thesis.

At the end of the chapters are four additional sections. The first details the findings of the investigation on the basis of the assessment of the results obtained. The following section outlines some recommendations for the improvement of the services offered to the internal customer. References of authors cited throughout the thesis are listed in the third section. Finally, there are the annexes relevant to the study.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad las empresas se desarrollan en un entorno altamente competitivo, producto de la globalización y la apertura de los mercados. Las necesidades y requerimientos de los clientes se modifican a un ritmo extraordinario, razón por la cual las organizaciones despliegan sus operaciones en un escenario que requiere de una gestión eficiente y eficaz.

En el presente contexto, las empresas deben reconocer que uno de los principios fundamentales para la consecución de sus objetivos es cumplir con las expectativas del cliente, es por esto que se necesita una gestión avocada a incrementar sus niveles de satisfacción. No obstante, con frecuencia no se logran los resultados esperados. Esto se debe a que los gestores dirigen los esfuerzos de la organización a suplir las necesidades de los clientes externos sin tomar en cuenta a otro actor trascendental, el cliente interno. Siendo este el ejecutor de las actividades que permiten proporcionar productos y servicios de calidad, por tanto una pieza clave en la consecución de las metas.

En 2014, Ameca a través de su publicación del artículo “Cliente interno y externo en una organización” en Getiopolis, asevera que dentro de las empresas se ejecuta un esquema cliente - proveedor, en el que cada trabajador entrega un resultado a otro trabajador de la organización para continuar el proceso hasta su finalización, puesta en venta y adquisición por parte del cliente externo.

Por ello un aspecto esencial para la empresa, es buscar la conquista no sólo de los consumidores o clientes finales, sino que a través de una administración competente lograr brindar un servicio de calidad a los clientes internos, cuyas acciones influyen indiscutiblemente en la satisfacción de los clientes finales o externos.

Incrementar la calidad del servicio al cliente interno precisa de una visión integral de la organización, en la que cada colaborador forma parte de la cadena de valor y cumple un rol de proveedor y cliente en los procesos a los que se les adjudique.

El panorama global mencionado en el apartado previo exige un enfoque en base a procesos, cuya implementación demanda la aplicación de herramientas y

metodologías. Hoy en día se disponen de múltiples metodologías para enriquecer y potenciar los procesos, de entre las cuales se seleccionara una de las más representativas, considerada como base en diversos modelos de excelencia en lo concerniente a calidad. El renombrado Ciclo PHVA será abordado durante esta investigación como directriz para el desarrollo de un modelo de gestión por procesos.

A continuación se describirá brevemente a la organización en estudio. Para ello, nos remontaremos a la década de los 70, en aquellos años el Perú vivía un proceso de reforma agraria. Esta nueva forma de distribución de las riquezas y el fuerte intervencionismo estatal, infringió los derechos básicos a la propiedad privada de ciudadanos de todos los niveles socio-económicos, desde las haciendas de grupos económicos poderosos hasta las propiedades agrícolas de medianos agricultores. Cecilia Llosa de Telge fue dueña de una de estas haciendas expropiadas, como consecuencia de ello decidió trasladarse junto a su familia al departamento de Lima. Los cambios imprevistos supusieron un reto para los Telge, quienes a pesar del escenario poco favorable de la coyuntura nacional respondieron a la adversidad con una actitud emprendedora.

La determinación de Cecilia Llosa fue la que la llevo a concretar la fundación de Lives S.A.C, empresa de confecciones desde 1990. Lives se dedica a la fabricación de prendas de vestir con diseños exclusivos para exportación, sus productos están dirigidos a mujeres de 18 a 45 años y se comercializan principalmente en el mercado estadounidense, mediante agentes que le permiten contactarse con marcas de prestigio. Cabe mencionar, que la empresa cuenta con un mercado creciente en distintos países del continente Europeo y Asiático. Otro aspecto a resaltar son los esfuerzos de la organización en los últimos años para disminuir los intermediarios y relacionarse con sus clientes de forma directa ello le permitirá ofrecer un mejor servicio.

En un principio la empresa contaba con 18 máquinas de coser, 1 ingeniero, 7 obreros y se operaba en un local alquilado de 350 m², era una pequeña empresa familiar manejada por Cecilia Llosa y su hija Cecilia Telge. Su principal objetivo era convertirse en una empresa exportadora, para esto se inició dando servicios de confección a exportadores, quienes ponían a instructores fijos en la planta, que iban enseñando al personal a confeccionar productos de calidad. Desde 1990 realizaron servicios para diferentes exportadoras, pero es en 1993 que el sueño comienza a

concretarse con su primera exportación a Italia. Luego de ello, la carrera de Lives fue en ascenso, con la obtención de diversos reconocimientos por parte de instituciones de renombre en el rubro. Debido al crecimiento avasallador, en muy poco tiempo urgió el traslado a un nuevo local para incrementar la capacidad instalada.

Sin embargo, como toda historia de éxito los obstáculos no se hicieron esperar, las crisis económicas internacionales dejaron a Lives sin sus principales clientes. Fue este, el impulso para el cambio de nicho de mercado, de clientes de alto volumen a un nicho de mayor valor agregado, obteniendo de esta forma un precio promedio superior al de la industria.

Hoy Lives es una empresa reconocida por sus altos estándares de calidad y acabados de primer nivel, el esfuerzo y dedicación de sus fundadoras han hecho de esta empresa familiar una de las más prosperas de la industria. No obstante, los cambios incesantes en los mercados representan un desafío para todas las empresas, realidad a la que no es ajena la empresa Lives S.A.C.

Esta empresa de administración familiar presenta problemas en su gestión que repercuten en el desempeño de sus procesos. Los cuales independientemente de su finalidad, están compuestos por circuitos de actividades vinculadas, por ende las acciones relacionadas al proceso deben contemplar los requisitos preestablecidos para satisfacer la necesidades del cliente de cada uno de los procesos.

Uno de los macro procesos esenciales por el soporte transversal que brinda a la organización es la gestión del talento humano. Alles (2012) sostiene que en un inicio su función se enfocaba en elementos de índole legal y administrativa, para luego dar paso a una óptica estratégica y en los últimos tiempos una preocupación por otros intereses del colaborador. Asimismo, afirma que para el correcto funcionamiento es necesario implementar una serie de subsistemas. Los cuales son:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación.

En la organización en estudio el desempeño del área se ha visto afectada por la falta de procesos homogenizados ocasionando la reducción de la calidad del servicio que proporciona a los demás departamentos (clientes internos) de la empresa. A su vez, la carencia de indicadores origina deficiencias en el análisis de los resultados y por ende imposibilita la corrección de desviaciones en el alcance de los objetivos establecidos por el departamento.

En un análisis más detallado del macro proceso de gestión del talento humano, se identifica al cuello de botella en el proceso de incorporación del personal, el cual está constituido por el proceso de reclutamiento, selección e inducción.

Continuando con lo expuesto por Alles (2012) nos centraremos en los dos primeros sistemas propuestos por la autora, quien expone que se requiere tener una breve descripción de todos los puestos que integran la empresa para de este modo asegurar que no exista repetición de tareas y que algunas de estas se queden sin asignación. Por otro lado, en lo que respecta a la atracción, selección e incorporación de personas, menciona que se requiere un proceso de incorporación adecuado para poder iniciar una buena relación laboral con el nuevo colaborador. De lo que menciona la autora podemos concluir que es necesario una planificación previa al proceso de incorporación y que una vez inmerso en este se debe aplicar las evaluaciones pertinentes que garanticen que el colaborador se adecue a lo estipulado en la etapa previa.

Por su parte, Uggerslev et al. (2012) afirma que el proceso de reclutamiento influye no solo en el número de postulantes a una convocatoria sino también en el tipo de personas que se presentan. En Lives S.A.C se carecen de políticas de reclutamiento, selección e inducción así como de un plan estructurado para la incorporación de personal. Por otro lado, los canales empleados para dar a conocer las vacantes no son los más óptimos ni se adecuan a los perfiles en búsqueda. Asimismo, las convocatorias no se realizan con la anticipación requerida por lo que en muchas ocasiones los puestos quedan vacantes por periodos extensos perjudicando el desempeño de las diferentes áreas. Asimismo, las entrevistas no se ejecutan por el personal adecuado, por lo que se contrata personal que no cuenta con las habilidades técnicas del puesto. Arbaiza (2016) sostiene que el proceso de reclutamiento tiene como una de sus funciones el identificar las carencias o las necesidades de formación de los candidatos que se presentan, para que en caso se

seleccione al postulante la empresa a través de su proceso de inducción brinde la capacitación requerida para el desempeño adecuado de sus funciones. En este aspecto podemos identificar otra deficiencia dentro de la gestión del talento humano, en el proceso de evaluación de los candidatos no se toman en cuenta los aspectos operativos del cargo a ocupar por lo cual no se identifica las necesidades de formación. Asimismo la empresa no cuenta con un programa de inducción establecido, por lo que los nuevos colaboradores ingresan sin los conocimientos necesarios para ejecutar de forma efectiva sus actividades.

Entre las consecuencias de la actual gestión se encuentran la contratación de personal sin las capacidades para ocupar los puestos, retrasos en la cobertura de vacantes y el alto índice de rotación en todas las áreas.

Para lograr satisfacer los requerimientos de sus clientes es necesario que el área aplique una gestión integral, direccionada al incremento de la productividad mediante la administración de los procesos, la cultura y un conjunto de herramientas seleccionadas en función de sus necesidades. Al respecto, Agudelo (2012) sostiene que la gestión por procesos implica un enfoque sistemático con el objetivo de alcanzar eliminar las causas fundamentales de los problemas y el trabajo innecesario.

Por su parte, Campaña (2012) en su tesis “Gestión por Procesos y su incidencia en la calidad del Servicio Público de la Dirección De Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA del Gobierno Provincial de Cotopaxi de la Ciudad de Latacunga”, manifiesta que los negocios enfocados en base a los procesos permiten administrar la organización tomando como prioridad los ciudadanos (usuarios finales del servicio), lo que respalda la calidad en los proyectos. Bajo esta premisa, el autor desplegó una metodología con el objetivo de encauzar los procesos en una línea estratégica y operativa competente. Los resultados del estudio destacaron que la falta de procesos definidos y debidamente documentados en DIGESA impacta directamente en la calidad del servicio ofrecido por la institución. De la misma forma, se resaltó la necesidad del establecimiento de indicadores para la medición del desempeño y la corrección de deficiencias.

En el 2015, Vásquez en su tesis “Modelo de Enfoque Basado en Procesos para la mejora continua de la eficacia de una empresa metalmeccánica” sostiene que en la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más exigente. Razón

por la cual, es una decisión de carácter estratégico el adoptar una administración por procesos. Este enfoque favorece la satisfacción de las partes interesadas al dotar de una gestión integral a la organización.

El objetivo principal de la presente investigación es lograr acrecentar la calidad del servicio ofrecido al cliente interno a través de la implementación de una gestión por procesos en base a la metodología PHVA. La administración por procesos permitirá reducir los costos de la empresa, definir objetivos claros e indicadores para cada uno de los procesos que conforman el área, así como la detección de las desviaciones de las metas propuestas.

La implementación supone el establecimiento de responsabilidades y asignación de recursos para asegurar el alcance de los objetivos planteados en el apartado previo. Los beneficios serán perceptibles por todos los grupos de interés de la empresa. Es así, que permitirá una mejora en el clima laboral del área con el incremento de la interacción entre los colaboradores. Al mismo tiempo, la gestión de clientes internos será enriquecida al priorizar sus requisitos y términos en los que requiere el servicio. Para concluir, es pertinente reconocer que el enfoque planteado por este estudio, posibilita el control sobre las acciones desarrolladas en el área y la identificación de las actividades que no generan valor para su eliminación.

1.2. Formulación del problema

Problema General

¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?

Problemas Específicos

- ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora los elementos tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?
- ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?
- ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la capacidad de respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?
- ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?
- ¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?

1.3. Justificación

La presente investigación implementará un modelo de gestión por procesos en el área de Recursos Humanos de la empresa LIVES S.A.C, a través de la aplicación de la metodología PHVA de mejora continua. El modelo de gestión por procesos minimiza los errores y permite a la organización utilizar eficientemente sus recursos. Por otro lado, la metodología PHVA, libre adaptación del ciclo de Deming, plantea el alcance de la mejora continua en base a la subdivisión del trabajo entre mandos, operarios e inspectores.

El modelo a desarrollar en esta investigación permitirá reducir los costos operativos y de gestión, establecer objetivos e indicadores para cada proceso, incrementar la eficiencia de sus procesos, aumentar su productividad mediante la eliminación de gastos innecesarios, descubrir los cuellos de botella de los procesos, minimizar los tiempos de realización de sus actividades y lo más importante: orientar a la organización hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La implementación del modelo propuesto en el estudio generará beneficios a todos los grupos de interés de la organización. Es así, que permitirá una mejora en el clima laboral con el incremento de la interacción entre los colaboradores. Del mismo modo, la gestión de clientes se verá favorecida con un enfoque en la satisfacción de las necesidades del mismo.

Finalmente, este planteamiento involucra prácticas responsables para el uso eficiente de los recursos, aportando al cuidado de la población y el entorno en el que se desarrolla la organización.

1.4. Limitaciones

A continuación se enlistarán los límites y fronteras con las cuales la investigación se llevará a cabo:

- Escasez bibliográfica sobre estudios de la metodología PHVA aplicada a un modelo de gestión.
- El sesgo del sujeto representa un obstáculo en la realización del estudio, las respuestas que se obtendrán en las entrevistas y en la aplicación de los cuestionarios dependen del grado de conocimiento que tengan acerca de la gestión por procesos y mejora continua, por tratarse de temas técnicos.
- La disposición por parte de los empleados para brindar información y el tiempo limitado que poseen debido a sus ocupaciones laborales

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora los elementos tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.
- Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.
- Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA influye mejora la capacidad de respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

- Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA la mejora la seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.
- Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Quichiz (2008) en su tesis *Propuesta de un Sistema de Gestión por Procesos para el área de Calidad Educativa en una Escuela de Postgrado*, plantea un sistema de gestión por procesos con la finalidad de facilitar la administración de los procesos identificados en el área, establecer los procedimientos adecuados para su consecución e implantar medidas de seguimiento a través de indicadores de gestión. La propuesta fue desarrollada bajo la Norma ISO 9001:2000, tomando en cuenta la meta de la organización, que busca en un mediano plazo lograr la certificación ISO 9001:2000. La investigación realizó un diagnóstico de la situación actual del área, identificando los 3 procesos principales, los cuales fueron documentados y mejorados bajo un mismo estándar. La autora sostiene que en un inicio la desorganización, la falta de comunicación interna, el cumplimiento de los objetivos planteados como área más no con una institución en conjunto generaron un ambiente de incertidumbre en la organización repercutiendo en el servicio al cliente interno y externo. Los resultados de la investigación indican que el modelo de enfoque basado en procesos, proporciona una serie de beneficios en torno a dos perspectivas: externa e interna. En el primer aspecto, el sistema mejora la imagen institucional al elevar la satisfacción del cliente. Asimismo, refuerza la confianza al incrementar la capacidad del área para entregar de manera consistente los servicios acordados. En lo que respecta a la perspectiva interna, el sistema desarrollado intensifica los niveles de comunicación en la organización. Por otro lado, orienta a la empresa hacia la mejora continua al propiciar la identificación de nuevas oportunidades. Finalmente, la autora concluye que la Gestión por Procesos integra todas las funciones empresariales, potenciando la capacidad de respuesta de la organización y su flexibilidad para responder de forma adecuada a los cambios del mercado en el que despliega sus operaciones.

El aporte del antecedente en mención es significativo y viene dado en los diversos puntos del plan de diagnóstico expuestos en él. Este se divide en tres etapas: la primera describe la planificación del diagnóstico con el establecimiento de los objetivos y alcances. La segunda etapa, implica la concertación de las

entrevistas con cada área bajo el cronograma constituido en la etapa previa. Por último, la tercera etapa consiste en la formulación del diagnóstico mediante la Matriz FODA, la cual permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. El programa de diagnóstico descrito será tomado como punto de partida de la implantación del modelo expuesto por la presente investigación.

Vásquez (2015) en su tesis *Modelo de enfoque basado en procesos para la mejora continua de la eficacia de una empresa metalmecánica*, presenta un modelo de gestión por procesos con el propósito de conseguir la mejora continua de la eficacia de una empresa metalmecánica. Los resultados de la investigación indican que el modelo de enfoque basado en procesos, permite el alcance de la mejora continua de la eficacia de la organización metalmecánica. El autor concluye que la Gestión por Procesos integra todas las funciones empresariales. Asimismo, afirma que la implementación evidenció que este modelo involucra la capacidad de la organización para suministrar un producto o servicio conforme, a los requisitos especificados, con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. El antecedente brinda una sólida base sobre las pautas y normas en la implementación de un modelo de gestión basado en procesos que serán tomadas durante la programación de cada una de las etapas del proceso de implementación del actual estudio.

Flores y Mas (2015) en su estudio *Aplicación de la metodología PHVA para la mejora de la productividad en el área de producción de la empresa KAR & MA S.A.C* con la finalidad de incrementar la productividad global, así como los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad presenta las herramientas de calidad (lluvia de ideas, árbol de problemas y diagrama de causa – efecto) requeridas para la implementación exitosa de cada una de las fases de la metodología PHVA. Los resultados de la investigación evidencian lo crucial de la identificación de las causas que ocasionan los principales problemas, para de esta forma realizar las mediciones y establecer una línea base de indicadores que permitan contrastar las primeras evaluaciones con el rendimiento obtenido posterior a la implementación. Por otro lado, los autores proponen un plan de capacitación como punto de partida para el desarrollo de los planes del proyecto, estas capacitaciones se realizan por áreas tomando en cuenta los temas de interés de cada especialidad. El antecedente

resulta significativo, al brindar el modelo de un plan de capacitación para fomentar la interacción entre los trabajadores y crear un ambiente de cooperación, ambos aspectos son claves en la aplicación de un modelo de mejora de procesos.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Carroza, Espinoza y Gómez (2013) en su investigación *Modelo de Administración por Procesos para la Unidad de Recursos Humanos en una empresa de Ferretería Industrial* con la finalidad de gestar un diseño de los procesos claves de la Unidad de Recursos Humanos de una empresa de venta, distribución e importación de artículos mineros e industriales determinan los factores esenciales para mejorar la gestión del capital humano de la organización. El estudio identifica los procesos que se desarrollan en la unidad, resaltando aquellos que son críticos en la gestión del área. Por esto, la propuesta del modelo incluye el establecimiento de indicadores, metas y mecanismos de control para los procesos, en especial para aquellos considerados claves. La investigación concluye que es de carácter urgente la concepción de políticas de reclutamiento que permitan dar prioridad al cliente interno, en el caso en que este cumpla con las competencias requeridas, constituyendo así un programa de línea de carrera como beneficio a los colaboradores. De la misma forma, en el estudio se revela la utilidad de la gestión por procesos como herramienta viable de aplicar en pequeñas y medianas empresas que aspiren incrementar el desempeño y eficiencia en sus procesos. Este estudio contribuye así, al exponer el esquema de procesos de una unidad de Recursos Humanos, dividiéndolo en tres elementos: procesos de incorporación, procesos de mantenimiento y procesos de desvinculación, los cuales serán empleados para el planteamiento efectivo del mapa de procesos e inventario de procesos a desarrollar en esta investigación.

Campaña (2012) en su tesis *Gestión por Procesos y su incidencia en la calidad del Servicio Público de la Dirección De Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA del Gobierno Provincial de Cotopaxi de la Ciudad de Latacunga*, plantea un modelo de Gestión por Procesos (BPM) con el propósito de administrar y evaluar los procesos con un enfoque hacia el ciudadano, garantizando la calidad en la realización de proyectos de fomento productivo provincial por parte del servicio público; para alcanzar los objetivos del estudio se empleó una metodología de orientación estratégica/operativa encauzada al diseño, dirección y control de los

procesos que competen a la entidad. Los resultados de la investigación señalan que la carencia de procesos definidos y documentados en DIGESA comprometen la calidad del servicio ofrecido por la institución, al no tener establecidos indicadores de gestión para la evaluación del desempeño y realizar las acciones correctivas dado el caso. El autor expone en el modelo un conjunto de instrumentos que facilitan la aplicación de la propuesta, entre estos se encuentran los flujogramas, fichas de procesos e indicadores de las diferentes fases de gestión. Por otro lado, sostiene que se requiere de la aplicación de un programa intensivo de capacitación que fortalezca el conocimiento de los involucrados en lo relacionado a las etapas del modelo de gestión. El antecedente ofrece una serie de instrumentos de recolección de información (ficha de observación, cuestionario de encuesta y guía de entrevista) cuyos diseños han de ser consultados para la elaboración de los instrumentos que serán requeridos en este estudio.

Carrasco (2011) en su tesis *Estudio sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en BancoEstado, desarrolla un grupo de mejoras aplicables a la Metodología de Gestión basada en Procesos* con el objetivo de aumentar la calidad de los procesos gestionados al interior de BancoEstado. En la investigación se identificó y analizó las variables que condicionan el éxito de esta implementación metodológica. Asimismo, se revela que la gestión por procesos eleva la calidad en la resolución de problemas, así como el grado de delegación de problemas a personas asignadas por grado de compromiso y conocimiento sobre los diferentes procesos. Por otra parte, es importante destacar las propuestas de mejora al proceso de implementación establecidas en el estudio, tales como el perfeccionamiento en el desarrollo de las matrices de selección y la incorporación de herramientas TI que administren información. La investigación concluye que es necesario fortalecer los mecanismos de control, compromiso y compensación a través del uso adecuado del Balance Score Card, integrando a este último los indicadores definidos acorde a los lineamientos estratégicos de la organización. El estudio contribuye facilitando el diseño de una matriz de selección de procesos y una escala de calificación para la selección de procesos, ambos serán tomados como referencia en la elaboración de los requeridos para la presente investigación.

Bonilla e Ibarra (2013) en su tesis *Calidad de Servicio al Cliente Interno por la Gestión de Recursos Humanos en una empresa extranjera con personal nacional,*

expone tres criterios que influyen en la percepción de la calidad del servicio ofrecido al cliente interno de la organización implicada en el estudio, estos componentes fueron seleccionados en base a lo propuesto en el triángulo de servicio de Karl Albrecht. Los aspectos en mención son la cultura, el liderazgo y lo que ofrece la organización en servicio. La investigación permitió definir los sistemas amables que ofrece la empresa a sus clientes internos. Asimismo, se identificó las acciones que emplean los líderes de Recursos Humanos con los miembros de las diferentes áreas como parte del liderazgo. El precedente concluye que por parte del componente Cultura de Servicio, la Gerencia de Recursos Humanos posee una filosofía, en la que la atención al cliente interno es pilar del crecimiento organizacional. Por ello, se prioriza el reconocimiento de sus necesidades y la búsqueda de mejoras en los tiempo de respuesta del área. Por otro lado, el análisis del componente Liderazgo reveló que los encargados del área de recursos humanos emplean medios flexibles para la motivación de sus colaboradores. Como último componente, está la Organización orientada al servicio, en el que se comprueba la importancia de las condiciones físicas del lugar de trabajo para generar un ambiente sin estrés, sin presión y de comodidad.

La investigación se consideró un precedente pertinente para el actual estudio debido al cuestionario aplicado por los autores, el cual fue diseñado en base a los tres componentes propuestos por Karl Albrecht. El instrumento plantea otras dimensiones a las analizadas por la investigación en curso, sin embargo los ítems serán tomados en cuenta para el desarrollo de un cuestionario evaluador de la calidad del servicio prestado por el área de Recursos Humanos.

El artículo científico titulado *La mejora continua en las organizaciones. Análisis de su implantación en 30 empresas*, de Jaca y Santos (2009), publicado por Revista Dyna, en Navarra, España, tiene por objeto realizar un análisis de la situación actual del desarrollo e implantación de los equipos de trabajo enfocados en la mejora, así como determinar el grado de cultura de mejora que tienen las distintas organizaciones y establecer tendencias en la mejora continua en las organizaciones en función de su actividad, de la madurez en gestión de la organización y del establecimiento de buenas prácticas. La investigación analiza la implantación de distintas formas de participación en la mejora, en un conjunto de 30 empresas de Gipuzkoa y Navarra. Este estudio identifica las experiencias de mejora comunes en

las distintas empresas y además presenta algunas originales prácticas detectadas en algunas de las organizaciones. El artículo expone que es significativo que la participación de las personas en estos sistemas esté asociada a personas de niveles medios y altos en la estructura. Asimismo, sostiene que los sistemas de mejora a través de sugerencias son una práctica utilizada de forma más frecuente que los equipos de mejora, debido a su sencillez de implantación. La investigación concluye que la falta de motivación del personal, de implicación de la dirección y la escasez de recursos como el tiempo, entre otros, son factores que obstaculizan tanto la implantación como el mantenimiento de los equipos de mejora. Los autores manifiestan que estos aspectos deberían tenerse en cuenta en las organizaciones, así como la formación en herramientas clásicas de mejora, el análisis estadístico y las distintas metodologías de mejora. El estudio enfatiza que las personas que tienen contacto directo con el proceso son las verdaderas protagonistas de la mejora continua, como los operarios que trabajan en los niveles operativos, por ello deben tener el mayor protagonismo posible en los proyectos de mejora de todo tipo de organizaciones. Este antecedente brinda una relación de prácticas vinculadas con la participación y la mejora, que favorecen el trabajo en equipo durante el proceso de implementación de la metodología de mejora continua, las cuales serán integradas al planteamiento del modelo de administración por procesos en lo referente a la gestión del equipo de trabajo.

El artículo científico titulado *Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: Un estudio cualitativo en proveedores del automóvil de la Comunidad Valenciana*, de García y Marín (2009), publicado por Revista Intangible Capital, en Barcelona, España, tiene como propósito identificar, clasificar y priorizar las diferentes barreras y facilitadores que se pueden encontrar en la implantación de la mejora continua en las empresas proveedoras de la industria del automóvil. Los autores presentan los principales facilitadores/barreras reflejados en la literatura académica. Además se identifican nuevos facilitadores que no están presentes en la literatura, como son: el promotor de la mejora continua, la necesidad de una estructura que soporte las actividades de mejora continua, la necesidad de clarificar funciones y jerarquías, así como la conveniencia de disponer de una metodología para extender la mejora continua. Se descubre que, dentro de los elementos importantes, hay algunos como la implicación de la dirección, fijación de objetivos, necesidad de medir, necesidad de un promotor de la mejora continua,

implicación de los operarios y disponer de recursos, que son percibidos como más importantes que otros. La investigación proporciona a los responsables de la mejora continua en las empresas un estudio que engloba todas las aportaciones de la literatura. De esta forma, el presente estudio contribuye mediante un listado de los elementos claves que permiten perfeccionar los programas de mejora continua y facilitar la extensión de la misma a todos los procesos del área, estos elementos serán considerados en la segunda fase de la metodología PHVA de la investigación.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión por Procesos

Agudelo (2012) considera la Gestión por procesos o Gerencia del día a día a la dinámica entre las personas y los procesos en el trabajo cotidiano como resultado de la aplicación del ciclo PHVA. La gestión por procesos faculta la eliminación de las causas principales de los problemas y del trabajo innecesario, además propicia la creación de condiciones adecuadas de direccionamiento por parte de la alta gerencia.

En 2010, Bonilla et al. exponen que la gestión por procesos (Business Process Management) es la gestión de las acciones de la empresa agrupadas en procesos, estos son administrados de forma estructurada con el propósito de cumplir con los requerimientos preestablecidos del cliente e incrementar sus niveles de satisfacción.

La administración por procesos consiste en la planeación, control y mejora de los procesos dentro de una empresa teniendo como base el compromiso de los equipos involucrados. El enfoque se fundamenta en identificar, definir, interrelacionar, optimizar y mejorar el desarrollo de los procesos claves de la organización. Esta gestión se orienta al flujo de actividades que añaden valor a los clientes internos o externos, lo que favorece la toma de decisiones para la resolución de problemas y detectar oportunidades de mejora. La conducción de la organización bajo este enfoque detenta una serie de características. La principal hace referencia a la orientación de los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades del cliente en lugar de las funcionales. Otras particularidades son el direccionamiento de los esfuerzos es hacia los procesos principales de la organización y la conformación equipos interdisciplinarios involucrados en cada proceso. (Tovar y Mota, 2007; Gryna, Chua y Defeo, 2007).

Velasco (2008) sostiene que el gestionar las actividades y recursos como un proceso conduce a la obtención de los resultados esperados de forma más eficiente. El enfoque por procesos implica una serie de acciones. En primer lugar, se necesita establecer el proceso para lograr los objetivos planteados y evaluar el efecto de cada proceso en los grupos de interés de la empresa. Asimismo, se debe

definir las responsabilidades en el manejo de los procesos e identificar los grupos de interés del proceso. Finalmente se ha de establecer las actividades, medidas de control, equipos y otros recursos que harán posible una ejecución conveniente.

2.2.2. Proceso

Es el conjunto de actividades secuenciales efectuadas sobre un input, con el propósito de añadir valor y por ende satisfacer los requerimientos del cliente interno o externo. (Agudelo, 2012; Deulefeu, 2012).

Los procesos son el plan operativo plasma el conjunto de actividades secuenciales realizadas en la organización, que tienen como misión generar un output preestablecido para clientes internos o externos, este resultado es posible por los inputs que se integran y añaden valor. (Camisón et al., 2006; Sosa, 2009).

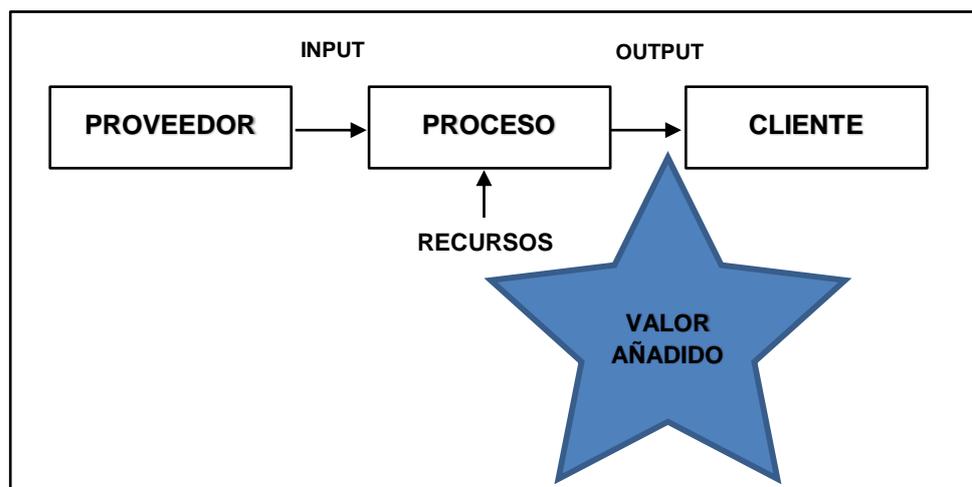


Gráfico 1 Descripción de Procesos. Camisón et al. (2006).

Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. p.844

En 2008, Velasco sostiene que el proceso es un conjunto de actividades y recursos que convierten elementos de entrada (producto y/o información) en resultados (producto y/o información). El fin de un proceso es agregar valor a las entradas.

Tovar y Mota (2007) definen al proceso, como una sucesión de pasos, labores o maniobras que añaden valor a un insumo y lo transforman en un resultado. En la organización, un proceso frecuentemente compromete a más de un área o departamento.

Agrupación de actividades que se convergen en un resultado con valor, estas actividades se dan en una secuencia preestablecida y de forma continua. Los productos se destinan a un usuario (cliente externo o interno), una vez que cumplan con las características objetivas y superen la evaluación de proveedor/cliente. (Pérez, 2012).

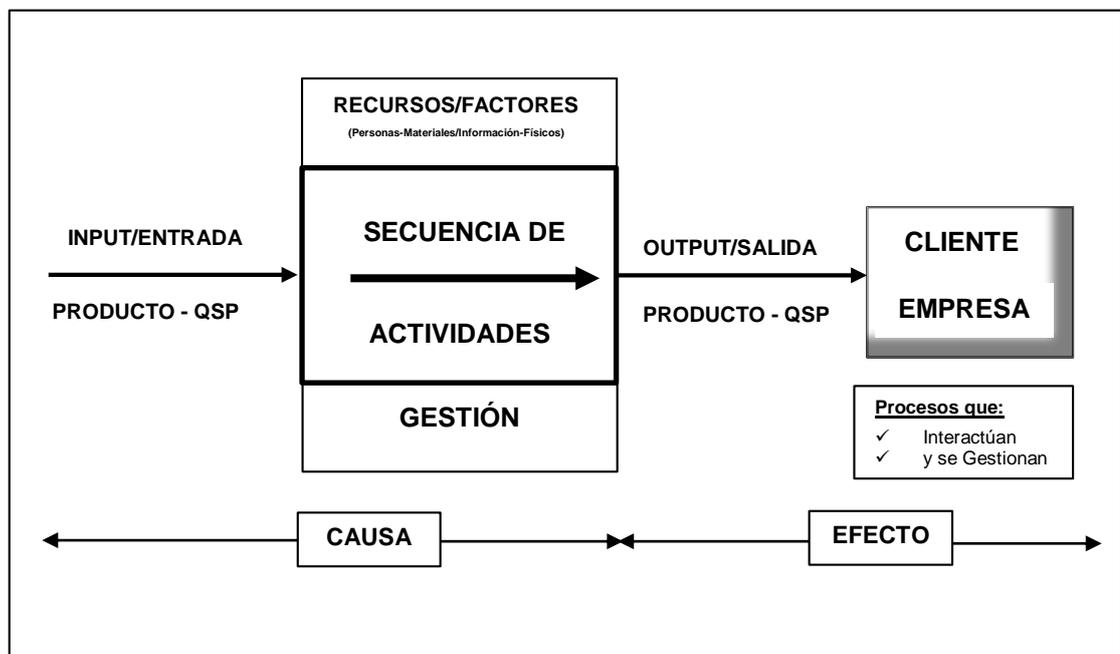


Gráfico 2 ¿Qué es un proceso? .Pérez (2012).

Gestión por Procesos. p.51

Por su parte, Chang (2011) afirma que un proceso es un grupo de tareas conectadas entre sí con el fin de convertir una entrada en una salida añadiéndole valor.

Bravo (2011) le adjudica una definición más sistemática en la que un proceso es parte de una estructura integral con una meta preestablecida

beneficiosa para la empresa, su correcta ejecución se somete al actuar de las personas involucradas y la apropiada administración de los medios utilizables.

2.2.2.1. Límites

Pérez (2012) sostiene que los límites del proceso establecen los niveles de responsabilidad y las unidades que permitan gestionar los procesos. Estos límites deben estar fuera del departamento para lograr una interacción proveedor - cliente.

Se requiere la definición de una unidad apropiada para administrar los niveles de responsabilidad de los límites fijados para los procesos de la entidad. (Camisón et al., 2006).

2.2.2.2. Elementos

En 2012, Pérez expone que todos los procesos están constituidos por tres elementos. El primero denominado input, es un elemento con características objetivas bajo criterios de aceptación definido. Los elementos de entrada provienen de fuentes internas o externas y es el resultado de otro proceso o de un proceso del proveedor o cliente. La secuencia de actividades, el segundo elemento, señala los medios y recursos con especificaciones para efectuarlas, así de esta manera entregar un output al siguiente eslabón del proceso. El output, es el resultado o producto que cumple con los requerimientos establecidos por el proceso. Este elemento va destinado a un cliente interno o externo y se clasifica en dos tipos. El primero, es el de producto tangible que será sometido a controles de calidad. El restante, es denominado output de eficacia relacionado estrechamente al valor y satisfacción.

Todos los procesos están conformados por 3 elementos: input, entregado por un proveedor interno o externo, este debe

satisfacer requerimientos definidos previamente; el proceso, serie de actividades que implican a una serie de factores y da como resultado la entrada o salida de otros procesos; y el output, resultado final de un proceso. (Camisón et al., 2006).

2.2.2.3. Factores

En 2006, Camisón et al. sostienen que los factores de un proceso son las personas, suministros, recursos humanos y los métodos. El proceso se encuentra bajo control cuando se mantienen estos factores en constante inspección, lo que es clave para direccionar las acciones correctoras o de mejora.

Pérez (2012) sostiene que los procesos involucran un conjunto de 5 factores. El factor personas refiere a la selección de equipos y responsable del proceso con las competencias y habilidades adecuadas. Asimismo, los materiales que incluyen materias primas e información deben encontrarse en condiciones apropiadas para su uso. Por otro parte, los recursos físicos conformados por el grupo de instalaciones y maquinarias empleadas durante el ejercicio de los procesos tienen que estar en un estado idóneo. El penúltimo factor evoca a los métodos de trabajo e instrucciones para el desarrollo de las operaciones, es decir a los métodos del proceso. El medio ambiente es el agente que alude al medio en el que se efectúa proceso.

2.2.3. Mapa de Proceso

El mapa de procesos explica en forma genérica los procesos desarrollados en una empresa, representa mediante una gráfica la sucesión e interacción entre los procesos. Este esquema considera tres tipos de procesos: procesos estratégicos, operativos y de apoyo. (Riveros, 2007).

“Representación gráfica y estructurada de las interrelaciones entre los procesos que conforman el sistema de gestión.” (Abad y Sánchez-Toledo, 2012, p.40).

El mapa de procesos es relacionado con la norma ISO 9001:2008 siendo este una herramienta que involucra y mejora áreas claves dentro de la empresa. El mapa de procesos es un diagrama de flujo de las actividades pertenecientes inmersos en los procesos, asimismo constituye un auxiliar de gráfico que expone de forma estructurada, la secuencia de acciones a realizar para obtener los objetivos establecidos e identificar oportunidades de mejora. Su importancia reside en la descripción que brinda sobre relaciones fundamentales entre los procesos y los efectos de las actividades de uno en otro. Finalmente, el mapa de procesos es un documento que permite a los miembros del equipo de trabajo visualizar los agentes que impactan en el proceso en cada una de sus etapas, lo que facilita la implementación de mejoras óptimas. (Argüelles, 2012).

Fontalvo y Vergara (2010) sostienen que la red de procesos es un esquema que plasma la relación y vinculación entre los procesos de la organización. Esta herramienta analiza la secuencia de entradas y salidas, las salidas de los procesos han de convertirse en entradas de otros. Así, las actividades cambian del rol de cliente a proveedor o en viceversa.

Herramienta de esquematización global que permite segmentar en clases los procesos desplegados por la organización. Su utilidad radica

en el panorama general de la entidad facilitando la comprensión de sus miembros. (Bravo, 2011).

2.2.3.1. Tipos de Procesos

En el 2012, Deulefeu manifiesta que los procesos dentro de cualquier empresa se dividen en tres tipos. Los estratégicos constituyen el conjunto de procesos que orientan a la compañía y a sus procesos primordiales, alineados a las directrices de la organización. Enfocados a los requerimientos del cliente y comprometiendo a personal de primer nivel en su gestión. Por su parte los procesos claves se encuentran relacionados con los propósitos y ejercen influencia en el cliente final, por ello son considerados el corazón del negocio. Para concluir, los procesos de soporte o apoyo, encargados de la entrega de los recursos a los procesos fundamentales, permitiendo su despliegue.

Velasco (2008) reitera que los procesos se pueden clasificar en tres tipos. Los procesos claves, aquellos procesos que están conectados de forma directa con el cumplimiento del pedido del cliente, es decir el flujo de material e información vinculado a las exigencias del cliente. Los procesos de soporte, son procesos que apoyan la ejecución de los procesos principales. Para terminar, los procesos estratégicos, que brindan orientación e indicaciones para que el desarrollo de los demás procesos este alineado a la misión y visión de la empresa.

Riveros (2007) manifiesta que los procesos están clasificados en tres clases: estratégicos, operativos y de apoyo. Los estratégicos son procesos que direccionan a la organización, ligados a las políticas, objetivos y estrategias generales. La alta dirección es la encargada de su gestión. Los procesos operativos, son aquellos que llevan a cabo las acciones definidas por la empresa mediante políticas y estrategias para servir a los clientes. Los directores funcionales y sus equipos son los encargados de administrar estos procesos.

Para concluir, los procesos de apoyo, estos no se encuentran vinculados inmediatamente en el despliegue de las políticas pero impactan directamente en la realización de los procesos operativos.

En el 2012, Pérez expone que al no existir una norma generalizada con respecto a la clasificación de los procesos, estos se pueden catalogar por su misión. Los procesos operativos modifican las entradas para convertirlas en un producto según los requerimientos establecidos, por ello el valor que agregan es elevado. La siguiente clase son los procesos de apoyo, quienes brindan las personas y recursos solicitados por los demás procesos de acuerdo a las exigencias de los clientes internos. Por otra parte, se encuentran los procesos de estrategia, responsables del control y de proporcionar información oportuna para determinar la trayectoria conveniente en la que se va conducir la entidad. Los procesos de dirección cubren a todos los demás procesos que se desarrollan en la empresa.

Bravo (2011) considera tres tipos de procesos en toda empresa. El primero, denominado proceso de dirección estratégica, tiene como pilar el ciclo continuo PHVA cuya realización permite identificar los requerimientos y expectativas de los clientes e incluye todos los procesos que brindan las directrices y programas de acción. En relación con el segundo tipo de proceso, este es nombrado proceso de negocio o misional debido a su relación directa con los clientes y los productos o servicios que ofrece la organización. Finalmente, se encuentran los procesos de apoyo que atienden de forma constante las necesidades de los procesos primarios, es decir, se encargan de dar soporte a los procesos misionales para conseguir los resultados deseados.

2.2.4. Normalización de los Procesos

La normalización de los procesos permite alcanzar un funcionamiento sistemático de la organización al asegurar la ejecución de las operaciones de forma homogénea en toda la empresa. Asimismo, el normalizar simplifica el establecimiento de las responsabilidades y acrecienta los niveles de eficiencia de la entidad. (Pérez, 2012).

La Red de Transporte y Acceso a la información (2014) sostiene que es un proceso activo que establece y optimiza los procedimientos a emplear en la realización de los procesos de la organización. Su uso incrementa la conexión entre los individuos o departamentos y garantiza la repetición de las actividades en otros entornos. A su vez, eleva el valor añadido que se obtiene al realizar las actividades y reduce el grado de variabilidad. En consecuencia, el normalizar procesos fomenta la vinculación entre estos y transige la destinación de recursos en función de los requerimientos identificados por unidad.



Gráfico 3 Niveles de documentación. Agudelo (2012).

Evolución de la Gestión por Procesos. p.36

2.2.4.1.1 Caracterización del proceso

Detalla las actividades y los ejecutores de cada una de ellas, especificando en detalle la secuencia en que estas se despliegan. Para caracterizar un proceso se requiere levantar información del proceso en estudio y documentarlo mediante la aplicación de una ficha de proceso. En esta ficha, se especifica el objetivo o fin del proceso y su alcance, entendiendo este último como la descripción de la actividad inicial hasta la final. Asimismo, se reconocen los proveedores, insumos, interacción de actividades, clientes y productos (resultados con valor añadido). Finalmente, se detalla las partes involucradas, los registros e indicadores de control y desempeño. (Agudelo, 2012; Palacios expositor, 2016).

2.2.4.1.2 Manual de Procedimiento

Herrera (2007) afirma que un manual de procedimientos es un escrito que detalla las actividades que se desarrollan dentro de la organización. Este documento expone información sobre las políticas, normas, roles y procedimientos de las labores de la empresa. Es pilar en la ejecución del control interno al identificar los responsables de cada área y determinar las medidas de seguimiento para alcanzar los objetivos. Se le considera una herramienta de soporte para la alta dirección al generar cambios beneficiosos en el rendimiento de la entidad. Por otro lado, es pilar para generar cambios orientados hacia la modernización, mejora de la calidad y eficiencia organizacional. Los aspectos que abarca el manual de procedimientos son: el título, código, descripción, ubicación dentro de la organización, alcances, reglas de ejecución, documentación requerida, partes involucradas y diagrama del flujo del proceso.

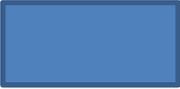
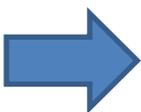
Pérez y Lanza (2014) precisan la importancia de los manuales de procedimientos en la estructuración y gestión de las operaciones desplegadas en la empresa. Es un instrumento eficaz para efectuar los trabajos de la organización al favorecer el aprendizaje de los colaboradores y guiar el actuar del personal hacia el logro de objetivos. El desarrollar un manual de procedimientos tiene múltiples beneficios para la organización, entre estas ventajas se encuentran: incremento de la eficiencia, identificación de la documentación de cada proceso, establecimiento de las responsabilidades, eliminación de la duplicidad de procesos, reducción de curva de aprendizaje de personal nuevo y la disminución de los costos.

Los manuales de procedimientos son mecanismos indispensables para la administración de los procesos. En su diseño debe tomarse en cuenta una serie de requerimientos, los más trascendentales son: documento amigable con el usuario, lenguaje claro, publicación en medios adaptados a la entidad, documentar con detalle los procedimientos y facilitarlo a las partes involucradas. (Blanco, 2008).

2.2.4.1.3 Diagrama de Flujo

Presenta de forma gráfica la secuencia de actividades a través del uso de distintivos definidos y una especificación corta de la actividad representada. El diagrama es útil para dar a conocer las actividades a desarrollar de forma sencilla y clara. (Agudelo, 2012).

Tabla 2 Símbolos para diagramar.

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, Actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo.	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera.	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido del Flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Remisión Electrónica de Datos	Indicar a dónde va.

Agudelo (2012). Evolución de la Gestión por Procesos. p.40

Cuatrecasas (2010) lo define como una herramienta que esquematiza las operaciones con sus interacciones y supeditaciones. Son provechosos cuando se desea optimizar los procesos, identificar mejoras o definir ajustes. Se inicia con el establecimiento de las actividades de inicio y aquellas que dan fin al proceso. Asimismo, se catalogan las actividades y reconoce la vinculación entre ellas para poder representarlas con los símbolos.

2.2.5. Seguimiento y Medición de los Procesos

Indiscutiblemente uno de los aspectos más cruciales en la gestión por procesos es asegurar la consecución de objetivos mediante la verificación constante la cual requiere de un pleno conocimiento de lo que se desea medir, en que forma, momento, lugar y que este mecanismo pueda ser aplicado de forma repetitiva. De manera que sin medición, no hay análisis, sin análisis no existe control y sin control no es posible administrar eficientemente. (Agudelo, 2012).

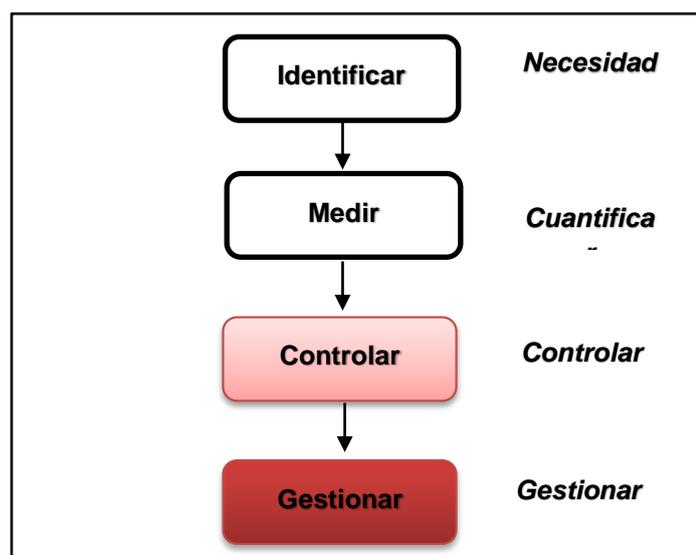


Gráfico 4 Ciclos de gestión. Agudelo (2012).

Evolución de la Gestión por Procesos. p.149

2.2.5.1. Indicador

Es una medida cuantitativa o cualitativa que posibilita evaluar los resultados, ello a partir de la comparación entre lo proyectado y lo obtenido en el desempeño. Los indicadores se clasifican en indicadores de porcentaje, indicadores de razón, indicadores de verificación e indicadores balanceados. (Agudelo, 2012).

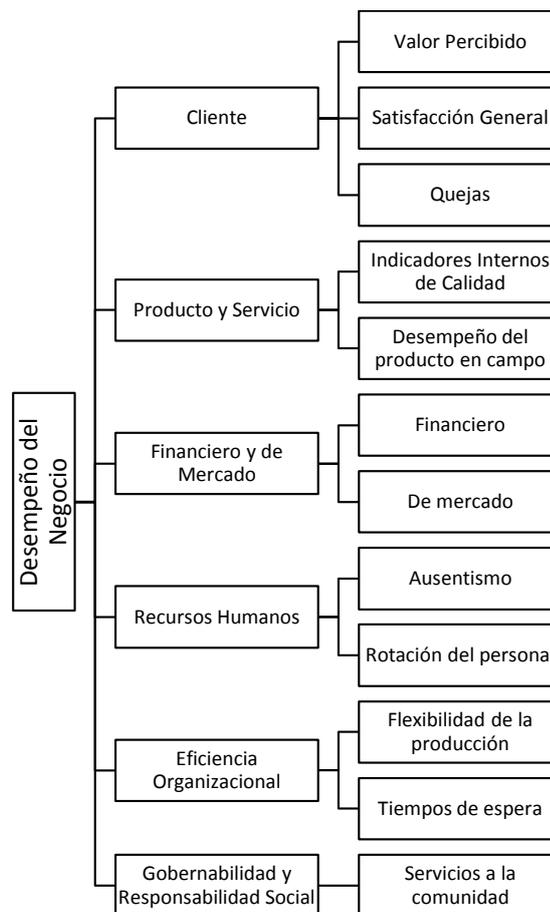


Gráfico 5 Indicadores de desempeño de un negocio. Evans y Lindsay (2008).

Administración y control de la calidad. p.401

Camejo (2012) considera que los indicadores son datos valiosos para analizar el estado de las operaciones de la organización. El establecimiento de estos instrumentos de medición facilita decidir entre el conjunto de alternativas del escenario actual

y el ajuste de las acciones para cumplir las metas propuestas. Los indicadores deben cumplir con ciertas características, las más resaltantes son: comprensible, aquellos que lo aplican deben poder entender su uso e interpretación; comprobable y contrastable, este debe ser adecuado para la organización; por último, el indicador debe ser medible, ya sea en términos de reiteración o cuantía.

2.2.6. Organización Horizontal

Una gestión por procesos conlleva a un cambio drástico en la forma en que esta se organiza. Para ser más específicos, los procesos al estar constituidos por una serie de acciones desarrolladas de forma transversal sin distinguir áreas o unidades, plantean un flujo a través de la empresa diferente al previsto por el enfoque jerárquico. Este esquema plantea un grado de interacción superior a lo estimado y desarrollado por la teoría tradicional. Dicho lo anterior, podemos concluir que la administración por procesos supone dotar a la entidad una organización horizontal que no se limita a un esquema departamental o funcional, en cambio añade a este tipo de orden una percepción de los vínculos entre las diferentes áreas. (Navarro, 2016).

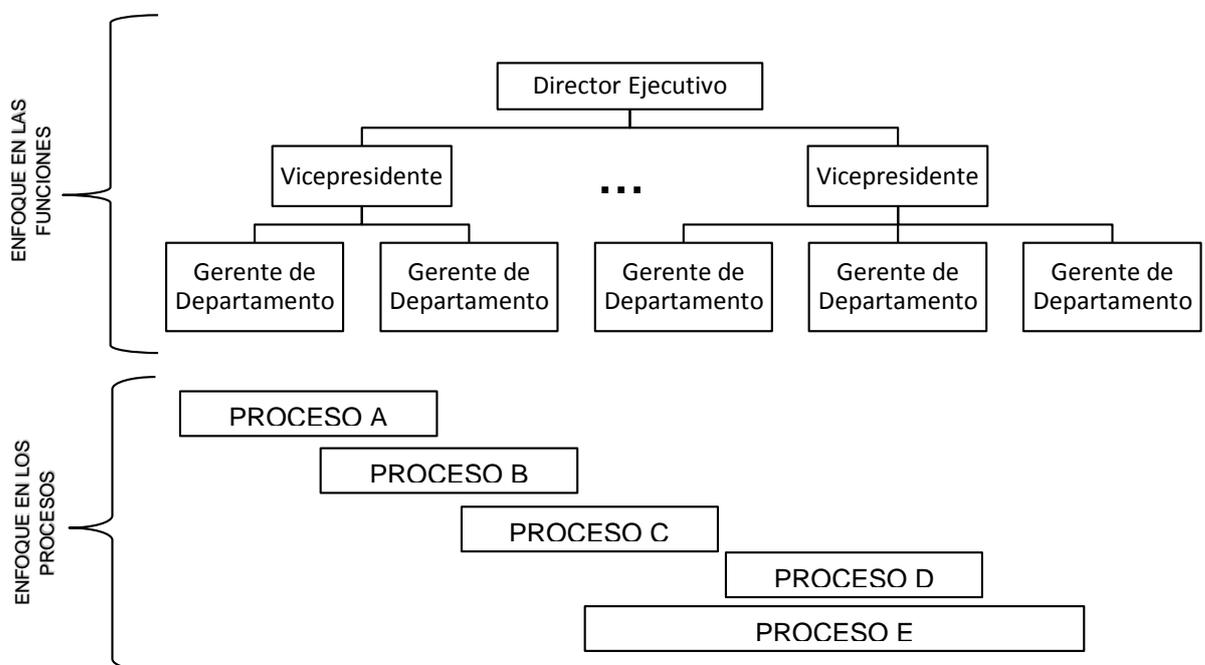


Gráfico 6 Proceso contra función. Evans y Lindsay (2008).

Administración y control de la calidad. p.21

2.2.6.1. Cultura Empresarial

Bonilla et al. (2010) declaran que el enfoque por procesos requiere de cambios en la cultura organizacional, haciendo de su implementación una tarea compleja y ardua.

La cultura organizacional está compuesta por las acciones a tomar en cuenta para afrontar una determinada dificultad dentro de la entidad. Su aprendizaje ha sido resultado de la exposición de la organización a situaciones complejas a nivel interno o externo. Se determina la validez de estas acciones para transmitir el conocimiento a los nuevos miembros y estos puedan desenvolverse en situaciones similares. (Schein, 1985, citado en Camisón et al., 2006).

2.2.6.2. Equipo de Proceso

Agudelo (2012) sostiene que los equipos multidisciplinarios son imprescindibles para que el trabajo sea ejecutado por personas que conozcan a profundidad y detalle los requerimientos del proceso, solo de esta forma se garantiza la conformación de equipos de alto desempeño. La óptima conformación de los equipos precisa del establecimiento de competencias requeridas para el ejercicio de las diferentes acciones previstas.

Los equipos de proceso es una forma de organizar a las personas que están involucradas en su ejecución. Durante la implementación de una gestión por procesos es esencial designar a las personas que posean las competencias para llevar a cabo el proyecto. Los participantes reconocen su aporte hacia el logro de los objetivos y se comprometen a mejorar de forma continua los procesos. (Pérez, 2012).

2.2.6.3. Responsable del Proceso

El dueño del proceso es responsable de todos los aspectos que engloban el desarrollo y aseguran el desempeño adecuado de un proceso. Es él responsable de asegurar la efectividad, eficiencia y adaptabilidad del proceso. De igual manera, define la cronología de las actividades y dirige las reuniones del equipo. Por otra parte, establece un ambiente de trabajo cooperativo y orienta al equipo para realizar un análisis de los procesos actuales con la finalidad de visualizar oportunidades de mejora. En síntesis, es el encargado de gestionar y guiar la implementación de los cambios del proceso, así como brindar la capacitación en administración por procesos para cada miembro del equipo y planificar revisiones continuas e informar sobre los avances o dificultades. (Gryna, Chua y Defeo, 2007).

En el 2012, Agudelo confirma que se requiere de un apoderado que se encargue de dar seguimiento a las actividades y recursos asignados durante la ejecución del proceso, con el fin de lograr los objetivos definidos. Por otro lado, menciona que se debe levantar información sobre los resultados para analizar y tomar acciones correctivas en los casos que sea oportuno. El dueño del proceso es encargado de establecer los objetivos del proceso, tomando en consideración los objetivos corporativos y asumiendo la responsabilidad del alcance de los mismos. En conclusión, es primordial precisar el responsable de cada proceso, en especial en los procesos centrales. Este dueño de proceso, debe ser capaz de distinguir los aspectos trascendentales en sus decisiones, siempre dirigido a la satisfacción del cliente final.

Su repercusión radica en el rol impulsor de la actuación de los involucrados en el proceso para concretar las metas. Es asignado para administrar de forma eficiente, eficaz y efectivo el proceso. De la misma manera, debe proteger la interacción entre su proceso y los demás, enfocándose en el cliente. Su

responsabilidad abarca diversos aspectos, tales como: seguimiento continuo, elaboración de documentación, comunicación con los colaboradores sobre las características del proceso. (Bonilla et al. ,2010).

Por lo que se refiere a la definición del término dueño del proceso, Bravo (2011) afirma que su papel dentro del esquema basado en procesos es indispensable, siendo este el individuo delegado para dar cumplimiento a las metas y verificar la idoneidad del rendimiento obtenido. El rol de dueño del proceso contempla diversas responsabilidades, entre ellas:

- Garantizar que el proceso cuente con procedimientos y flujos que representen la realidad del mismo.
- Utilizar tácticas en función del proceso a controlar.
- Establecer objetivos de desempeño e indicadores que permitan su medición.

2.2.7. Mejora Continua

Es una serie de modificaciones pequeñas y constantes, con el fin de alcanzar la mejora en los diversos procesos de la organización. Supone la orientación de la empresa a la excelencia, mediante la cual se concretan medidas preventivas que anticipan los errores o problemas con posible incidencia en el futuro. Su aplicación solo es posible si se dispone de los requisitos y se asegura que cada uno de los participantes conozcan a cabalidad los procesos en los que están inmersos. De la misma forma, es vital el compromiso de la organización de invertir recursos en las acciones preventivas y que los involucrados sean capaces de tomar decisiones que mejoren los procesos del área en el que se desenvuelven. (Alvarado, 2012; Sánchez, 2015).

Según describen Miranda, Chamorro y Rubio (2007) la mejora continua es un proceso dinámico que conlleva a cambios continuos de forma gradual, estandarizando aquellos con resultados beneficiosos para la organización.

Bonilla et al. (2010) reconocen a la mejora continua como un ciclo de impacto en la organización. Sus principales beneficios recaen en su capacidad de generar lineamientos estratégicos para la empresa. Su adopción permite incrementar los niveles de satisfacción de los clientes a nivel interno y externo. Se debe agregar que la productividad se ve incrementada a causa de la optimización de los recursos (personal y material), el desarrollo de programas para la ejecución de actividades y la guía que ofrece la mejora continua a los colaboradores. Cabe señalar, que la rentabilidad también se ve incrementada por todos los aspectos mencionados. Su implementación produce una alineación entre la filosofía de gestión, participación activa del personal y cultura de calidad, que fortalece el nivel de aprendizaje de la organización.

La mejora continua se debe establecer como una meta constante dentro de la organización. Esta requiere del compromiso de mejora en los productos, procesos y sistemas por parte de los trabajadores. Asimismo, con el fin de guiar a la organización bajo este principio, es trascendental el establecimiento de auditorías periódicas en base a criterios de excelencia. (Velasco, 2008).

2.2.8.Ciclo PHVA

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) se aplica para resolver dificultades. Este permite desarrollar y ejecutar programas para el incremento de la calidad y la productividad. Asimismo, el ciclo en mención, es idóneo si lo que se busca es el rediseño, mejora o adaptación de los procesos organizacionales. La serie continua e interminable de ciclos de mejora continua es aplicada de forma sistemática, con el objetivo de eliminar las causas de rendimiento insatisfactorio y estandarizar las medidas instaladas con resultados óptimos. El desarrollo de esta metodología es de manera objetiva y profunda en la planeación, se experimenta en pequeña escala en la realización, lo que es seguido de una evaluación de los resultados a modo de verificación y finalmente se actúa en función de los resultados, generalizando el plan o

reestructurándolo en caso se presenten resultados insatisfactorios. (Camisón et al., 2006; Gutiérrez, 2010; Deulefeu, 2012).

Según Cuatrecasas (2010) el Ciclo PDCA instituye un guía para aplicar la mejora continua y alcanzar de forma esquematizada la solución de los problemas. Está comprendido por cuatro actividades: planificar, realizar, comprobar y actuar, las cuales configuran un ciclo que se reitera de forma constante.

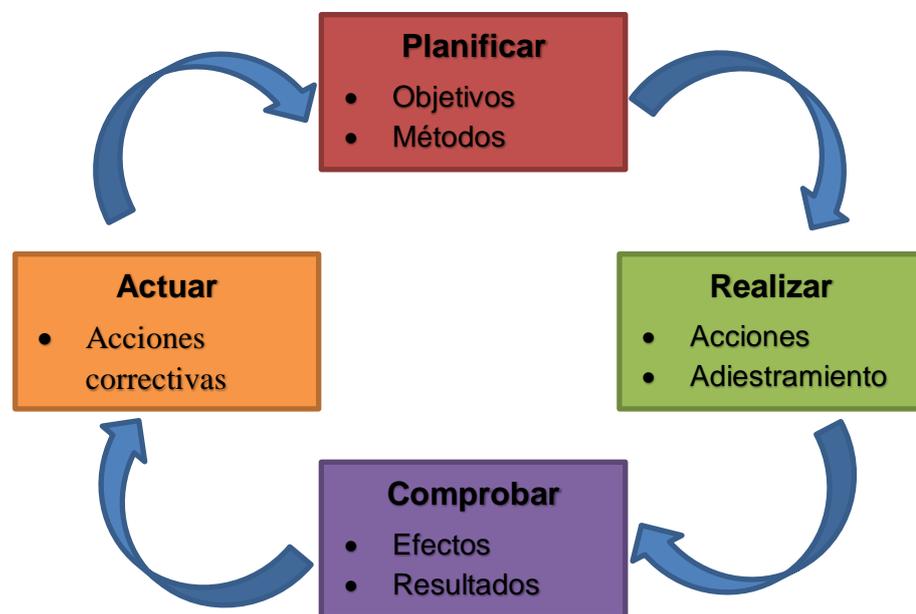


Gráfico 7 Ciclo de Mejora. Cuatrecasas (2010).

Gestión Integral de la Calidad. Implantación, control y certificación. p.66

Sánchez (2014) afirma que el ciclo de mejora continua está dividido en cuatro fases. La primera fase comprende las determinaciones sobre las mejoras a incluir en las actividades de la organización. La segunda abarca la perpetración de las decisiones de la primera fase, a través de cambios graduales en forma experimental. En la siguiente etapa, se realiza la medición de las acciones en despliegue con el objetivo de evaluar el impacto de las mismas y comprobar si están cumpliendo su cometido. La fase final contempla la toma de decisiones a partir del análisis de la etapa previa, se busca estandarizar las acciones con resultados favorables y ejecutar correcciones en el caso contrario.

2.2.8.1. Planificar

El Planear contempla la definición y análisis de la envergadura del problema. Asimismo, se debe buscar las causas y determinar la de mayor impacto. (Gutiérrez, 2010).

En 2012, Deulefeu expone que planificar es la fase en la que se desarrollan y establecen los objetivos, así como los programas de implementación. Es la etapa más complicada dentro del ciclo. Es trascendental lograr definir el problema a detalle para poder encontrar alternativas de resolución.

Es la primera etapa del ciclo de mejora, en ella se establecen el conjunto de metas u objetivos, así como las estrategias y metodologías adecuadas para lograrlos. Se contemplan las necesidades actuales de la organización para darles prioridad y plantear proyectos que las atiendan. En esta etapa, se contemplan las causas y los efectos con la intención de prevenir fallos potenciales y los problemas identificados para brindar soluciones y medidas correctivas. (Cuatrecasas, 2010; Cantú, 2011).

2.2.8.2. Hacer

Esta etapa considera las medidas de resolución y la consecución del plan elaborado e involucrar al equipo de trabajo para su desarrollo. (Gutiérrez, 2010).

En esta fase, se implantan e inspecciona la aplicación de la solución establecida en la etapa anterior, experimentando mediante pruebas piloto, para decidir qué tan beneficiosa sería su estandarización. (Deulefeu, 2012).

Para que las acciones planteadas en la fase previa se propicien de forma adecuada, es necesario que en esta etapa se asegure la formación de las personas y empleados para que tengan conocimiento sobre las actividades y las labores que van

a desempeñar. El equipo designado debe enfocarse en las causas y posibles alternativas de solución del problema, la toma de decisiones ha de ser por consenso y bajo las reglas del trabajo en equipo. Este trabajo se realiza de forma experimental, con la posibilidad de una estandarización en la etapa final de tener resultados favorables. (Cuatrecasas, 2010; Cantú, 2011).

2.2.8.3. Verificar

Revisar los resultados obtenidos durante la experimentación mediante el análisis del impacto de las medidas en términos monetarios o sus equivalentes. (Gutiérrez, 2010).

Deulefeu (2012) sostiene que en esta etapa se evalúan los resultados de la práctica puesta en marcha y se determina su efectividad en cuánto a resolución del problema.

Busca controlar que las acciones implementadas obtengan los resultados previstos, por ello comprueba que los planes ejecutados reparen las deficiencias para lo cual fueron diseñados. De la misma forma, determina el grado de certeza de la mejora generada. En esta etapa es factible el uso de las técnicas empleadas durante la planeación. (Cuatrecasas, 2010; Cantú, 2011).

2.2.8.4. Actuar

Es la fase final del ciclo, la cual implica la estandarización e inspección de las prácticas implementadas con el fin de prevenir la reiteración del problema inicial. Finalmente, se documenta y programa las actividades futuras. (Gutiérrez, 2010).

En esta fase se realiza la estandarización de los cambios implantados, tomando en cuenta los resultados comprobados y

realizando la corrección de las desviaciones que se hayan presentado. (Deulefeu, 2012).

Etaqa que se caracteriza por procurar estandarizar las medidas favorables introducidas en pro de la mejora de la entidad. La elaboración de documentación es una de las prioridades en este contexto. Por otra parte, se identifica cuáles son las acciones con posibilidad de generalización en el resto de la empresa para enriquecer la gestión y acrecentar la capacidad de la organización. (Cuatrecasas, 2010; Cantú, 2011).

2.2.9. Calidad

American Society for Quality (2014) señala que la calidad es un concepto subjetivo, por ello es definida desde diversas perspectivas. En el aspecto técnico, la calidad puede abarcar dos puntos cruciales: el primero hace referencia a las particularidades de un producto o servicio que impactan en su aptitud para cumplir requerimientos preestablecidos. El segundo aspecto alude que un producto o servicio es de calidad al estar exento de errores.

Un estudio realizado al Este de Estados Unidos, el cual adquirió información de dueños, gerentes y líderes de 86 compañías representativas, reflejo el pensamiento de los entrevistados en relación al término calidad. Se logró identificar una serie de aspectos que erigen la calidad: excelencia, oportuno, tiempo optimo en entrega, normativas reguladoras en la empresa, métodos, instructivos eficientes, oferta de productos fructíferos y complacer las expectativas y necesidades de los clientes. Lo expuesto remarca la complejidad de definir un concepto único e invariable tomando en consideración la subjetividad del mismo y su alteración bajo diferentes escenarios. (Evans y Lindsay, 2008).

2.2.10. Servicio

El servicio a diferencia de un producto posee elementos intangibles preeminentes y se encuentra constituido en esencia por un conjunto de prestaciones (generales y agregadas) de la organización. En los servicios se identifica de forma reiterada un grupo de atributos: la invisibilidad, la diversidad, la fuerte asociación y su caducidad. Las características en mención permiten diferenciar un bien tangible de uno intangible. (Camisón et al, 2006).

Cantú (2011) expone que un servicio es un grupo de actividades usualmente intangibles, este surge a partir de la vinculación entre el cliente y el proveedor. El servicio puede darse entre dos individuos o entre un individuo y una máquina, el primer escenario es más complejo debido a que en este se involucran emociones y sentimientos de las partes que influyen en la percepción del servicio prestado.

2.2.11. Calidad de Servicio

El concepto de calidad de servicio ha recibido múltiples apreciaciones, a pesar de las discrepancias en su definición diversos autores y especialistas coinciden que esta se justifica en las percepciones que surgen a partir de la prestación del servicio. La calidad percibida por ende se deriva del establecimiento de dimensiones que permitan incrementar la operatividad del criterio. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, en Camisón et al, 2006).

La calidad de servicio en base a las percepciones del cliente evidencia un sentido subjetivo distinguiéndose de la noción objetiva tradicionalmente designada a la calidad. Bajo esta perspectiva el cliente es el artífice de las evaluaciones al servicio ofrecido por las empresas (Buzzell y Gale, 1987, en Camisón et al, 2006).

2.2.11.1. Dimensiones de Calidad de Servicio

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) citados por Camisón et al (2006) consideran que los componentes claves en la evaluación de los resultados obtenidos tras la ejecución de un servicio son los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. El primer criterio hace referencia a las instalaciones físicas y todo aquello tangible durante la prestación. La fiabilidad por su parte, engloba la capacidad de brindar lo prometido de la forma convenida. El tercer aspecto alude a la predisposición para ofrecer un servicio con diligencia y en un tiempo óptimo. Por otro lado, la seguridad responde a la confianza y credibilidad que inspiran los colaboradores gestores del servicio. Finalmente, la empatía denota la atención personalizada que se ofrece a los clientes.

2.2.12. Métodos de evaluación de la satisfacción del cliente

La calidad de un servicio al ser medible en base al criterio de sus beneficiarios es aconsejable manejar su evaluación a través de escalas de medición que transformen los parámetros en aspectos cuantificables. Asimismo, puede emplearse 2 o 3 niveles de respuesta e incluso preguntas abiertas dependiendo de los cambios en las percepciones que el cliente pueda presentar. (Cantú, 2011).

Evans y Lindsay (2008) expresaron que es crucial para las organizaciones conocer la opinión del cliente con respecto al servicio brindado. Esto es aplicable para los clientes internos quienes poseen ciertas expectativas en relación al servicio proporcionado por un proveedor interno. Un sistema adecuado de medición de la satisfacción del cliente permite obtener datos importantes para tomar decisiones sobre las mejoras aplicables al proceso del servicio e implementar los ajustes necesarios para alcanzar e incluso sobrepasar las expectativas del cliente. La medición no debe ser exclusiva a los clientes externos, la evaluación a nivel interno puede permitir a la organización reconocer las debilidades y fortalezas. La escala Likert es conveniente si lo que se desea es definir la opinión de los clientes en niveles o grados de intensidad. Se ha confirmado que las escalas de cinco niveles son confiables, donde el grado 5 representa que el producto o servicio brindado es excelente, el nivel 4 significa que el servicio está dentro de las expectativas. Por su parte, el grado 3 sugiere que el producto o servicio escasamente cumple con las perspectivas del cliente y los dos últimos grados advierte dificultades serias.

Tabla 3 Ejemplo de escalas Likert utilizadas para medir la satisfacción del cliente.

Muy deficiente 1	Deficiente 2	Ni deficiente ni buena 3	Buena 4	Muy buena 5
Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	Desacuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
Muy insatisfecho 1	Insatisfecho 2	Ni satisfecho ni insatisfecho 3	Satisfecho 4	Muy satisfecho 5

Evans y Lindsay (2008). Administración y control de la calidad. p.182

Camisón et al (2006) sostienen que existen diversas técnicas y mecanismos para determinar la satisfacción de los clientes, uno de los más empleados son los cuestionarios de satisfacción. Estos brindan información fiable de los propios clientes, y puede ser diseño en base a escalas normalizadas o adaptaciones de la organización. La aplicación de un cuestionario requiere de la determinación de un conjunto de preguntas sobre la calidad del servicio.

2.2.12.1. Modelo SERVQUAL

Desarrollado por autores mundialmente reconocidos en temas relacionados a la calidad, Parasuraman, Zeithaml y Berry producto de trabajos incesantes en la materia mencionada determinaron que es posible evaluar la calidad del servicio en base a las percepciones de sus destinatarios es decir de los clientes para los que fue diseñado el servicio. Esta modalidad plantea analizar las brechas existentes entre las expectativas previas del servicio y la percepción una vez que la prestación concluya. Para hacer operativa la medición diseñaron el modelo SERVQUAL, el cual esquematiza el concepto planteado previamente y destaca las discrepancias entre lo esperado por el cliente y lo que ha ofrecido el proveedor. (Camisón et. Al, 2006).

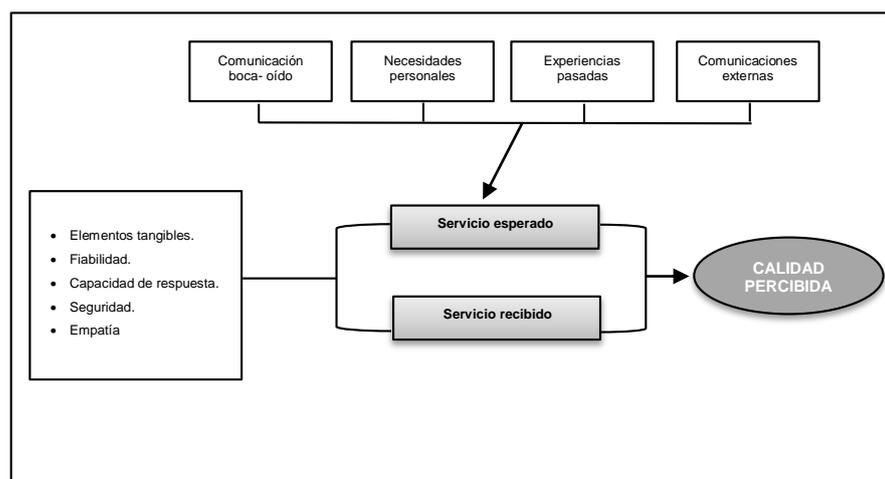


Gráfico 8 Marco conceptual del modelo SERVQUAL. Camisón et al. (2006).

Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. p.919

2.2.13. Cliente Interno

Gutiérrez et al. (2007) sostienen que en la actualidad los ejecutivos y empresarios reconocen la trascendencia del cliente para el desarrollo de una empresa. Ello ha desencadenado el surgimiento de nuevas reglas y estructuras dentro de las organizaciones, priorizando las necesidades o requerimientos del cliente para la definición de los planes y acciones de la empresa. Esta premisa proyecta un cambio en el clásico esquema piramidal, en el que cada colaborador se limitaba a responder las demandas y solicitudes de los jefes. En cambio, el nuevo escenario plantea un colaborador enfocado en cubrir los requerimientos del cliente. Por ende, los jefes adoptan un rol de líder, motivador y asignan los recursos e implementos requeridos para obtener las metas previstas.

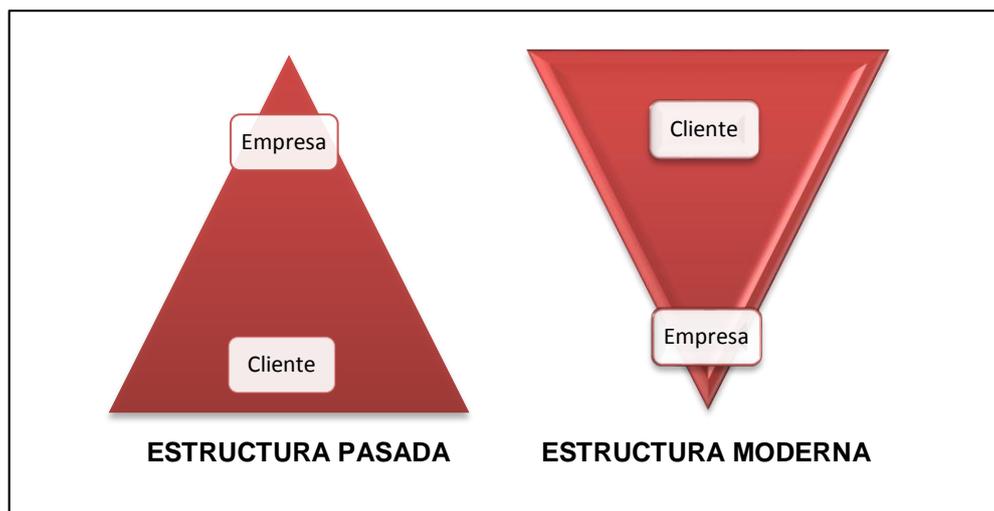


Gráfico 9 Cambios en las estructuras organizacionales. Gutiérrez et al. (2007)

Walworth today. p.1

Pese a que se ha revelado la importancia del cliente, los enfoques han sido dirigidos solo a la satisfacción del destinatario final, relegando el reconocimiento del aporte de la labor de los colaboradores (cliente interno) en la gestión de la empresa. Cada colaborador de las diferentes áreas requiere y ofrece un servicio a algún miembro de la compañía.

La cadena de servicios prestados al interior de la organización de forma ineficiente acarrea el debilitamiento del valor inherente al servicio y por ende una prestación inadecuada al cliente externo. Indiscutiblemente, lo más preocupante es

su impacto en el rendimiento de los colaboradores y por consecuencia de la empresa. Así por ejemplo, en un estudio determino que clientes y proveedores internos al no comprender completamente las interacciones entre ellos desaprovecharon el 67.3% de tiempo en sus horas de trabajo por la falta de estipulaciones que condicionen el servicio a nivel interno.

Un individuo, conjunto de individuos o áreas de trabajo que interactúan y realizan sus acciones en favor de la misma compañía. Estos clientes se encuentran inmersos en la cadena de valor organizacional por ende sus operaciones impacta en los resultados. (Chang, 2011).

La misión de la empresa es solo ejecutable si se cuenta con el compromiso y desenvolvimiento efectivo de los clientes internos. La conexión entre las personas y unidades forma parte de la cadena de clientes que permite identificar el impacto de cada uno en el cliente externo y esbozar la cadena de valor organizacional. (Evans y Lindsay, 2008).

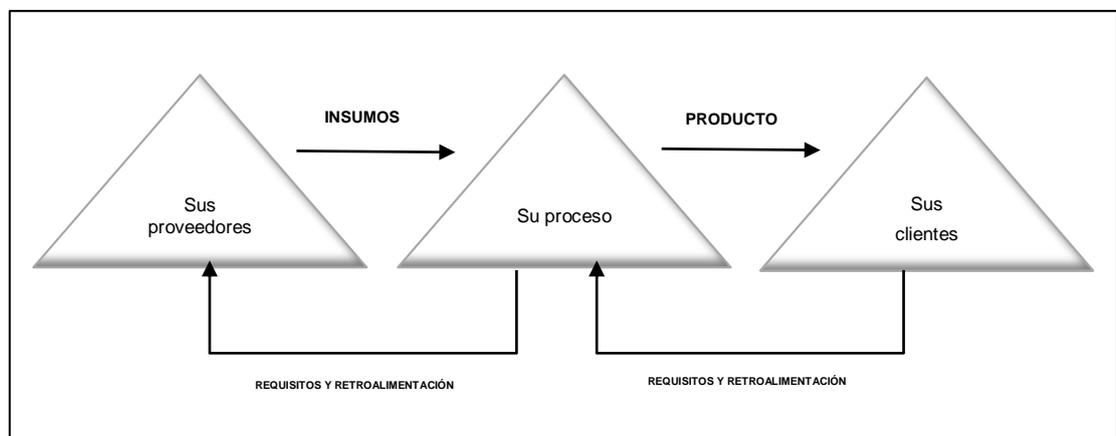


Gráfico 10 Modelo cliente-proveedor de AT&T. Evans y Lindsay (2008).

Administración y control de la calidad. p.163

En 2012, Pérez plantea mediante una intensa evaluación de las actividades que competen a un proceso, que dentro de las organizaciones existe un modelo cliente – proveedor interno, en el cada miembro reconoce de quien es destinatario y a quien oferta sus resultados. Bajo este modelo, el cliente interno es capaz de informar sus necesidades de manera oportuna y clara al proveedor, recalcando las

condiciones en las que requiere se preste el servicio. Otro rasgo del patrón, es que los miembros trabajan en equipo para determinar las causas de las dificultades y los riesgos potenciales en la ejecución del servicio para hacerles frente. Por su parte los clientes, comunican constantemente las oportunidades de mejora al proveedor.

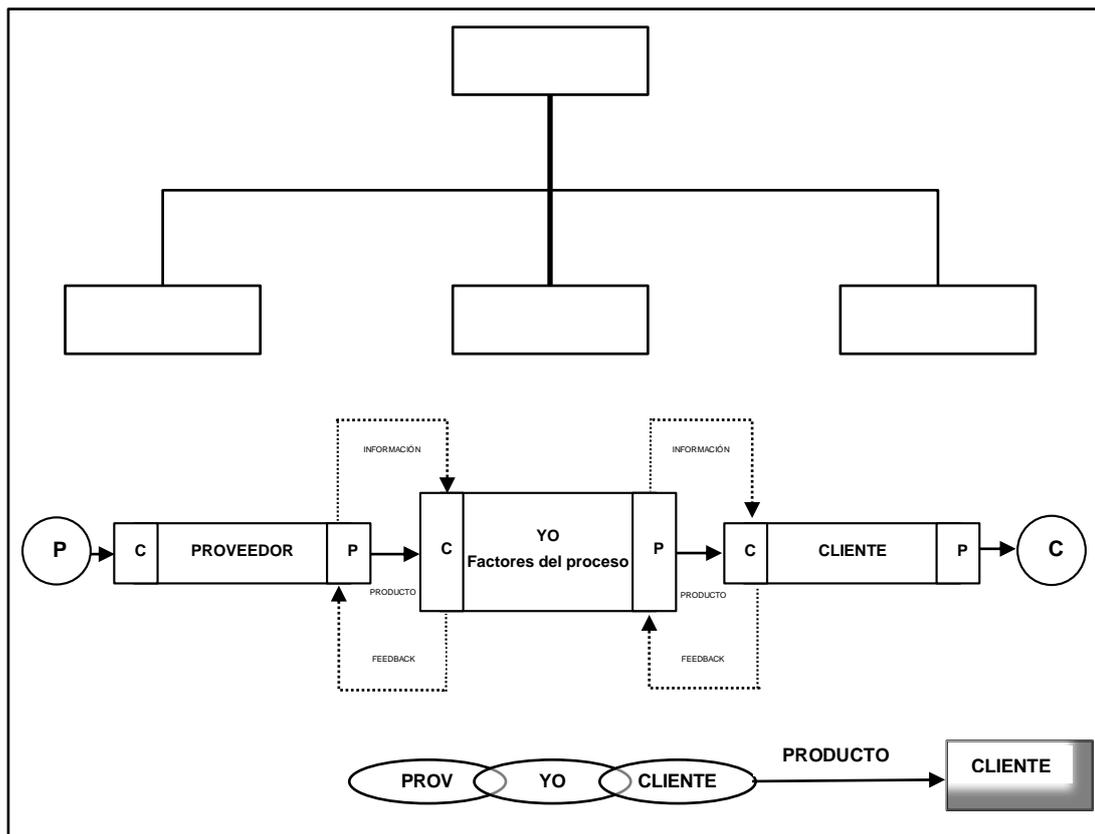


Gráfico 11 El modelo "Proveedor – Cliente Interno". Pérez (2012).

Gestión por Procesos. p.60

En las organizaciones hablar de servicio al cliente, frecuentemente nos traslada a un escenario externo en el que el protagonista es aquel que adquiere los productos o servicios de la empresa, y por ende, en él se centraliza la asignación de recursos y el trabajo arduo de la compañía. Este panorama desplaza completamente a quienes son artífices de los objetivos organizacionales que incluyen entre ellos la satisfacción de los clientes externos, En consonancia con lo expuesto, es apropiado mencionar el papel de los colaboradores bajo este contexto, en el que cada uno de ellos asume una figura de proveedor interno y cliente interno

en la cadena de operaciones de la organización. El tomar conciencia de su rol como proveedor permitirá reflexionar el nivel de impacto de las actividades que realizan en las actividades de sus pares. No solo ello, sino que también les facultara elevar los niveles de exigencia del desempeño de los demás al tomar una posición de cliente interno.

Surge entonces un desafío, el tener la capacidad para identificar cuáles son los clientes internos de los procesos en los que estamos inmersos. Para ello, será necesario establecer los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa clasificándolos en tres grandes grupos, los procesos de dirección, de apoyo y de negocio o principales. Hay que mencionar además, que reconocer las salidas o resultados de la los procesos es preciso para contemplar sin esfuerzo los receptores del servicio. Para concluir, es pertinente realizar un lienzo sobre las interacciones de los procesos y definir el beneficio de la ejecución del proceso en evaluación. (Ponce, 2013).

2.2.14. Administración de Recursos Humanos

En 2011, Chiavenato sostiene que la administración es realizar las cosas de la mejor forma posible en función de los recursos disponibles y con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos pre establecidos. De esta manera, su labor primordial es facultar la integración y coordinación de los recursos de la empresa. En el campo de los recursos humanos, se centra en la planificación, organización, desarrollo y evaluación del conjunto de métodos y procedimientos aplicados para lograr el ejercicio eficiente de las funciones que desempeñan los colaboradores. Asimismo, el autor menciona que la calidad en la gestión de las personas dentro de una organización repercute en los niveles de competitividad de la misma.

El término administración aplicado en este campo hace referencia a la acción de manejar de forma global los recursos humanos de la organización. Este gobierno implica un conjunto de funciones que se despliegan desde el inicio hasta la culminación de la relación laboral. Algunas de las labores del área incluyen el reclutamiento y selección de los empleados, la capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias, el aseguramiento de las condiciones de higiene y seguridad requeridas para el desempeño de sus labores y el cese de los colaboradores. (Alles, 2014).

2.2.15. Reclutamiento

Conjunto de procedimientos cuyo objeto es identificar candidatos con potencial para ocupar un cargo determinado dentro de la organización, para posterior a ello escoger en base a los requisitos pre establecidos del puesto aquel más idóneo para la posición vacante y realizar una oferta de empleo. (Alles, 2014).

En el 2016, Arbaiza afirma que el reclutamiento es un proceso que utiliza un grupo de técnicas para convocar y atraer un conjunto de candidatos, de los aspirantes se podrá seleccionar al más apto para ocupar el puesto de trabajo. La gestión y ejecución eficiente del proceso repercutirá en el tipo de candidatos que se presenten en las convocatorias. El reclutamiento interactúa con los demás procesos de la gestión humana, siendo su principal proveedor la planificación de personal al establecer las necesidades de recursos humanos por cada una de las áreas que pertenecen a la organización. Asimismo, se encuentra relacionado con el proceso de capacitación al detectar las carencias o necesidades de formación de los candidatos que se presentan en cada convocatoria.

2.2.15.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno o también denominado promoción interna, tiene como fuente los sistemas de promoción de la empresa y pueden llevarse a cabo de las siguientes tres formas: abiertas, los colaboradores pueden acceder a ella de forma libre y voluntaria; cerradas, la empresa toma la decisión unilateral de brindar la oportunidad de ocupar una determinada vacante a un colaborador; y finalmente las mixtas que toman en cuenta los dos criterios antes descritos. (Jiménez, 2011).

Alles (2014) manifiesta que existen un conjunto de ventajas y desventajas en el reclutamiento interno. Entre las ventajas podemos mencionar la reducción de costos, rapidez, seguridad en los resultados finales y la motivación para los colaboradores. Por su parte, las desventajas incluyen la generación de conflictos de intereses, evitar la renovación de personal con la capacidad de aportar un enfoque nuevo y la exigencia a los empleados para que logren ascensos y que la organización ofrezca oportunidades de crecimiento.

2.2.15.2. Reclutamiento Externo

Es la fuente de reclutamiento que se utiliza con mayor tendencia esto justificado en que permite integrar habilidades y conocimientos que enriquecerán los equipos de trabajo de la organización ya sea porque se carece de la competencia o porque se requiera acrecentar. Existen diversas modalidades entre estas la presentación de solicitudes de empleo por parte de los interesados, las bolsas de trabajo, bases de datos de la empresa, anuncios en prensa, internet, portales de empleo, centros de formación profesional y contactos. (Jiménez, 2011).

Alles (2014) afirma que existen un conjunto de ventajas y desventajas en el reclutamiento externo. Entre las ventajas se encuentra la renovación de los recursos humanos de la organización, atracción de nuevo personal que aporten con sus experiencias y el aprovechamiento de la inversión en capacitación realizada por el postulante y por otras empresas en las que ejerció. Dentro de las desventajas podemos mencionar el tiempo de ejecución es más lento que en el caso del reclutamiento interno, la empresa asume mayores costos y en algunas ocasiones puede ser visto por los colaboradores como una despreocupación de la organización en brindar oportunidades de crecimiento.

2.2.16. Selección

Alles (2014) explica que es un proceso que se realiza para cubrir la necesidad generada por una posición vacante dentro de la organización, implica una serie de actividades: la revisión de los antecedentes de los diferentes candidatos atraídos a partir de la convocatoria realizada, rondas de entrevistas, evaluaciones específicas y psicológicas, confección de informes sobre los finalistas, selección del finalista por parte del cliente interno y la generación de la oferta de empleo. La selección de personal tiene como objetivo encontrar a la persona adecuada para ocupar el puesto, en el momento indicado y con el salario apropiado.

La selección es un proceso que tiene como propósito identificar dentro de los postulantes resultantes de la convocatoria, aquellos que cumplan con el perfil del puesto. Durante el despliegue del proceso se emplean un conjunto de instrumentos con el fin de reconocer las competencias de los candidatos para

evaluar diferentes criterios del comportamiento laboral. La selección de personal está a cargo del área de recursos humanos, sin embargo los jefes inmediatos del puesto vacante son los que deben de tomar la decisión final por lo que se recomienda se encuentren familiarizados con las prácticas y políticas del proceso. (Arbaiza, 2016).

2.2.17. Inducción

En 2016, Arbaiza sustenta que la inducción es un proceso de orientación y de adaptación de los nuevos colaboradores en la empresa. Se realiza con el objetivo de que el colaborador conozca los procedimientos, la ubicación de su área de trabajo y de los compañeros de labor. Es clave su despliegue para que los colaboradores logren realizar el desempeño de sus funciones dentro de los estándares esperados y comprendan el entorno de trabajo en el que se van a desenvolver. La duración del proceso debe tomar en cuenta una serie de criterios: la complejidad del puesto, diferencias con el puesto anterior, personalidad del individuo y las políticas de la organización. El proceso debe proporcionar un clima favorable para la organización, fomentar el sentido de pertenencia a la empresa e incrementar el conocimiento de los valores, objetivos y políticas.

Alles (2014) declara que el tiempo a invertir en el proceso de inducción es esencial para el desarrollo de la relación en el largo plazo. Los métodos para su ejecución varían en cada empresa, entre estos: carpeta de información, curso, video, CD o la página web de la organización.

2.3. Definición de términos básicos

- Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- Eficacia: Grado en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- Estrategia: Planes estructurados para conseguir objetivos.
- Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa.
- Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo un proceso.
- Revisión: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos preestablecidos.
- Actividad: Tarea o conjunto de tareas necesarias para realizar un proceso.
- Desempeño: Consecuencias y resultados obtenidos de procesos, productos y clientes internos y externos; que permiten la evaluación y comparación de los resultados de la entidad con metas, estándares, resultados pasados y resultados de los competidores. El desempeño puede ser expresado en términos financieros o no financieros.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

Hipótesis de Investigación

Hi: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

Hipótesis Nula

Ho: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA no mejora la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

Hipótesis Específicas

Hi1: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora los elementos tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

Hi2: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

Hi3: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la capacidad de respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

Hi4: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

Hi5: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

3.2. Operacionalización de variables

Tabla 4 Operacionalización de la Variable Gestión por Procesos

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión por Procesos	La Gestión por Procesos o Gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado Círculo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente. (Agudelo, 2012, p. 23).	Planificación y Organización	
		Identificación y Clasificación de los procesos	
		Documentación e Implementación de los procesos	
		Medición de procesos	
		Mejora de Procesos	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 Operacionalización de la Variable Calidad de Servicio

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Calidad de Servicio	El concepto de calidad de servicio ha recibido múltiples apreciaciones, a pesar de las discrepancias en su definición diversos autores y especialistas coinciden que esta se justifica en las percepciones que surgen a partir de la prestación del servicio. La calidad percibida por ende se deriva del establecimiento de dimensiones que permitan incrementar la operatividad del criterio. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, en Camisón et al, 2006)	Elementos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento adecuado • Instalaciones físicas adecuadas • Elementos tangibles atractivos 	1 2 3
		Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las promesas • Interés en la resolución de problemas • Realizar el servicio a la primera • Concluir en el plazo prometido • No cometer errores 	4 5 6 7 8
		Capacidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores comunicativos • Colaboradores rápidos • Colaboradores dispuestos a ayudar • Colaboradores de responden 	9 10 11 12
		Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores que transmiten confianza • Clientes seguros con tu proveedor • Colaboradores amables • Colaboradores bien formados 	13 14 15 16
		Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Atención individualizada al cliente • Horario conveniente • Atención personalizada de los colaboradores • Preocupación por los intereses de los clientes • Comprensión por las necesidades de los clientes 	17 18 19 20 21

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

La implementación del modelo de gestión por procesos en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa LIVES S.A.C. se desarrolló en base a 5 fases, las cuales se detallan en el siguiente gráfico:

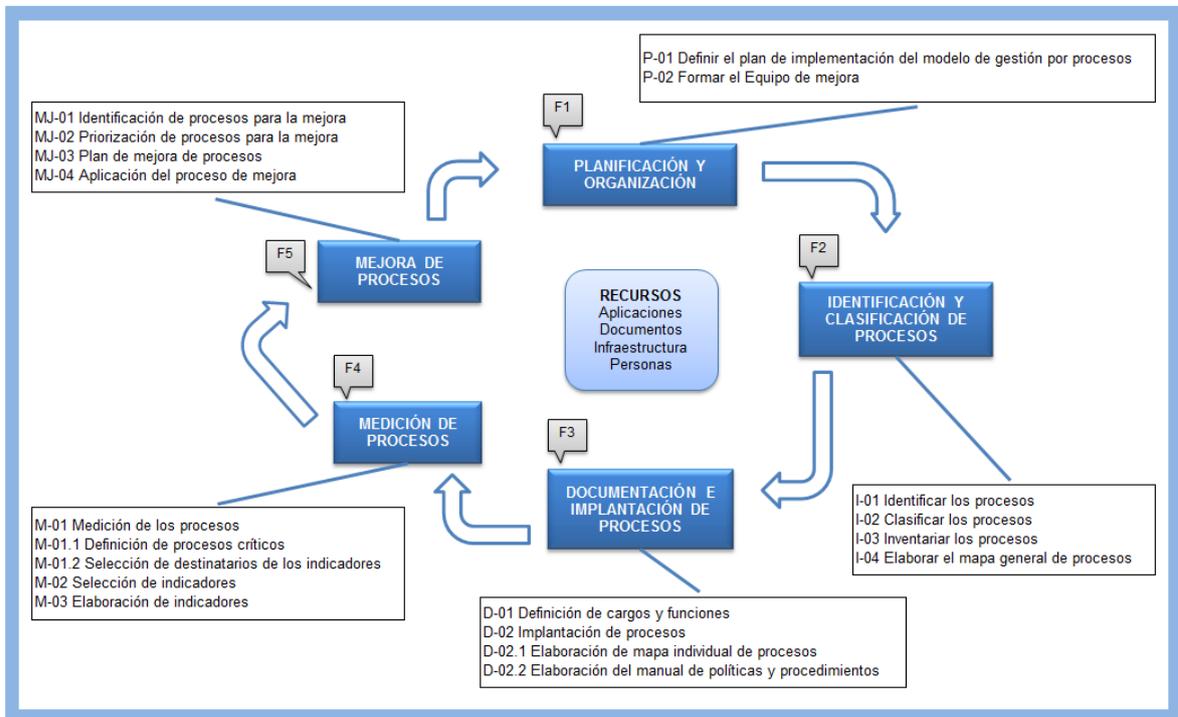


Gráfico 12 Fases para implementar la gestión por procesos

Calvopiña Asesores (2012).

Los entregables desarrollados son el mapa de procesos y el manual de procedimientos. El primero fue realizado en base a los niveles de procesos definidos en las bases teóricas de la presente tesis. Por su parte el segundo, ha sido elaborado tomando en cuenta el marco legal del régimen laboral del Perú.

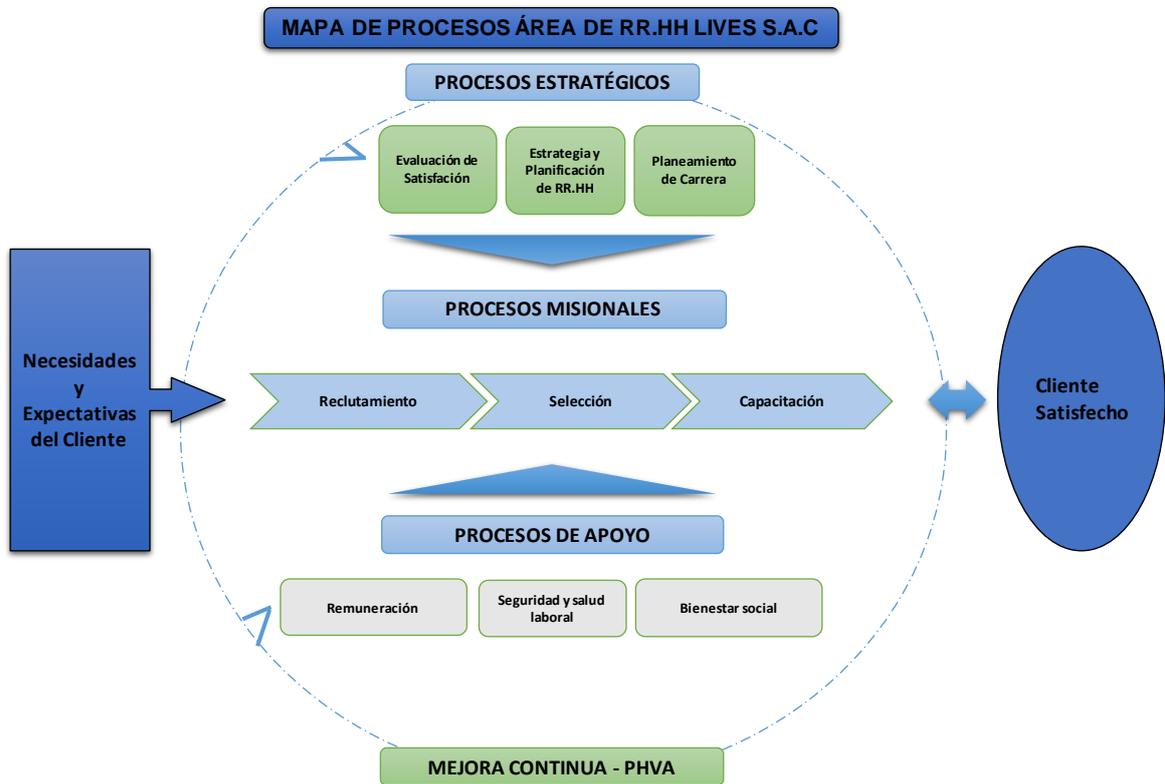


Gráfico 13 Mapa de procesos del área de RR.HH de LIVES S.A.C

Fuente: Elaboración propia.

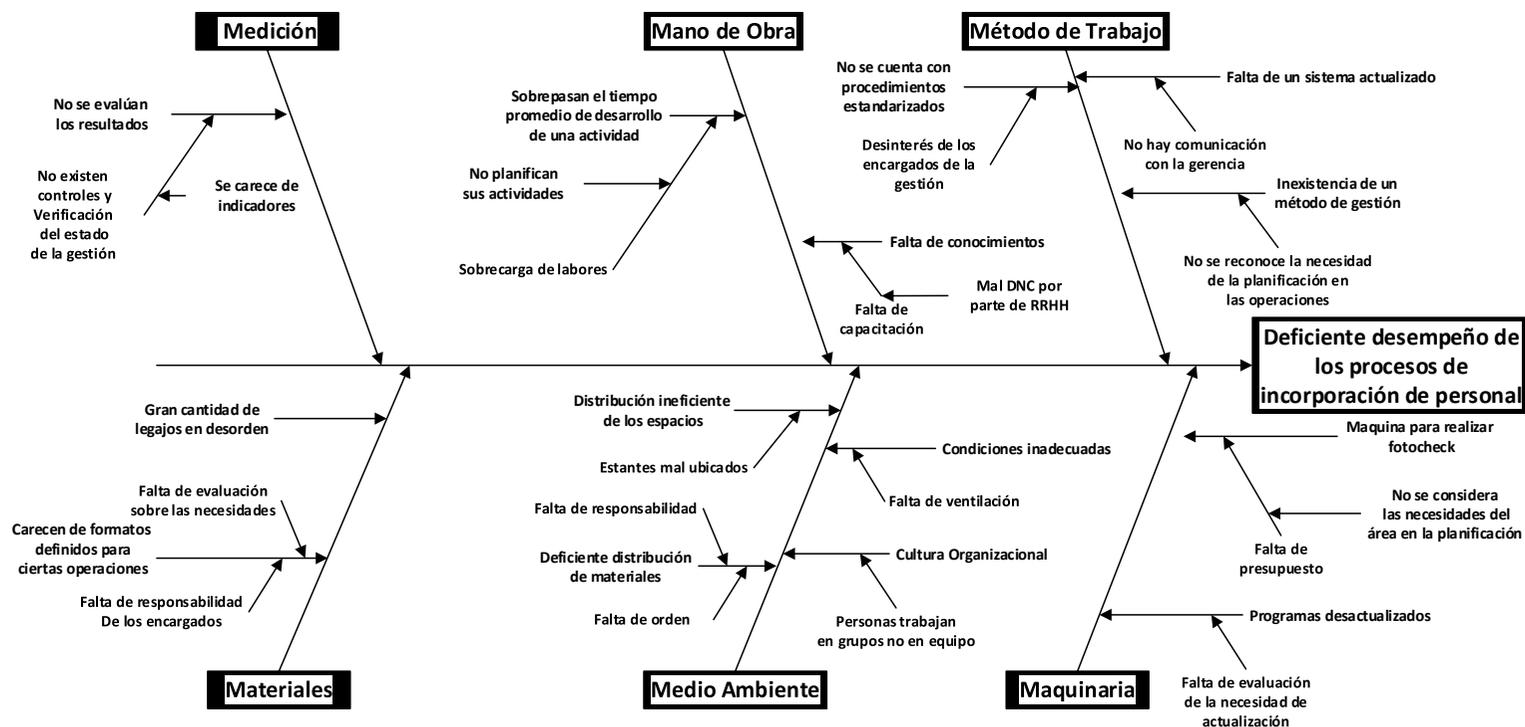
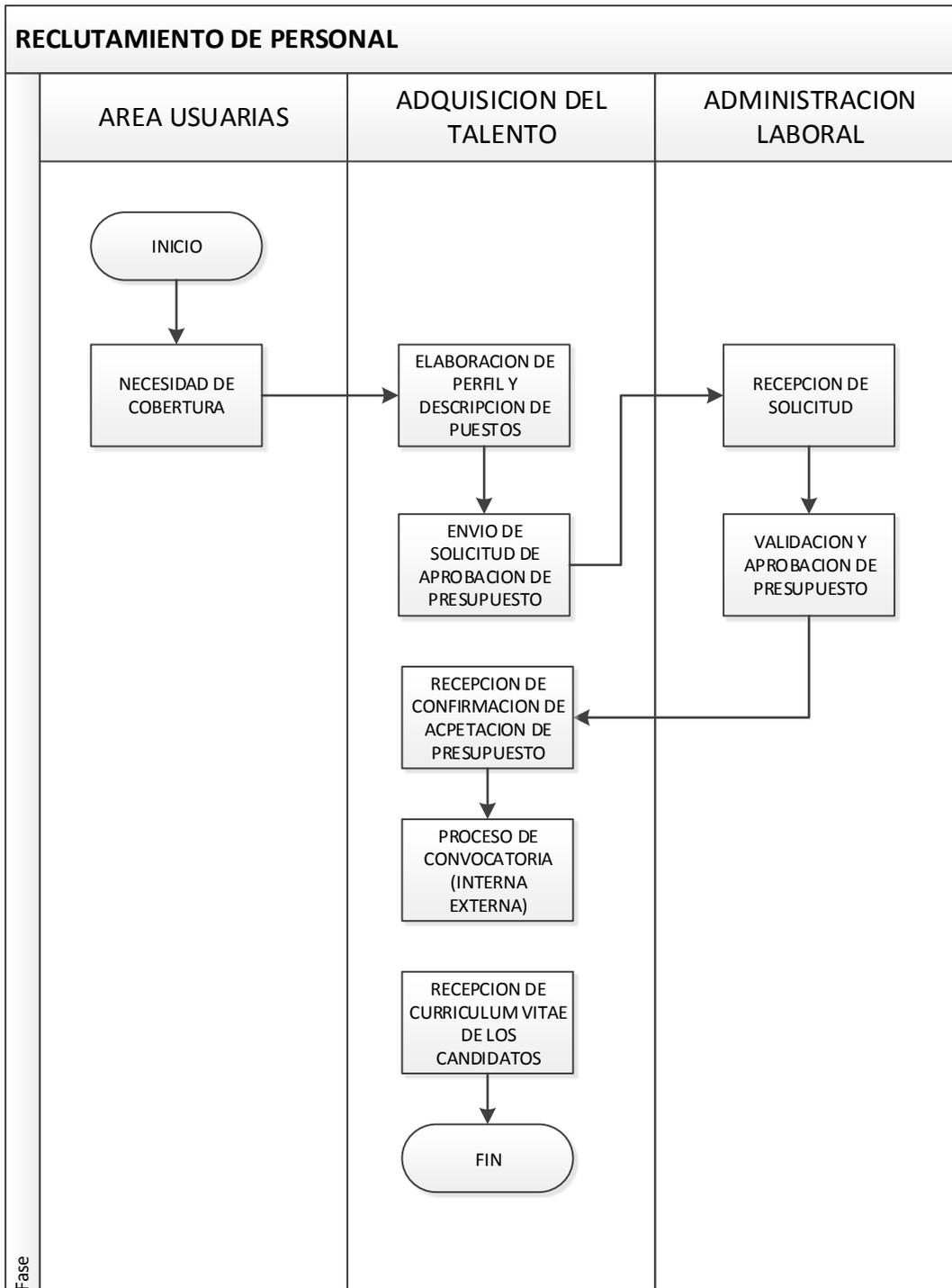
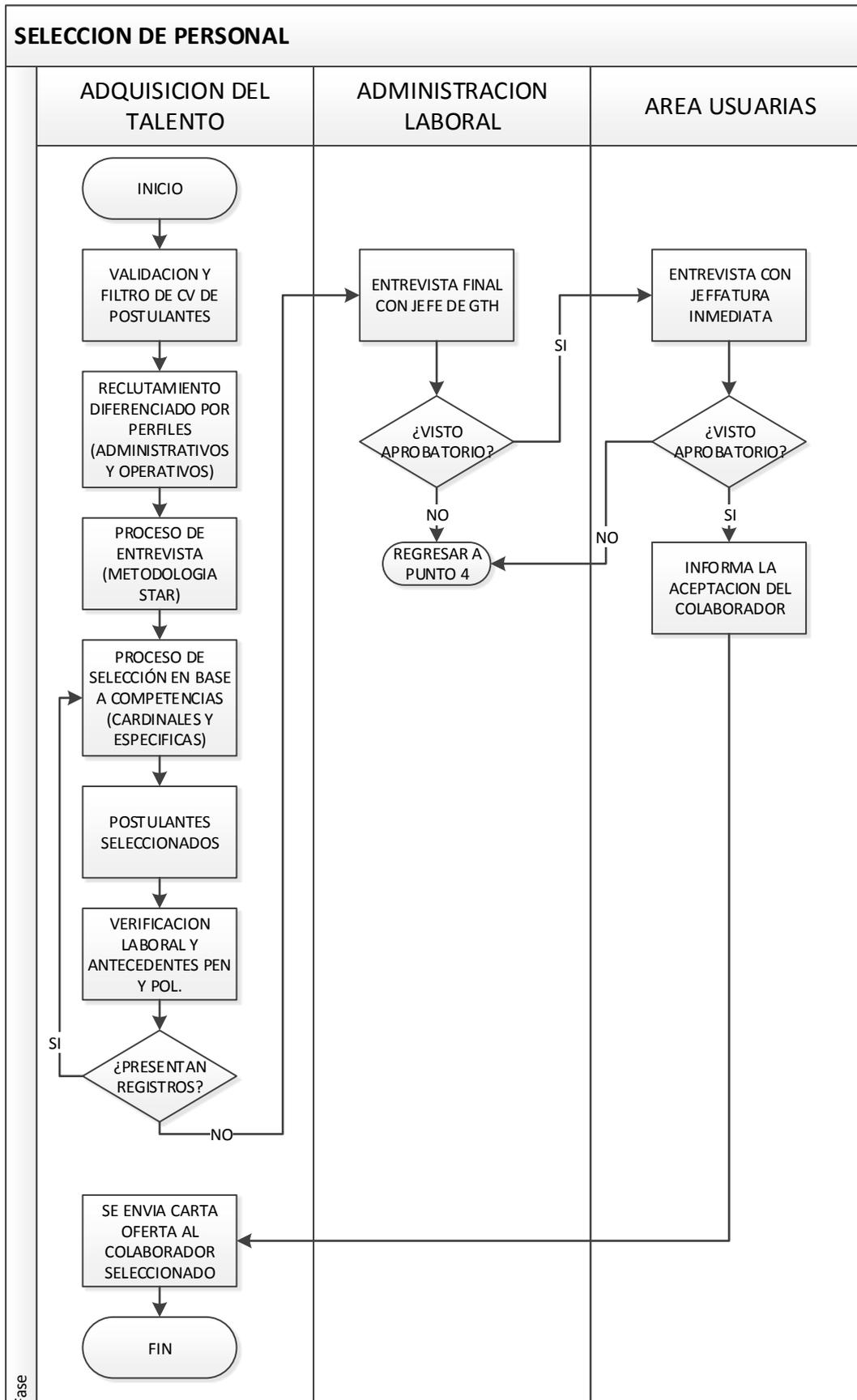
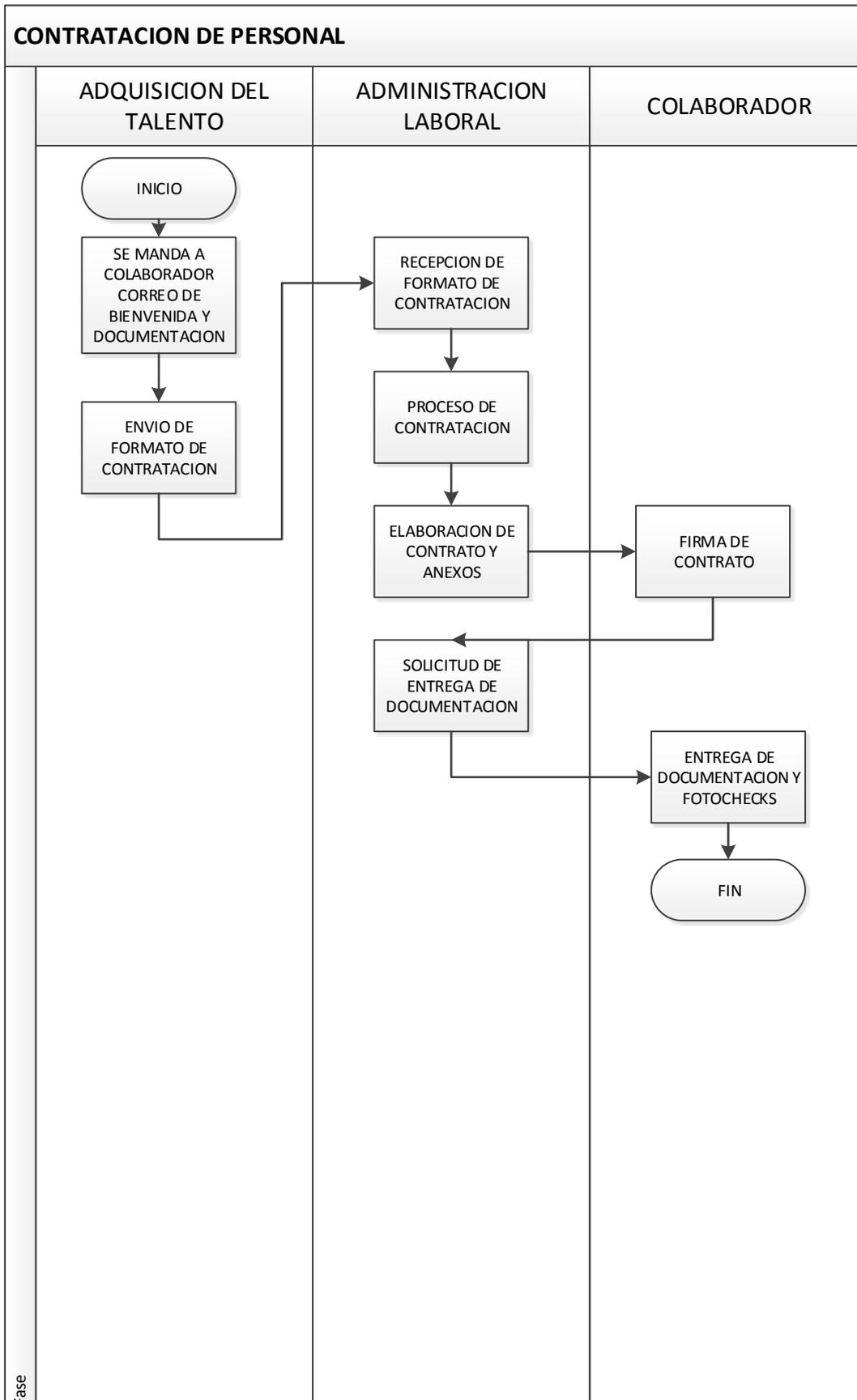


Gráfico 14 Diagrama de causa – efecto del área de RR.HH de LIVES S.A.C

Fuente: Elaboración propia.









DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO	
VERSIÓN No.	
FECHA DE EMISIÓN O ACTUALIZACIÓN	
No. DE REVISIÓN	
FECHA DE APROBACIÓN	

ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN		REVISADO Y AUTORIZADO POR
Natalia Vargas Castro Asesor Externo	Milagros Gamboa Moquillaza Jefe de Recursos Humanos	Verónica Telge Llosa Gerente General
Este documento es propiedad y de uso exclusivo de empresa LIVES S.A.C. y no puede ser reproducido, en su totalidad o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de la Gerencia General.		

Presentación

La Dirección de la empresa Lives S.A.C promueve el desarrollo integral de la organización y de sus colaboradores. En este sentido, se dispuso como estrategia; “incrementar la calidad de la gestión”, y entre sus acciones se anexa la implementación de disposiciones administrativas.

Uno de los pilares claves en este proceso está vinculado con los recursos humanos, reconocidos como elementos esenciales para afrontar los nuevos retos en los que se encuentra inmersa la empresa. Por ello, el área de Recursos Humanos, elaboró su Manual de procedimientos, el cual describe las actividades de manera sistemática. Así mismo, proporciona orientación y sistemas administrativos consistentes a las operaciones desarrolladas; garantizando la eficiencia en la gestión de recursos humanos.

El presente Manual de Procedimiento del Departamento de RR.HH tiene como objetivo el fortalecimiento y crecimiento gradual del personal de LIVES S.A.C. como un equipo de alto rendimiento, competente para hacer frente los desafíos que supone un entorno en constante cambio tecnológico y de recursos limitados. En este contexto, los colaboradores tendrán la capacidad de alcanzar el logro de sus metas a nivel personal y organizacional, así como la consolidación de su liderazgo, aspecto clave en el cometido de la dirección.

Me llena de profunda satisfacción, poner a disposición de todos, el presente manual, el que ha sido fruto del esfuerzo, dedicación, trabajo, participación y consenso del personal del área de Recursos Humanos y la asistencia técnica de asesores en la implementación de gestión por procesos, a todos mi agradecimiento por su compromiso y ardua labor.

Introducción

El área de Recursos Humanos de Lives S.A.C. está impulsando un proyecto que pretende hacer realidad la implementación de la gestión por procesos en el ámbito de los recursos humanos. El progreso en la gestión de recursos humanos, será posible en la medida que cambie la cultura organizacional. Es necesario introducir la mentalidad de cambio dentro de los colaboradores y promover la cultura de servicio, participación y cooperación.

Entre las acciones para avanzar hacia la implementación de la gestión por procesos en el ámbito de los recursos humanos, este documento es el primer paso. En él se detalla las políticas, normas y procedimientos trascendentales para la satisfacción de las necesidades de la organización. De la misma forma, el manual persigue la estandarización técnica de las actividades desarrolladas que permita alcanzar una transparente y eficiente gestión de los procesos.

El Manual de Procedimientos del Departamento de RR.HH será entonces una herramienta administrativa de soporte. Este instrumento contiene los siguientes apartados:

- Objetivos del proceso, plan de acción relacionado al proceso.
- Documentación del proceso, instrucciones, normativa y procedimientos vinculados a las actividades del proceso.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

CÓDIGO	
VERSIÓN No.	
FECHA DE EMISIÓN O ACTUALIZACIÓN	
No. DE REVISIÓN	
FECHA DE APROBACIÓN	

ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN		REVISADO Y AUTORIZADO POR
Natalia Vargas Castro Asesor Externo	Milagros Gamboa Moquillaza Jefe de Recursos Humanos	Verónica Telge Llosa Gerente General
<p>Este documento es propiedad y de uso exclusivo de empresa LIVES S.A.C. y no puede ser reproducido, en su totalidad o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de la Gerencia General.</p>		

CONTROL DE CAMBIOS

Nombre del Proceso:					
Revisión No.	Motivo o Causa	Pág. No.	Fecha de Emisión	Fecha de Aprob.	Descripción Del cambio

INDICE.....

1. OBJETIVO

2. ALCANCE DEL PROCESO

3. MARCO JURÍDICO

4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS.....

4.1 **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO**

4.3 **POLÍTICAS DE SELECCIÓN**

4.4 **POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN**

4.5 **POLÍTICAS DE INDUCCIÓN**

5. PROCEDIMIENTOS.....

5.1 **Procedimiento: Solicitar y seleccionar personal**.....

5.2 **Procedimiento: Contratar al aspirante seleccionado**

5.3 **Procedimiento: Inducir al nuevo colaborador a la empresa**.....

6. FORMULARIOS Y ANEXOS

6.1 **FORMULARIOS**.....

6.2 **ANEXOS**

1. OBJETIVO

Determinar las políticas y procedimientos que garanticen el desarrollo de un proceso de incorporación de personal eficaz, eficiente, efectivo y adecuado a las necesidades de la organización. El presente documento servirá de guía para todos los departamentos de la empresa que se encuentren involucrados en el proceso aludido, de tal forma que estos cumplan con las directrices y se logre una gestión competente que permita a la organización identificar los candidatos idóneos que se adecuen al perfil definido por puesto y a la cultura organizacional de la empresa. De manera semejante, el manual de incorporación permitirá reducir las situaciones perjudiciales en el ámbito legal vinculadas con la contratación del personal.

2. ALCANCE DEL PROCESO

El proceso de incorporación de personal se aplica a todos los puestos que queden vacantes en la empresa.

El proceso se inicia con la solicitud de personal por parte de los Jefes de departamento y finaliza con la inducción del personal al puesto de trabajo y a la empresa.

3. MARCO JURÍDICO

1. Ley General de Trabajo del Perú.
2. Reglamento Interno de Trabajo de LIVES S.A.C.

4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS

4.1 POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

- El Departamento de Recursos Humanos deberá analizar la oferta interna de personal. Los empleados del área mantendrán información actualizada de los colaboradores al interior de la organización para definir su perfil profesional y personal.
- El proceso de Reclutamiento admitirá propuestas del área solicitante, incluirá a los candidatos referidos en un contexto en el que todo aspirante tendrá las mismas oportunidades de ser seleccionado.

- En referencia al punto anterior los candidatos propuestos o identificados a nivel interno deberán contar al menos 6 meses de antigüedad en la empresa.
- El proceso de Reclutamiento tendrá como base los perfiles de puestos definidos por el Área de Recursos Humanos.
- Se publicará la vacantes para reclutamiento externo en caso no se encontrará candidatos a nivel interno que se ajusten al perfil del puesto.
- La definición de candidatos viables a través de la revisión de currículos se dará por validación del aspecto técnico por parte del área solicitante y del perfil profesional por parte del responsable de reclutamiento.
- El departamento de Recursos Humanos deberá
- El proceso de Reclutamiento empleará como medios de difusión de la vacante:
 - A nivel Interno, se realizará el anuncio de la vacante a través del periódico mural del Área de Recursos Humanos.
 - A nivel Externo, se publicará la vacante en bolsas de trabajo online y del Ministerio de Trabajo.
- El Área de Recursos Humanos mantendrá actualizada una base de datos de postulantes clasificados por especialidades.

4.2 POLÍTICAS DE SELECCIÓN

- En el proceso de Selección, se priorizará al personal interno que posea las competencias requeridas por el puesto vacante.
- Con la finalidad de optar por el mejor candidato se tomará en cuenta la apreciación del jefe inmediato del área solicitante.
- La información obtenida de los postulantes durante el proceso de selección será manejada de forma reservada.
- Los familiares de los colaboradores del Área de Recursos Humanos no podrán participar en los procesos de selección para evitar conflictos de intereses y una pérdida de objetividad del proceso.
- Durante el proceso de Selección de Personal se realizarán una serie de actividades que garanticen la idoneidad del candidato:
 - Aplicación de pruebas psicométricas.
 - Verificación de Referencias.

- Entrevista profunda, aplicada por el Jefe de Recursos Humanos.
- Entrevista con el Jefe Inmediato del puesto vacante.

4.3 POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

- El proceso de contratación se iniciará una vez que se cuente con toda la documentación del candidato seleccionado.
- Los contratos se realizarán en base a las modalidades establecidas por la organización, esta contempla cuatro tipos: locación de servicios, contratos a plazo fijo, contrato a plazo indeterminado y convenio de prácticas. Estas modalidades se encuentran previstas en la legislación laboral del Perú. Asimismo, se tomará en cuenta el Decreto Ley N° 22342 sobre la Promoción de las Exportaciones No Tradicionales, en el que se presenta la modalidad de contrato en el caso de los obreros para las exportaciones.
- Los empleados del Área de Recursos Humanos no podrán realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido el proceso de Selección.
- No se contratará candidatos que posean antecedentes penales o policiales.
- El responsable del proceso de contratación generará los expedientes del personal garantizando la confidencialidad y resguardo de la privacidad de la información. Se encargará de realizar los contratos y solicitará para ello: currículo, copia de DNI, copia de DNI de los hijos en caso corresponda, antecedentes policiales y penales.
- No se contratarán personas menores de 18 años.
- No se podrá contratar a una persona por un sueldo superior al rango salarial dispuesto para el puesto a ocupar.

4.4 POLÍTICAS DE INDUCCIÓN

- Todo personal de nuevo ingreso a la organización deberá completar su proceso de inducción compuesto por dos etapas:
 - Inducción a LIVES S.A.C.
 - Inducción al área y puesto.
- Cada jefe de área se responsabilizará de armar un programa de inducción de los puestos que competen su jefatura atendiendo los aspectos técnicos relevantes, se tomará en cuenta los siguientes puntos:
 - Indicaciones sobre la denominación del puesto, su objetivo y las funciones.

- Información sobre las evaluaciones de desempeño aplicadas en el área y el puesto.
- Explicación de los procedimientos claves y las acciones en caso de contingencias.
- Presentación al nuevo colaborador con sus compañeros.
- Indicación del horario de trabajo.
- Designación de un colaborador que lo apoye en su proceso de adaptación y aprendizaje.
- Explicación de los protocolos internos para la comunicación a nivel personal y laboral.
- Las inducciones deberán realizarse en forma presencial.
- En el proceso de Inducción se hará entrega de un paquete de inducción para informar de forma más detallada, este incluye:
 - Folleto de Cultura Organizacional (Misión, Visión y Valores).
 - Reglamento Interno de Trabajo
 - Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
 - Descripción del Área y puesto a ocupar.

5. PROCEDIMIENTOS

5.1 Procedimiento: Reclutamiento de Personal

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

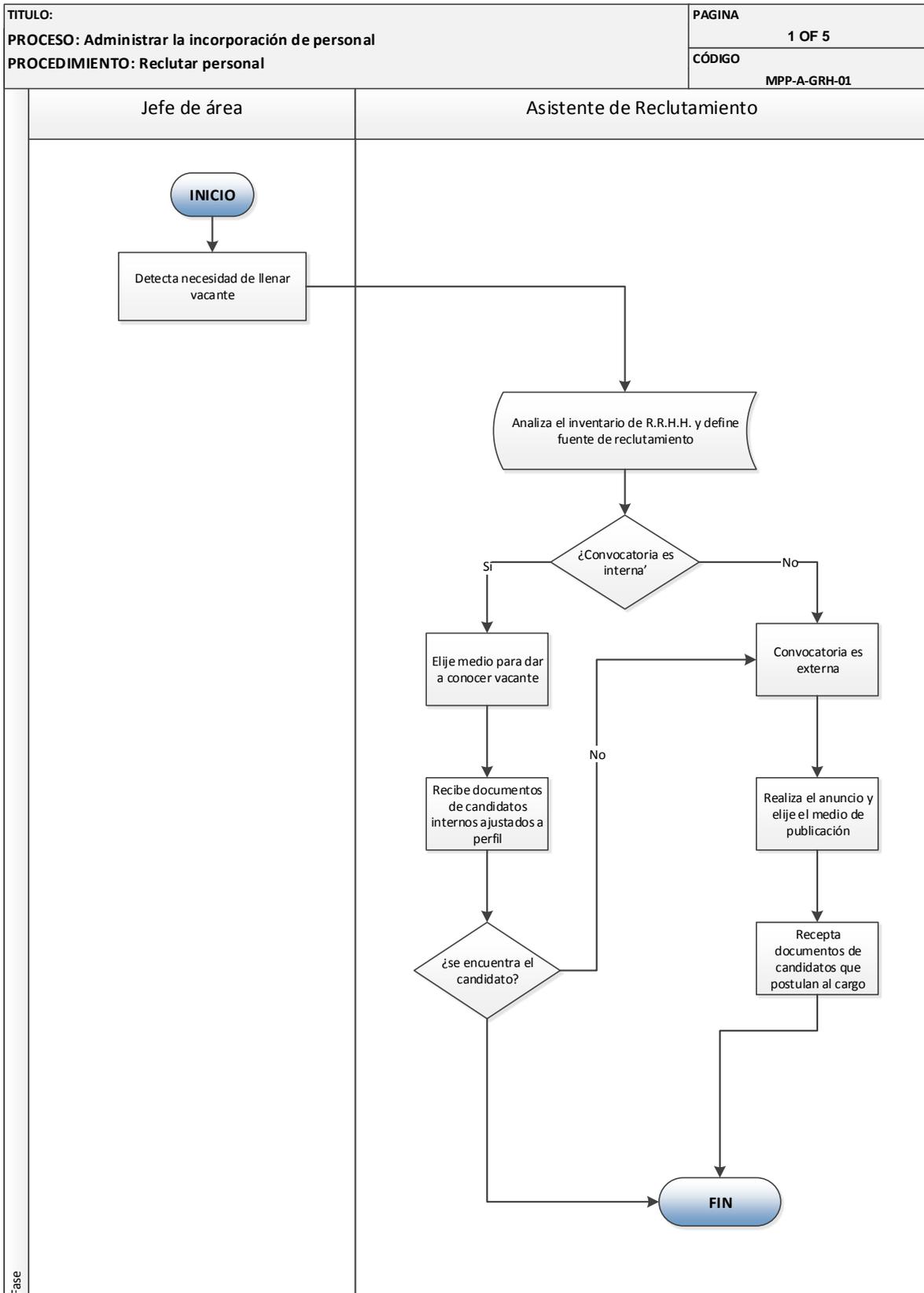
Jefe de Área

1. Detecta la necesidad de llenar una vacante por salida de empleado o creación de puesto.
2. Solicita al psicólogo de recursos humanos realizar proceso de contratación.

Asistente de reclutamiento

3. Analiza el inventario de recursos humanos y define la fuente de reclutamiento, de acuerdo a la plaza.
4. Si la convocatoria va a ser interna, elige el medio para dar a conocer la vacante y publica el aviso.
5. Recibe los documentos requeridos de los candidatos internos, que se ajusten al perfil requerido.
6. Si se encuentra el recurso humano dentro de la empresa, finaliza el proceso de reclutamiento y selección.
7. Si no existe el candidato para el cargo dentro de la empresa, realiza el diseño del anuncio y el medio para publicarse.
8. Recapta la solicitud y documentación básica de los candidatos que postulan al cargo.

Fin



5.2 Procedimiento: Selección de personal

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

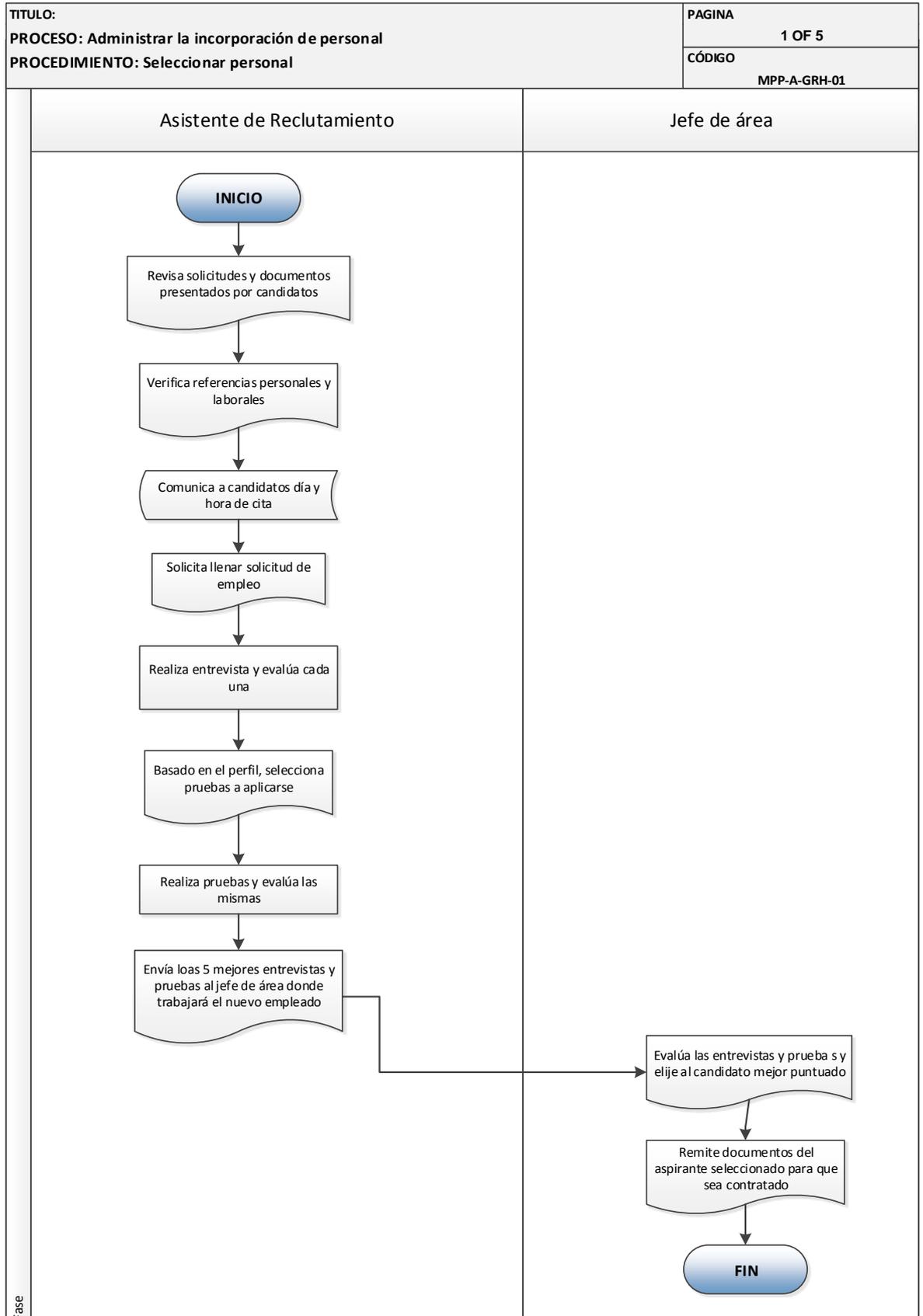
Asistente de reclutamiento

1. Revisa las solicitudes y documentos presentados por los candidatos al cargo vacante.
2. Verifica referencias personales y laborales de los candidatos.
3. Contacta por correo electrónico a los candidatos indicando día y hora de cita.
4. Solicita llenar la solicitud de empleo.
5. Realiza la entrevista y evalúa cada una de ellas.
6. De acuerdo al perfil del cargo, selecciona las pruebas a ser aplicadas a los candidatos al cargo.
7. Realiza las pruebas a los candidatos y evalúa las mismas.
8. Envía las 5 mejores entrevistas y pruebas realizadas a los aspirantes al jefe de área en donde trabajará el nuevo empleado.

Jefe de área

9. Evalúa las entrevistas y pruebas y elige al candidato mejor puntuado y de acuerdo a su punto de vista.
 10. Envía documentos del aspirante seleccionado para que se proceda a contratarlo.
-

Fin



5.3 Procedimiento: Contratación de personal

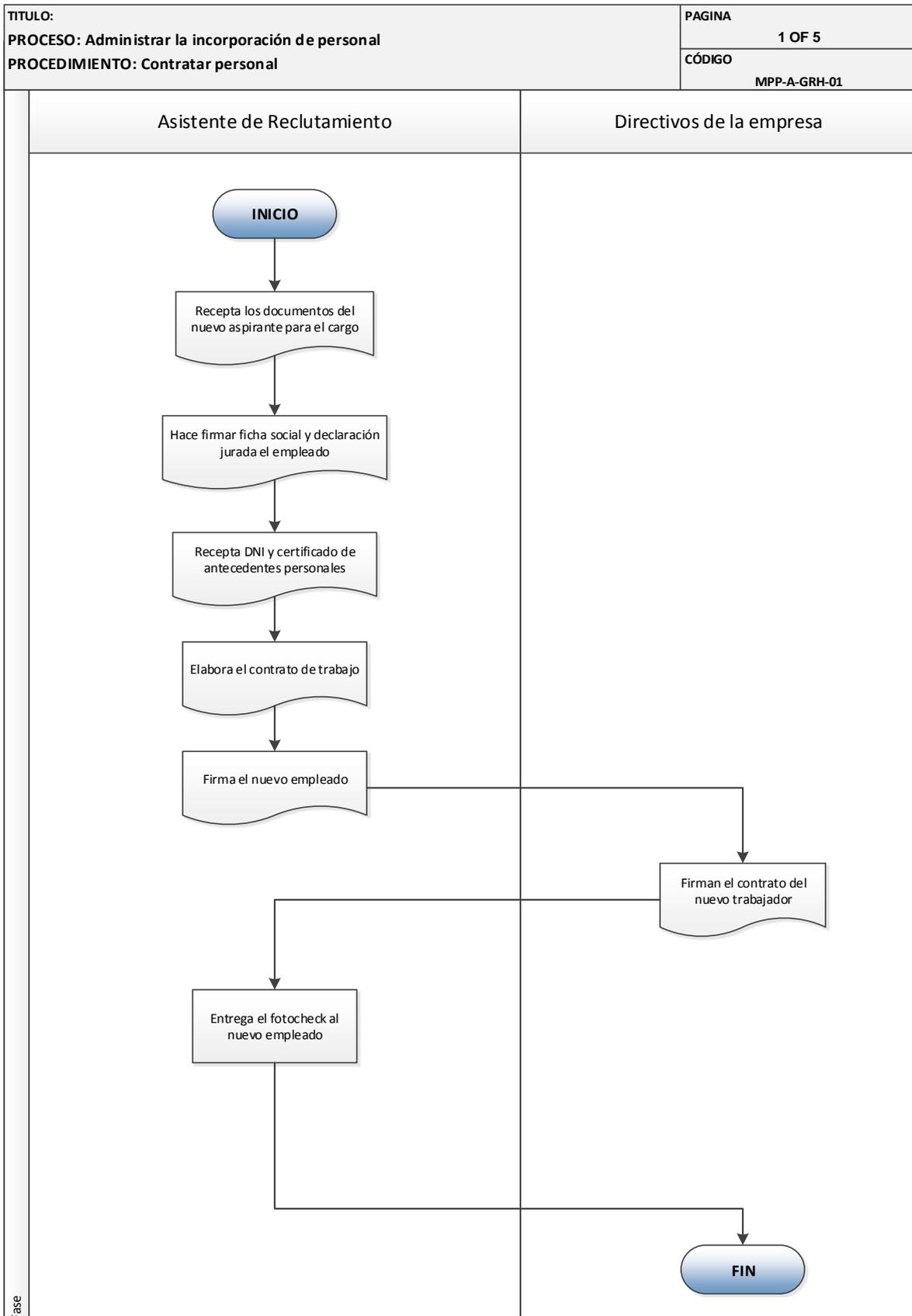
Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Asistente de Reclutamiento

1. Recapta los documentos del o de los aspirantes seleccionados para el cargo.
2. El aspirante seleccionado, llena la ficha social y la declaración jurada de domicilio.
3. Recapta del aspirante seleccionado copia del DNI, certificado de antecedentes policiales.
4. Elabora el contrato de trabajo para el nuevo aspirante.
5. Firma el nuevo empleado y los directivos de la empresa autorizados.
6. Entrega el fotocheck al nuevo empleado para su ingreso a la empresa.

Fin



5.4 Procedimiento: Inducción de personal

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Psicólogo de recursos humanos

1. Genera y llena la ficha de inducción (datos generales, área de adscripción, puesto, fecha de ingreso, tipo de contratación).
2. Elabora carta de bienvenida para el nuevo empleado.
3. Prepara paquete de información para el nuevo empleado que incluye:
 - a. Reglamento Interno de Trabajo
 - b. Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
 - c. Descripción del Puesto a ocupar
4. Comunica al nuevo empleado el proceso de inducción a desarrollar y las fechas definidas.
5. Coordina con el área de adscripción, las fechas tentativas para la inducción.
6. Solicita la aprobación del jefe inmediato del nuevo empleado.

Nuevo empleado

7. Lee el paquete de información proporcionada y asiste a la inducción en las fechas definidas.

Psicólogo de recursos humanos

8. Comparte con el nuevo empleado la siguiente información:
 - a. Presenta los productos de LIVES, la misión y visión organizacional, nombres de los miembros de la alta dirección, información sobre las instalaciones.
 - b. Responde a las dudas del nuevo colaborador y realiza un recorrido por la empresa con él nuevo empleado, incluyendo su área de trabajo.

Jefe inmediato

9. Continuar el procedimiento de inducción, indicando al colaborador sus responsabilidades y funciones en el área.
10. Presenta a sus compañeros de trabajo y el espacio en el que se desenvolverá.

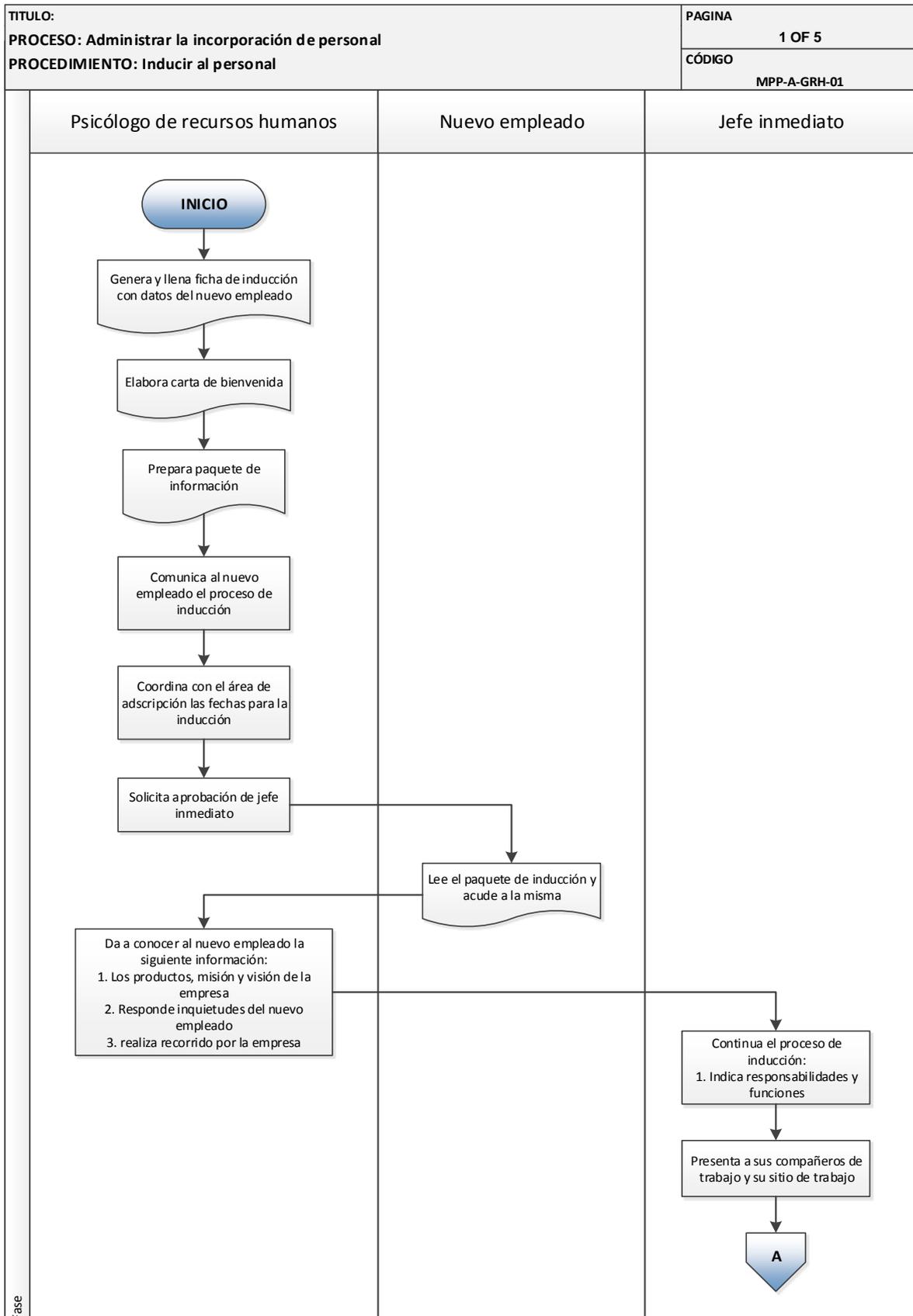
Nuevo empleado

11. Finalizado el proceso de inducción, acude al departamento de recursos humanos y comunica su opinión sobre el procedimiento de inducción que ha pasado.

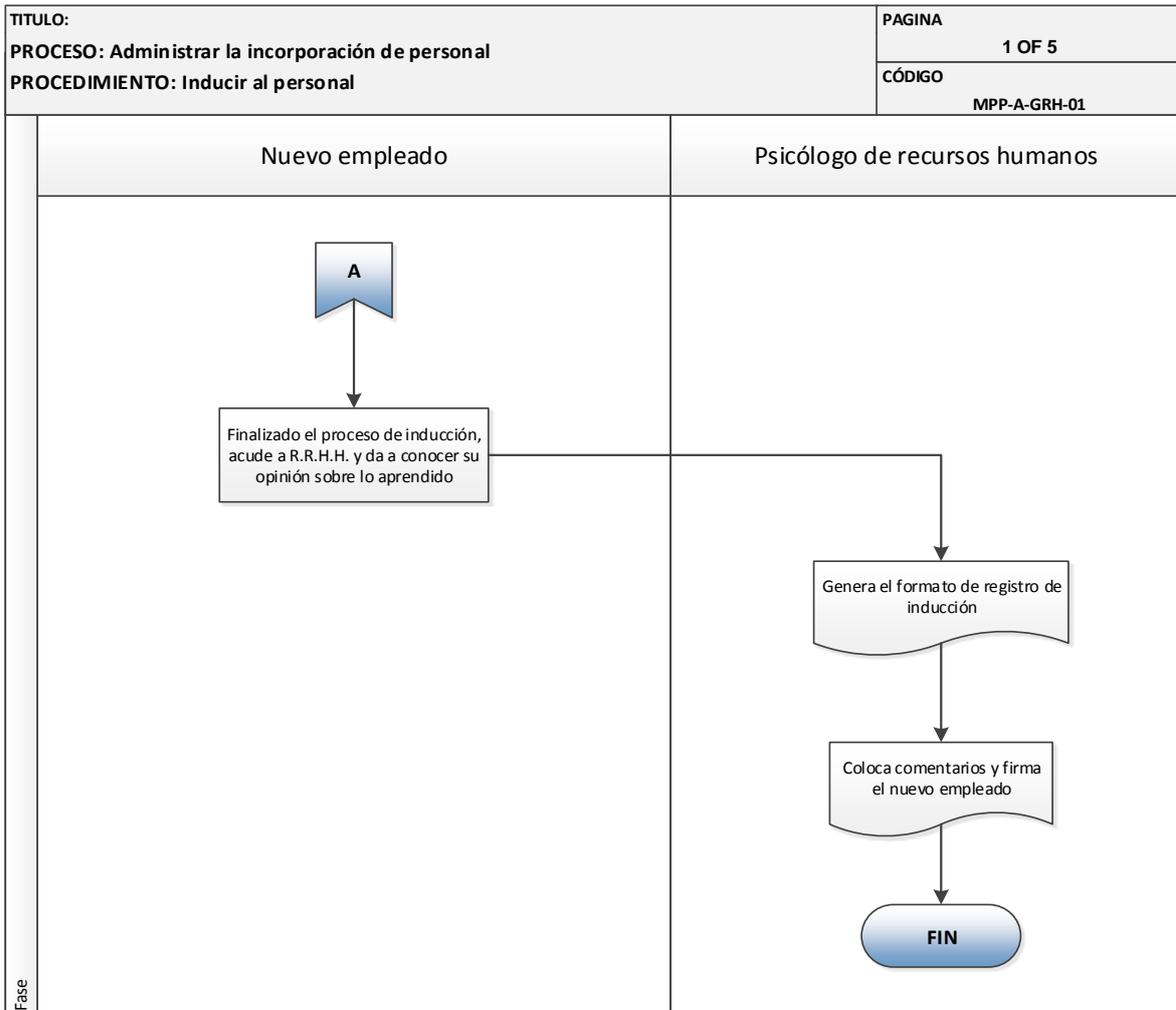
Psicólogo de recursos humanos

12. Genera el formato de registro del proceso de inducción, en el que registra sus comentarios y firma el nuevo empleado.

Fin



Fase



6. FORMULARIOS Y ANEXOS

6.1 FORMULARIOS

Nombre del Formulario	Código

6.2 ANEXOS

Anexo No.	Nombre	Código



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS REMUNERACIONES, BENEFICIOS Y DESCUENTOS DE LEY

CÓDIGO	MPP-A-GRH-02-01
VERSIÓN No.	001
FECHA DE EMISIÓN O ACTUALIZACIÓN	
No. DE REVISIÓN	
FECHA DE APROBACIÓN	

ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN		REVISADO Y AUTORIZADO POR
Natalia Vargas Castro Asesor Externo	Milagros Gamboa Moquillaza Jefe de Recursos Humanos	Verónica Telge Llosa Gerente General

Este documento es propiedad y de uso exclusivo de empresa LIVES S.A.C. y no puede ser reproducido, en su totalidad o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de la Gerencia General.

CONTROL DE CAMBIOS

Nombre del Proceso:					
Revisión No.	Motivo o Causa	Pág. No.	Fecha de Emisión	Fecha de Aprob.	Descripción Del cambio

INDICE

1. OBJETIVO

2. ALCANCE DEL PROCESO

3. MARCO JURÍDICO

4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS.....

4.1 **POLÍTICAS DE PAGO DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS DE LEY**

5. PROCEDIMIENTOS.....

5.1 **Procedimiento: Registro de Horas Extras**.....

5.2 **Procedimiento: Elaboración de Requerimiento de Planillas de Remuneraciones**....

5.3 **Procedimiento: Afiliación del colaborador a la AFP.**

5.4 **Procedimiento: Pago de AFP´s**

5.5 **Procedimiento: Prestamos a Personal.**

5.6 **Procedimiento: Control y pago de las vacaciones del personal**.....

5.7 **Procedimiento: Pago de Contribuciones al SENATI.**

5.8 **Procedimiento: Declaración en el PDT Planilla Electrónica- PLAME**

5.9 **Procedimiento: Pago de Gratificaciones**.....

5.10 **Procedimiento: Pago de utilidades al personal**

5.11 **Procedimiento: Pago de Contribución por Tiempo de Servicio (CTS)**

6. FORMULARIOS Y ANEXOS

6.1 **FORMULARIOS**.....

6.2 **ANEXOS**

1. OBJETIVO

El presente Manual de Procedimientos pretende ser un instrumento administrativo eficaz que evite desviaciones o duplicidad de funciones en el proceso de pago de remuneraciones y beneficios de ley al personal de la empresa LIVES S.A.C. Asimismo, este manual promueve y facilita la remuneración justa de cada colaborador de la empresa en los términos, condiciones, montos y plazos definidos por los criterios legales vigentes de la legislación laboral del Perú y las políticas de la organización.

2. ALCANCE DEL PROCESO

El proceso se inicia con el proceso de cálculo de valores que recibirá el colaborador por remuneración o beneficios y finaliza con la acreditación de valores a favor del trabajador.

3. MARCO JURÍDICO

-
1. Ley General del Trabajo.
 2. Reglamento Interno de Trabajo.

4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS

4.1 POLÍTICAS DE PAGO DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS DE LEY

- El Departamento de Recursos Humanos mantendrá la integridad y confidencialidad de las planillas, a través de un control exhaustivo de la información, independientemente del formato en que se encuentre esta última (impreso o en el sistema). El área utilizará claves de acceso y restricciones al manejo de información por parte del encargado de planilla para el cumplimiento de la presente disposición.
- La Alta dirección y el jefe del Departamento de Recursos Humanos realizarán una revisión anual del paquete de beneficios e integraran nuevos en función de los requerimientos de los colaboradores de la empresa. Los beneficios serán de

índole económica así como todos aquellos que generen mejores condiciones de vida a los colaboradores.

- El Departamento de Recursos Humanos realizará evaluaciones de desempeño a cada uno de los empleados para justificar los aumentos salariales en función de las capacidades y desenvolvimiento en el trabajo.
- Los movimientos en planilla serán registrados para mantener el control interno y responder ante futuras auditorías a nivel interno y externo.
- El Departamento de Recursos Humanos deberá registrar en la planilla los colaboradores ingresantes en un plazo no mayor a 72 horas, independientemente del tipo de contrato al que se encuentre sujeto.
- Los pagos serán de forma semanal para los obreros y quincenal para los administrativos. El pago se realizará un día laborable antes de finalizar la semana de trabajo en el caso de los obreros y un día laborable antes de quincena y fin de mes en el caso de los administrativos.
- La empresa cumplirá con el pago de los aspectos que constituya la remuneración y los beneficios establecidos en la Ley General del Trabajo, detallados a continuación:
 - Gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad.
 - Utilidades.
 - Asignación Familiar.
 - Seguro de Vida.
 - Compensación por Tiempo de Servicio.
 - Horas Extras.
 - Vacaciones.
- Los pagos de los beneficios de ley se realizarán en las fechas establecidas por la Ley General del Trabajo a través de la cuenta de ahorros del colaborador o por cheque en circunstancias específicas.

5. PROCEDIMIENTOS

5.1 Procedimiento: Registro de Horas Extras.

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Jefe Inmediato

1. Determina la necesidad que el trabajador labore horas extras y procede a generar una programación del personal a su cargo, la cual entrega al Asistente de Recursos Humanos.

Asistente de Recursos Humanos

2. Envía a Vigilancia la programación del personal que ingresará o permanecerá en las instalaciones de la Empresa para la realización de horas extraordinarias.
3. Revisa en el sistema de marcación, la hora de entrada y salida del personal.
4. Verifica mediante las boletas de salida aquellos colaboradores que no hayan realizado la marcación al finalizar su jornada.
5. Verifica que el registro en el sistema de control de asistencia coincida con la Programación de Horas Extraordinarias, confirmando las horas efectivamente trabajadas de acuerdo al registro de asistencia efectuado por el trabajador, verificando que la compensación sea dada de acuerdo a las normas legales vigentes.
6. Determina las horas de jornada laboral de cada uno de los colaboradores.
7. Envía el reporte al Planillero.

Planillero

8. Ingresa al Sistema de Planillas y coloca la cantidad de horas extras a los colaboradores que corresponda.

Fin

5.2 Procedimiento: Elaboración de Requerimiento de Planillas de Remuneraciones

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Asistente de Recursos Humanos

1. Revisa en el sistema de marcación, las horas de ingreso y salida, tardanzas y faltas del personal.
2. Ingresa en Archivo Excel datos relevantes sobre las eventualidades con el personal:
 - 2.1. Tardanzas del personal.
 - 2.2. Faltas del personal.
 - 2.3. Los días en que los colaboradores han almorzado en el concesionario de la empresa.
3. Determina las horas de jornada y los descuentos aplicables en cuanto a consumo en el concesionario y asistencia de cada uno de los colaboradores.
4. Envía el Excel al Planillero.

Planillero

5. Recibe por correo electrónico archivo Excel de los montos a descontar a cada colaborador por faltas, tardanzas y almuerzos.
6. Verifica que las horas de jornada laboral estén correctas.
7. Solicita el cuaderno de cesados al Reclutador.

Reclutador

8. Entrega el cuaderno de cesados al Planillero.

Planillero

9. Elimina de la planilla el personal cesado.
10. Elabora las planillas de remuneraciones en base al control de asistencia para el personal activo. Considera para el cálculo 30 días al mes en caso de los empleados (incluyendo domingos y sábados), en obreros 7 días (incluyendo los días domingos aunque no se haya trabajado).
11. Consulta a la Asistente Social sobre los descansos y subsidios al personal.

Asistente Social

12. Informa sobre los descansos y subsidios del personal en la fecha que compete.

Planillero

13. Ingresa los descansos y subsidios a la planilla.
14. Solicita al área de ingeniería la data de los incentivos por eficiencia.

Jefe de Ingeniería

15. Envía la data de los incentivos por eficiencia de los colaboradores que corresponda.

Planillero

16. Ingresa la data del área de producción sobre los incentivos por eficiencia.
17. Calcula las aportaciones a realizar por concepto de EPS, ESSALUD (9%)
18. Considera en las planilla, los descuentos por concepto de tardanzas, faltas injustificadas, SENATI (0.75%), AFP's, Impuesto a la Renta por 5ta. Categoría, pago de préstamos, línea de celular, consumo por campañas (útiles escolares), consumo en concesionario y compras en la tienda de la empresa.
19. Revisa los valores ingresados por cada trabajador, si existen valores mal ingresados corrige.
20. Procesa los datos ingresados mediante el sistema.
21. Genera un excel con el total a pagar, el número de personas y el rango de fecha (semanal/quincenal).
22. Detalla en el excel prestamos (empresa o BANBIF), pagos en efectivos, pago a SENATI.
23. Entrega el requerimiento de planilla al Jefe de recursos humanos para revisión y aprobación.

Jefe de Recursos Humanos

24. Revisa y solicita cambios si el caso amerita.
25. Aprueba el contenido del archivo, firma y remite al Planillero.

Planillero

26. Entrega de forma física a Gerencia.
27. Ingresa a Página Web del BCP.
28. Ingresa en un formato de TXT (hoja de texto generado por el sistema) la planilla: número de cuenta, nombres y apellidos, DNI y el monto a depositar a la persona.
29. Sube al sistema del BCP la información.
30. Informa a gerencia que la información se encuentra en el sistema del Banco.

Gerencia

31. Confirma el pago en el sistema del BCP.

Fin

5.3 Procedimiento: Afiliación del colaborador a la AFP.

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Asistente de Recursos Humanos

1. Registra la afiliación del nuevo colaborador. Ingresa en el sistema de AFPnet los datos del colaborador en el formulario presentado en la Página Web.
2. Verifica el mensaje que confirma el registro de la afiliación.
3. Revisa el estado de la afiliación. Realiza seguimiento hasta que la AFP registre el Código Único del SPP (CUSPP) asignado por la SBS al trabajador, momento en que el estado de la solicitud de afiliación cambiará a APROBADA y AFPnet le enviará un correo electrónico informando el CUSPP de su trabajador.
4. Imprime los Contratos de Afiliación aprobados. En el contrato impreso figurará el CUSPP con el cual deberá efectuar los aportes mensuales del trabajador a la AFP.
5. Verifica si el afiliado mantiene un vínculo laboral de dependencia con la Empresa.
6. Tramita la firma del trabajador en el Contrato de Afiliación. Una vez firmado el Contrato de Afiliación, la AFP lo recogerá en las oficinas del empleador.
7. Comunica al Planillero los colaboradores con nueva afiliación.

Fin

5.4 Procedimiento: Pago de AFP´s

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

Descripción del Procedimiento

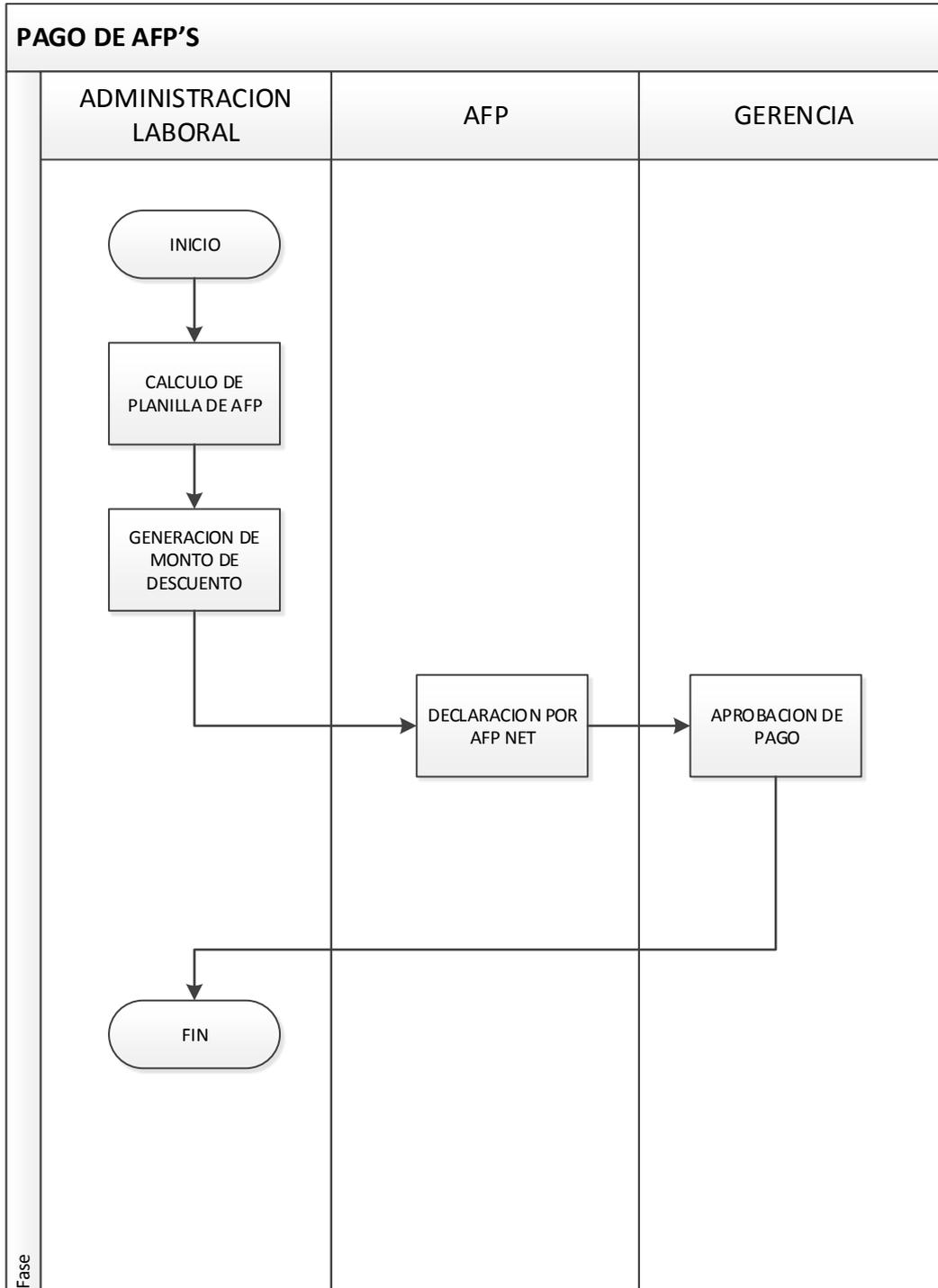
Planillero

1. Revisa la planilla y genera un Excel en donde calcula el monto de descuento por persona correspondiente por concepto de AFP´s (Habitat, Profuturo, Integra y Prima).
2. Ingresa al AFPnet.
3. Realiza la declaración de aportes y selecciona BCP como banco pagador.
4. Comunica a Gerencia la declaración de aportes.

Gerencia

5. Aprueba y realiza el pago electrónico. El pago se debe realizar dentro de los 5 primeros días útiles del mes siguiente al que se percibieron las remuneraciones.

Fin



5.5 Procedimiento: Prestamos a Personal.

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Colaborador

1. El interesado se acerca a la Asistente social, detallando el monto, motivo y plazo que propone.

Asistente Social

2. Verifica si el colaborador tiene trabajando un periodo mayor a 6 meses y si el motivo de solicitud es por temas de salud.
3. Realiza una entrevista para conocer a fondo el problema del colaborador y si tiene deudas en alguna entidad o particulares.
4. Informa al colaborador sobre el rango de montos permitidos para los préstamos (entre 300 y 500 soles).
5. Entrega al colaborador el formato de requerimiento de préstamo.

Colaborador

6. Llena el formato, explicando el motivo de salud y adjunta la documentación que da sustento al pedido.
7. Tramita la firma de su Jefe Inmediato.
8. Entrega de forma física el requerimiento de préstamo debidamente llenado y firmado por su Jefe Inmediato así como los documentos adjuntos.

Asistente Social

9. Recepciona los documentos.
10. Evalúa en base a la entrevista, los documentos y las deudas del solicitante.
11. Detalla en la solicitud los aspectos evaluados.
12. Entrega de forma física el requerimiento con la evaluación realizada al Jefe de Recursos Humanos.

Jefe de Recursos Humanos

13. Evalúa y aprueba la solicitud.
14. Comunica a la Asistente Social sobre la aprobación.

Asistente Social

15. Comunica al Colaborador el resultado y de ser aprobatorio informa al Planillero para que lo considere como descuento en los próximos pagos.
16. Entrega de forma física el Requerimiento de Préstamo.

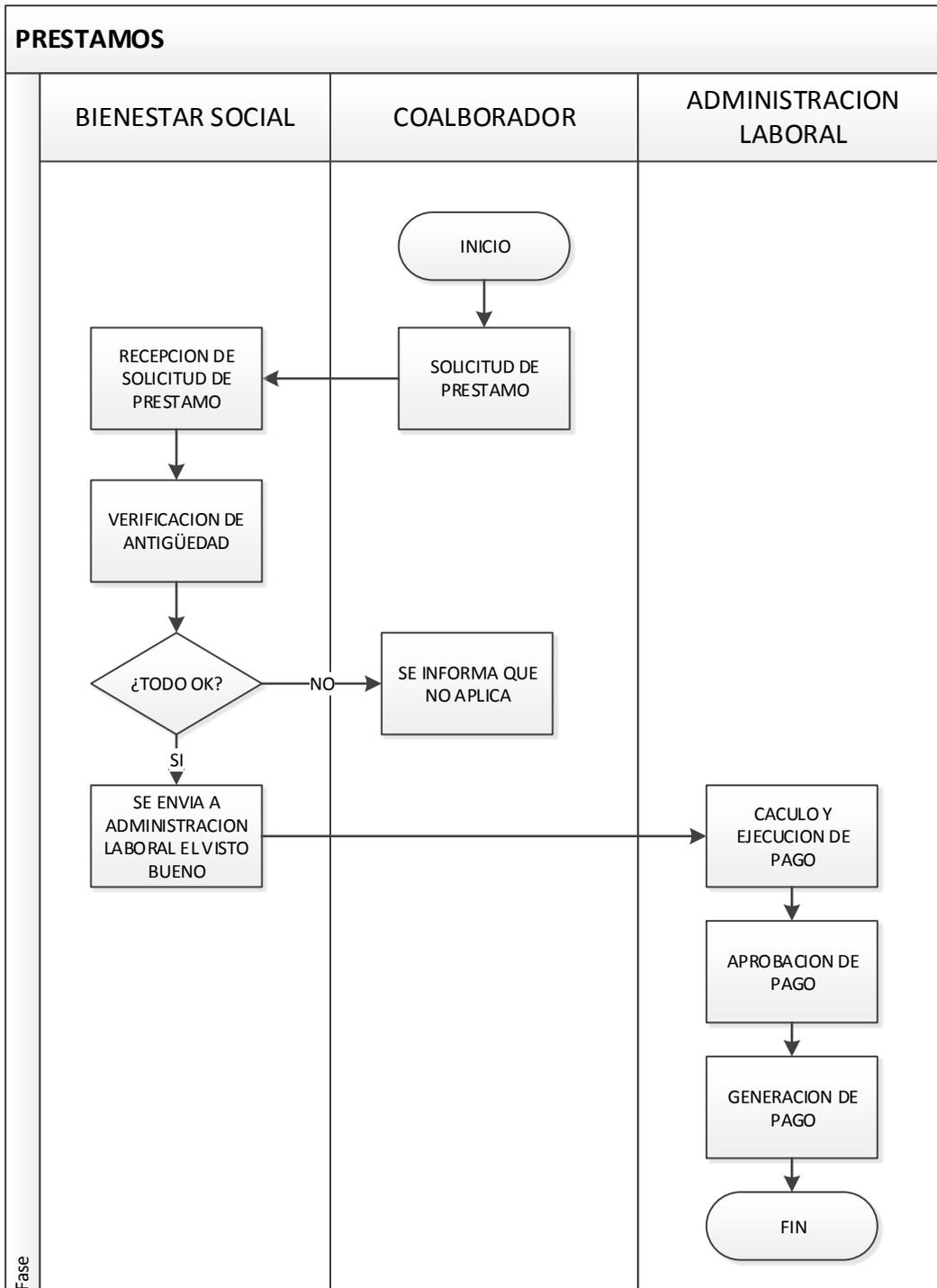
Planillero

17. Ingresa a Página Web del BCP.
18. Ingresa en un formato de TXT (hoja de texto generado por el sistema) la información: número de cuenta, nombres y apellidos, DNI y el monto a depositar a la persona.
19. Sube al sistema del BCP la información.
20. Informa a gerencia que la información se encuentra en el sistema del Banco.

Gerencia

21. Revisa y aprueba el depósito del monto por concepto de préstamo.
22. Confirma el pago en el sistema del BCP.

Fin



5.6 Procedimiento: Control y Pago de las vacaciones del personal

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

Descripción del Procedimiento

Planillero

6. Genera un Registro en Excel sobre las vacaciones tomadas y restantes del personal. Para ello, detalla el rango de fecha en caso se haya tomado un periodo de vacaciones y se especifica el periodo restante.
7. Actualiza semanalmente el Registro en Excel.

Colaborador

8. Solicita verbalmente la liquidación de su periodo de vacaciones.

Planillero

9. Recibe solicitud verbal del colaborador para liquidación de su periodo de vacaciones.
10. Verifica en el registro de control de vacaciones el estado del trabajador dependiendo de la fecha de ingreso la fecha de salida y los días a los que tiene derecho.
11. Notifica a la Jefa de Recursos Humanos la solicitud de un colaborador para salir de vacaciones.

Jefe de Recursos Humanos

12. Recibe solicitud de vacaciones y analiza:
 - 12.1. Si el Jefe Inmediato considera que el colaborador no debe salir en la fecha solicitada, notifica la decisión al Planillero.
 - 12.2. Si considera adecuada la salida del colaborador, aprueba la solicitud.
 - 12.3. Notifica la aprobación indicando la fecha de salida del trabajador.

Planillero

13. En archivo Excel predefinido, llena solicitud de vacaciones con los datos del colaborador solicitante.
14. Ingresa en la solicitud los valores a pagar.
15. Obtiene el valor a recibir por concepto de vacaciones.
16. Imprime solicitud de vacaciones y remite a Gerencia.

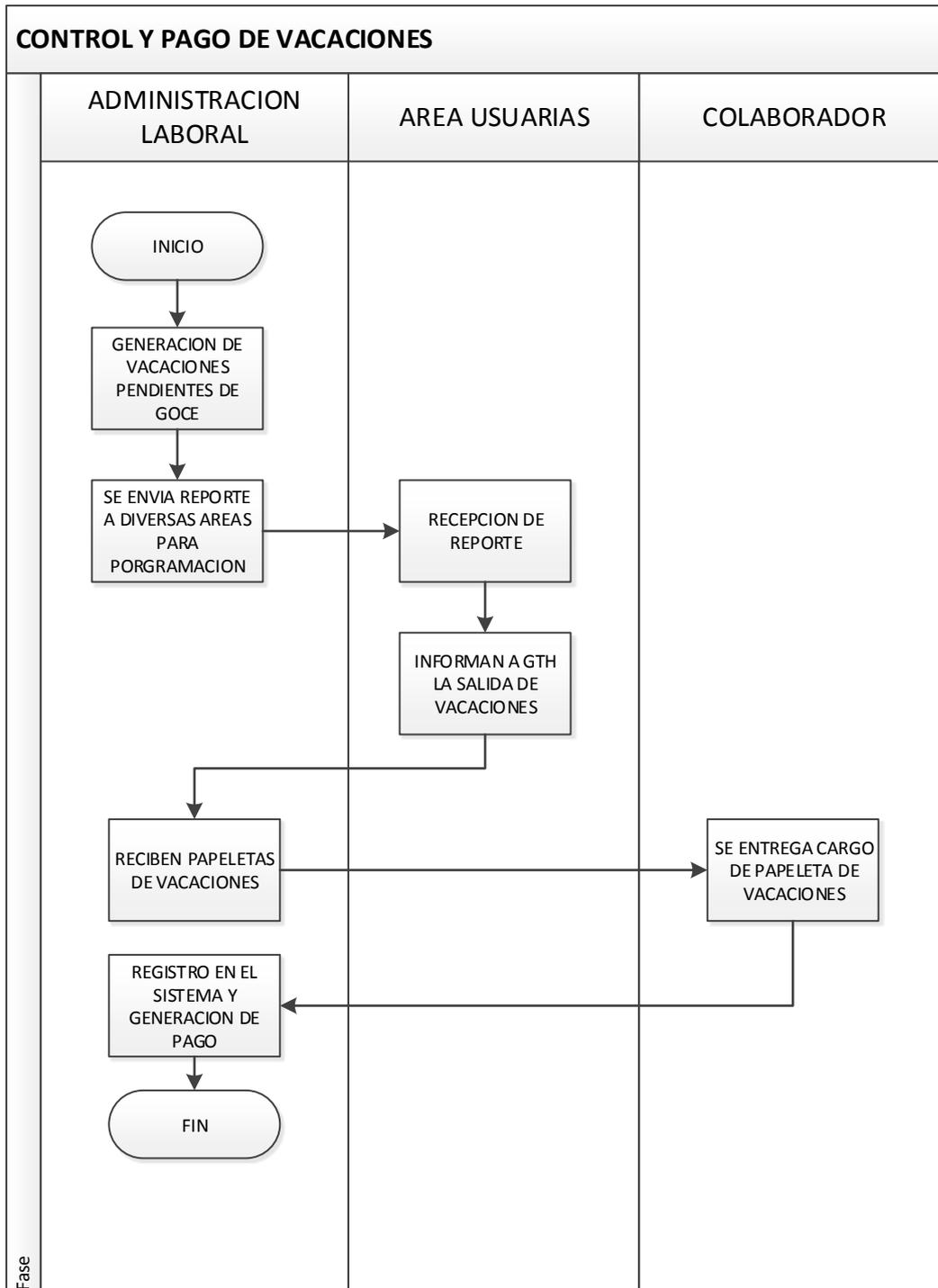
Gerencia

17. Recibe solicitud de vacaciones y evalúa para su aprobación.
18. Realiza el depósito por el valor de la liquidación de vacaciones del empleado.

Planillero

19. Ingresa a archivo Excel de vacaciones y actualiza la fecha del periodo de vacaciones que va a tomar el trabajador.
20. Archiva la solicitud de vacaciones en la carpeta individual del colaborador.
21. Envía correo al Jefe del departamento del cual sale el colaborador en el que notifica las fechas de salida e ingreso del colaborador.

Fin



5.7 Procedimiento: Pago de Contribuciones al SENATI.

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Planillero

1. Realiza el cierre de planilla.
2. Verifica el monto aportado por cada colaborador al SENATI a través del sistema.
3. Envía a Gerencia la información sobre el monto que se debe aportar.

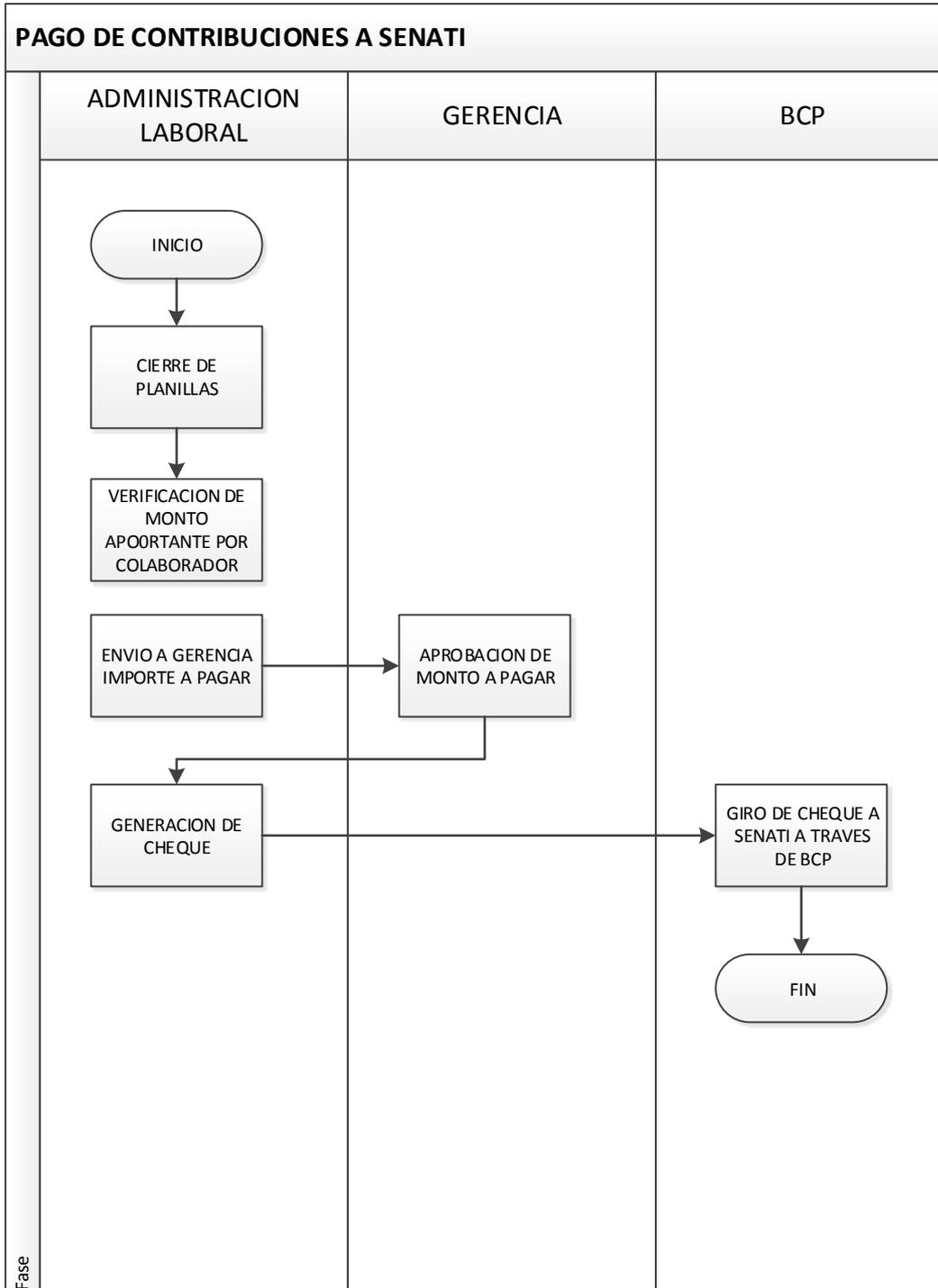
Gerencia

4. Verifica y aprueba el monto a pagar.
5. Entrega el cheque al Planillero.

Planillero

6. Gira el cheque al BCP para el pago de las contribuciones al SENATI.

Fin



5.8 Procedimiento: Declaración en el PDT Planilla Electrónica- PLAME

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Planillero

7. Ingresar a la página principal de la PLAME.
8. Ingresar mediante la clave SOL.
9. Accede y descarga del T-Registro los datos necesarios del Empleador (Registro Único de Contribuyente, Nombre o Razón Social del Empleador, tipo de empleador, además si realiza actividades por las que aporta al SENATI, se cargarán al PDT).

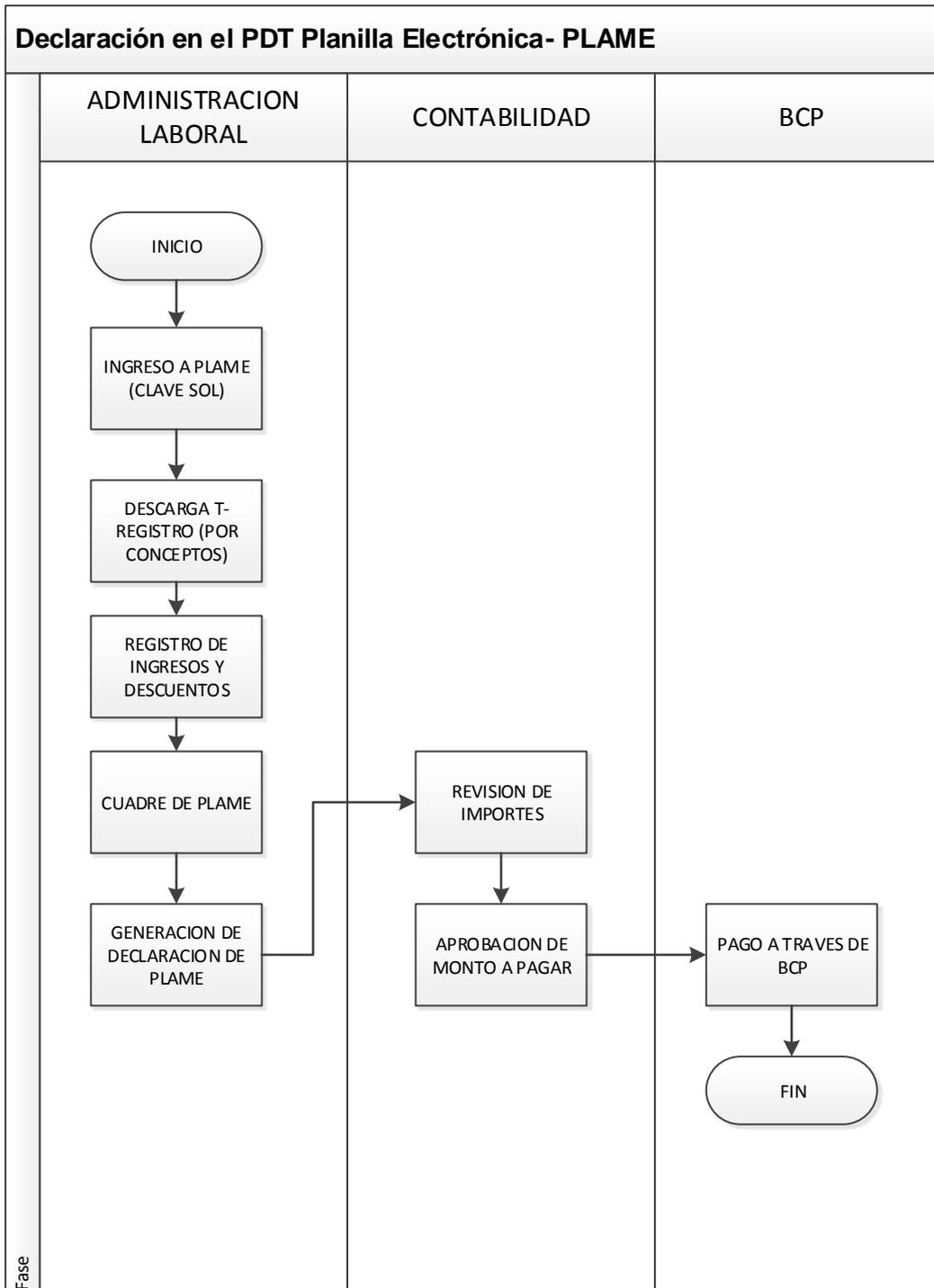
El Archivo personalizado del T-Registro contiene además de los datos del empleador, los de sus trabajadores, pensionistas, personal en formación y personal de terceros, que son necesarios para elaborar la declaración.

10. Selecciona los conceptos de: ingresos y descuentos que utilizará al elaborar la Planilla Mensual de Pagos (PLAME) y la declaración de tributos y aportes vinculados a sus trabajadores.
11. Ingresar los datos del trabajador, jornada laboral, ingresos, descuentos, tributos y aportes.
12. Revisa que el PLAME cuadre tal como el requerimiento de planillas.
13. Genera la declaración de PLAME.
14. Envía el archivo generado por el sistema PLAME a Contabilidad.

Contabilidad

15. Realiza el pago mediante el BCP uno de los bancos Autorizados.

Fin



5.9 Procedimiento: Pago de Gratificaciones

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

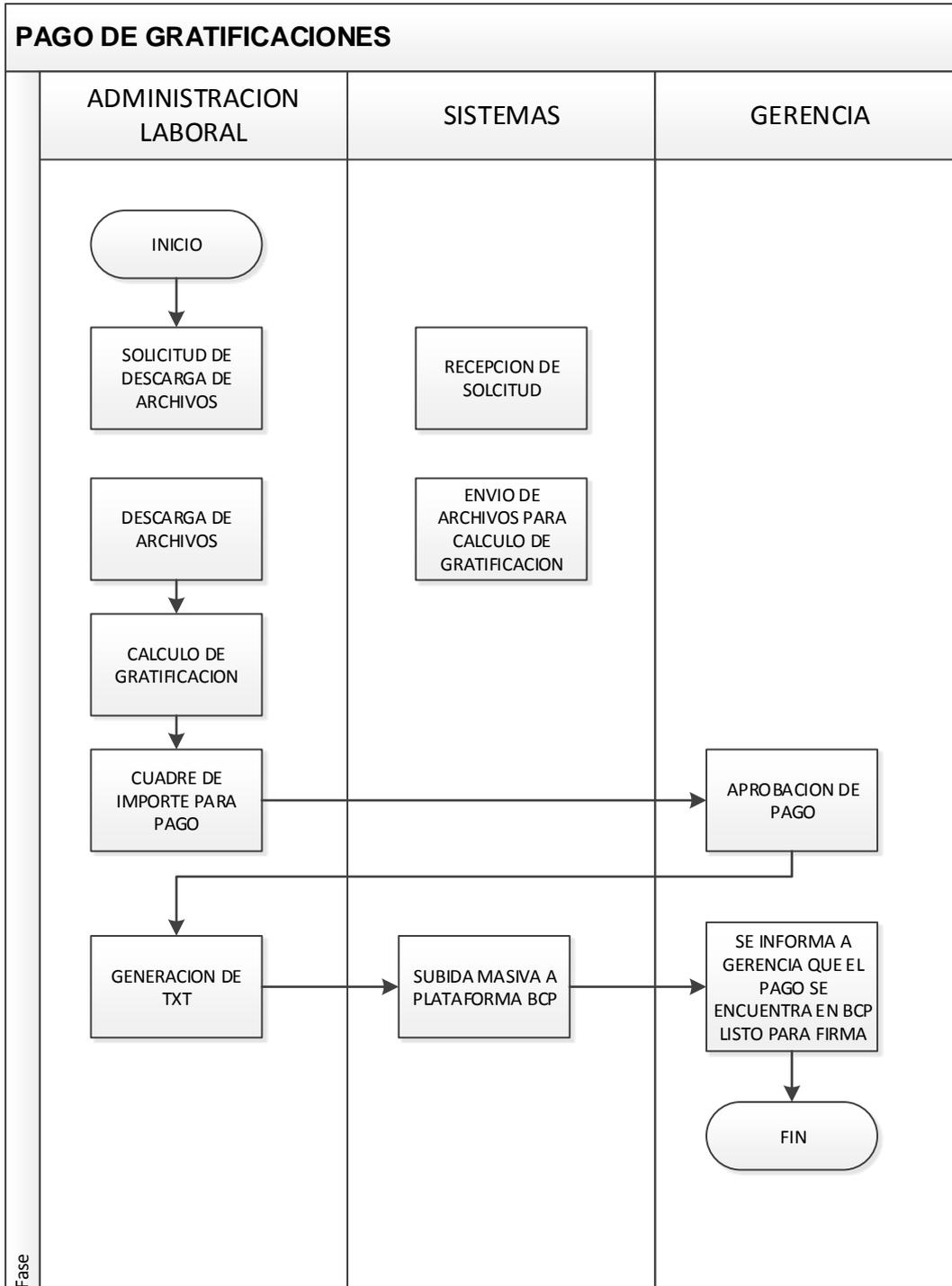
Planillero

1. Verifica el periodo que viene laborando el colaborador. En el caso de la Gratificación por Fiestas patrias, el rango de fechas a considerar es del 01 de Enero al 30 de Junio. Para Navidad, el rango de fechas a considerar es del 01 de Julio al 31 de Diciembre. Se debe tener el mes completo para ser considerado en el cálculo, es decir si es que el personal ingresa desde el segundo día de uno de los meses del rango, el cálculo tendrá en cuenta el rango desde el mes siguiente.
2. Revisa el requerimiento de planilla donde se especifica los días trabajados por cada empleado.
3. Considera las bonificaciones extraordinarias que equivalen al 9% del aporte a ESSALUD y 6.75% en caso de EPS, que hubiese correspondido efectuar al empleador por concepto de la gratificación.
4. Revisa en el sistema las suspensiones, licencias (sin goce de remuneraciones) o faltas injustificadas.
5. Corroborar los datos del sistema.
6. Descuenta por suspensiones, licencias (sin goce de remuneraciones) o faltas injustificadas e impuesto a la renta. Las gratificaciones quedan inafectas de aportes, contribuciones y descuentos, por lo cual no se aplica sobre las gratificaciones los aportes a fondos pensionarios (AFP/SNP), ESSALUD, EPS o contribuciones al SENATI.
7. Calcula el monto de gratificación de cada colaborador.
8. Realiza Hoja de Requerimiento de Gratificaciones, en el cual se detalla el total de personas, monto y descuentos aplicables.
9. Entrega de forma física el Requerimiento de Gratificaciones a Gerencia.
10. Ingresa a Página Web del BCP.
11. Ingresa en un formato de TXT (hoja de texto generado por el sistema) la planilla: número de cuenta, nombres y apellidos, DNI y el monto a depositar a la persona.
12. Sube al sistema del BCP la información.
13. Informa a gerencia que la información se encuentra en el sistema del Banco.

Gerencia

14. Revisa y aprueba el pago de Gratificaciones en el periodo pertinente (antes de quincena de Julio en caso de Fiestas Patrias y antes de quincena de Diciembre en caso de Navidad).
15. Confirma el pago en el sistema del BCP.

Fin



5.10 Procedimiento: Pago de utilidades al personal

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Contador

1. Envía la información pertinente sobre las utilidades percibidas el ejercicio anterior.

Planillero

2. Verifica que se haya generado utilidades el año anterior.
3. Genera una hoja de requerimiento de Utilidades para efectuar los cálculos de utilidades.
4. Determina el porcentaje de utilidad a repartir según el rubro de la empresa, en el caso de LIVES es industriales: 10%. Multiplica el porcentaje establecido con la utilidad para determinar el monto a repartir entre los colaboradores por concepto de utilidad.
5. Revisa los trabajadores que hayan laborado entre el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del año anterior (sin discriminar por periodo de tiempo).
6. Revisa en la planilla los días asistidos (se consideran como tal los días real y efectivamente trabajados, aquellos en los que el trabajador ha cumplido la jornada ordinaria aunque también están comprendidas las ausencias que por ley son consideradas asistencias). Estos datos sirven para calcular el 50% del beneficio.
7. Calcula el otro 50% del beneficio, en este interviene la remuneración del trabajador. En este caso, se considera el íntegro que se percibe por los servicios prestados, por lo que no están comprendidos aquellos conceptos no remunerativos como gratificaciones extraordinarias, vales de alimentos o asignación por educación.
8. Divide el 100% de las utilidades en dos partes. El 50% en base a los días asistidos y el otro 50% corresponde a las remuneraciones percibidas.
9. Divide el 50% del monto de la utilidad entre la suma total de días realmente laborados por todos los trabajadores y el resultado, lo multiplica por el número de días efectivamente laborados por cada trabajador.
10. Distribuye el 50% restante, en proporción a las remuneraciones de cada trabajador. Para tal efecto, divide dicho monto entre la suma total de las

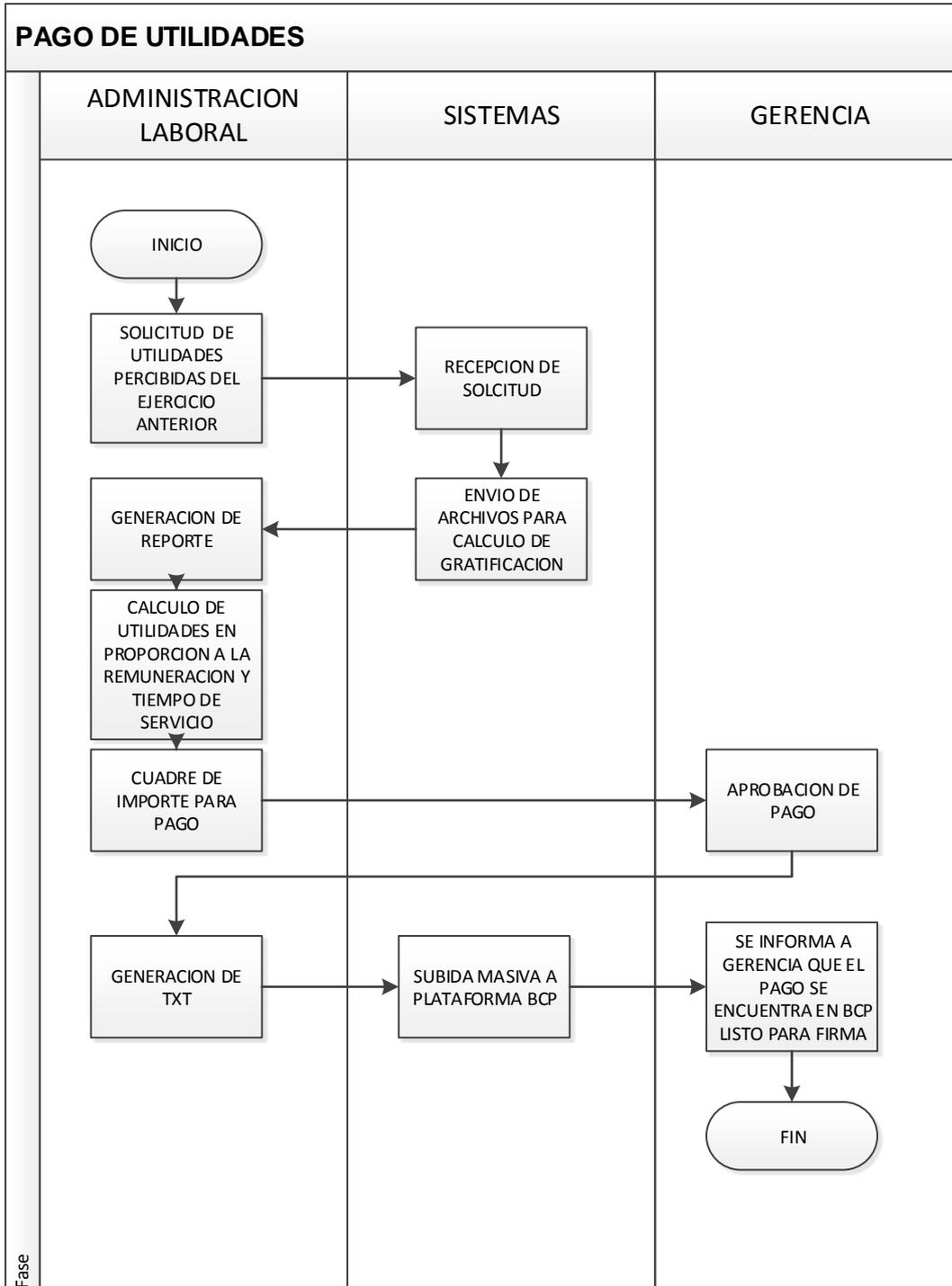
remuneraciones de todo el personal que correspondan al ejercicio y el resultado lo multiplica por el total de las remuneraciones que correspondan a cada trabajador en el ejercicio.

11. Calcula el monto resultante de sumar el monto final obtenido en función a los días efectivamente laborados por el trabajador y la cantidad final en función a las remuneraciones del trabajador.
12. Realiza la Hoja de Requerimiento de Utilidades.
13. Entrega de forma física el Requerimiento de Gratificaciones a Gerencia.
14. Ingresa a Página Web del BCP.
15. Ingresa en un formato de TXT (hoja de texto generado por el sistema) la información: número de cuenta, nombres y apellidos, DNI y el monto a depositar a la persona.
16. Sube al sistema del BCP la información.
17. Informa a gerencia que la información se encuentra en el sistema del Banco.

Gerencia

18. Revisa y aprueba el pago de Utilidades en el periodo pertinente (30 días calendario desde la fecha en que se emite la declaración jurada de impuestos, que inicia el 24 de marzo al 4 de abril, según el cronograma de la SUNAT).
19. Confirma el pago en el sistema del BCP. En el caso de cesados se programa el pago y se realiza mediante un cheque.

Fin



5.11 Procedimiento: Pago de Contribución por Tiempo de Servicio (CTS)

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

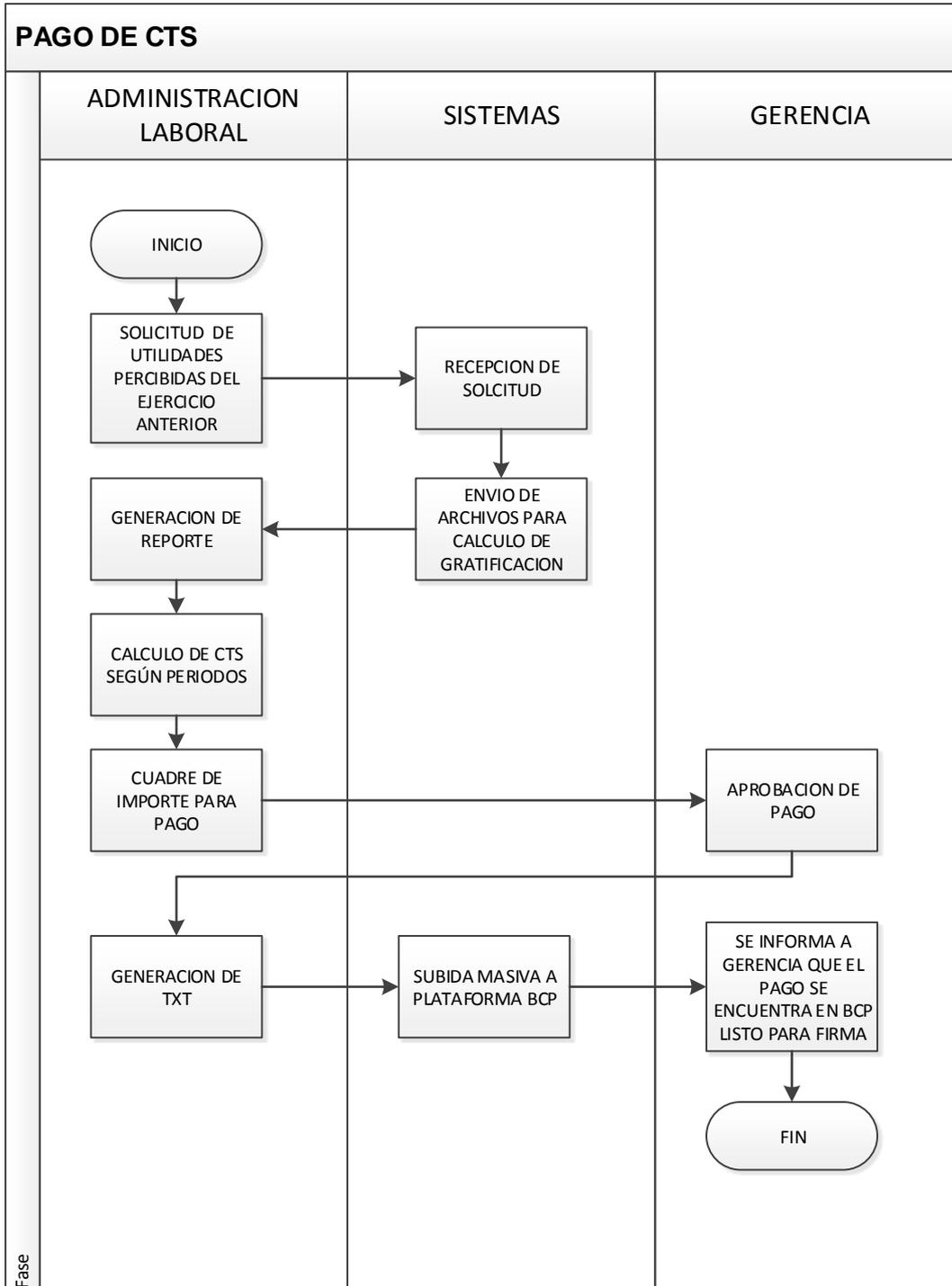
Planillero

1. Computa semestralmente al 30 de Abril y al 31 de Octubre de cada año.
2. Establece el rango de Noviembre a Abril para el cómputo del 30 de Abril y de Mayo a Octubre para el caso del 31 de Octubre.
3. Calcula los días laborados tomando en cuenta 30 días laborables por 6 meses de trabajo. Determina cuantos meses y días se acumulan por cada colaborador.
4. Descuenta los días de inasistencia.
5. Genera un registro en excel del cálculo para el requerimiento de CTS.
6. Entrega de forma física el Requerimiento de CTS a Gerencia.
7. Ingresa a Página Web del BCP.
8. Ingresa en un formato de TXT (hoja de texto generado por el sistema) la información: número de cuenta, nombres y apellidos, DNI y el monto a depositar por concepto de CTS al colaborador a plazo fijo por el periodo más largo permitido.
9. Sube al sistema del BCP la información.
10. Informa a gerencia que la información se encuentra en el sistema del Banco.

Gerencia

11. Revisa y aprueba el pago de CTS en el periodo pertinente (dentro de los primeros quince (15) días naturales de los meses de mayo y noviembre de cada año. Si el último día es inhábil, el depósito puede efectuarse el primer día hábil siguiente).
12. Confirma el pago en el sistema del BCP. La CTS que se devengue al cese del trabajador por periodo menor a un semestre le será pagada directamente por el empleador dentro de las 48 horas de producido el cese y con efecto cancelatorio. La remuneración computable será la vigente a la fecha de cese del trabajador.

Fin



6. FORMULARIOS Y ANEXOS

6.1 FORMULARIOS

Nombre del Formulario	Código
Solicitud de anticipo de sueldo	
Solicitud de vacaciones	
Solicitud de permisos	

6.2 ANEXOS

Anexo No.	Nombre	Código
1	Contrato de trabajo	



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS CAPACITACIÓN A COLABORADORES

CÓDIGO	
VERSIÓN No.	
FECHA DE EMISIÓN O ACTUALIZACIÓN	
No. DE REVISIÓN	
FECHA DE APROBACIÓN	

ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN		REVISADO Y AUTORIZADO POR
Natalia Vargas Castro Asesor Externo	Milagros Gamboa Moquillaza Jefe de Recursos Humanos	Verónica Telge Llosa Gerente General
<p>Este documento es propiedad y de uso exclusivo de empresa LIVES S.A.C. y no puede ser reproducido, en su totalidad o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de la Gerencia General.</p>		

CONTROL DE CAMBIOS

Nombre del Proceso:					
Revisión No.	Motivo o Causa	Pág. No.	Fecha de Emisión	Fecha de Aprob.	Descripción Del cambio

INDICE
1. OBJETIVO
2. ALCANCE DEL PROCESO
3. MARCO JURÍDICO
4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS
4.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)
4.2 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN
4.3 METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN
4.4 NIVELES DE CAPACITACIÓN
4.5 MODALIDADES DE CAPACITACIÓN
4.6 INSTRUCTORES
4.7 SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES
5. PROCEDIMIENTOS
5.1 Procedimiento: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a Colaboradores
5.2 Procedimiento: Realizar capacitación interna al personal
5.3 Procedimiento: Realizar capacitación externa al personal
6. FORMULARIOS Y ANEXOS
6.1 Formularios
6.2 Anexos

1. OBJETIVO

- Optimizar el aporte del empleado en su puesto o cargo asignado, preparando a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos para la realización de sus funciones.
- Preparar a los colaboradores en habilidades técnicas y de dirección para que puedan tener oportunidades de crecimiento dentro la empresa y hacer realidad sus aspiraciones de desarrollo de carrera.
- Cambiar la actitud de los colaboradores, con el fin de crear un clima de sana competencia entre los empleados, elevar su motivación para que den un servicio de calidad a los clientes internos y externos.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Aplica a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

El proceso se inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación y finaliza con el registro de los resultados de las evaluaciones de las capacitaciones realizadas.

3. MARCO JURÍDICO

1. Ley General de Trabajo del Perú.
2. Reglamento Interno de Trabajo de LIVES S.A.C.

4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).

- Para LIVES S.A.C el diagnóstico de capacitación, será un proceso que, a través de herramientas cualitativas y cuantitativas de evaluación de las necesidades de los colaboradores y de la organización permitirá definir los aspectos que serán abordados y que tendrán soluciones o mejoras con programas de capacitación interna y externa.
- El DNC brindará información para la planificación y el desarrollo de programas que impulsen la mejora de las habilidades, los conocimientos o competencias en beneficio de los colaboradores y la organización.
- El DNC identificará los colaboradores, el aspecto a capacitar, el rango de fechas previstas, el espacio de capacitación, el procedimiento, los instructores o empresa encargada de la capacitación y los instrumentos para medir la efectividad de la capacitación.
- Se aplicará entrevistas, encuestas y evaluaciones de desempeño durante el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
- El DNC será realizado en primera instancia por los jefes inmediatos de las diferentes áreas en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos de LIVES S.A.C, haciendo uso del formato diseñado para tal efecto (formulario 1).

4.2 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

- Los programas de capacitación deberán estar orientados a resolver problemas de desempeño de los colaboradores.
- La inversión en capacitación dependerá de la diferencia de conocimientos que exista entre el perfil del cargo y el perfil del ocupante, por lo tanto mientras menor sea esa diferencia, menor será la inversión en el corto plazo.
- No se seleccionarán como temas de capacitación aquellos que correspondan a actividades de interés particular del colaborador y que no tengan relación con sus funciones y/o los intereses del departamento y la empresa.

4.3 METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN

Cursos presenciales internos o externos.- Serán dictados por un instructor interno o externo en presencia de los participantes, quien con el apoyo de material de consulta, equipo didáctico y videos, completará como máximo 8 horas de capacitación, combinando técnicas de enseñanza como método de casos, lecturas y trabajo por equipos.

Autoaprendizaje.- Método al que accede de forma voluntaria el colaborador a través de la información disponible en el intranet de la empresa, manuales de políticas y procedimientos y funciones, folletería de proveedores y textos de consulta.

Charlas y conferencias.- Serán exposiciones orales, realizadas por personal de la empresa y por las empresas proveedoras, durarán entre 1 a 3 horas y servirán para difundir nuevas líneas de productos, inserción a nuevos mercados, conocimiento de políticas y procedimientos, difusión de nuevas leyes y planes de negocios.

4.4 NIVELES DE CAPACITACIÓN

Constituirá la agrupación de cursos de capacitación, alineados a las necesidades de los colaboradores y de la empresa y serán:

Nivel básico.- Constituye el desarrollo de conocimientos básicos como: conocer la organización, procesos, políticas, procedimientos, proveedores, productos que distribuye y sistemas operativos.

Nivel intermedio.- Conformado por cursos internos y externos con el fin de ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades de acuerdo a las exigencias de profesionalismo y mejorar el desempeño del cargo.

Nivel avanzado.- Conformado por cursos internos y externos, que tendrán como objetivo, preparar a los colaboradores para posibles ascensos, mejorando sus posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

4.5 MODALIDADES DE CAPACITACIÓN

Capacitación interna.- Esta modalidad comprenderá todos los cursos de capacitación que la empresa realice dentro de sus instalaciones ya sea con instructores internos o externos; la duración de estos cursos no podrá exceder a las 8 horas.

Los programas de estos cursos estarán separados por especialidad, es decir de acuerdo a la función que realiza cada colaborador en la empresa.

Un colaborador podrá tomar un curso que no corresponda a sus funciones en la empresa, cuando vaya a ser promovido a un cargo superior.

Los participantes de las capacitaciones deberán observar obligatoriamente el reglamento para participantes de capacitación (Ver detalle en anexo 1).

La empresa a través del departamento de Recursos Humanos, entregara los respectivos diplomas de capacitaciones internas y coordinará con los capacitadores externos la entrega de diplomas o certificados.

La empresa planificará la capacitación interna de su personal, a través de un programa de capacitación que se detalla a continuación (formulario 2):

Capacitación externa. - Esta modalidad comprende todos los cursos de capacitación que tomen los colaboradores en instituciones externas, estos cursos serán auspiciados por la empresa.

La capacitación externa será un complemento a los cursos programados internamente, dentro de un plan anual de actividades destinadas al desarrollo técnico, administrativo de cada colaborador, siempre alineados a las características y perfiles del cargo que desempeñan.

El colaborador que tome un curso externo, deberá difundir sus conocimientos al resto de colaboradores a través de cursos internos.

La empresa planificará la capacitación externa de su personal, a través de un programa de capacitación que se detalla a continuación (formulario 2):

4.6 INSTRUCTORES

La empresa realizará los cursos de capacitación, con instructores internos y externos, especializados y con habilidades pedagógicas.

Internos.- Serán todos los colaboradores con experiencia y formación técnica y dominio de temas relacionados con las actividades de la empresa, y que tengan la buena voluntad de cooperar.

Para ser instructor interno, el colaborador deberá tener como condición básica facilidad de expresión, facilidad para preparar material didáctico y conocimientos técnicos.

Externos.- Serán profesionales independientes con título universitario o maestría y podrán estar auspiciado por empresas o instituciones especializadas en capacitaciones.

Los instructores internos o externos deberán observar y cumplir el Reglamento de instructores (Ver detalle en Anexo 2).

4.7 SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES

Evaluación antes de la capacitación.- Será determinada con el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), realizada por el jefe inmediato de cada departamento (Ver detalle en formulario 1).

El objetivo de esta evaluación será determinar los alcances del plan de capacitación que se programe para todo el año.

Evaluación durante la capacitación.- Una vez dictado el curso se evaluarán los conocimientos adquiridos, a través de la evaluación a los participantes, así como al instructor. Esto nos permitirá saber el grado de conocimientos adquiridos durante el curso y si la logística fue la adecuada.

- La evaluación del instructor, tiene como finalidad medir la calidad de instructor, por considerarlo como elemento clave para el éxito del aprendizaje de los colaboradores (Ver detalle en formulario 3).
- La evaluación de los participantes, servirá de herramienta para medir los conocimientos adquiridos durante el curso y alimentara la hoja de vida del colaborador.

La evaluación constará de un mínimo de 10 preguntas escritas referentes a la temática del curso de capacitación impartido, las que pueden ser abiertas o cerradas (ver formulario 4). También el instructor tendrá la potestad de realizar evaluaciones orales los participantes.

Seguimiento posterior.- El departamento de recursos humanos, deberá realizar seguimiento a la aplicación de los cursos impartidos, esto con la finalidad de evaluar la puesta en práctica de nuevos conocimientos adquiridos, nuevas herramientas tecnológicas, reducción de tiempos de proceso, reducción de número de errores.

5. PROCEDIMIENTOS

5.1 Procedimiento: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a Colaboradores

Unidad Responsable: Departamento de recursos humanos

Descripción del Procedimiento

Jefe de Recursos Humanos

1. Solicita a Jefes de departamento realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a los colaboradores a su cargo.

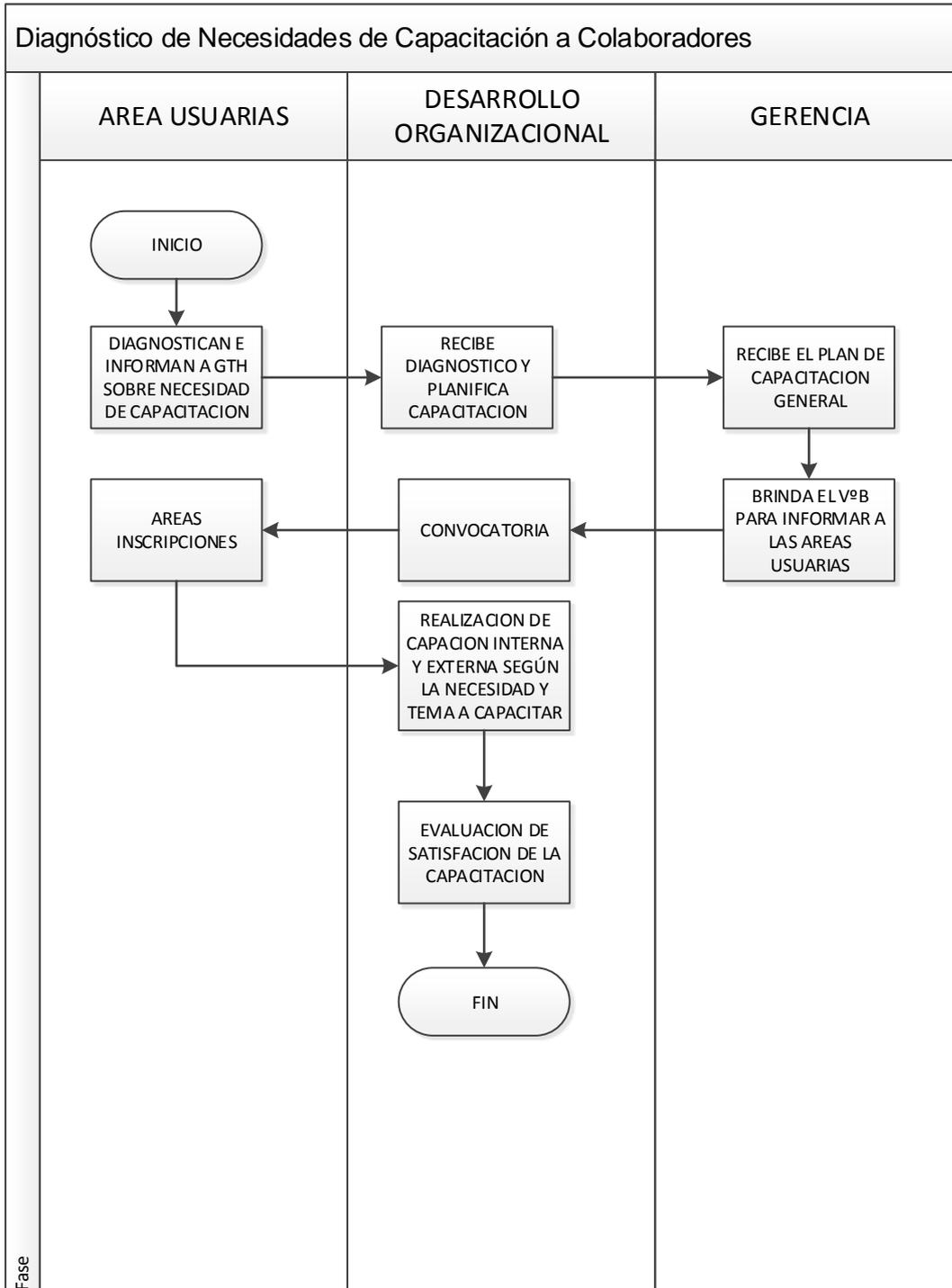
Jefes de Departamento

2. Realizan el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación a los colaboradores a su cargo, utilizando el formulario 1.
3. Finalizado el DNC, remiten los formularios al jefe de recursos humanos.

Jefe de Recursos Humanos

4. Recibe los formularios del DNC de todos los departamentos de la empresa y clasifica por área.
5. Tabula los resultados del DNC en base a los niveles de capacitación (básico, intermedio y avanzado), obteniendo los temas para planificar las capacitaciones anuales internas o externas.
6. En base a los resultados del DNC, elabora programas de capacitación tanto interna como externa y por niveles.
7. Presenta programas de capacitación al Gerente General para revisión y aprobación.
8. Aprobados los programas de capacitación por el Gerente general, programa las capacitaciones internas y externas.

Fin



5.2 Procedimiento: Realizar capacitación interna al personal

Unidad Responsable: Departamento de recursos humanos

Descripción del Procedimiento

Jefe de Recursos Humanos

1. De acuerdo al programa de capacitación aprobado, selecciona instructores internos y externos.
2. Coordina con instructores internos o externos las fechas de capacitación.
3. Elabora cronograma de capacitación interna.
4. Envía correo electrónico a todos los colaboradores participantes en el curso de capacitación.

Instructores internos y externos

5. En las fechas indicadas en el cronograma, dictan los cursos de capacitación a colaboradores seleccionados.

Colaboradores participantes

6. Participan en el curso de capacitación convocado por la empresa.

Instructores internos y externos

7. Toman evaluación de conocimientos de los temas tratados en el curso, a todos los participantes.

Colaboradores participantes

8. Evalúan al instructor y al programa de capacitación.

Instructores internos y externos

9. Entregan evaluaciones a Jefe de Recursos Humanos.

Jefe de Recursos Humanos

10. Ingresa resultados de evaluación en archivos de capacitación de colaboradores y en carpetas de instructores.
11. Realiza seguimiento a aplicación de conocimientos adquiridos en los cursos, por parte de los colaboradores.

Fin

5.3 Procedimiento: Realizar capacitación externa al personal

Unidad Responsable: Departamento de recursos humanos

Descripción del Procedimiento

Jefe de Recursos Humanos

1. De acuerdo al programa de capacitación aprobado, selecciona instituciones externas de capacitación.
2. Selecciona los cursos de capacitación adecuados a las necesidades del personal de la empresa. Coordina con instituciones externas las fechas de capacitación.
3. Elabora cronograma de capacitación externa, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los colaboradores.
4. Envía correo electrónico a todos los colaboradores participantes en los cursos de capacitación externa.

Instituciones externas de capacitación

5. En las fechas indicadas en el cronograma, dictan los cursos de capacitación.

Colaboradores participantes

6. Participan en los cursos de capacitación en instituciones externas.

Instructores externos

7. Toman evaluación de conocimientos de los temas tratados en el curso, a todos los participantes.

Colaboradores participantes

8. Evalúan al instructor y al programa de capacitación.

Instructores y externos

9. Entregan evaluaciones de los participantes, al Jefe de Recursos Humanos.

Jefe de Recursos Humanos

10. Ingresar resultados de evaluación en archivos de capacitación de colaboradores y en carpetas de instructores.
11. Realiza seguimiento a aplicación de conocimientos adquiridos en los cursos, por parte de los colaboradores.

Fin

6. FORMULARIOS Y ANEXOS

6.1 Formularios

Nombre del Formulario	Código

6.2 Anexos

Anexo No.	Nombre	Código



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EVALUAR EL DESEMPEÑO

CÓDIGO	
VERSIÓN No.	
FECHA DE EMISIÓN O ACTUALIZACIÓN	
No. DE REVISIÓN	
FECHA DE APROBACIÓN	

ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN		REVISADO Y AUTORIZADO POR
Natalia Vargas Castro Asesor Externo	Milagros Gamboa Moquillaza Jefe de Recursos Humanos	Verónica Telge Llosa Gerente General
<p>Este documento es propiedad y de uso exclusivo de empresa LIVES S.A.C. y no puede ser reproducido, en su totalidad o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de la Gerencia General.</p>		

CONTROL DE CAMBIOS

Nombre del Proceso:					
Revisión No.	Motivo o Causa	Pág. No.	Fecha de Emisión	Fecha de Aprob.	Descripción Del cambio

INDICE ¡Error! Marcador no definido.

1. **OBJETIVO**

2. **ALCANCE DEL PROCESO**

3. **MARCO JURÍDICO**

4. **POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS**.....

4.1 **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

4.2 **DEFINICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE COMPETENCIAS**

4.3 **POLÍTICAS DE INCENTIVOS**

5. **PROCEDIMIENTOS**.....

5.1 **Procedimiento: Evaluar el desempeño por competencias**

5.2 **Procedimiento: Pagar incentivo económico a colaboradores**

6. **FORMULARIOS Y ANEXOS**

6.1 **Formularios**.....

6.2 **Anexos**

1. OBJETIVO

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un sistema de evaluación que le permita a la empresa aprovechar de manera óptima las competencias del personal, que conduzca a la prestación de un excelente servicio a los clientes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la realización de su mejoramiento laboral y profesional.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten en el proceso de evaluación del desempeño.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Este proceso está dirigido a todos los colaboradores de la empresa.

El proceso se inicia con la toma de evaluación del desempeño y finaliza la definición de incentivos al personal cuyo desempeño este dentro de los rangos definidos como óptimos.

3. MARCO JURÍDICO

1. Ley General de Trabajo del Perú.
2. Reglamento Interno de Trabajo de LIVES S.A.C.

4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS

4.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- LIVES S.A.C considera a la evaluación del desempeño, como un proceso de revisión de la actuación de su personal durante un periodo de tiempo y su incidencia en el logro de los objetivos globales de la empresa.
- El proceso de evaluación del desempeño deberá ser flexible y adaptable a los diferentes niveles jerárquicos y las características de cada individuo y, al mismo

tiempo sencillo para que sea comprendido y aplicado por todos los colaboradores.

- El proceso de evaluación del desempeño se fundamenta en que todo evaluado tiene interés en conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su grado de contribución al cumplimiento de las metas de la empresa.
- La finalidad del proceso será evaluar la forma en que el evaluado desempeña las tareas asignadas, buscando mayor productividad y calidad en su trabajo.

4.2 ESTABLECIMIENTO DE COMPETENCIAS

- La evaluación del desempeño se realizará en el mes de agosto de cada año, adoptando la modalidad cualitativa que será realizada en base a competencias (factores de desempeño) definidas por la Gerencia General de la empresa, las que estarán clasificadas en dos niveles:
- **Nivel ejecutivo.-** Compuesto por 10 competencias a aplicarse a los jefes de departamento, por parte del Gerente General de la empresa, estas se listan a continuación (Formato de evaluación detallado en formulario 1):
 - Conocimiento y dominio de las funciones
 - Liderazgo
 - Innovación y creatividad
 - Planificación y organización
 - Orientación al cliente
 - Productividad
 - Trabajo en equipo
 - Habilidad de escuchar
 - Compromiso con la empresa
 - Orientación al bienestar personal
- **Nivel operativo.-** Compuesto por 8 competencias a aplicarse a los empleados operativos, por parte de los jefes de departamento de la empresa, estas se listan a continuación (Formato de evaluación detallado en formulario 2):
 - Productividad
 - Trabajo en equipo
 - Orientación al servicio
 - Integridad

- Iniciativa
 - Modalidad de contacto
 - Calidad y precisión
 - Puntualidad e imagen
- Las escalas de calificación que se aplicarán a las evaluaciones del desempeño de colaboradores se definen en el siguiente cuadro:

Calificaciones	Descripción
A	Superó las expectativas, realizó más de lo esperado
B	Cumplió con las expectativas, realizó lo esperado
C	Realizó, un poco menos de lo esperado
D	No cumplió con lo esperado

- Cada escala de calificación tendrá un valor definido por la empresa, este será de carácter confidencial y manejado por el departamento de Recursos Humanos. Un colaborador que haya superado las expectativas en todas las competencias evaluadas, podrá llegar al máximo del 100% y por lo tanto recibir el más alto incentivo económico.
- A través del proceso de evaluación del desempeño, la empresa busca alcanzar los siguientes objetivos específicos:
 - Identificar al personal de más alto desempeño.
 - Identificar al personal de más bajo desempeño.
 - Conocer que competencias son fortalezas del empleado y que competencias son las debilidades del empleado.
- La finalidad de la evaluación del desempeño está enfocada a mejorar la actuación a futuro de todos los colaboradores y por ende a mejorar los resultados de la empresa, considerando los siguientes aspectos:
 - Dar a conocer a los colaboradores como están haciendo sus actividades.
 - Programar un sistema de incentivos económicos y de capacitación, para llegar a obtener resultados eficaces.
 - **Políticas de Incentivos**
LIVES S.A.C premiará las evaluaciones del desempeño, adoptando una política de pago de un incentivo económico adicional de forma mensual

para el caso de los operarios y en el mes del Aniversario de la Compañía
para el caso de los Administrativos, bajo el esquema que se define a
continuación:

CUADRO DE INCENTIVOS POR RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Rango Referencial para Pago		Incentivo Nivel Operativo	Incentivo Nivel Ejecutivo
85%	105%	5% sobre su sueldo	40% sobre su sueldo

5. PROCEDIMIENTOS

5.1 Procedimiento: Evaluar el desempeño por competencias

Unidad Responsable: Departamento de recursos humanos

Descripción del Procedimiento

Jefe de Recursos Humanos

1. Capacita a jefes de departamento en la metodología a utilizar para realizar la evaluación del desempeño:
 - Definición de competencias.
 - Importancia de las competencias.
 - Clase de formularios por nivel
 - Escalas de calificación de cada competencia.
2. Solicita a jefes de departamento realizar la evaluación del desempeño a cada uno de sus colaboradores.

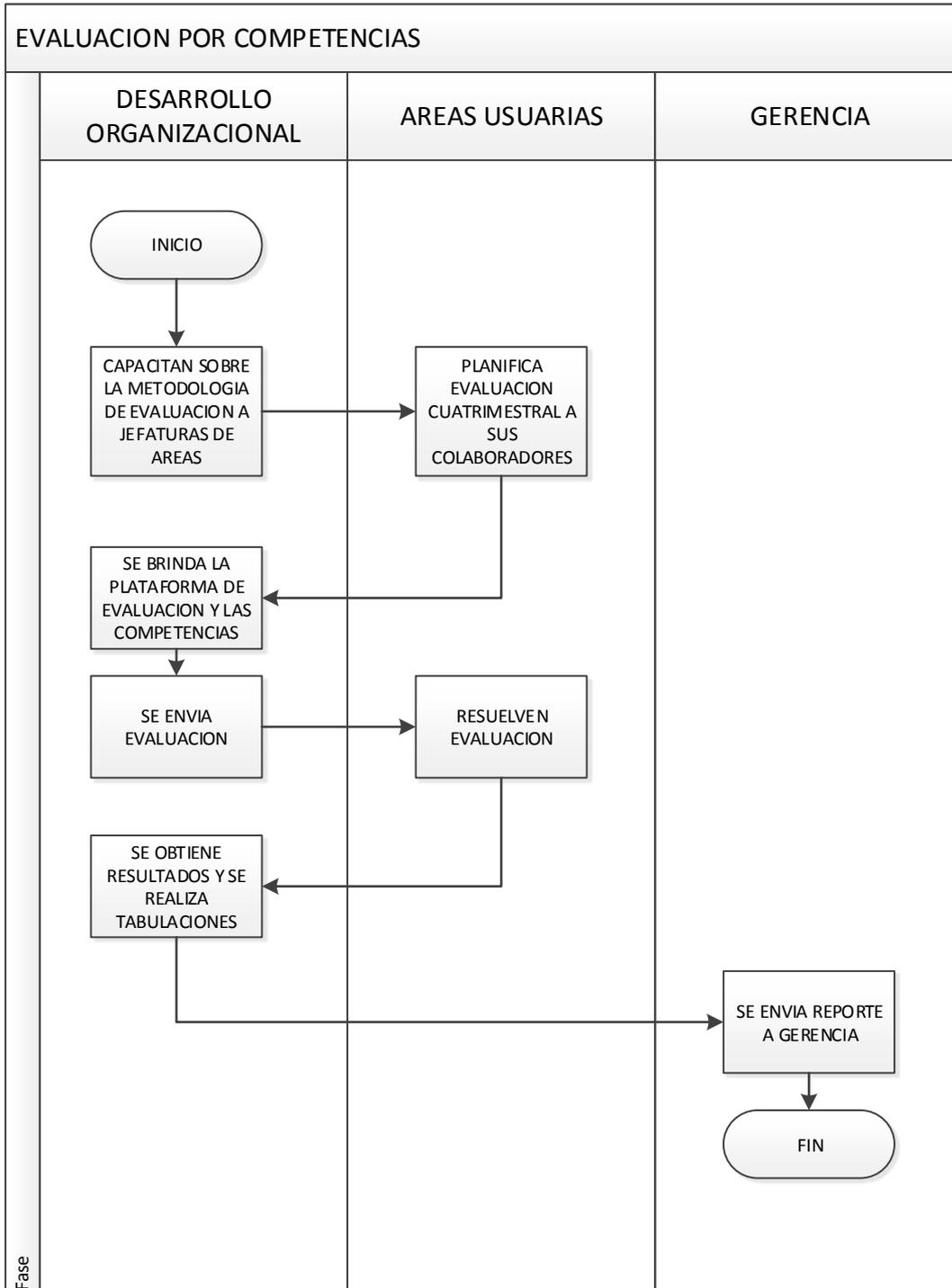
Jefes de departamento

3. Realizan evaluación del desempeño a los colaboradores a su cargo.
4. Entregan evaluaciones al jefe de recursos humanos.

Jefe de Recursos Humanos

5. Tabula evaluaciones del desempeño y obtiene resultados por colaborador.
6. Elabora cuadro general de resultados de evaluación del desempeño.
7. Presenta cuadro de resultados al Gerente General, para revisión y aprobación.
8. Revisado por el Gerente general, archiva en carpeta de evaluación del desempeño.

Fin



5.2 Procedimiento: Pagar incentivo económico a colaboradores

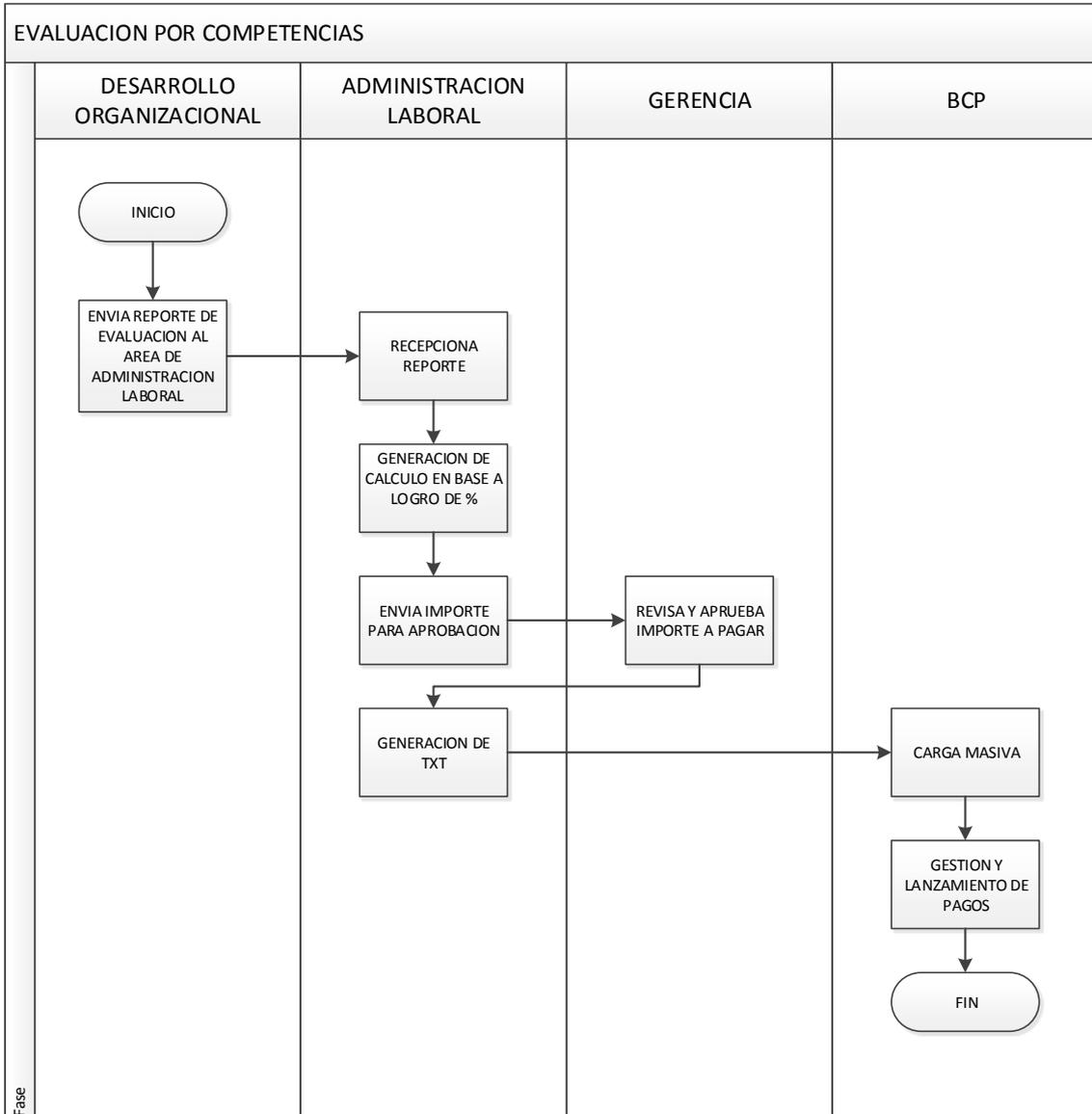
Unidad Responsable: Departamento de recursos humanos

Descripción del Procedimiento

Asistente de Recursos Humanos

1. En base al cuadro general de resultados de evaluación del desempeño, programa el pago de incentivos.
2. Para los colaboradores que están en el rango de 85% a 100%, elabora planilla de incentivos.
3. Presenta panilla de pago de incentivos a aprobación del Gerente general.
4. Aprobada la planilla, realiza el pago:
5. Ingresa a la página Web del banco y carga planilla de incentivos para el depósito respectivo a colaboradores.
6. Comunica a los colaboradores el pago realizado.
7. A los colaboradores que están bajo el rango de incentivos, incluye en los programas de capacitación.

Fin



6. FORMULARIOS Y ANEXOS

6.1 Formularios

Nombre del Formulario	Código

6.2 Anexos

Anexo No.	Nombre	Código



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DESVINCULACIÓN DE PERSONAL

CÓDIGO	
VERSIÓN No.	
FECHA DE EMISIÓN O ACTUALIZACIÓN	
No. DE REVISIÓN	
FECHA DE APROBACIÓN	

ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN		REVISADO Y AUTORIZADO POR
Natalia Vargas Castro Asesor Externo	Milagros Gamboa Moquillaza Jefe de Recursos Humanos	Verónica Telge Llosa Gerente General
Este documento es propiedad y de uso exclusivo de empresa LIVES S.A.C. y no puede ser reproducido, en su totalidad o en parte, ni facilitado a terceros sin el consentimiento por escrito de la Gerencia General.		

CONTROL DE CAMBIOS

Nombre del Proceso:					
Revisión No.	Motivo o Causa	Pág. No.	Fecha de Emisión	Fecha de Aprob.	Descripción Del cambio

INDICE

1. OBJETIVO

2. ALCANCE DEL PROCESO

3. MARCO JURÍDICO

4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS.....

4.1 POLÍTICAS GENERALES.....

4.2 DESVINCULACIÓN POR VISTO BUENO Y DESPIDO INTEMPESTIVO

5. PROCEDIMIENTOS.....

5.1 Procedimiento: Desvincular por renuncia voluntaria del colaborador

5.2 Procedimiento: Desvincular a colaboradores por desahucio

6. FORMULARIOS Y ANEXOS

6.1 FORMULARIOS.....

6.2 ANEXOS

1. OBJETIVO

Establecer políticas y procedimientos que le permitan a la empresa Representaciones LIVES S.A.C desvincular personal por cualquiera de los motivos establecidos en las leyes vigentes.

2. ALCANCE DEL PROCESO

Los destinatarios de este proceso son la Gerencia General y los mandos medios de la empresa que participan en el proceso.

El proceso se inicia con la presentación de la renuncia por parte del colaborador y finaliza con la legalización de la desvinculación en órgano de control.

3. MARCO JURÍDICO

1. Ley General de Trabajo del Perú.
2. Reglamento Interno de Trabajo de LIVES S.A.C.

4. POLÍTICAS, NORMAS DE OPERACIÓN Y LINEAMIENTOS

4.1 POLÍTICAS GENERALES

- LIVES S.A.C. deberá cumplir con todos los requisitos legales determinados en la Ley General del Trabajo para formalizar trámites de salida de personal en cualquier nivel jerárquico.
- El Empleado que presenta su carta de renuncia, para efectos de la terminación laboral, seguirá el trámite establecido en la Ley General del Trabajo en concordancia con lo señalado en el contrato de trabajo suscrito por las partes.
- Ningún colaborador que se haya desvinculado podrá salir de la empresa sin haber completado el trámite de entrega del cargo de acuerdo a los procedimientos vigentes.
- Cuando un colaborador presente su carta de renuncia voluntaria, independiente de los motivos que le llevaron a tomar esta decisión la empresa deberá otorgar referencias de trabajo consistentes con esta decisión.

- Toda liquidación de haberes por desvinculación de un colaborador deberá ser aprobada por el Gerente General de la empresa.

4.2 DESVINCULACIÓN POR VISTO BUENO Y DESPIDO INTEMPESTIVO

- Las desvinculaciones por visto bueno o despido intempestivo que realice la empresa con sus trabajadores, se registrarán estrictamente a lo estipulado en la Ley General del Trabajo, a la fecha de la salida del empleado.

5. PROCEDIMIENTOS

5.1 Procedimiento: Desvincular por renuncia voluntaria del colaborador

Unidad Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Descripción del Procedimiento

Colaborador

1. Presenta al departamento de recursos humanos su renuncia voluntaria por escrito al cargo que venía desempeñando.

Asistente de recursos humanos

2. Recibe la renuncia por escrito del colaborador.
3. Presenta la renuncia al Jefe de Recursos Humanos.

Jefe de recursos humanos

4. Recibe y analiza la renuncia del colaborador
5. Si considera que el colaborador es necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales, no acepta la renuncia y dialoga con el colaborador llegando a un acuerdo para que no salga de la empresa.
6. Comunica la decisión al asistente de Recursos Humanos.
7. Si considera que el colaborador debe salir de la empresa, acepta la salida del trabajador.
8. Comunica al Planillero la aceptación de la renuncia para los trámites de liquidación.

Planillero

9. Recibe aceptación de la salida del colaborador por renuncia voluntaria y comunica por correo electrónico a los Jefes de los departamentos a los que estaba vinculado el trabajador directa o indirectamente.
10. Ingresa a archivo Excel de pre liquidación y elabora pre liquidación de haberes del colaborador renunciante, para esto:
Toma valores de la planilla de remuneraciones e ingresa en archivo Excel de pre liquidación.

Ingresar los descuentos por valores pendientes que tengan el empleado con la empresa y los días que tiene derecho a remuneración.

11. Obtiene en archivo Excel los valores netos a pagar al colaborador renunciante.
12. Envía por correo electrónico el archivo Excel con pre liquidación, al Jefe de recursos humanos.

Jefe de recursos humanos

13. Recibe archivo Excel con pre liquidación de haberes del colaborador renunciante, revisa y aprueba.
14. Envía por correo electrónico archivo Excel a Asistente de recursos humanos.

Asistente de Recursos Humanos

15. Recibe por correo electrónico archivo Excel con pre liquidación aprobada.
16. Solicita firma del Jefe de Recursos Humanos en las actas de cese.
17. Llama al ex trabajador y en base al turno asignado comunica cuando tiene que asistir a retirar su liquidación.
18. Adjunta al acta de cese el aviso de salida, el turno, copias de DNI del trabajador.
19. Guarda todos los documentos en el archivo.
20. Lleva la hoja de pre liquidación y copia del turno a la Gerencia de la empresa para que emita el cheque.

Gerencia

21. Verifica los datos y aprueba la emisión del cheque.
22. Entrega el cheque al Asistente de Recursos Humanos

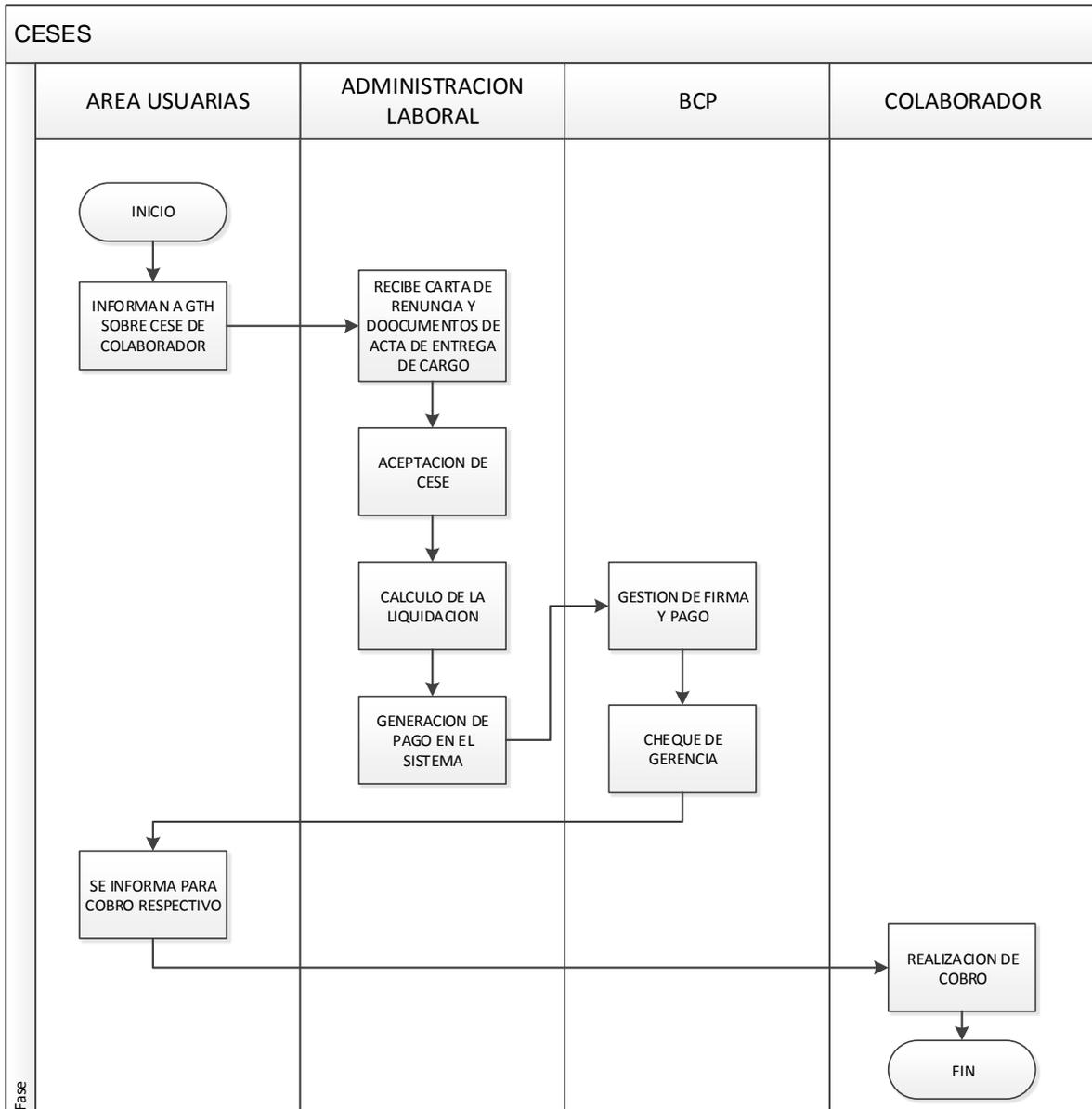
Asistente de Recursos Humanos

23. Recibe el cheque.
24. Saca copia del cheque y adjunta a los documentos generados para la liquidación que están en sobre amarillo.
25. Archiva documentos en la carpeta del ex trabajador.
26. Guarda la carpeta de documentos en el archivo de cesados.

Planillero

27. Ingresar a archivo Excel personal LIVES S.A.C. 2013 y actualiza la nómina de empleados borrando al ex colaborador.

Fin



6. FORMULARIOS Y ANEXOS

6.1 FORMULARIOS

Nombre del Formulario	Código

6.2 ANEXOS

Anexo No.	Nombre	Código

CAPÍTULO 5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Tipo de diseño de investigación.

El diseño de investigación según su tipo es pre-experimental pre prueba – post prueba, dado que *“se aplica a un grupo una prueba previa al estímulo, para luego administrar el tratamiento y después de ello, aplicar la prueba o medición posterior.”* (Carrasco, 2007, p.64).

El diseño del diagrama es de la siguiente manera:

M O1 X O2

Donde:

M: 244.

X: Tratamiento aplicado.

O1: Pre test.

O2: Post test.

5.2. Material de estudio.

5.2.1. Unidad de estudio.

Un trabajador de la Empresa LIVES S.A.C, Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

5.2.2. Población.

Todos los trabajadores de la Empresa LIVES S.A.C, Barranco, Lima – Perú en el año 2016

5.2.3. Muestra.

La muestra es probabilística, *“todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos”*. (Hernández et al., 2010, p.176).

Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha empleado una fórmula aplicable a poblaciones finita debido a que se conoce el total de la población de la Empresa LIVES S.A.C, Barranco, Lima – Perú en el año 2016.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N =	665
Z =	1.96
P =	0.5
Q =	0.5
d =	0.05

Empleados	93
Obreros	572
Total	665

Numerador=	638.666
Denominador=	2.6204
Tamaño de muestra(n)=	244

5.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

5.3.1. Para recolectar datos.

En lo referente a la recolección de datos estos serán recabados mediante la técnica de encuesta con la aplicación de un cuestionario como instrumento, este cuestionario ha sido diseñado en base al planteado por el modelo SERVQUAL.

5.3.2. Para analizar información.

Luego de la aplicación de los cuestionarios los datos serán recogidos en forma manual. La información será procesada utilizando el paquete estadístico SPSS V23.0 y el programa para cálculos EXCEL 2013 para Windows, además se hará uso de una computadora de última generación con el fin de obtener rápidamente los cuadros estadísticos y gráficos para su presentación y análisis.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1. Análisis de confiabilidad.

Tabla 6 Resumen de procesamiento de casos Pre prueba en SPSS.

		N	%
Casos	Válido	244	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	244	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 6, podemos observar que el 100% de los casos han sido validados en el procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad Pre prueba

Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	21

Fuente: Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 7, el Alfa de Cronbach de los 21 elementos evaluados resulta en un coeficiente de 0.975. El indicador muestra la consistencia interna del instrumento, al ser mayor de 0.7 se concluye que los datos obtenidos son confiables.

Tabla 8 Resumen de procesamiento de casos Pos prueba en SPSS

		N	%
Casos	Válido	244	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		244	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Observamos en la Tabla N° 8 que el 100% de los casos han sido validados en el procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 9 Estadísticas de fiabilidad Pos prueba

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	21

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 9, podemos observar que el Alfa de Cronbach de los 21 elementos evaluados resulta en un coeficiente de 0.825. El indicador muestra la consistencia interna del instrumento, al ser mayor de 0.7 se concluye que los datos obtenidos son confiables.

6.2. Análisis descriptivo.

6.2.1. Tablas de Frecuencias

Tabla 10 Frecuencias Pre de la dimensión Elementos Tangibles.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	124	50,8	50,8	50,8
	MEDIO	95	38,9	38,9	89,8
	ALTO	25	10,2	10,2	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 10, el 50.8% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Bajo los Elementos Tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 11 Frecuencias Pre de la dimensión Fiabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	182	74,6	74,6	74,6
	MEDIO	36	14,8	14,8	89,3
	ALTO	26	10,7	10,7	100,0
	Total	244	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 11, observamos que el 74.6% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Bajo la Fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 12 Frecuencias Pre de la dimensión Capacidad de Respuesta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	200	82,0	82,0
	MEDIO	28	11,5	93,4
	ALTO	16	6,6	100,0
	Total	244	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Observamos en la Tabla N° 12 que el 82% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Bajo la Capacidad de Respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 13 Frecuencias Pre de la dimensión Seguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	187	76,6	76,6
	MEDIO	39	16,0	92,6
	ALTO	18	7,4	100,0
	Total	244	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 13, podemos observar que el 76.6% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Bajo la Seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 14 Frecuencias Pre de la dimensión Empatía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	187	76,6	76,6
	MEDIO	28	11,5	88,1
	ALTO	29	11,9	100,0
	Total	244	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 14, el 76.6% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Bajo la Empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 15 Frecuencias Pre de la variable Calidad de Servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	195	79,9	79,9
	MEDIO	18	7,4	87,3
	ALTO	31	12,7	100,0
	Total	244	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 15, observamos que el 79.9% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Bajo la Calidad del Servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 16 Frecuencias Pos de la dimensión Elementos Tangibles

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	10	4,1	4,1	4,1
Válido ALTO	234	95,9	95,9	100,0
Total	244	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Observamos en la Tabla N° 16 que el 95.6% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Alto la Elementos Tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 17 Frecuencias Pos de la dimensión Fiabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	34	13,9	13,9	13,9
Válido ALTO	210	86,1	86,1	100,0
Total	244	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 17, podemos observar que el 86.1% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Alto la Fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 18 Frecuencias Pos de la dimensión Capacidad de Respuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	59	24,2	24,2	24,2
Válido ALTO	185	75,8	75,8	100,0
Total	244	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 18, el 75.8% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Alto la Capacidad de Respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 19 Frecuencias Pos de la dimensión Seguridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	34	13,9	13,9	13,9
Válido ALTO	210	86,1	86,1	100,0
Total	244	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 19, observamos que el 86.1% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Alto la Seguridad al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 20 Frecuencias Pos de la dimensión Empatía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	18	7,4	7,4	7,4
Válido ALTO	226	92,6	92,6	100,0
Total	244	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

Observamos en la Tabla N° 20 que el 92.6% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Alto la Empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

Tabla 21 Frecuencias Pos de la variable Calidad de Servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	9	3,7	3,7	3,7
Válido ALTO	235	96,3	96,3	100,0
Total	244	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 21, podemos observar que el 96.3% de los colaboradores encuestados perciben en un Nivel Alto la Calidad del Servicio al cliente interno proporcionado por el Área de Recursos Humanos.

6.2.2. Gráficos

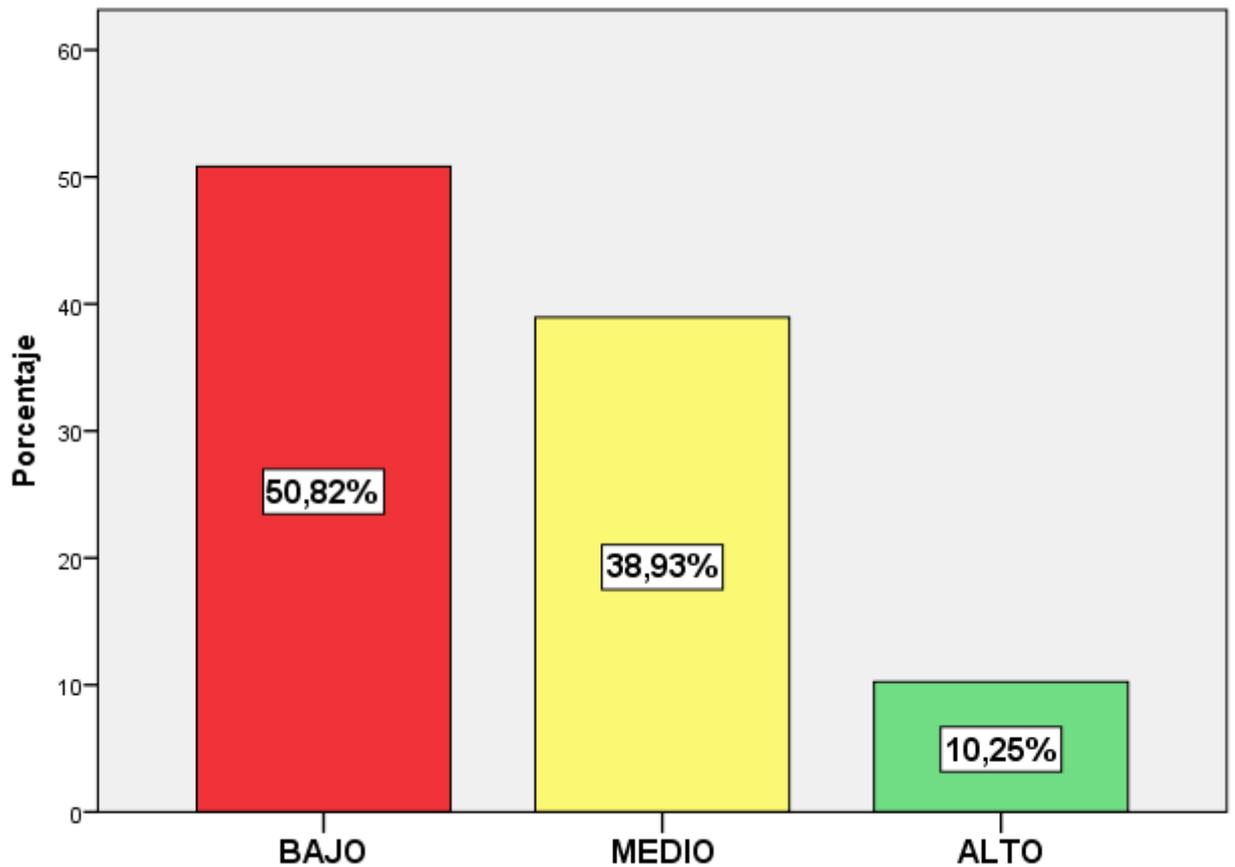


Gráfico 15 Resultados Pre Dimensión Elementos tangibles

Fuente: Elaboración Propia

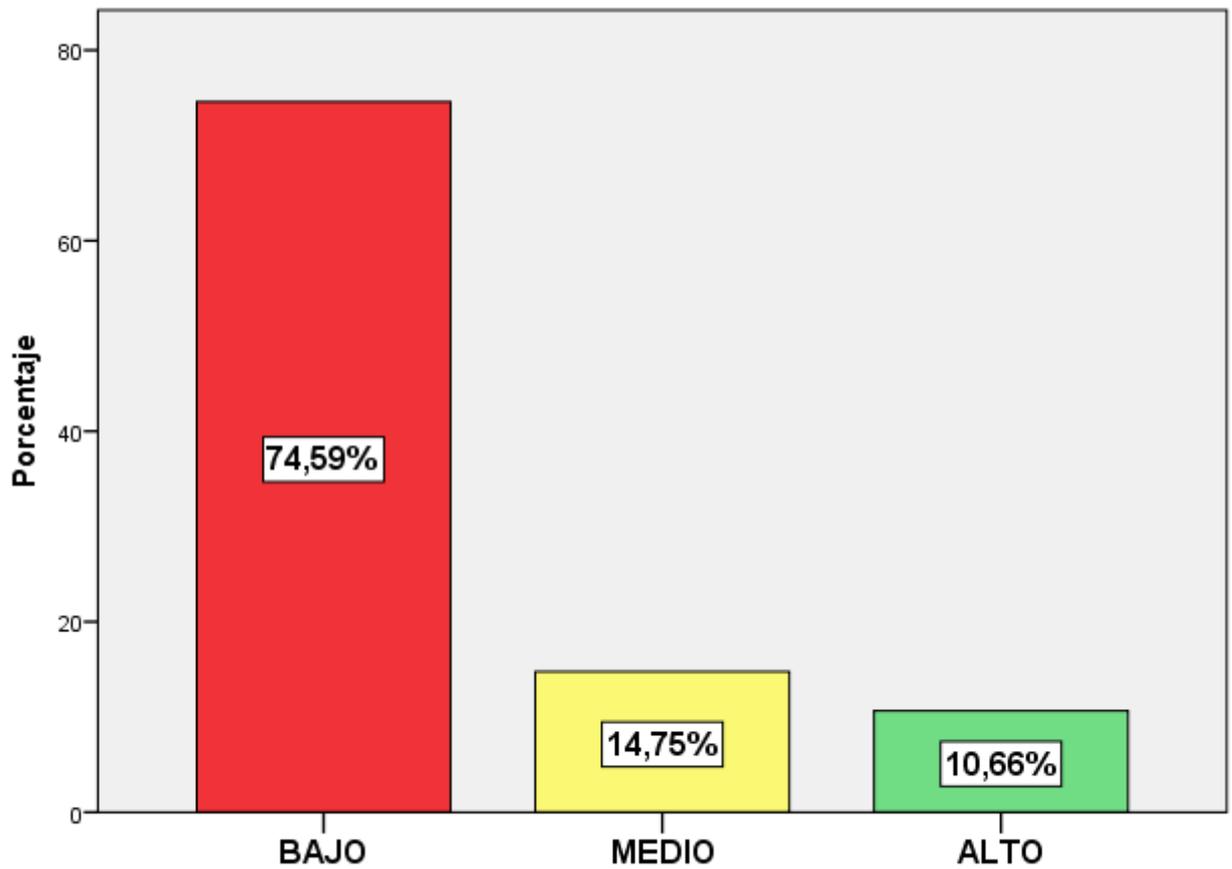


Gráfico 16 Resultados Pre Dimensión Fiabilidad.

Fuente: Elaboración Propia

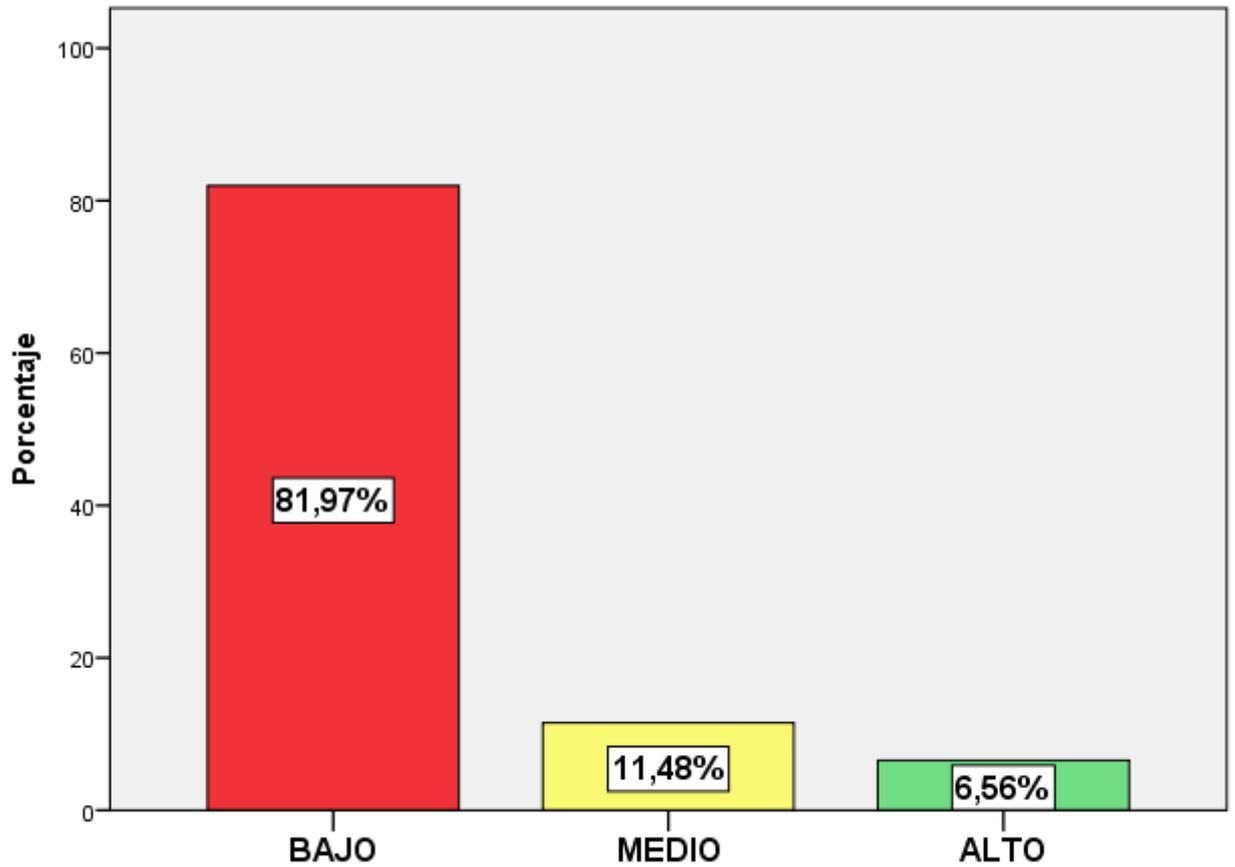


Gráfico 17 Resultados Pre Dimensión Capacidad de respuesta.

Fuente: Elaboración Propia

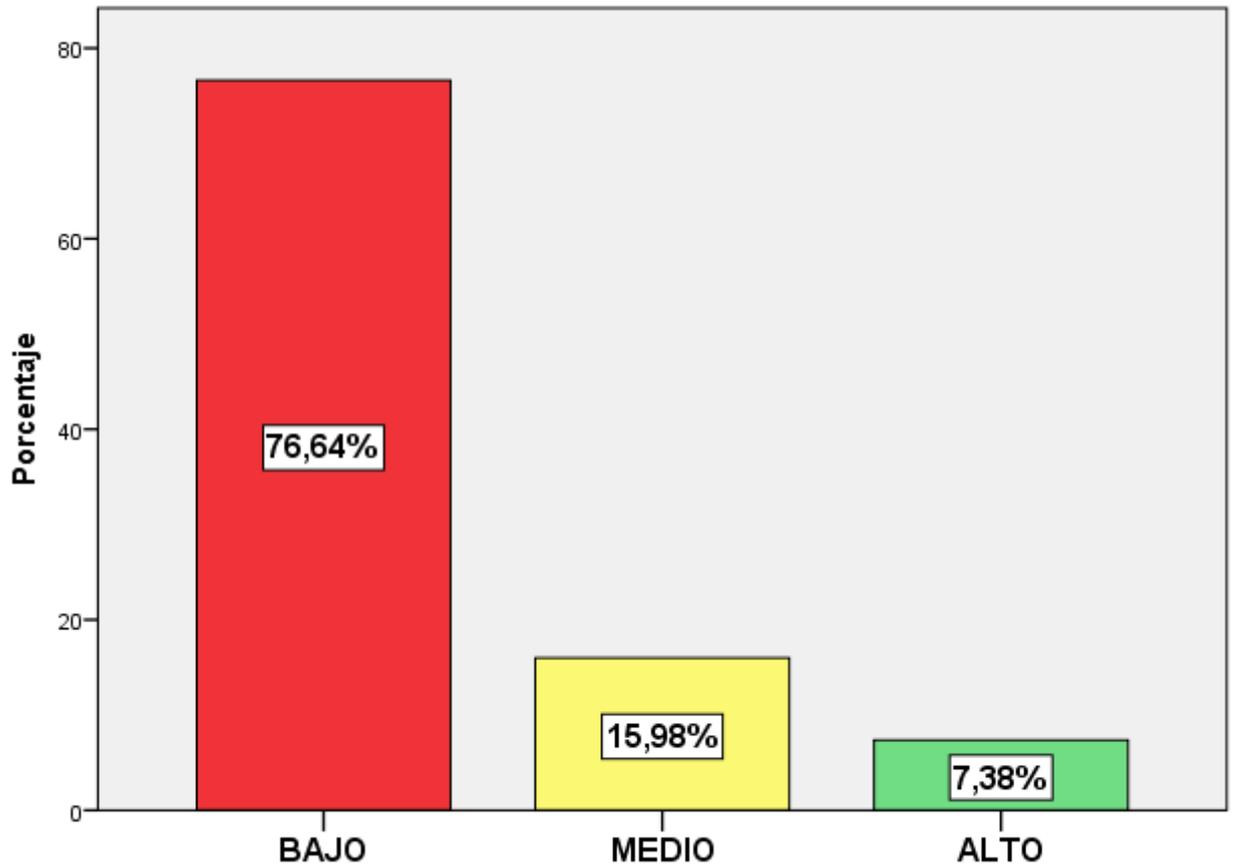


Gráfico 18 Resultados Pre Dimensión Seguridad

Fuente: Elaboración Propia

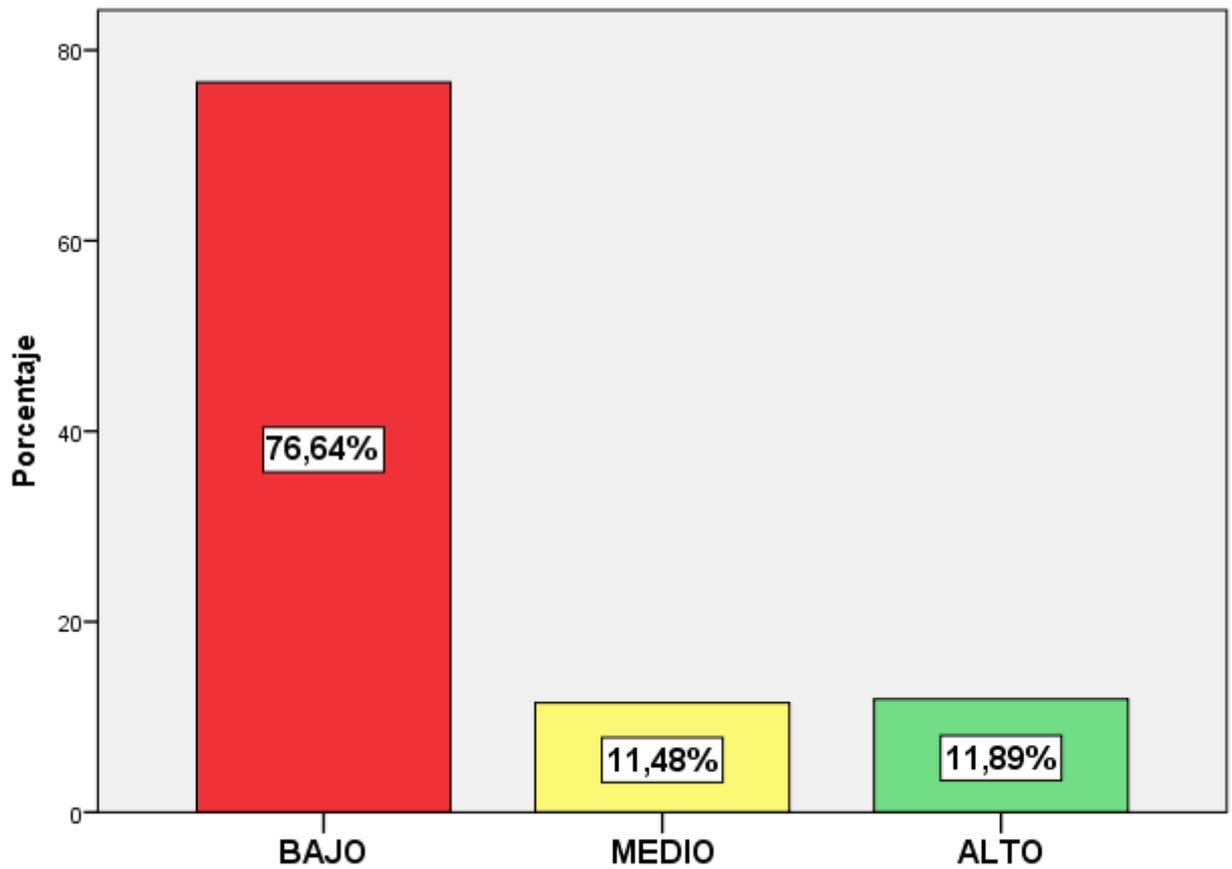


Gráfico 19 Resultados Pre Dimensión Empatía.

Fuente: Elaboración Propia.

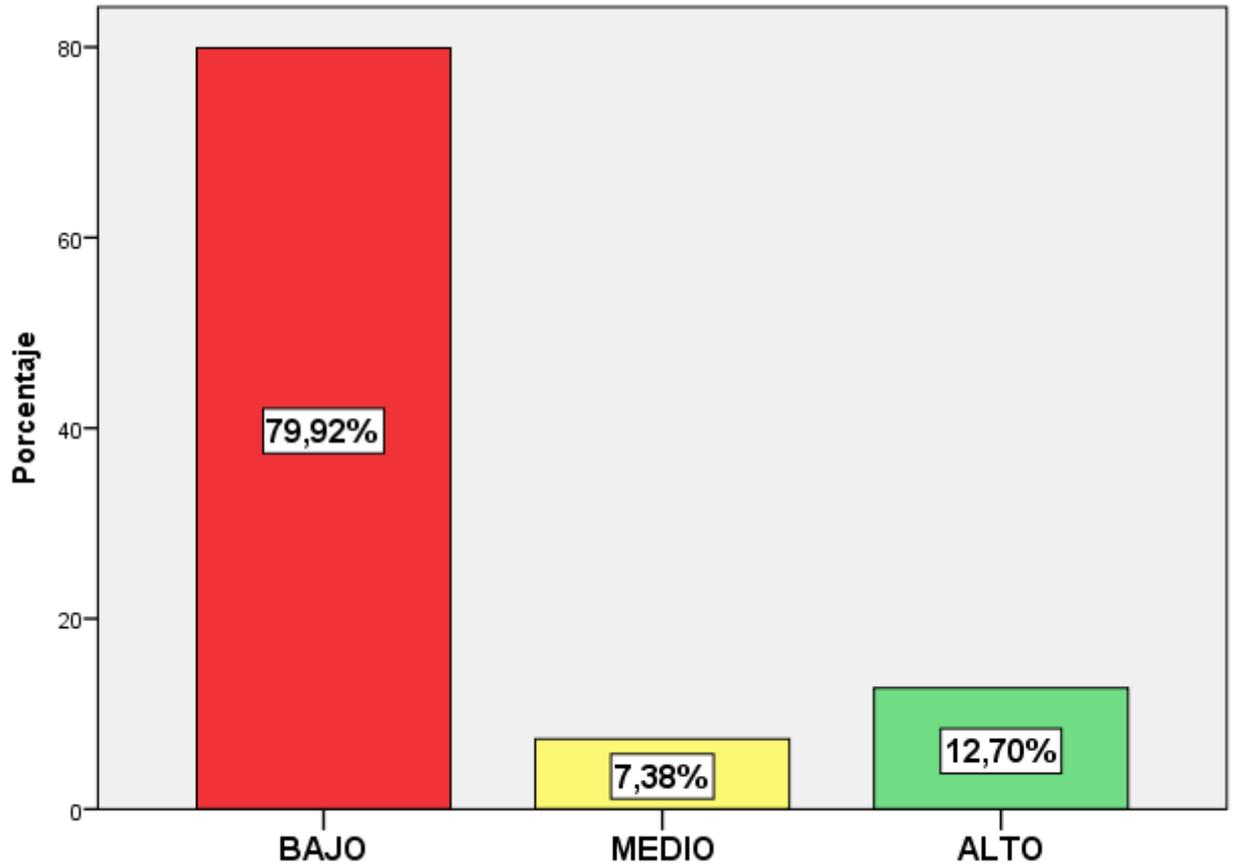


Gráfico 20 Resultados Pre Variable Calidad de servicio

Fuente: Elaboración Propia

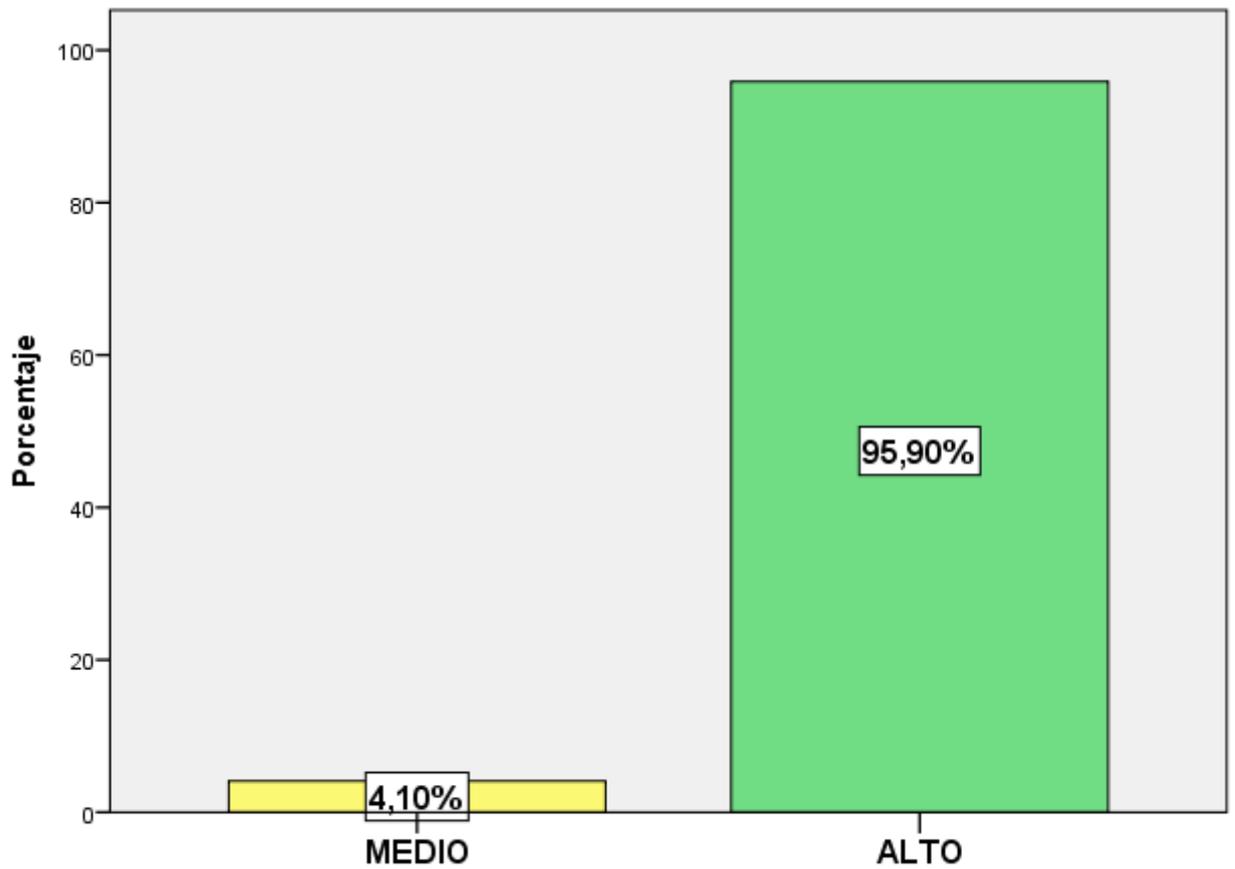


Gráfico 21 Resultados Pos Dimensión Elementos tangibles

Fuente: Elaboración Propia

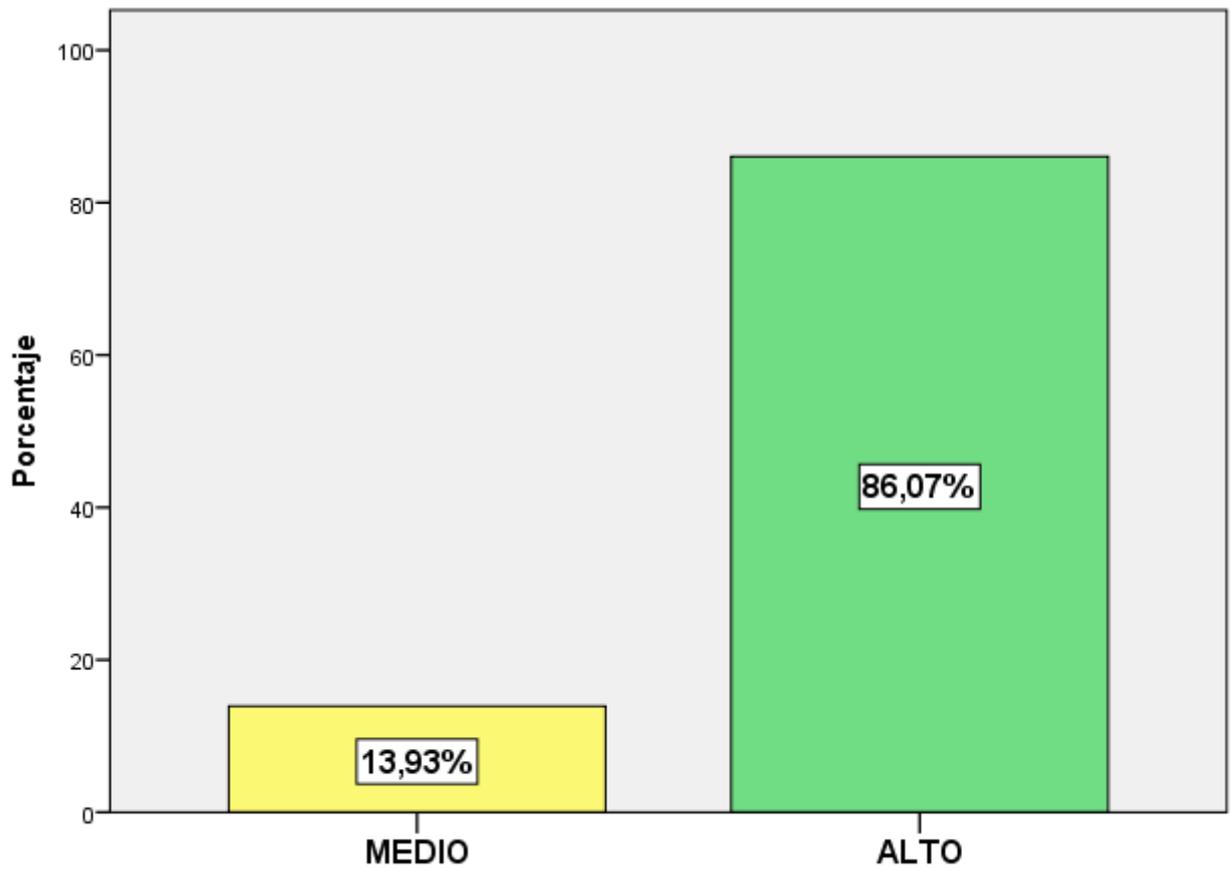


Gráfico 22 Resultados Pos Dimensión Fiabilidad

Fuente: Elaboración Propia

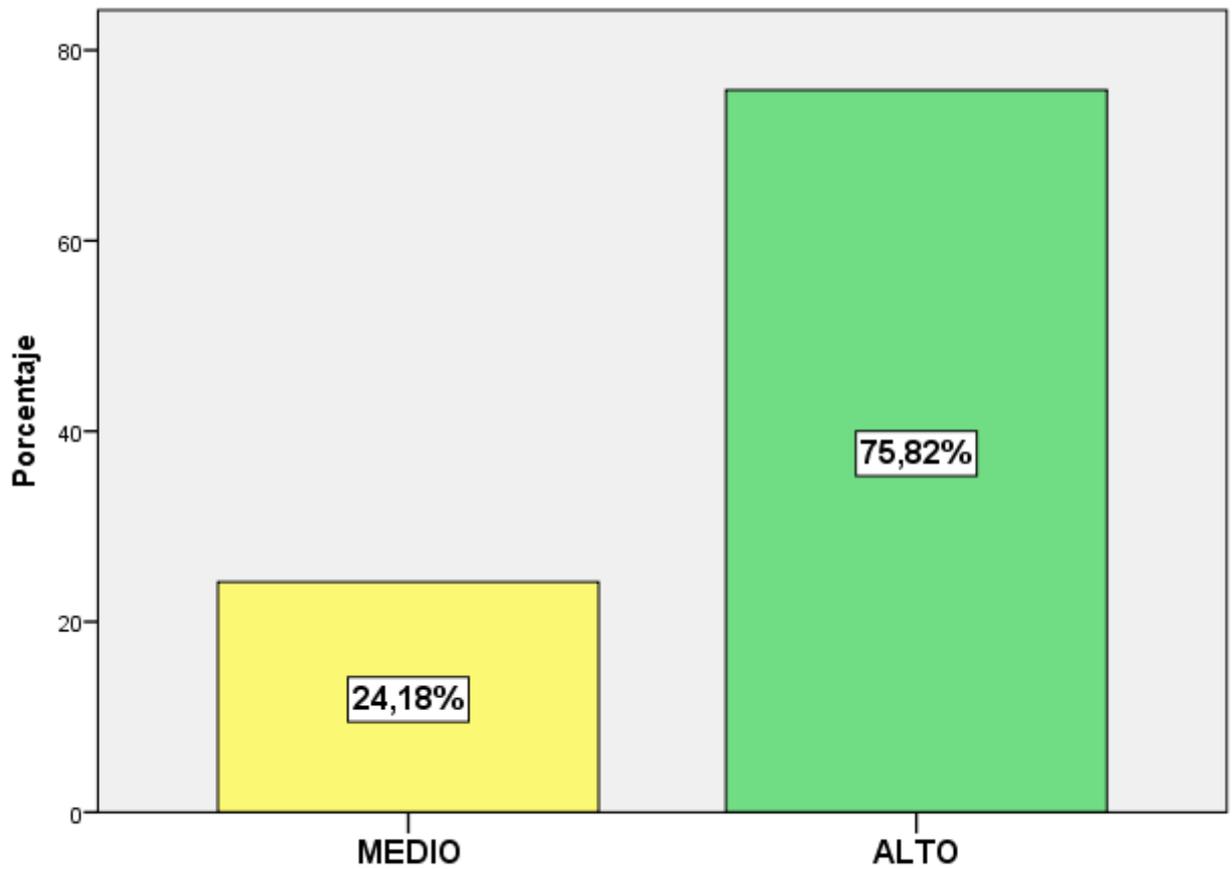


Gráfico 23 Resultados Pos Dimensión Capacidad de Respuesta

Fuente: Elaboración Propia

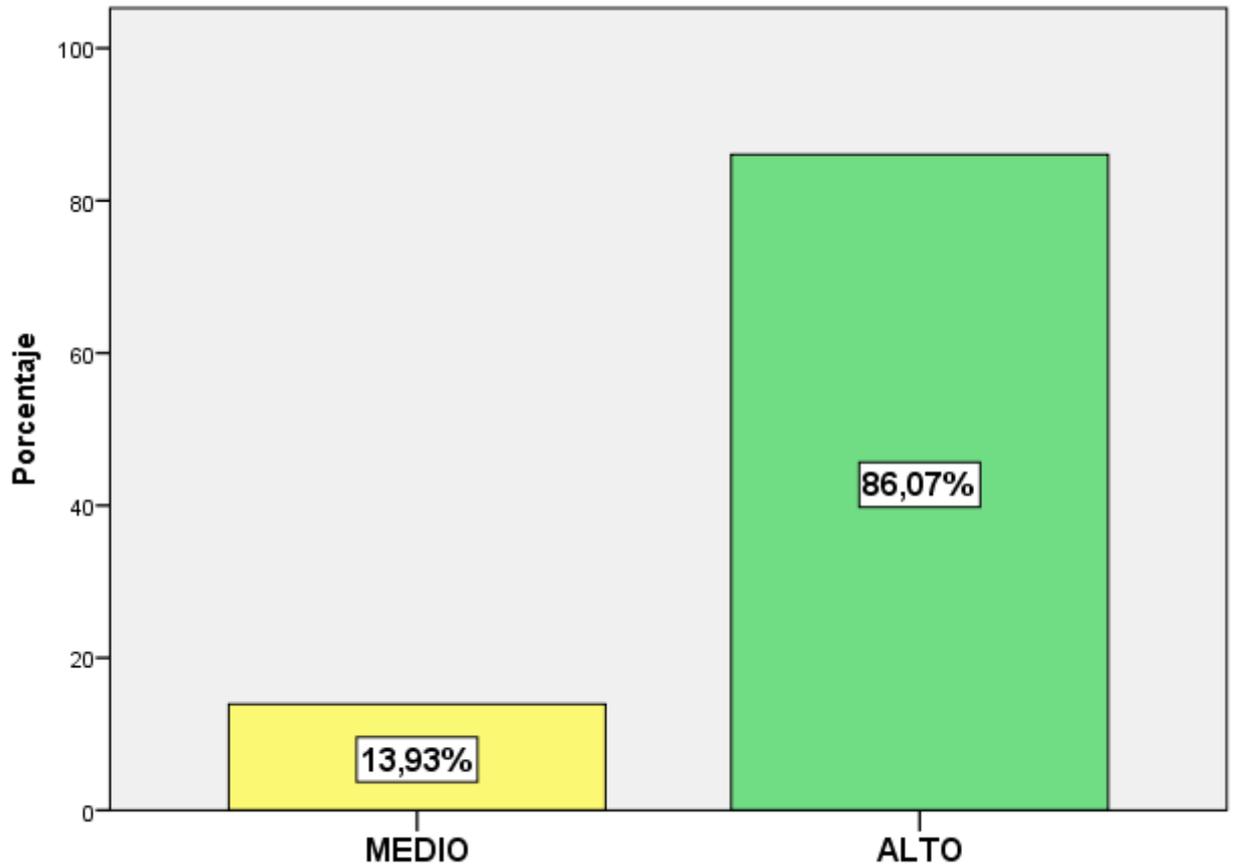


Gráfico 24 Resultados Pos Dimensión Seguridad

Fuente: Elaboración Propia

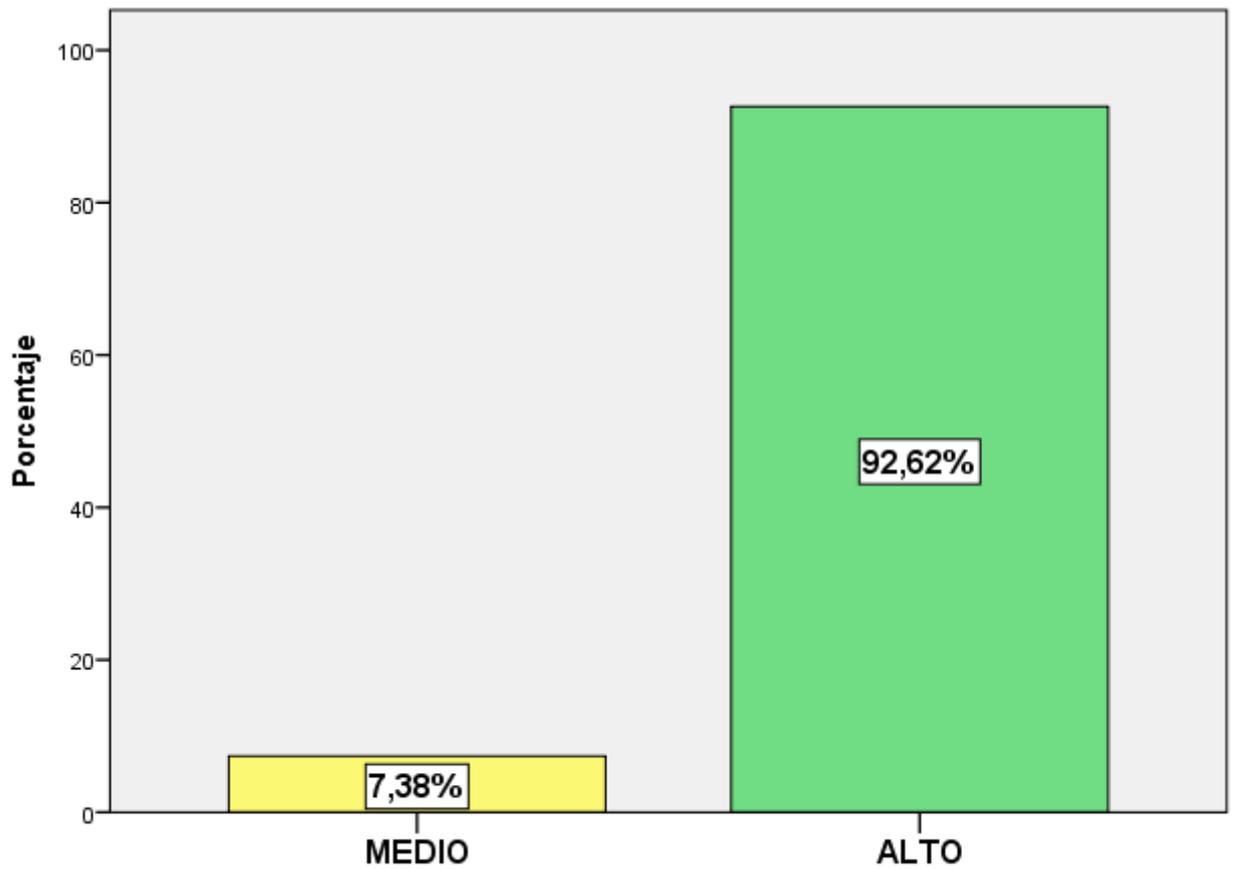


Gráfico 25 Resultados Pos Dimensión Empatía

Fuente: Elaboración Propia

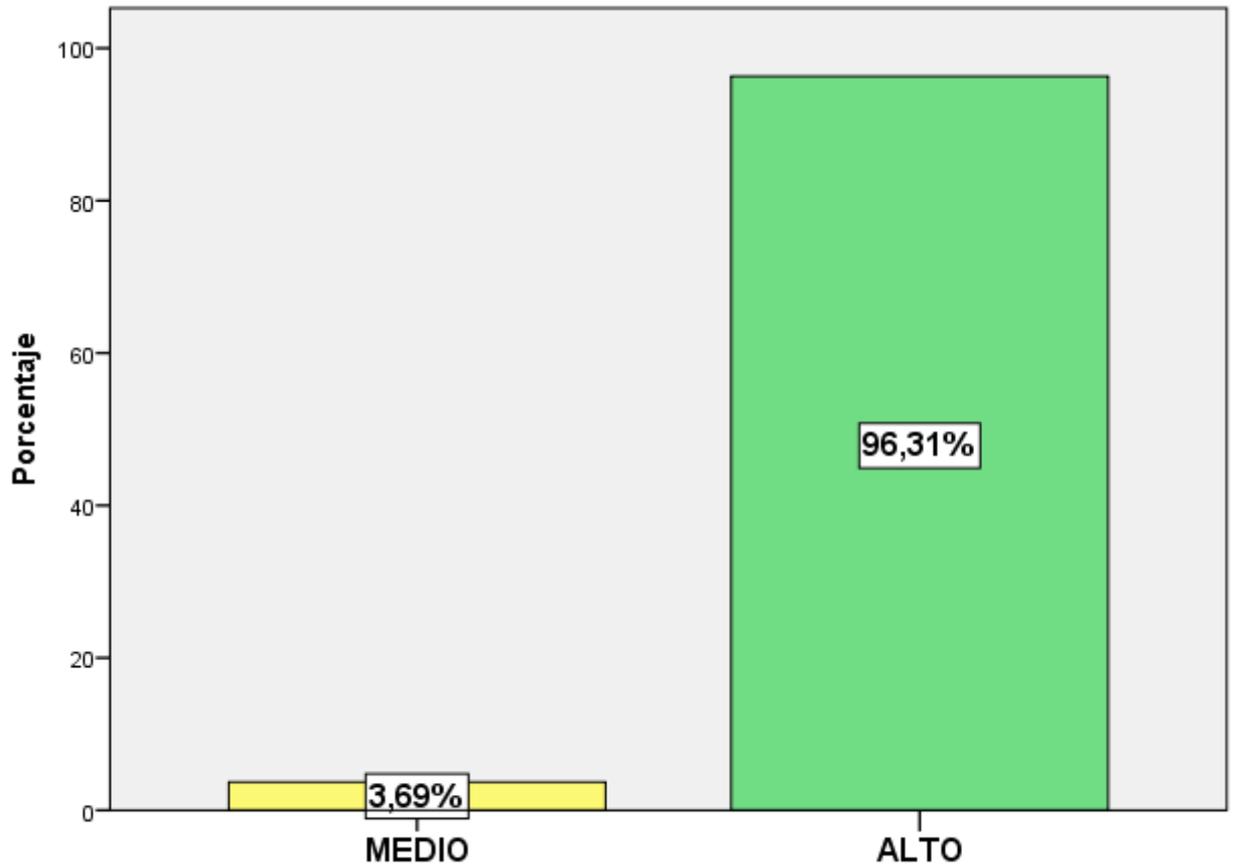


Gráfico 26 Resultados Pos Variable Calidad de servicio

Fuente: Elaboración Propia

6.3. Análisis Inferencial.

6.3.1. Análisis Inferencial Dimensiones de la Calidad de Servicio

Tabla 22 Estadísticas de muestras emparejadas Elementos Tangibles

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
POSDIM_ELEMTANGIBLES	2,9590	244	,19866	,01272
PREDIM_ELEMTANG	1,5943	244	,66923	,04284

Fuente: Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 22, la media es de 2.9590 para la pos prueba en la dimensión Elementos Tangibles mientras que para la pre prueba es de 1.5943.

Tabla 23 Prueba de muestras emparejadas Elementos Tangibles

	Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior				Superior
POSDIM_ELEMTANGIBLES - PREDIM_ELEMTANG	1,36475	,69251	,04433	1,27743	1,45208	30,7843	243	,000

Fuente: Elaboración Propia.

Observamos en la Tabla N° 23 que el nivel de significancia es de 0.000 el cual es inferior al 0.05 establecido para la presente investigación, el coeficiente obtenido indica que se debe aceptar la hipótesis planteada para la dimensión Elementos Tangibles.

Tabla 24 Estadísticas de muestras emparejadas Fiabilidad

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
POSDIM_FIABILIDAD A	2,8607	244	,34702	,02222
PREDIM_FIABILIDAD AD	1,3607	244	,66748	,04273

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 24, podemos observar que la media es de 2.8607 para la pos prueba en la dimensión Fiabilidad mientras que para la pre prueba es de 1.3607.

Tabla 25 Prueba de muestras emparejadas Fiabilidad

Diferencias emparejadas								
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
				Inferior	Superior			
POSDIM_FIABILIDAD A -	1,5000	,73423	,04700	1,4074	1,5925	31,91	24	,000
PREDIM_FIABILIDAD AD	0			1	9	2	3	

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 25, observamos que el nivel de significancia es de 0.000 el cual es inferior al 0.05 establecido para la presente investigación, el coeficiente obtenido indica que se debe aceptar la hipótesis planteada para la dimensión Fiabilidad.

Tabla 26 Estadísticas de muestras emparejadas Capacidad de Respuesta

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
POSDIM_CAPRESPU ESTA	2,7582	244	,42906	,02747
PREDIM_CAPRESPUE STA	1,2459	244	,56381	,03609

Fuente: Elaboración Propia.

Observamos en la Tabla N° 26 que la media es de 2.7582 para la pos prueba en la dimensión Capacidad de Respuesta mientras que para la pre prueba es de 1.2459.

Tabla 27 Prueba de muestras emparejadas Capacidad de Respuesta

	Diferencias emparejadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia					
				Inferior	Superior				
POSDIM_CAPRESPUE STA - PREDIM_CAPRESPUE STA	1,512 30	,71135	,04554	1,422 59	1,6020 0	33,20 8	24 3	,000	

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 27, podemos observar que el nivel de significancia es de 0.000 el cual es inferior al 0.05 establecido para la presente investigación, el coeficiente obtenido indica que se debe aceptar la hipótesis planteada para la dimensión Capacidad de Respuesta.

Tabla 28 Estadísticas de muestras emparejadas Seguridad

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
POSDIM_SEGURID AD	2,8607	244	,34702	,02222
PREDIM_SEGURID AD	1,3074	244	,60160	,03851

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 28, observamos que la media es de 2.8607 para la pos prueba en la dimensión Seguridad mientras que para la pre prueba es de 1.3074.

Tabla 29 Prueba de muestras emparejadas Seguridad

	Diferencias emparejadas						t	Sig. (bilatera l)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		gl		
				Inferior	Superior			
POSDIM_SEGURID AD - PREDIM_SEGURID AD	1,55328	,66761	,04274	1,46909	1,63747	36,343	243	,000

Fuente: Elaboración Propia.

Observamos en la Tabla N° 29 que el nivel de significancia es de 0.000 el cual es inferior al 0.05 establecido para la presente investigación, el coeficiente obtenido indica que se debe aceptar la hipótesis planteada para la dimensión Seguridad.

Tabla 30 Estadísticas de muestras emparejadas Empatía

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
POSDIM_EMPATIA	2,9262	244	,26193	,01677
PREDIM_EMPATIA	1,3525	244	,68400	,04379

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 30, podemos observar que la media es de 2.9262 para la pos prueba en la dimensión Empatía mientras que para la pre prueba es de 1.3525.

Tabla 31 Prueba de muestras emparejadas Empatía

Diferencias emparejadas								
Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)	
			Inferior	Superior				
POSDIM_EMPATI								
A -	1,5737	,71914	,04604	1,4830	1,6644	34,18	24	
PREDIM_EMPATI								
A	7			8	6	4	3	,000

Fuente: Elaboración Propia.

Según la Tabla N° 31, el nivel de significancia es de 0.000 el cual es inferior al 0.05 establecido para la presente investigación, el coeficiente obtenido indica que se debe aceptar la hipótesis planteada para la dimensión Empatía.

6.3.2. Análisis Inferencial Variable Calidad de Servicio

Tabla 32 Estadísticas de muestras emparejadas Variable Calidad de Servicio

	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
POSVAR_CALIDAD	2,9631	244	,18887	,01209
PREVAR_CALIDAD	1,3279	244	,69023	,04419

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 32, observamos que la media es de 2.9631 para la pos prueba en la variable Calidad de Servicio mientras que para la pre prueba es de 1.3279.

Tabla 33 Prueba de muestras emparejadas Variable Calidad de Servicio

	Diferencias emparejadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t			
				Inferior	Superior				
POSVAR_CALIDA									
D -	1,6352	,71012	,04546	1,5457	1,7247	35,97	24	,000	
PREVAR_CALIDA	5			0	9	1	3	,000	
D									

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla N° 33, podemos observar que el nivel de significancia es de 0.000 el cual es inferior al 0.05 establecido para la presente investigación, el coeficiente obtenido indica que se debe aceptar la hipótesis planteada para la variable Calidad de Servicio.

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

Para efectos de la presente investigación se ha empleado la prueba t y se ha establecido el nivel de significancia $\alpha = 0.05$, “es el nivel de probabilidad de equivocarse y se fija antes de probar hipótesis inferenciales.” (Hernández et al., 2010, p.307). De esta forma se cuenta con un 95% de nivel de confianza de los resultados a presentar.

Así P valor es significativo (*) cuando:

$$* P < 0.05$$

Es decir:

Si P valor es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Si P valor es mayor e igual a 0.05 se acepta la hipótesis nula.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos se ha considerado analizar en un inicio la información obtenida para probar la hipótesis general, para posterior a ello continuar con el análisis por cada una de las hipótesis específicas planteadas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa LIVES S.A.C:

Para la Hipótesis General, se rechaza la hipótesis nula al obtener un grado de significancia 0.00 es inferior al 0.05 establecido para la investigación, por lo cual se acepta la hipótesis de investigación planteada. Por consiguiente, se comprueba que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. La implementación del modelo en mención ha permitido integrar a las personas y la información mediante una agrupación ordenada de las actividades de los procesos, el manual de procedimientos desarrollado como producto de esta investigación permite comprender y visualizar los procesos del área de recursos humanos por parte de los colaboradores que los ejecutan. La optimización de las operaciones por las acciones descritas previamente ha mejorado la calidad del servicio brindado al cliente interno de la organización en estudio.

En lo que respecta a las Hipótesis Específicas, los resultados de la aplicación de las pruebas t sujetas a las dimensiones de la investigación nos llevan a las siguientes conclusiones:

La Hi1 planteada en referencia a la dimensión elementos tangibles es aceptada tomando en cuenta el nivel de significancia obtenido, el cual es 0.00 por tanto menor al

0.05 establecido para el estudio. Por lo mencionado, se acepta que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora los elementos tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. La mejora de los elementos tangibles ha sido posible por medio del establecimiento de formularios para las diferentes actividades desplegadas en el departamento. Entre estos formatos implementados podemos mencionar: el formulario de inducción, formulario de anticipo de sueldo y de vacaciones, entre otros.

La Hi2 establecida en relación a la dimensión fiabilidad es aceptada tomando en cuenta el nivel de significancia obtenido, el cual es 0.00 por tanto menor al 0.05 establecido para el estudio. Por ende, se acepta que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. El definir los procedimientos para cada uno de los procesos a desplegar permite a los colaboradores del departamento brindar un servicio estándar mejorando de esta forma la fiabilidad.

La Hi3 propuesta en base a la dimensión capacidad de respuesta es aceptada tomando en cuenta el nivel de significancia obtenido, el cual es 0.00 por tanto menor al 0.05 establecido para el estudio. Debido a ello, se acepta que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA influye de manera significativa en la mejora de la capacidad de respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. Los colaboradores al visualizar la secuencia de las actividades que ejecutan, mediante los diagramas de flujos propuestos en el producto de esta investigación pueden ofrecer un servicio con diligencia. Asimismo, el modelo y herramientas implementadas repercutieron en la reducción del tiempo requerido para la incorporación de personal aspecto relacionado a la capacidad de respuesta del área.

La Hi4 formulada en correspondencia a la dimensión seguridad es aceptada tomando en cuenta el nivel de significancia obtenido, el cual es 0.00 por tanto menor al 0.05 establecido para el estudio. De esta forma, se acepta que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. La actuación del conjunto de colaboradores del área de RRHH

con el nuevo modelo establecido permite incrementar los niveles de seguridad con respecto a la gestión adecuada del servicio que perciben los demás departamentos.

La Hi5 estipulada en vínculo a la dimensión empatía es aceptada tomando en cuenta el nivel de significancia obtenido, el cual es 0.00 por tanto menor al 0.05 establecido para el estudio. Por este motivo, se acepta que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. Uno de los aspectos trascendentales en el modelo implementado es comprender cuales son las expectativas de los clientes para atenderlas de forma adecuada tomando en cuenta los recursos disponibles. La gestión por procesos permitió elevar los niveles de empatía del servicio que proporciona el área, al involucrar a sus colaboradores durante el esboce de cada uno de los procesos y la comprensión de la repercusión de su trabajo en el alcance de las metas a nivel del área y organizacional. La atención personalizada alcanzada es producto de la evaluación de las necesidades específicas que tiene cada uno los departamentos por cada proceso desarrollado.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la implementación del modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA, nos permiten concluir que este mejora la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. La mejora se debe a la funcionalidad que brinda para la ejecución de tareas de cada uno de los procesos, facilita el balanceo de la carga de tareas y por usuarios específicos. Asimismo, proporciona visibilidad y transparencia en la información para identificar, controlar y gestionar las actividades del día a día, lo que faculta tomar las acciones correctivas o de mejora de forma inmediata. Finalmente, optimiza los procesos mediante la identificación de los cuellos de botella o re trabajos, a partir de la evaluación del comportamiento del proceso.
2. Los resultados de la implementación del modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA, evidencian que este genera una mejora en los elementos tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. Para lograr estandarizar la ejecución de los procesos el modelo gesta la introducción de formularios y formatos los cuales serán proporcionados para el despliegue de las diferentes actividades a los clientes internos y externos.
3. Los resultados de la implementación del modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA, demuestran que este mejora la fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. El diseño del modelo requirió del análisis de cada uno de los procesos que se ejecutaban dentro del área, lo cual permitió determinar el tiempo de despliegue y los productos derivados. Esta información posibilita el establecimiento de niveles de servicio para asegurar a los clientes internos y externos el cumplimiento de lo ofrecido.
4. Los resultados de la implementación del modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA, reflejan que este la capacidad de respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. El equipo de colaboradores del área ha sido consultado sobre las opciones de mejora para

las formas de respuesta a los requerimientos de los clientes. A partir de ello, se evaluaron los procedimientos para la atención de las solicitudes de los clientes, eliminando las actividades de reproceso o innecesarias con el fin de brindar flexibilidad a los procesos y al equipo de trabajo del área de recursos humanos la capacidad de responder en un tiempo óptimo.

5. Los resultados de la implementación del modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA, muestran que este mejora la seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. Los colaboradores de recursos humanos han asumido su papel de proveedores para las demás áreas de la organización, por lo cual han tomado conciencia sobre las funciones que deben cumplir y como su desempeño impacta en los resultados de la empresa. Esto se logró mediante la retroalimentación de información del desempeño a cada trabajador a nivel individual y de equipo. Asimismo, el enfoque al cliente que demanda el modelo fomenta la comunicación constante con el cliente en especial durante los momentos críticos.
6. Los resultados de la implementación del modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA, manifiestan que este mejora la empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016. El modelo requiere la comprensión de las expectativas del cliente por cada proceso y el establecimiento de la cultura del trabajo en equipo para la gestión de estos. Los colaboradores involucrados se comprometen con brindar una experiencia diferenciadora a los clientes para que se logre satisfacer sus necesidades.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda para seguir mejorando la calidad del servicio proporcionado al cliente interno por parte del área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C, tomar en cuenta que uno de los elementos esenciales de instaurar una cultura de servicio es el medio de recompensa y refuerzo a las personas por ofrecer un servicio de calidad. Se debe establecer programas de recompensa para el equipo de colaboradores en función del alcance de objetivos planteados. Finalmente, es importante dar seguimiento mediante auditorias del servicio comparando los resultados obtenidos con los criterios establecidos, para identificar cualquier oportunidad de mejora. El periodo de revisión dependerá del comportamiento de cada proceso pero se sugiere que sea en un primer plano de forma mensual, para pasar a periodos semestrales o anuales.
2. Con el fin de seguir mejorando los elementos tangibles del servicio proporcionado al cliente interno por parte del área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C, se recomienda desarrollar un manual de organización y funciones para su uso interno y diario, este permitirá minimizar los conflictos de áreas, marcar responsabilidades, dividir el trabajo y aumenta la productividad individual y organizacional. Asimismo, se sugiere que los procesos modelados sean publicados en la intranet, estos deben ser conocidos y comprendidos por toda la empresa, por lo que se requiere que sean de fácil acceso para los colaboradores.
3. Se recomienda para seguir mejorando la fiabilidad del servicio proporcionado al cliente interno por parte del área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C, que se establezcan niveles de servicio para asegurar a los clientes internos y externos el cumplimiento de lo ofrecido. Para ello se sugiere que se realicen reuniones con cada uno de los departamentos a fin de acordar en función de las expectativas y la evaluación de los recursos disponibles los niveles de servicio.
4. Se sugiere incrementar los canales de difusión para las convocatorias y establecer alianzas estratégicas con centros de formación para mejorar la capacidad de respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C.

5. Con el propósito de mejorar la seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C. se recomienda aumentar la visibilidad de la ejecución de los procesos para los clientes internos mediante los correos electrónicos y la intranet de la empresa, con el fin de mantener una comunicación constante y permanente.
6. Se recomienda para mejorar la empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C realizar reuniones mensuales con los jefes de las áreas para conocer cuáles son las falencias de los diversos procesos con el enfoque particular del área evaluadora. Asimismo, en estas juntas se consultara a los clientes internos si es que consideran alguna opción de mejora para el servicio que se les brinda con el fin de analizar si se requiere realizar adaptaciones a los procesos para adecuarlos a las expectativas.

REFERENCIAS

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por procesos*. Colombia: ICONTEC.
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de Procesos*. España: EUMED.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. & Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Tovar, A. & Mota, A. (2007). *CPIMC: Un modelo de administración por procesos*. México, D.F.: Panorama Editorial.
- Gryna, F., Chua, R. & Defeo, J. (2007). *Método Juran: Análisis y planeación de la calidad*. (5.ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Velasco, J. (2008). *Gestión de la calidad: Mejora continua y sistemas de gestión*. (2.ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Sosa, D. (2009). *Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua*. México, D.F.: Limusa.
- Deulofeu, J. (2012). *Gestión de calidad total en el retail: Con la implicación de personas y satisfacción del cliente y sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Camisón, C., Cruz, S. & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. (5.ª ed.). Madrid: ESIC.
- Abad, J. & Sánchez-Toledo A. (2012). *Aspectos clave de la integración de sistemas de gestión*. España: AENOR.
- Riveros, P. (2007). *Sistema de gestión de calidad del servicio*. (3.ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Argüelles, J. (2012). *Proyecto Seis Sigma: El camino a la excelencia operacional*. México, D.F.: Reverté.
- Fontalvo, T. & Vergara J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. (2.ª ed.). España: EUMED.
- Alvarado, A. (2012). *Administración y Mejora Continua en Enfermería*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Sánchez, E. (2014). *Excelencia en la Gestión, Calidad Total: Organizaciones de calidad, Organizaciones de éxito*. Estados Unidos: San Bernardino.
- Miranda, F., Chamorro, A. & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit.
- Cantú, J. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (4.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaca, M. & Santos, J. (2009). La mejora continua en las organizaciones. Análisis de su implantación en 30 empresas. *En Revista Dyna Ingeniería e Industria*, 8 (2) pp.134-141.
- García, J. & Marín, J. (2009). Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: Un estudio cualitativo en proveedores del automóvil de la Comunidad Valenciana. *En Revista Intangible Capital*, 5 (2) pp. 183-209.
- Vásquez, J. (2015). *Modelo de enfoque basado en procesos para la mejora continua de la eficacia de una empresa metalmeccánica*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Quichiz, C. (2008). *Propuesta de un sistema de gestión por procesos para el área de Calidad Educativa de una escuela de postgrado*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Flores, E. & Mas, A. (2015). *Aplicación de la metodología PHVA para la mejora de la productividad en el área de producción de la empresa KAR & MA S.A.C*. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Carroza, N., Espinoza, N. & Gómez, P. (2013) *Modelo de Administración por Procesos para la Unidad de Recursos Humanos en una empresa de Ferretería Industrial*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica del Norte, Chile.

- Campaña, D. (2012). *Gestión por Procesos y su incidencia en la calidad del Servicio Público de la Dirección De Gestión Económica, Social, Agropecuaria DIGESA del Gobierno Provincial de Cotopaxi de la Ciudad de Latacunga*. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ámbato, Ámbato, Ecuador.
- Carrasco, F. (2011). *Estudio sobre Implementación de Gestión Basada en Procesos en BancoEstado, desarrolla un grupo de mejoras aplicables a la Metodología de Gestión basada en Procesos*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Bonilla, M. e Ibarra, S. (2013). *Calidad de Servicio al Cliente Interno por la Gestión de Recursos Humanos en una empresa extranjera con personal nacional*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Palacios, H. (junio, 2016). *Seguimiento, control y herramienta para la mejora de procesos*. Ponencia Gestión, Diseño y Mapeo de procesos, Colegio de Ingenieros del Perú, Lima, Perú.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Chile, Santiago: Editorial Evolución S.A.
- Herrera, H. (2007). *Manuales Administrativos*. [En Línea] Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- Ponce, M. (2013, 6 de diciembre). *¡El servicio al cliente interno!* En blog: Manuel Ponce Polaco. Recuperado el 06 de Octubre de 2016, desde <http://manuelponcepolanco.blogspot.pe/2013/12/el-servicio-al-cliente-interno.html>
- Chang, R. (2011). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Gutierrez, M., Falcón, R., Domínguez, Y., Olanda, E., Del Rivero, E., Martínez, J., Valdez, R., Waisburd, J. (2007). Cliente Interno: La importancia del cliente interno para el éxito. *En Revista Walworth Today*, 3 (1) pp. 1-3
- American Society for Quality (2014). *Quality Glossary*. In American Society for Quality. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de <http://asq.org/glossary/q.html>
- Camejo, J. (2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* [En Línea] Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Navarro, F. (2016). *Gestión por procesos. La estructura organizacional horizontal*. En Revista digital INESEM Gestión Integrada. [Versión electrónica]. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, desde <http://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/enfoque-gestion-procesos/>

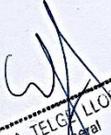
Evans y Lindsay (2008). *Administración y control de calidad*. (7.ª ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Solicitud de autorización

Lima, 30 de Junio de 2016

Señora.
VERONICA TELGE LLOSA
GERENTE GENERAL
LIVES S.A.C.
Presente.-


VERONICA TELGE LLOSA
Gerente General
CLM

REF.: Solicitud de Autorización

Distinguida Señora

Me pongo en contacto con usted para comunicarle mi interés en realizar durante el periodo Junio 2016 – Marzo 2017 una investigación en el marco de mi Tesis de Pregrado sobre el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos a través de la aplicación de la metodología PHVA que ha sido aceptada por el Lic. Marino García Arguedas, docente de Proyecto de tesis de la Universidad Privada del Norte.

El objetivo central de mi Tesis de Pregrado es alcanzar la mejora del servicio al cliente interno mediante una Gestión por Procesos desarrollada con la metodología PHVA. Este modelo servirá para reducir los costos operativos y de gestión, establecer objetivos e indicadores para cada proceso, orientar a la organización hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, detectar ineficiencias y debilidades en la empresa. De la misma manera, beneficiará a todos los grupos de interés de la organización. Es así que permitirá una mejora en el clima laboral con el incremento de la interacción entre los colaboradores. Del mismo modo, la gestión de clientes se verá favorecida con un enfoque en la satisfacción de las necesidades del mismo. Finalmente, este planteamiento involucra prácticas responsables que permitan el uso eficiente de los recursos aportando al cuidado de la población y el entorno en el que se desenvuelve la organización.

En el proceso de elaboración del informe de investigación se guardará en todo momento la privacidad necesaria para salvaguardar la información de la empresa.

Por todo ello, solicito la autorización para desarrollar este estudio y me gustaría contar con su colaboración, así como con la de los miembros de la empresa, para el despliegue de la investigación, en lo que pueda resultar necesario.

Sin otro particular, le saluda atentamente



Natalia Beatriz Vargas Castro

DNI N° 76252766

ANEXO N° 2. Respuesta del Gerente General de LIVES S.A.C sobre la autorización



Lima, 30 de Junio de 2016

Señorita.

NATALIA BEATRIZ VARGAS CASTRO

Presente.-

REF.: Solicitud de Autorización

Estimada

En contestación al escrito que acompaña a la solicitud de Natalia Beatriz Vargas Castro, alumna de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte, en el que solicita autorización para realizar un trabajo de investigación en la empresa LIVES S.A.C, le comunicamos que:

Yo, **Verónica Telge Llosa**, con documento de identidad N°09753187 , Gerente General de la sociedad anónima cerrada LIVES con número de RUC N° 20102089635 - autorizo a Natalia Beatriz Vargas Castro, con documento de identidad N° 76252766, a que realice su investigación y realice los trámites necesarios para ello.

Asimismo, quiero certificar por la presente que la empresa LIVES S.A.C no cuenta con un Modelo de Gestión por Procesos lo cual justifica el desarrollo de la investigación en mención.

Sin otro particular, le saluda atentamente


Verónica Telge Llosa

DNI N° 09753187

VERÓNICA TELGE LLOSA
Gerente General


ANEXO N° 3. Acta de constitución del equipo de trabajo.

Lima, 1 de Julio del 2016

Acta de Constitución del Equipo de Trabajo

En la ciudad de Lima a 01 de Julio de 2016, reunidos en las instalaciones de la empresa LIVES S.A.C., las señoras:

Gerente General con DNI No. 09753187.....

, Jefe de Recursos Humanos con DNI No. 09301707

Natalia Vargas, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte con DNI No 76252766

ACUERDAN:

1. Formar un grupo de trabajo, con el propósito de diseñar un sistema de gestión por procesos para la empresa LIVES S.A.C cuyo plan piloto sea puesto en práctica en el proceso del área de Recursos Humanos.
2. Nombrar como directora del grupo de trabajo a la Jefe de Recursos Humanos, quien proporcionara las facilidades de logística y autorizaciones para la entrega de información a la estudiante de la Universidad Privada del Norte.
3. Nombrar al jefe de recursos humanos como el funcionario encargado de entregar información valida y suficiente de los procesos de gestión de los recursos humanos a la estudiante de la Universidad Privada del Norte.

Y DECLARAN QUE:

1. Se comprometen a trabajar en conjunto para lograr la implementación del sistema de gestión por procesos en el área de recursos humanos.
2. Se reunirán cada que el caso amerite, para revisar y analizar la información levantada.
3. Revisarán en conjunto todas las metodologías implementadas con el fin de analizar que lo que se va a poner en práctica sea lo más conveniente para la empresa y para el trabajo de investigación emprendido por la estudiante de la Universidad Privada del Norte.

PARA FORMALIZAR LO EXPUESTO FIRMAN:

.....
Gerente General

VERÓNICA TELGE LLOS
Gerente General
LIVES

.....
Jefe de Recursos Humanos

.....
Estudiante de la Universidad Privada del Norte

ANEXO N° 4. Carta de la empresa a la Directiva de la Universidad.



Lima, Julio 04 de 2016

Señores

**Directivos de la Escuela de Administración de la Universidad Privada del Norte
Sede Lima Norte**

Presente.-

Señores Directivos:

Mediante el presente escrito certifico que, a la Señorita Natalia Beatriz Vargas Castro con Documento de Identidad N° 76252766 estudiante de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte que ustedes representan; se le ha concedido autorización para que levante información de los procesos que realiza mi representada la empresa LIVES S.A.C. con el propósito de que ella elabore su tesis de grado en la modalidad de investigación de campo sobre temas prácticos.

Certifico además que la empresa no dispone de un Modelo de Gestión por Procesos que es el tema de estudio que realizará la Señorita Natalia Beatriz Vargas Castro.

Dirección: Av. Luna Pizarro Nro. 336 Urb. Tejada Alta (A 1/2 Cdra. De Ovalo De Balta),
Lima - Lima – Barranco.

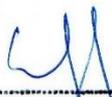
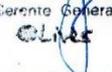
Teléfono: 247 - 3659

Correo: mgamboa@lives.com.pe

RUC: 20102089635

Actividad: Confecciones de prendas de vestir

Atentamente,


JERONICA TELGE LLOSA
Gerente General


AV. LUNA PIZARRO 336 BARRANCO - LIMA 04 PERU, TELF.: (51 1) 247-3659 FAX: (51 1) 247-0169

ANEXO N° 5. Horario de Entrevistas al personal del Área de RR.HH de LIVES S.A.C

Horario Semanal

Entrevistas Area de Recursos Humanos LIVES S.A.C 

Hora	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
08:00 a.m.	Entrevista Planillero		Entrevista Asistente Social				
09:00 a.m.	Entrevista Planillero		Entrevista Asistente Social		Entrevista SST		
10:00 a.m.	Entrevista Planillero				Entrevista SST		
11:00 a.m.	Entrevista Planillero						
12:00 p.m.	Entrevista Planillero			Entrevista SST			
01:00 p.m.	Entrevista Planillero						
02:00 p.m.							
03:00 p.m.		Entrevista Asistente Social		Entrevista Psicologo	Entrevista Asistente de RRHH		
04:00 p.m.		Entrevista Asistente Social		Entrevista Psicologo	Entrevista Asistente de RRHH		
05:00 p.m.							

ANEXO N° 6. Programa de Actividades para el diagnóstico e implementación.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL ANALISIS, DETERMINACIÓN DEL DIAGNOSTICO E IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LIVES SAC.																											
ANALISIS, DIAGNOSTICO SITUACIONAL - IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DEL ÁREA DE RRHH DE LIVES S.A.C.		Duración		MES																							
		Total 90 Días		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
N°	Actividades	F.Inicio	F.Final	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24
1	Reunión de coordinación con la alta dirección de la Empresa	30/06/2016	30/06/2016																								
2	Reunión de presentación ante los responsables de área	01/07/2016	01/07/2016																								
3	Conformación del Equipo de mejora	01/07/2016	01/07/2016																								
5	Levantamiento de información	08/07/2016	30/09/2016																								
6	Análisis de la Información	01/10/2016	18/10/2016																								
7	Reconocimiento de procesos	24/10/2015	04/11/2016																								
8	Desarrollar el mapa de procesos	05/11/2016	06/11/2016																								
9	Establecer políticas del departamento	06/11/2016	14/11/2016																								
10	Desarrollar el manual de procedimientos	14/11/2016	19/12/2016																								
12	Capacitación de personal (sensibilización)	20/12/2016	20/12/2016																								
13	Establecimiento de indicadores	20/12/2016	21/12/2016																								
14	Asignación de responsabilidades y autoridad	22/12/2016	22/12/2016																								

ANEXO N° 7. MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MUESTRA	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
GENERAL	¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?	Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.	<p>Investigación Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA influye de manera significativa en mejora de la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Nula Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA no influye de manera significativa en la mejora de la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p>	Gestión por Procesos	<p>Población: Empleados de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Diseño: Experimental – Pre Experimental</p> <p>El diseño del diagrama es de la siguiente manera:</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ficha de Observación de procedimientos. Guía de Entrevista. Ficha de Indicador. Tablero de control de indicadores. Cuestionario de calidad de servicio al cliente interno. 	<p>Análisis de Confiabilidad Coeficiente de Alfa de Cronbach.</p> <p>Análisis Descriptivo Tablas de frecuencias y gráficos.</p> <p>Análisis Inferencial Prueba T</p>
ESPECÍFICOS	<p>¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora los elementos tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?</p> <p>¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?</p> <p>¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la capacidad de respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?</p> <p>¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?</p> <p>¿De qué manera un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016?</p>	<p>Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora los elementos tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA influye mejora la capacidad de respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA la mejora la seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Determinar la manera en que un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA mejora la empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p>	<p>Hi1: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA influye de manera significativa en la mejora de los elementos tangibles del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Hi2: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA influye de manera significativa en la mejora de la fiabilidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Hi3: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA influye de manera significativa en la mejora de la capacidad de respuesta del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Hi4: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA influye de manera significativa en la mejora de la seguridad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p> <p>Hi5: Un modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHVA influye de manera significativa en la mejora de la empatía del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos Humanos de la Empresa LIVES S.A.C de Barranco, Lima – Perú en el año 2016.</p>	Calidad de Servicio	<p>M 01 X 02</p> <p>Donde: M: 244 empleados. X: Tratamiento aplicado. 01: Pre test. 02: Post test</p>		

ANEXO N° 8. Encuesta sobre Calidad Del Servicio del Área de RRHH

Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada. La presente encuesta será aplicada al personal de la empresa LIVES S.A.C, por lo cual se solicita contestarla en función del lugar en el que se encuentra laborando.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nº	Dimensiones / Ítems	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
	Dimensión: Elementos Tangibles					
1	Los equipos y herramientas de RRHH son los más idóneos para brindar un buen servicio al cliente interno.					
2	El área de RRHH cuenta con instalaciones cómodas y ofrece bienestar para brindar un buen servicio al cliente interno.					
3	Los materiales que emplea el área de RRHH son adecuados.					
	Dimensión: Fiabilidad					
4	El área de RRHH cumple con el desarrollo de los procesos y actividades pactadas.					
5	El área de RRHH le facilita la información necesaria para resolver su duda o problema.					
6	El área de RRHH realiza los procesos encomendados correctamente la primera vez.					
7	El área de RRHH termina el servicio en el tiempo prometido.					
8	El área de RRHH desempeña sus funciones con un registro libre de errores.					
	Dimensión: Capacidad de Respuesta					
9	Los empleados del área de RRHH informan sobre los plazos de ejecución del servicio y las características de este.					
10	Los empleados del área de RRHH brindan el servicio con rapidez.					
11	Los empleados del área de RRHH muestran buena disposición para atenderle.					
12	Los empleados del área de RRHH nunca se encuentran demasiado ocupados para responder a sus preguntas.					
	Dimensión: Seguridad					
13	El personal del área de RRHH le inspira confianza.					
14	Usted se siente seguro que el servicio que brinda el área de RRHH le apoya en el desarrollo de sus actividades.					
15	Los empleados del área de RRHH brindan el servicio con amabilidad y de manera oportuna.					
16	Los empleados del área de RRHH tienen conocimientos suficientes para responder las preguntas planteadas por usted,					
	Dimensión: Empatía					
17	La unidad de RRHH le brinda atención individualizada a sus requerimientos de forma efectiva.					
18	El área de RRHH posee políticas de horarios convenientes (flexibles) para atención al cliente interno.					
19	Los empleados del área de RRHH brindan una atención personalizada.					
20	El área de RRHH muestra preocupación por los mejores intereses de usted.					
21	El área de RRHH comprende las necesidades específicas de usted.					

ANEXO N° 9. Instrumento de opinión de expertos 1

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
RAMOS CAVERO MARIA J.	DOCENTE TC - UPN	ENCUESTA - CUESTIONARIO	

Título de Estudio: MODELO DE GESTION POR PROCESOS BAJO LA METODOLOGIA PHVA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PROPORCIONADO POR EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA LIVES S.A.C. DE BARRANCO, LIMA - PERU EN EL AÑO 2016.

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																				X	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				X	
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																				X	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				X	
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																				X	
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

LOS OLIVOS 21 Setiembre 2016	10683974		992247198
Lugar y fecha	DNI°	Firma del experto	Teléfono

ANEXO N° 10. Instrumento de opinión de expertos 2

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
García Salirrosas Elizabeth	Gerente General		

Título de Estudio: modelo de gestión por procesos bajo la metodología PHV para la mejora de la calidad del servicio al cliente interno proporcionado por el área de Recursos de la Empresa Lives SAC de Barranco, Lima - Perú en el año 2016.

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.															✓						
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																✓					
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																	✓				
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																	✓				
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																	✓				
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																		✓			
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.															✓						
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																	✓				
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																	✓				
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

20 de mayo 21-09-2016	09725194		997699557
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

ANEXO N° 11. Instrumento de opinión de expertos 3

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
JORGE LUIS CARVALLO ROSA	DOCENTE UPAU	ENCUESTA - CUESTIONARIO	
Título de Estudio: Modelo Gestión por Procesos bajo la Metodología PHVA para la Mejora de la Calidad del Cliente Interno proporcionado por el Área de RR.HH. de la Empresa LIVES S.A.C.			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.														70						
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.														70						
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.									50						75					
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.															75					
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.														70						
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.															75					
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.															75					
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.															75					
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico														70						
PROMEDIO																655					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 No procede su aplicación

X

Lima, 22/09/2016	15614483		961854104
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

ANEXO N° 12. Instrumento de opinión de expertos 4

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
JORGE Luis Canales Lo Rosa	DOCENTE UPRN	ENCUESTA - CUESTIONARIO	
Título de Estudio: Modelo Gestión por Procesos bajo la Metodología PHVA para la Mejora de la Calidad del Cliente Interno proporcionado por el Área de RR.HH. de la Empresa LIVES S.A.C.			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.														70							
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.														70							
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.										50					75						
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.															75						
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.														70							
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.															75						
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.															75						
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.															75						
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico														70							
PROMEDIO																655						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Lima, 22/09/2016	15614483		961854104
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

ANEXO N° 13. Instrumento de opinión de expertos 5

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Tovar Encarnación Carlos	Universidad Cesar Vallejo	cuestionario	
Título de Estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

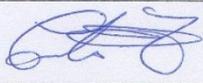
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																X				
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.													X							
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.												X								
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																X				
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																X				
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																X				
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																X				
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																X				
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico												X								
PROMEDIO																					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Los Olivos, 11/10/16	10139218		997050409
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

ANEXO N° 14. Instrumento de opinión de expertos 6

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
EDUARDO GUILLERMO ARZETA IZARAYEGUI	DIRECTOR DEL INSTITUTO	ENCUESTA	
Título de Estudio:	NACIONAL DE SEGURIDAD CIUDADANA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO		

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

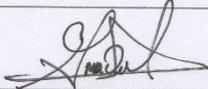
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																				
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																				
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																				
PROMEDIO																					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Los Olivos 22 SETIEMBRE 2016	43448441		997513311
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto CCAD - 12620	Teléfono

ANEXO N° 15. Instrumento de opinión de expertos 7

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
PEDRO DANIEL YANEZ BEJARANO	ASISTENTE SENIOR-UNIVERSIDAD	ENCUESTA	
Título de Estudio: CESAR VALLEJO			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

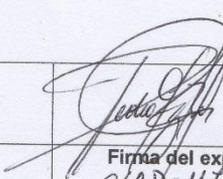
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																				
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																				
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																				
PROMEDIO																					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

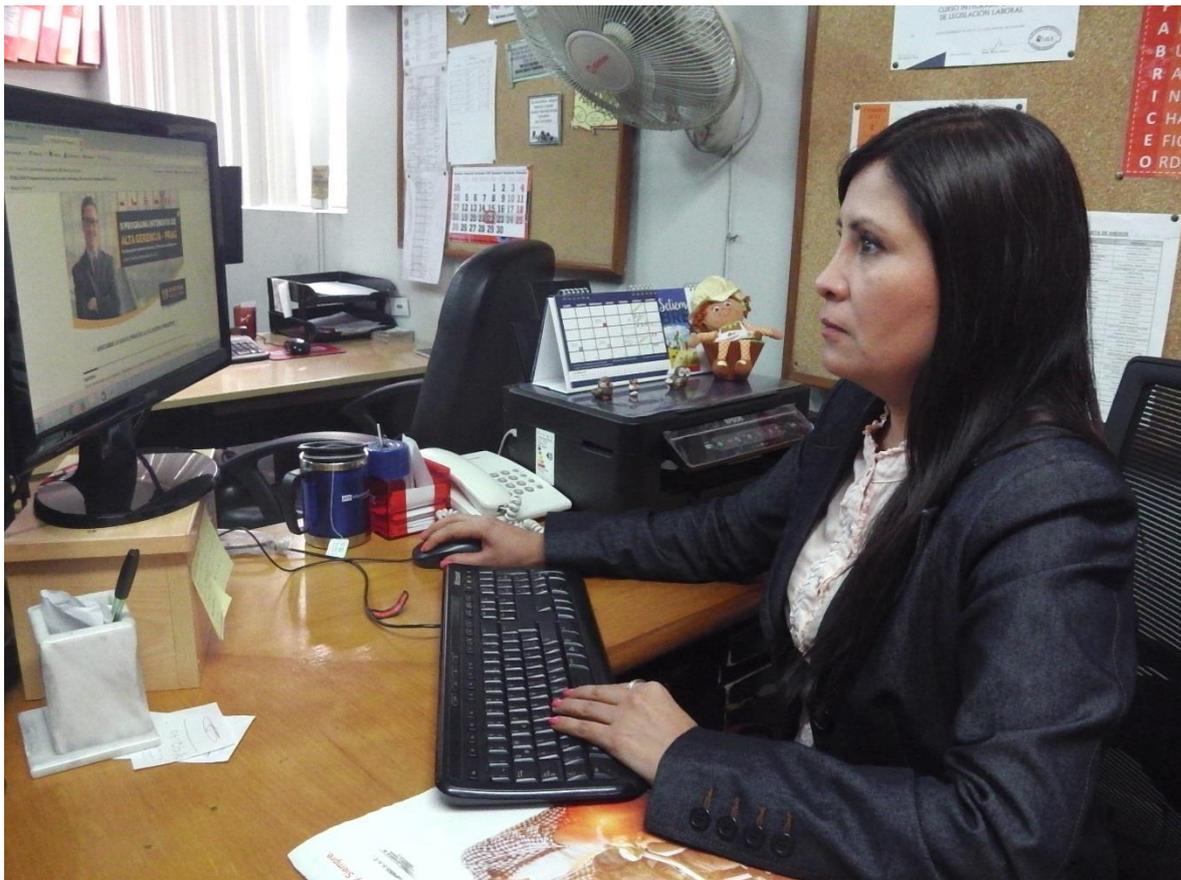
No procede su aplicación

Los Olivos 22 SEPTIEMBRE 2016 Lugar y fecha	25570674 DNI N°	 Firma del experto CLAD-11744	997545266 Teléfono
---	--------------------	--	-----------------------

ANEXO N° 16. Colaboradores RRHH 2016 - 1



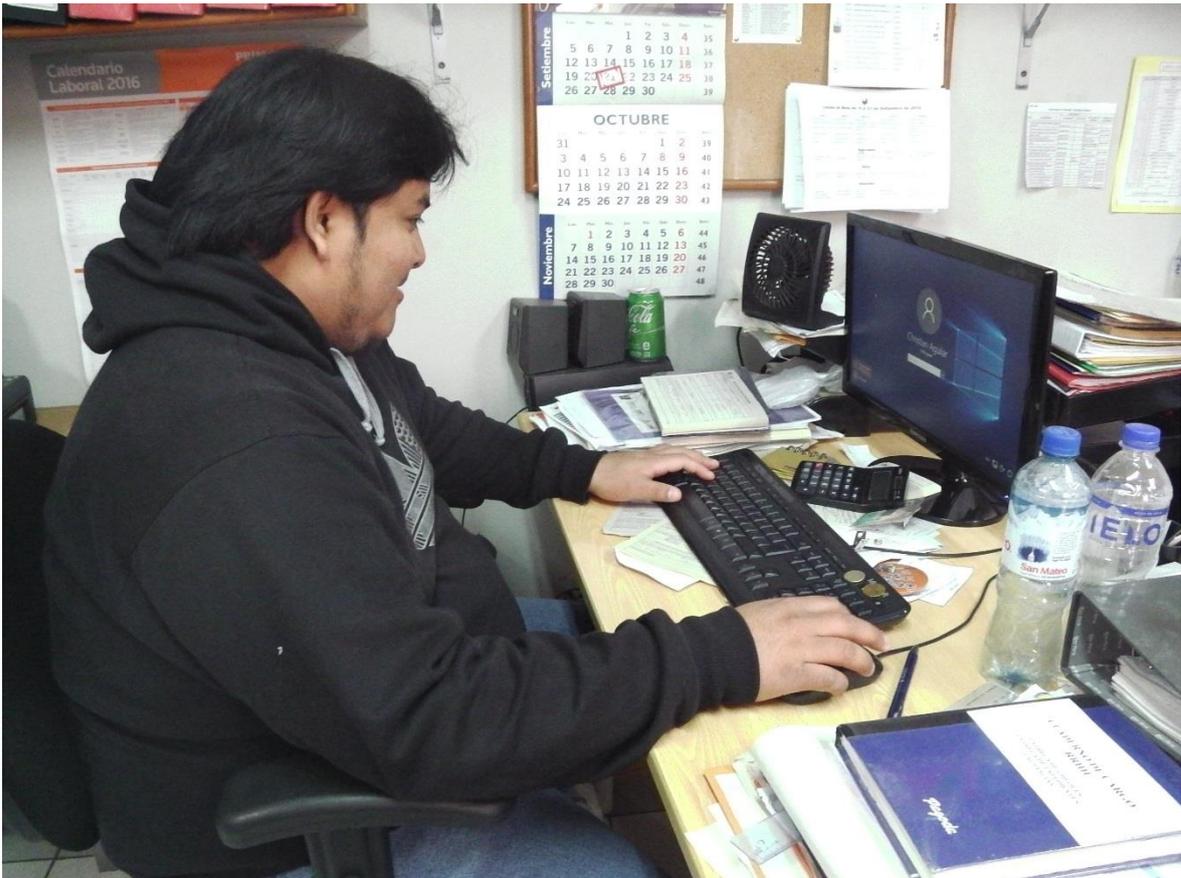
ANEXO N° 17. Colaboradores RRHH 2016 - 2



ANEXO N° 18 Colaboradores RRHH 2016 - 3



ANEXO N° 19. Colaboradores RRHH 2016 - 4



ANEXO N° 20. Colaboradores RRHH 2016 - 5



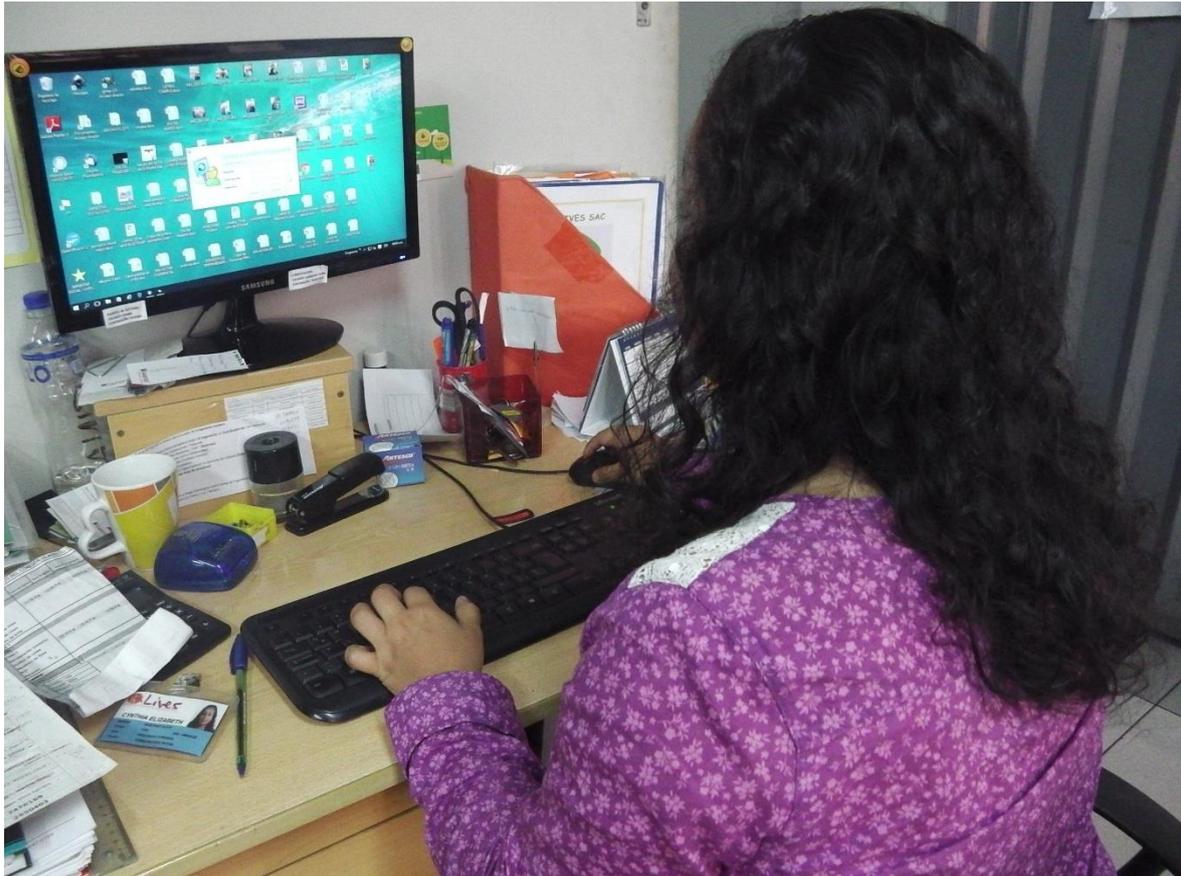
ANEXO N° 21. Colaboradores RRHH 2016 - 6



ANEXO N° 22. Colaboradores RRHH 2016 - 7



ANEXO N° 23. Colaboradores RRHH 2016 - 8



ANEXO N° 24. Oficinas del área de RRHH 2016 - 1



ANEXO N° 25. Oficinas del área de RRHH 2016 - 2



ANEXO N° 26. Oficinas del área de RRHH 2016 – 3



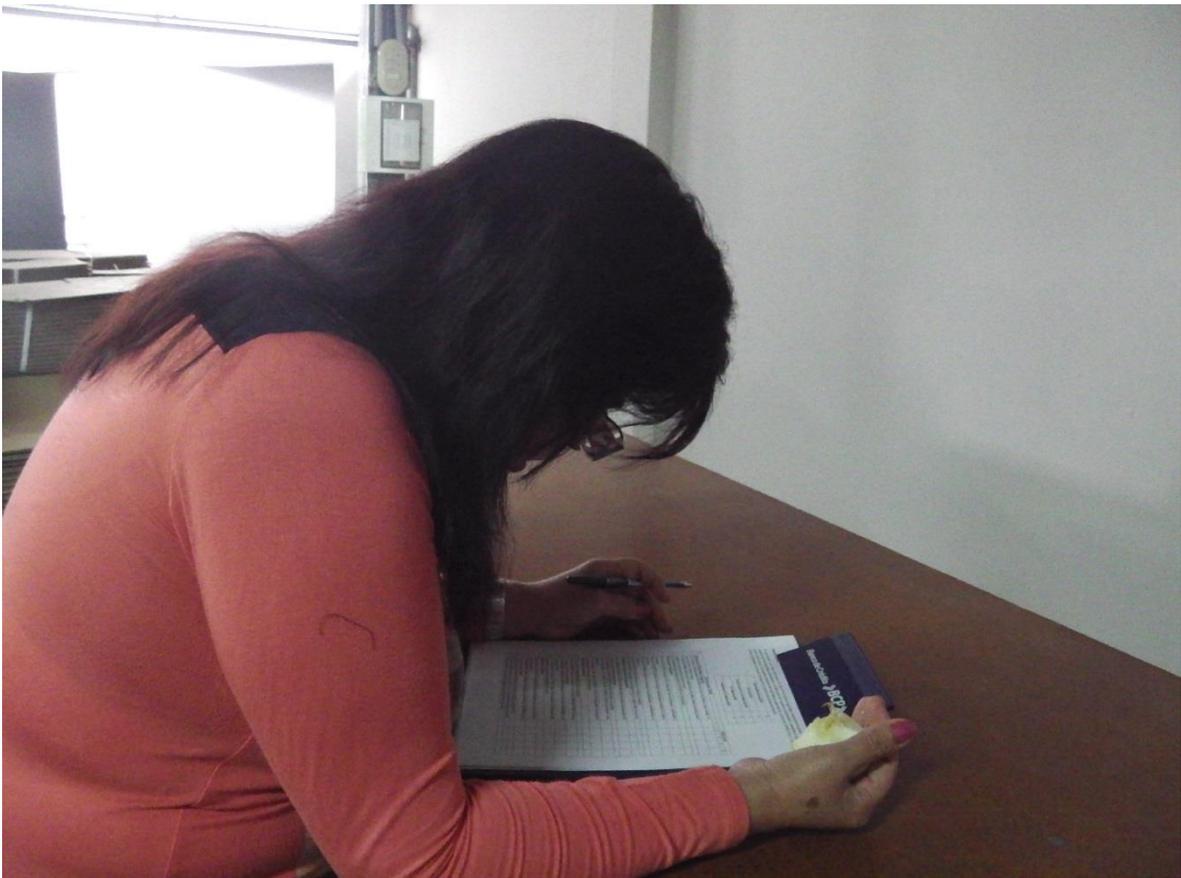
ANEXO N° 27. Aplicación del Instrumento 2016 - 1



ANEXO N° 28. Aplicación del Instrumento 2016 - 2



ANEXO N° 29. Aplicación del Instrumento 2016 - 3



ANEXO N° 30. Aplicación del Instrumento 2016 - 4



ANEXO N° 31. Aplicación del Instrumento 2016 - 5



ANEXO N° 32. Aplicación del Instrumento 2017 – 1



ANEXO N° 33. Aplicación del Instrumento 2017 – 2



ANEXO N° 34. Aplicación del Instrumento 2017 – 3



ANEXO N° 35. Colaboradores RRHH 2017 – 1

