



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE MEJORAS DEL PROCESO DE PAGO DE HORAS EXTRAS PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO EN UNA EMPRESA METAL-MECÁNICA, LIMA 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Br. Gino Eduardo Orjeda Pérez

Br. Guillermo Roberto Valderrama Ascencios

Asesor:

Mg. Nancy Alfonsina Negreiros Mora

Lima – Perú

2017

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **Gino Eduardo Orjeda Pérez** y **Guillermo Roberto Valderrama Ascencios**, denominada:

“PROPUESTA DE MEJORAS DEL PROCESO DE PAGO DE HORAS EXTRAS PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO EN UNA EMPRESA METAL-MECÁNICA, LIMA 2017”

Mg. Nancy Alfonsina Negreiros Mora

ASESORA

Mg. Jorge Nelson Malpartida Gutierrez

JURADO

PRESIDENTE

Mg. Rafahel Alfredo Valqui Zabala

JURADO

Mg. Vilma Gloria Dionicio Quesñay

JURADO

DEDICATORIA

A Dios que siempre cuida mis pasos y protege.

A mis hijos que son la fuerza y la motivación que dan sentido a mi vida, que con su amor y respeto me inspiran a seguir adelante.

A mi familia que siempre están a mi lado, a mis padres y hermanas que tanto quiero.

Guillermo

A mi Padre, quién forjo en mi la lealtad, el agradecimiento, el perdón y demás valores, que siempre supo aconsejarme en todo momento de mi vida hasta el último momento de la suya.

A mi Madre, por su amor incondicional y quien siempre me transmite su fortaleza espiritual quien me apoya sin solicitarlo ante cualquier situación.

A mi familia, en general quienes están conmigo y creen en los proyectos y decisiones que he tomado.

A Guillermo, mi compañero de tesis por toda la confianza hacia mi persona para emprender esta nueva investigación.

Gino.

AGRADECIMIENTO

No sabemos si existan palabras superiores para poder describir un mayor agradecimiento a Dios Padre por estar con nosotros en todo momento, por permitirnos llegar a tener esta nueva oportunidad en nuestra vida.

A nuestra asesora de Tesis Nancy Negreiros, quien con su conocimiento, carisma y paciencia nos ayudó mucho en esta investigación.

Son innumerables las personas quienes en cada pequeño y gran momento de nuestras vidas personal y profesional nos dieron su apoyo, enseñanzas, consejos y cariño, desde nuestra infancia hasta esta etapa de nuestra vida, a todos ellos quienes aún están con nosotros y a quienes nos acompañan desde más lejos siempre tendrán nuestro inmenso agradecimiento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-------------|
| APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL..... | i |
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | v |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | viii |
| RESUMEN..... | ix |
| ABSTRACT | x |
| CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| 1.1. Antecedentes | 12 |
| 1.2. Realidad Problemática | 13 |
| 1.3. Formulación del Problema..... | 15 |
| 1.3.1. Problema General | 15 |
| 1.3.2. Problema Específico..... | 15 |
| 1.3.2.1. Problema específico 01 | 15 |
| 1.3.2.2. Problema específico 02 | 15 |
| 1.3.2.3. Problema específico 03..... | 15 |
| 1.3.2.4. Problema específico 04..... | 15 |
| 1.4. Justificación | 15 |
| 1.4.1. Justificación Teórica..... | 16 |
| 1.4.2. Justificación Práctica..... | 16 |
| 1.4.3. Justificación Cuantitativa | 16 |
| 1.4.4. Justificación Académica | 16 |
| 1.5. Objetivo..... | 17 |
| 1.5.1. Objetivo General | 17 |
| 1.5.2. Objetivo Específico..... | 17 |
| 1.5.2.1. Objetivo específico 1 | 17 |
| 1.5.2.2. Objetivo específico 2 | 17 |
| 1.5.2.3. Objetivo específico 3..... | 17 |
| 1.5.2.4. Objetivo específico 4..... | 17 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... | 18 |
| 2.1. Antecedentes | 18 |
| 2.1.1. Internacionales..... | 18 |
| 2.1.2. Nacionales | 20 |

| | | |
|-------------------------------------|--|-----------|
| 2.2. | <i>Bases teóricas</i> | 22 |
| 2.2.1. | <i>Mejora de procesos</i> | 22 |
| 2.2.1.1. | <i>Elementos de un proceso</i> | 23 |
| 2.2.1.2. | <i>Tipos de procesos</i> | 24 |
| 2.2.1.3. | <i>Herramientas para la mejora de procesos</i> | 26 |
| 2.2.2. | <i>Proceso de pagos de horas extra</i> | 28 |
| 2.2.2.1. | <i>Calculo de horas extras</i> | 28 |
| 2.2.3. | <i>Satisfacción laboral</i> | 29 |
| 2.2.3.1. | <i>Factores que inciden en la satisfacción laboral</i> | 30 |
| 2.2.3.2. | <i>Dimensiones de la satisfacción laboral</i> | 30 |
| 2.4. | <i>Definición de términos básicos</i> | 32 |
| CAPÍTULO 3. DESARROLLO | | 36 |
| 3.1. | <i>Desarrollo el Objetivo 1</i> | 36 |
| 3.2. | <i>Desarrollo el Objetivo 2</i> | 38 |
| 3.3. | <i>Desarrollo el Objetivo 3</i> | 41 |
| 3.4. | <i>Desarrollo el Objetivo 4</i> | 48 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS | | 49 |
| 4.1. | <i>RESULTADOS</i> | 49 |
| CONCLUSIONES | | 59 |
| RECOMENDACIONES | | 60 |
| REFERENCIAS | | 61 |
| ANEXOS | | 64 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA N° 1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO..... | 13 |
| FIGURA N° 2 ELEMENTOS DE UN PROCESO..... | 24 |
| FIGURA N° 3 MAPA DE PROCESOS..... | 26 |
| FIGURA N° 4 GRÁFICO DE ISHIKAWA..... | 26 |
| FIGURA N° 5 DIAGRAMA DE PARETO..... | 27 |
| FIGURA N° 6 ELEMENTOS DIAGRAMA DE FLUJO..... | 28 |
| FIGURA N° 7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE..... | 36 |
| FIGURA N° 8 80 – 20 DE LOS PROBLEMAS EN LOS PAGOS DE HORAS EXTRA..... | 37 |
| FIGURA N° 9 FLUJO GRAMA ACTUAL..... | 38 |
| FIGURA N° 10 PORTAL WEB SUPERVISOR..... | 41 |
| FIGURA N° 11 CAMBIO DE HORARIO..... | 42 |
| FIGURA N° 12 DETALLE TOTAL DE HORAS TRABAJADAS POR TALLER DEL SUPERVISOR EN TIEMPO REAL..... | 43 |
| FIGURA N° 13 DETALLE DE AVANCE DIARIO POR TRABAJADOR..... | 44 |
| FIGURA N° 14 PORTADA SOLICITUD DE PAGO DE HORAS EXTRAS..... | 45 |
| FIGURA N° 15 DIFERENTES TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN..... | 45 |
| FIGURA N° 16 BIOMÉTRICO DE CONTROL DE ASISTENCIA..... | 46 |
| FIGURA N° 17 ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN..... | 47 |
| FIGURA N° 18 ARQUITECTURA DE LA PROPUESTA..... | 47 |
| FIGURA N° 19 FRECUENCIA DE DESCUENTOS Y REINTEGROS POR PAGO DE HORAS EXTRAS..... | 49 |
| FIGURA N° 20 MONTO EN (S) DE LAS REGULARIZACIONES POR MES..... | 50 |
| FIGURA N° 21 FLUJO GRAMA ACTUAL..... | 51 |
| FIGURA N° 22 FLUJO GRAMA PROPUESTO..... | 52 |
| FIGURA N° 23 RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE BENEFICIOS ECONÓMICOS..... | 55 |
| FIGURA N° 24 RESULTADO DE CONDICIONES DE TRABAJO..... | 56 |
| FIGURA N° 25 RESULTADOS DE RECONOCIMIENTO PERSONAL Y/O SOCIAL..... | 57 |
| FIGURA N° 26 RESULTADOS DE SIGNIFICADO DE LA TAREA..... | 58 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| <i>TABLA N° 1 CALCULO DE HORAS EXTRAS.....</i> | <i>29</i> |
| <i>TABLA N° 2 PASOS PARA REGISTRAR AL PERSONAL CON FOTOCHECK.....</i> | <i>39</i> |
| <i>TABLA N° 3 PASOS PARA REGISTRAR AL PERSONAL SIN FOTOCHECK.....</i> | <i>40</i> |
| <i>TABLA N° 4 ÁREAS RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....</i> | <i>47</i> |
| <i>TABLA N° 5 PASOS A SEGUIR CON EL BIOMÉTRICO.....</i> | <i>53</i> |
| <i>TABLA N° 6 MEJORA DEL PROCESO PAGOS CON LA INTRANET.....</i> | <i>54</i> |
| <i>TABLA N° 7 MEJORA DEL PROCESO DE PAGOS CON LA AUTORIZACIÓN VIRTUAL.....</i> | <i>54</i> |
| <i>TABLA N° 8 MEJORA DEL PROCESO DE PAGOS CON EL BIOMÉTRICO.....</i> | <i>54</i> |

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo principal, proponer mejoras en el proceso de registro de horas para el pago oportuno de horas extras del personal técnico de una empresa Metal-Mecánica, Lima 2017. Dentro de la investigación se proponen mejoras de los procesos de registros actuales para el pago de horas extras de los trabajadores técnicos, para lo cual se realizó un diagrama de Ishikawa y Pareto para determinar los motivos principales, se proponen mejoras del proceso con instrumentos de control intranet y biométricos para dar seguimiento al registro de horas del personal técnico como también las horas laboradas como horas extras. Para el desarrollo de la investigación se tomaron muestras de la empresa de las regularizaciones de horas extras y se tomó como instrumento la encuesta de Escala de Opiniones SL-SPC midiendo satisfacción de los trabajadores técnicos, con ello se pudo determinar que solo un 34% se encuentra satisfecho con los beneficios económicos, un 50% se encuentra satisfecho con las condiciones de trabajo, un 14% se encuentra satisfecho con el reconocimiento personal y un 67% se encuentra satisfecho con el significado de la tarea, se considera que las mejoras propuestas elevaran el nivel de satisfacción de los trabajadores técnicos.

Palabras claves: mejora, registro, horas extras, proceso de pago, satisfacción.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to propose improvements in the process of recording hours for the timely payment of overtime of the technical staff of a Metal-Mechanic, Lima 2017. Within the research, improvements are proposed to the current registration processes for the payment of overtime of the technical workers, for which a diagram of Ishikawa and Pareto was made to determine the main reasons, improvements of the process are proposed with Biometric control instruments to track the technical personnel's hours record as well as the hours worked as overtime. For the development of the investigation, samples of the company were taken from the regularization of overtime and the SL-SPC Scale of Opinion survey was taken as an instrument measuring the satisfaction of the technical workers, with this it was determined that only 34% were finds satisfied with the economic benefits, 50% is satisfied with working conditions, 14% is satisfied with personal recognition and 67% is satisfied with the meaning of the task, it is considered that the proposed improvements will increase the level of satisfaction of technical workers.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Las mejoras en los procesos de las empresas se han vuelto constantes para el desarrollo de la organización, por ello la competencia nos impulsa a que la información de la industria sea veraz y relevante para una toma de decisiones adecuadas ya sea de carácter estratégico u operativo; tomando en cuenta que para ser eficientes se requiere escuchar las necesidades del cliente externo e interno y administrarlas con soluciones rápidas y apropiadas que brinden mayor valor a nuestros recursos. Por ello, para que una empresa se mantenga en el mercado debe basarse en una idea de mejora continua, servicios de calidad, rapidez, ahorro de recursos y de tiempo, llegando a la calidad total. Para mantener esta constante depende de la situación actual de la empresa, del mercado, el manejo del presupuesto y el conocimiento de los requerimientos solicitados por nuestros clientes externos e internos. Lo expuesto manifiesta aprovechar los recursos al máximo destinándolos de manera adecuada y racional para la obtención de un beneficio.

Cuando tratamos de mejorar un proceso por lo general se encuentran dudas si el procedimiento o la decisión es la correcta, ya que el mercado, el país y diversos factores económicos fluctúan de manera constante más aún en esta era de la información donde los avances son temas de todos los días, de esta realidad las empresas proponen cambios para optimizar procesos que sea un beneficio mutuo entre trabajador y empresa, actividades que enfocan competencias en todos los aspectos, ya que el colaborador buscará satisfacción.

Actualmente muchas empresas mantienen sus procesos desfasadas incluso en una época de avances tecnológicos y nuevos procesos, se quiere aprovechar esta falta de engranaje entre tecnología e individuo para optimizar el proceso y control del pago de horas extras y adaptar a los colaboradores al nuevo modelo de trabajo.

El presente trabajo está enfocado en proponer mejoras en el proceso de registro y pago de horas extras dentro del periodo en curso a los técnicos de los talleres de una empresa Metal-Mecánica en la ciudad de Lima. Al ser el colaborador una pieza importante para el éxito de la empresa se busca su satisfacción y así asegurar un mejor desempeño para la empresa.

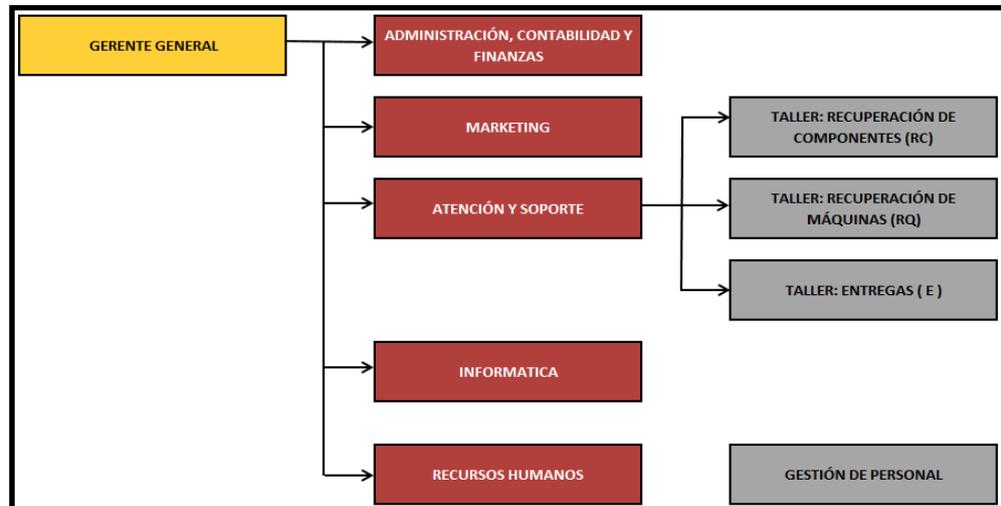
1.1. Antecedentes

El trabajo de investigación se realiza en una empresa peruana especializada en la prestación de servicios técnico con más de 90 años de vida institucional dentro de la industria Metal-Mecánica, con presencia en Lima- Perú, su país de origen, la empresa es una de las líderes dentro de su rubro; cuenta con las áreas de Administración y Finanzas, Marketing, RRHH, Informática y Soporte, dentro del área de soporte se encuentran 3 talleres (Recuperación de Componentes, Recuperación de Maquinas, Recepción y Entregas), estos son los talleres del cual se ha realizado la presente investigación.

La visión de la empresa desde el año 2017 es la de fortalecer su liderazgo para ser reconocidos como la mejor opción en su rubro. La misión de la organización desde el año 2017 es la de proveer a sus clientes soluciones de acuerdo a las necesidades de cada uno, tanto de servicios como de bienes de capital.

El presente año 2017 la empresa tuvo incidencias de insatisfacción por parte del personal técnico ya que manifestaron quejas por el pago de horas extras no reconocidas a tiempo y por descuentos regularizados por la empresa en errores de pagos, estos motivos se cree que afecta el desempeño del trabajador. Actualmente la empresa presta servicios distribuidos en diferentes talleres internos que en total suman 3 (Recuperación de Componentes, Recuperación de Maquinas, Recepción y Entregas), estos talleres trabajan de manera conjunta para atender a los distintos clientes, los talleres cuentan con 59 colaboradores técnicos, los cuales registran horas para identificar los trabajos realizados, tipo de labor (no para pago de salario), este registro sirve también para el pago de horas extras.

Figura n° 1 Organigrama funcional del área de mantenimiento



Fuente y elaboración: propia

1.2. Realidad Problemática

La respuesta de la empresa ante un entorno cambiante es la de transformarse y adecuarse para atender múltiples necesidades de sus clientes y colaboradores en las mejores condiciones, dentro de la organización, lograr que las áreas cumplan con objetivos estratégicos conlleva a que estas realicen un control, seguimiento y mejora constante, tanto en sus procesos como utilización de recursos para ser cada vez más eficientes.

Actualmente la empresa presta servicios de bienes de capital, distribuido en diferentes talleres internos que en total suman 3 (Recuperación de Componentes, Recuperación de Maquinas, Recepción y Entregas), estos talleres trabajan de manera conjunta para atender a los distintos clientes, en total la empresa cuenta con 59 colaboradores técnicos, los cuales registran horas para identificar los trabajos realizados (no para pago de salario), esta marcación sirve también para el pago de horas extras.

Dentro del proceso actual el trabajador técnico realiza una primera marcación con su fotocheck al entrar a la empresa y una segunda marcación dentro de su área para registrar sus horas laborales, donde se ha observado que no siempre se cumple estos procedimientos ya que si el trabajador olvidó su fotocheck o tiene

alguna dificultad con este llena una planilla física que tiene que ser validada por el supervisor mediante firma para luego ser registrada al sistema, en algunas ocasiones la planilla física no es registrada a tiempo en los sistemas o se extravía, lo que ocasiona que las horas de sobretiempo sean pagadas un mes después de realizado el servicio.

Otra falla que se encuentra en el proceso es el desfase de información entre el taller y el área de control de personal, el trabajador puede coordinar con el supervisor trabajar horas extras y ser compensadas con descanso físico, pero esas horas son pagadas como horas extras ya que el supervisor no informó a tiempo al analista de control de personal quien es la persona encargada de realizar el cálculo para el pago de horas extras, lo que ocasiona que al mes siguiente este pago sea descontado al trabajador. Esto ha causado el malestar total en el área técnica no habiendo meses en que todos se encuentren satisfechos por esta situación, adicionalmente estas correcciones de horas generan demora y retraso en las áreas de informática y contabilidad lo que son horas hombre no aprovechadas en las labores actuales.

Estas situaciones internas afectan el desempeño de trabajador técnico pudiendo afectar el desarrollo de los servicios brindados a clientes externos donde la empresa presta servicios, se identificó que a pesar de contar con instrumentos de registro estas regularizaciones se han mantenido constantes afectando tanto al trabajador técnico como a otros colaboradores por el reproceso en las regularizaciones.

Habiendo observado este punto, se pretende hacer un levantamiento de información de estas regularizaciones en cada taller ubicado dentro de la empresa.

Una vez identificado el o los posibles problemas o causas que está ocasionando estas regularizaciones que llevan a insatisfacción del personal técnico, se pretende elaborar posibles estrategias para crear un impacto positivo para mejorar la satisfacción del personal técnico, como también la parte económica en la empresa y mantener controles adecuados.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General:

¿De qué manera la propuesta de la mejora del proceso del pago de horas extras incrementará la satisfacción del colaborador técnico de una empresa Metal-Mecánica, Lima 2017?

1.3.2. Problemas Específicos

1.3.2.1. Problema específico 01:

¿Cuál es el diagnóstico del proceso actual del pago de horas extras?

1.3.2.2. Problema específico 02:

¿Cuál es el flujo grama actual del proceso de pagos?

1.3.2.3. Problema específico 03:

¿Cuáles son las mejoras a implementar en el proceso de pago de horas extras?

1.3.2.4. Problema específico 04:

¿Cuál es el nivel de satisfacción actual de los técnicos respecto al pago de horas extras?

1.4. Justificación:

La presente investigación es importante porque busca determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores técnicos de la empresa al recibir el pago de horas extras, esto por la demora y regularizaciones que se realizan cada mes.

Este problema adicionalmente que genera el malestar en los colaboradores, incrementa las labores en el área de recursos humanos y área contable, recargando las funciones de los mismos, esto afecta la satisfacción de los trabajadores más aún si la empresa no soluciona el problema ya que los sistemas de control que tienen actualmente no son suficientes para poder dar solución a la problemática actual.

Las propuestas de mejoras que se propongan de acuerdo a los resultados de la presente investigación pretenden ayudar principalmente a mejorar la satisfacción de

los técnicos de la empresa a través de la mejora de los procesos de pago de horas extras.

1.4.1. Justificación Teórica:

Esta investigación permite profundizar en conceptos de mejora de procesos en una empresa y como va de la mano con la actualización y controles para la mejora con sus colaboradores generando así un clima de satisfacción hacia los trabajadores y una producción rentable hacia la empresa; la presente investigación está enfocada en cómo mejorar los procesos de pago de horas extras para que a su vez se pueda incrementar la satisfacción de los trabajadores técnicos de la empresa

1.4.2. Justificación Práctica:

Esta investigación se realiza en una empresa Metal-Mecánica orientada hacia la mejora de la satisfacción del personal técnico, la cual beneficiará tanto al colaborador como a la institución.

El fin de la investigación es entregar a la empresa los alcances necesarios que puedan facilitar los cambios y mejoras adecuadas que les ayude a permitir mejorar los procesos de pago de horas extras y control de personal.

1.4.3. Justificación Cuantitativa:

Teniendo en cuenta la actual situación de la empresa con respecto a los procesos actuales de pago de horas extras, la presente investigación busca incrementar el nivel de satisfacción hacia los trabajadores técnicos mejorando procesos.

1.4.4. Justificación Académica:

La presente investigación es importante porque tiene como finalidad mejorar la satisfacción de los trabajadores técnicos de una empresa Metal-Mecánica, este trabajo nos permitirá poner en práctica los conocimientos aprendidos durante los años de universidad como los cursos de: Desarrollo organizacional, clima laboral, motivación, Gerencia, Gestión del Cambio, Gestión de Procesos e Indicadores.

1.5. Objetivo:

1.5.1. Objetivo General:

Proponer mejoras en el proceso de pago de horas extras para incrementar la satisfacción del personal técnico de una empresa Metal-Mecánica, Lima 2017.

1.5.2. Objetivo Específico:

1.5.2.1. Objetivo específico 1:

Identificar los problemas actuales del proceso de pago de horas extras.

1.5.2.2. Objetivo específico 2

Elaborar un flujo grama del proceso de pago.

1.5.2.3. Objetivo específico 3:

Identificar las mejoras a realizar en el proceso de pago de horas extras.

1.5.2.4. Objetivo específico 4:

Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores técnicos aplicando una encuesta.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes:

Para los antecedentes extranjeros y nacionales tenemos todo tipo de pesquisas relacionado a la presente investigación, para lo cual mencionamos algunas de ellas.

2.1.1. Internacionales:

(Mendoza, V., 2015) "*Diagnóstico y propuesta de mejoramiento para la optimización de costos en horas extras y recargos en AUDIFARMA S.A.*". Mendoza concluye en su investigación que a raíz de la alta demanda de horas extras de sus colaboradores por el incremento de atención externa en la empresa es preciso mejorar los detalles de inventario en el uso de productos y horas, el software y el control con los detalles de digitación de tiempos de los colaboradores así mismo una actualización en su modelo de suplencia con su personal.

Este antecedente se relaciona con la mejora de los sistemas virtuales, también un modelo de supervisión de los controles del personal su vez mejorar el control de tiempos de los colaboradores con ello, el cual nos brinda una referencia en cómo esta mejora puede llegar a optimizar los procedimientos de la empresa.

(Villamizar, M., 2011) "*Optimización del proceso de cuentas por pagar de la empresa administradora Servilar.*" La autora concluye en la investigación que, por la falta de organización, control, desconocimiento de las normas y la interacción de las áreas de Administración, Contabilidad y de RRHH estos afectan directamente los procesos administrativos de la empresa ya que estos generan un por lo que hace falta un manual de funciones en la cual describa la organización entre las áreas de manera gráfica por lo que opta por los flujogramas para dar un alcance de los procesos realizados.

Este antecedente se relaciona con la presente tesis está en la falta de organización en los procesos administrativos de la empresa, el cual nos refiere cuales son los puntos a mejorar en un proceso administrativo adicionalmente maneja un instrumento grafico como lo es el flujograma para poder graficar un antes y después de los procesos de la organización.

(Soto, P., 2010) “*Impacto en los trabajadores por la implantación de un sistema biométrico en la automatización de los tiempos y control de asistencia*”. En la investigación se concluye, que la implementación de los sistemas biométricos en la empresa disminuyó los niveles de fraude en ausentismos y horas no laboradas, así mismo los costos de mantenimiento por las compras de tarjetas de marcación se registraron en cero, igualmente el grado de aceptación y satisfacción por parte de los empleados fue alta.

Este antecedente nos refiere como instrumentos de control de entrada y salida como los biométricos ayudan a minimizar faltas y en otros controles reducen costos de mantenimiento, esta referencia ayuda directamente con el tema de control de personal a la presente tesis.

(Alvarez, M.; Guerrero, M.; Portillo, A., 2008) “*Diseño de un sistema de información automatizado para el control de entrada y salida de personal y elaboración de planilla del área de producción en el beneficiado de café de la Zona Occidental de El Salvador*” Al realizarse la investigación los autores se enfocan en la zona occidental de El Salvador lugar donde se encuentran las fábricas de transformación de café, y se observan problemas en las empresas con el control de entradas y salidas de los trabajadores ya que los controles son manuales, para realizar la propuesta realizan una encuesta para conocer los procedimientos y necesidades donde del total de personas encuestadas el 100% estuvo de acuerdo en utilizar un sistema computarizado.

Al finalizar la investigación los autores concluyeron que la implementación de un sistema computarizado con un intranet en línea incrementara la eficiencia y eficacia en los procesos para los controles de entradas y salidas, así mismo las empresas que usen estas herramientas tendrán un ahorro considerable de tipo financiero, administrativo y de tiempo.

El alcance de esta investigación aporta a la nuestra una base para sustentar la necesidad de un sistema mejorado de control de procesos, acorde a los requerimientos de nuestra época, debido al alto grado de información y de simplificación de procesos para el ahorro de recursos dentro de la empresa.

(Coello, V., 2014) “*Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American call center (acc) del departamento inbound pymes, empresa contratada para prestar servicios a CONECEL (CLARO)*”. En la

presente investigación se concluye que los problemas radican dentro de la organización ya que esta no les da un alcance constante o capacitaciones de los procesos, al no valorar al trabajador, el poco salario percibido adicionando y la poca comunicación con sus supervisores, esto refleja que estos factores son la causa de los problemas suscitados.

Este antecedente aporta información a nuestra tesis ya que nos da una visión de cómo problemas internos, la mala distribución de tiempos en los horarios de los colaboradores y falta de satisfacción laboral pueden llegar a afectar internamente a una organización y como una encuesta de satisfacción laboral puede graficarnos el sentir de los trabajadores dentro de la organización.

2.1.2. Nacionales

(Picon, O., 2015) “*Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito – Oficina Principal – Chiclayo. Periodo Junio julio 2014*”. En la investigación realizada por el autor se basa en la disconformidad de los trabajadores por la falta de atención por parte de la empresa y percepción de maltratos de sus superiores por lo que en su propuesta de mejora concluye que debe ser factible una reestructuración y rediseño de los cargos con la finalidad de enriquecer la relación en forma simbiótica entre jefe y subordinado, así mismo evaluar su sistema de compensaciones ya que según su encuesta se encuentra en un nivel medio de acuerdo a las funciones realizadas.

Este antecedente está relacionado con la presente tesis, ya que nos da un marco de referencia ya que toma dimensiones como el significado de la tarea en donde más del 50% de los colaboradores sienten importante la tarea que realizan, más del 70% de entrevistados concuerdan la importancia de la remuneración por lo que se sienten satisfechos, pero en tema de reconocimiento personal solo el 33% se encuentra satisfecho, en esta situación de un ambiente de trabajo bajo presión e inconformidad de los colaboradores se pueden aplicar alternativas de mejora y cómo podemos graficar la percepción de los colaboradores a través de la encuesta.

(Cruz, A.; Igarza, P.; Lima, J., 2016) “*Propuesta para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la universidad privada Telesup, Tacna*”. Concluyen que se debe cambiar la forma de incentivos y remuneraciones, adicionalmente optimizar los procesos, las condiciones laborales y el ambiente

laboral, ya que si estas deficiencias continúan se desencadenara en la salida voluntaria de los colaboradores buscando mejores alternativas laborales y salariales.

Este antecedente se relaciona con la presente tesis en cómo estos procesos deficientes en la empresa conllevan a la salida de los colaboradores de la empresa.

(Campos, R., 2016) "*Nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa agrícola distrito de Íllimo, 2016*". Dentro la investigación la autora distribuye a los colaboradores por edad sexo y rango dentro de la empresa de un total de 72 trabajadores los cuales el 60% está insatisfecho, concluye que la edad es un factor determinante dentro de los resultados obtenidos ya que las personas de entre 20 y 30 años mostraron mayor insatisfacción que los de 31 a 45 años así mismo de este total la mayor parte de insatisfechos son los varones con un 51% de insatisfacción laboral.

Este antecedente nos muestra como las variables de edad, sexo y cargo son determinantes y pueden influir en la satisfacción laboral de los trabajadores ya que la percepción es distinta con las variables antes mencionadas.

(Millán, J.; Monterol, M., 2016) "*Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa ONCORAD de Chiclayo del 2016*". En la investigación de Millan y Montero concluyen que tanto el clima organizacional y la satisfacción laboral están altamente correlacionadas, y según como se realicen los procesos en la empresa determinaran en cuanto afecta la satisfacción de los trabajadores pudiendo ser esta negativa o positiva.

Este antecedente también nos da una referencia en otro rubro de como los cambios o toma de decisiones de la empresa afectan el clima organizacional y esta influye directamente a la satisfacción de los colaboradores de la organización.

(Alfaro, R.; Leyton, S.; Meza, A.; Ivonne Sáenz, 2012) "*Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*". En la investigación los autores aportan indicios acerca de situación de la satisfacción laboral en tres municipalidades, proponer explicaciones acerca del clima en el ambiente laboral, midiendo comparando y determinando las muestras obtenidas, aplicando un tipo de investigación descriptiva correlacional con

enfoque cuantitativo, determinando diferencias significativas o no dentro del estudio llevada a cabo con una encuesta de satisfacción laboral.

La investigación se realizó con una muestra total de 369 personas, donde se obtuvo una satisfacción del 64% entre las tres municipalidades de manera general, pero con diferencias marcadas en las como la retribución económica donde el 75% del promedio total mostro mayor interés, tiempo se servicio y el factor significado de la tarea esta última siendo la más importante para los trabajadores (72%), esta investigación nos aporta datos relevantes de la influencia en la importancia de los colaboradores acerca de que consideran importante para ellos ya que el ambiente y factores de las organizaciones inciden en ellos.

2.2. Bases Teóricas:

2.2.1. Mejora de procesos:

(Gérard y Noyé, 2011) considera que:

Un proceso es una combinación de actividades realizadas con medios (humanos, materiales, de información) y según reglas, con miras a una finalidad. El proceso se caracteriza por esta finalidad, los componentes que utiliza, las funciones que cumple y las reglas asociadas a estas funciones. p.13

(Perez, J., 2010) Lo define como una cadena ordenada que trabaja en forma continua y repetitiva con la finalidad de transformar elementos iniciales en resultados con valor para los usuarios.

(Krajewski, L., 2008) afirma que “la mejora de procesos es el estudio de las actividades y todos los flujos de cada proceso con el objetivo de mejorarlo” p56

Como lo define Krajewski la mejora de procesos es la identificación de cada parte de la evolución de un método, estudiarlo y compararlo con la finalidad de modificarlo o descartarlo con la idea de que este sea mejorado para beneficio de la organización o individuo

2.2.1.1. Elementos de un Proceso:

(ISO9001, 2015) indica que los elementos de un proceso están integrados por:

Finalidad: Todo tipo de proceso es una cadena de actividades básicas necesarias para la producción de un resultado. Ya que cada uno de ellos contiene límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo).

Requerimientos del cliente: Lo que el cliente espera del resultado, es todo aquello solicitado y anhelado por el cliente interno y externo para cubrir una necesidad.

Entradas: Son las especificaciones y/o información con las que llegan los elementos para que estos puedan ser transformados lo que da lugar a la entrada de los procesos.

Salidas: Un output o la salida final es un elemento transformado según las especificaciones y normas de la empresa o clientes a los que se dirigen las salidas del proceso.

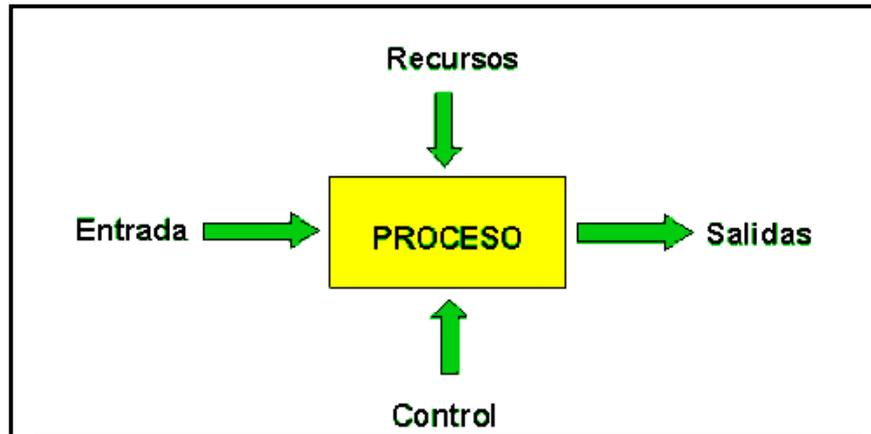
Recursos: todo aquello que contribuye desde el inicio a la transformación de elementos cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.

Propietarios: Son los responsables de llevar el proceso de forma controlada hasta la salida del mismo.

Indicadores: Sistemas cuantitativos que indican el grado de satisfacción de los elementos.

Clientes: Aquellos usuarios que le dan uso a los elementos terminados

Figura n° 2 Elementos de un proceso



Fuente: <http://iso9001calidad.com>

(Perez, J., 2010) menciona que los elementos de un proceso son tres:

Un input, que es la entrada inicial o principal caracterizada por la evaluación de su condición estándar o su criterio de aceptación.

La secuencia de actividades, las cuales están sujetas a normas y requisitos para ser elaboradas.

El output, Es el producto final o el resultado exigido del proceso el cual va destinado al cliente interno y/o externo.

2.2.1.2. Tipos de Proceso:

(Camisón, C., 2011) Por los resultados finales dentro de un control en la administración de una empresa, existen tres tipos de procesos en una organización: estratégicos, clave, y de soporte.

No todos los procesos pueden ser total mente satisfactorios para un determinado tipo de cliente por lo que estos son definidos de la siguiente manera.

Procesos Estratégicos:

(D'Alessio, F., 2008) "Procesos estratégicos es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida ayudándola a proyectarse a futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (1991)". p. 8

Procesos Clave:

(Rey, D., 2017) Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación

Procesos de Apoyo:

(Rey, D., 2017) En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

Control de la Documentación Auditorías Internas.

No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas.

Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo, Etc.

Figura n° 3 Mapa de Procesos



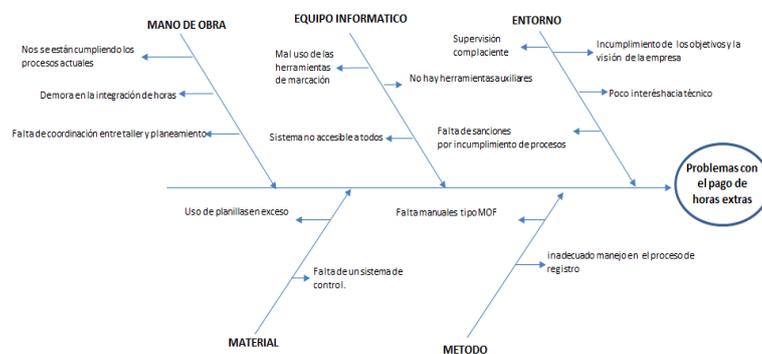
Fuente: http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf

2.2.1.3. Herramientas para la mejora de Procesos

Diagrama de Ishikawa o Causa Efecto:

(Krajewski, L., 2008) El diagrama causa - efecto es un método sistematizado de trabajo en grupo en la cual se puede visualizar con claridad los diversos factores o causas que pueden afectar a un resultado dentro de un proceso, clasificándolas y vinculándolas entre sí.

Figura n° 4 Gráfico de Ishikawa



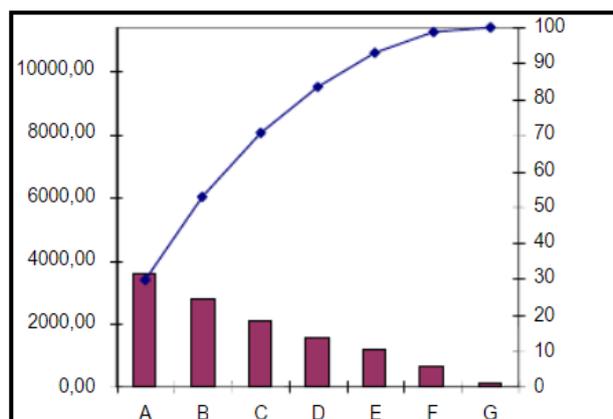
Fuente y Elaboración: Propia

Diagrama de Pareto:

(Cantu, H., 2011) considera que:

El diagrama de Pareto es una gráfica de dos dimensiones que se construye al listar las causas de un problema en el eje horizontal, a partir de la izquierda para colocar aquellas que tienen mayor efecto sobre el problema, de manera que disminuyan el orden de magnitud. El eje vertical se dibuja en ambos lados del diagrama: el lado izquierdo representa la magnitud del efecto propiciado por las causas mientras que el lado derecho refleja el porcentaje acumulado del efecto de las causas a partir de la de mayor magnitud. P 180

Figura n° 5 Diagrama de Pareto

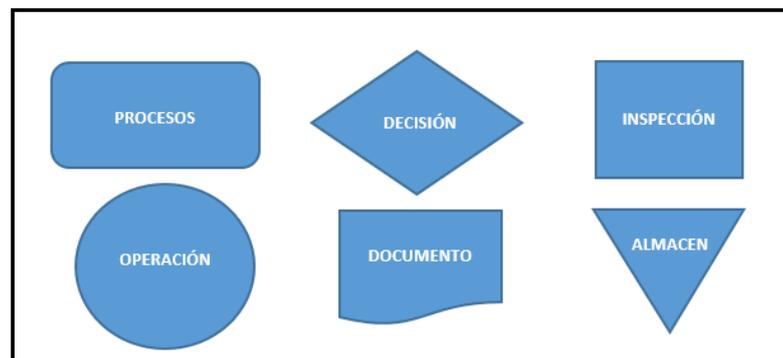


Fuente: <https://www.gestiopolis.com>

Diagrama de Flujos:

(Chiavenato, I., 1993) El flujo grama o diagrama de flujo es un gráfico la cadena o secuencia de rutinas simples. Este diagrama tiene la ventaja de manifestar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades implicadas y cada responsable de su ejecución.

Figura n° 6 Elementos diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Proceso de pago de Horas Extras:

(Beltrán, M., 2004) La prestación de servicios de trabajo de horas extras es excepcional para la realización de trabajos de suma urgencia, aquellos que por su naturaleza o complicación no puedan realizarse durante la respectiva jornada laboral. Como ejemplo se puede aplicar por La necesidad del trabajo de horas extras, la cual estará autorizada por el jefe del área, así mismo la unidad debe remitir el formulario de autorización de horas extras a la RRHH en el plazo establecido para la elaboración de planillas.

2.2.2.1. Cálculo de Horas Extras:

(MINTRA, 2012) El tiempo laborado que exceda a la jornada diaria o semanal será considera como horas extras y se abona con un recargo, que para las dos primeras horas no podrá ser menor al veinticinco por ciento (25%) por hora calculado sobre la remuneración percibida por el trabajador en función del valor hora correspondiente (Tabla n° 1) y treinta y cinco por ciento (35%) después de las 2 primeras horas extras trabajadas.

Tabla n° 1 Calculo de Horas Extras

| | |
|--|------------------|
| Sueldo Basico (SB): | S/.2000.00 |
| Dias del Mes (D): | 30 |
| Total horas de la jornada diaria (TH): | 8 |
| Horas por día (HD): | |
| | HD = SB / D |
| | HD = 2000/30 |
| | HD = S/.66.66 |
| Pago por Hora (PH): | |
| | PH = HD/ TH |
| | PH = 66.66 / 8 |
| | PH = S/.8.33 |
| Calculo de la Hora Extra (HE): | |
| | HE = PH x 1.25 |
| | HE = 8.33 x 1.25 |
| | HE = S/.10.42 |

Fuente y Elaboración: Propia

La hora extra se puede aplicar antes de la hora de ingreso o después de la hora de salida establecida; cuando la hora extra se realiza en forma previa o posterior a la jornada prestada en horario nocturno, el valor de la hora extra trabajada se calculará sobre el monto de la remuneración percibida para la jornada nocturna.

2.2.3. Satisfacción Laboral:

(Robbins, S. y Judge, T., 2009) Lo definen como una sensación positiva sobre en el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos. Es importante considerar el uso de las citas bibliográficas de acuerdo a los estándares de redacción científica determinados por la Universidad.

(Fleishman, E., 1976), la satisfacción laboral es la perspectiva positiva o negativa, que los empleados tienen de su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las perspectivas de las personas respecto al

empleo y las recompensas que éste le ofrece. A esto se le agrega la respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto, en relación a sus valores, con lo que desea y espera de él. Puede considerarse que la satisfacción laboral tiene un sentido similar al placer.

2.2.3.1. Factores que inciden en la satisfacción laboral:

Diversas situaciones o factores del ambiente pueden incidir en la satisfacción laboral, los cuales pueden variar según el enfoque de los autores, se pueden detallar diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

(Gibson, J. y Donnelly, J., 2001) “Los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros”. p.12

Fernández-Ríos (1999), Considera que la satisfacción:

Es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. p.321”

2.2.3.2. Dimensiones de la satisfacción Laboral

(Locke, E., 1976) Al estudiar y analizar en que dependía la dimensión de satisfacción laboral determino que esta sobrevenía de un conjunto de factores asociados al trabajo, las cuales las dividió en 9 características individuales que condicionan su trabajo las cuales son:

Satisfacción con el trabajo:

Se refiere a la atracción intrínseca al trabajo, posibilidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje, etc.

Satisfacción con el salario:

Esta dimensión hace referencia a la relación entre satisfacción con el cargo asignado a la labor y el pago recibido.

Satisfacción con las promociones:

Indica que son las oportunidades de capacitación y destacamento de ascensos

Satisfacción con el reconocimiento:

Esta es una de las características con mayor mención de Locke, en la que influye como son elogiados los logros de los colaboradores.

Satisfacción con los beneficios:

Hace mención de como un trabajador percibe la preocupación de una organización con el bienestar del trabajador.

Satisfacción con las condiciones de trabajo:

Características del ambiente de trabajo tanto físico como por ejm. de clima como la seguridad dentro de él y flexibilidad de horarios

Satisfacción con la supervisión:

Es la percepción del trabajador con referente a su jefe inmediato de cuan calificado se encuentra para efectuar su puesto laboral.

Satisfacción con los colegas de trabajo:

Caracterizada por competencias entre compañeros, apoyo y amistades entre los mismos.

Satisfacción con la compañía y la dirección:

Son las normativas respecto a beneficios y salarios. La empresa determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo.

2.3. Definición de términos básicos:

Apoyo y respeto a los superiores:

(Fernandez-Rios, 1999) Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.

Base de datos

(Reinosa, E.; Maldonado, C.; Muñoz, R.; Damiano, L.; Abrutsky, M., 2012) “Una base de datos es un conjunto de datos estructurados y definidos a través de un proceso científico, que busca evitar la redundancia, y que se almacenará en algún medio de almacenamiento masivo, como un disco”. P. 3.

Cliente interno:

(Ramirez, H., 2008) Son aquella persona dentro de la empresa, que, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativa, administrativa o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

Condiciones físicas del entorno de trabajo:

(Fernandez-Rios, 1999) Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.

Hora Extra:

(MINTRA, 2012), corresponde a la remuneración de las horas extraordinarias de trabajo. Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva.

El tiempo trabajado que exceda a la jornada diaria o semanal se considera horas extras y se abona con un recargo a convenir, que para las dos primeras horas no podrá ser inferior al veinticinco por ciento (25%) por hora calculado sobre la remuneración percibida por el trabajador en función del valor hora correspondiente y treinta y cinco por ciento (35%) para las horas restantes.

Intranet

(O'Brien, J. 2001)) Una intranet es una red dentro de una organización que utiliza tecnologías de internet (como exploradores y servidores web, protocolos de red, bases de datos, etc.) con el fin de proporcionar dentro de la empresa un entorno similar a la de una internet para compartir comunicación, información y respaldo de procesos empresariales.

Jornada Laboral:

(Decreto Supremo 007-2002) “Es la jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo. Se puede establecer por Ley, convenio o decisión unilateral del empleador una jornada menor a las máximas ordinarias”. P. 2.

Organización:

(O.C. Ferrell, 2004) La "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo:

(Fernandez-Rios, 1999) Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción.

Proceso:

(Harrington, H. 1994) “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”. p. 9

Proceso de la Empresa:

(Harrington, H. 1994) “Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización”. p. 10.

Reconocimiento Personal y/o Social:

(Palma, S. 2005) Es la tendencia evaluativa del trabajo encomendado al empleado de la organización, en función al reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo, con respecto a los logros en la labor asignada o por el impacto de éstos en resultados indirectos.

Reconocimiento por parte de los demás:

(Fernandez-Rios, 1999) Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.

Relaciones con los compañeros de trabajo:

(Fernandez-Rios, 1999) Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.

Retribución económica:

(Fernandez-Rios, 1999) Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.

Salario:

(Ortega, M. 1990) Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

Satisfacción Laboral:

(Palma, S. 2005). Es entendida como la actitud hacia el trabajador, es un campo de interés creciente para quienes están relacionados a la actitud de gestión del potencial humano, expresa el grado de eficacia, eficiencia y efectividad de la organización y su diagnóstico permite tomar decisiones con respecto a las políticas y planes institucionales.

Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa:

(Fernandez-Rios, 1999) Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.

SQL

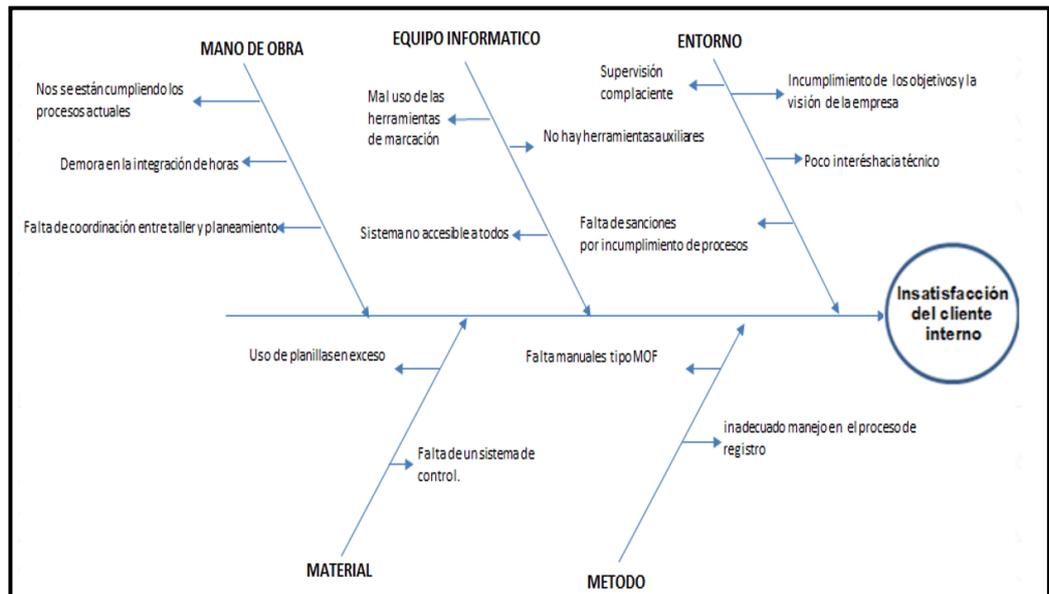
(Reinosa, E.; Maldonado, C.; Muñoz, R.; Damiano, L.; Abrutsky, M., 2012) “Es un lenguaje de programación estándar e interactivo para la obtención de información desde una base de datos y para actualizarla”. P. 8

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

3.1. Desarrollo el Objetivo 1

Identificar los problemas actuales del proceso de pago de horas extras.

Figura n° 7 Diagrama de Ishikawa Insatisfacción del Cliente

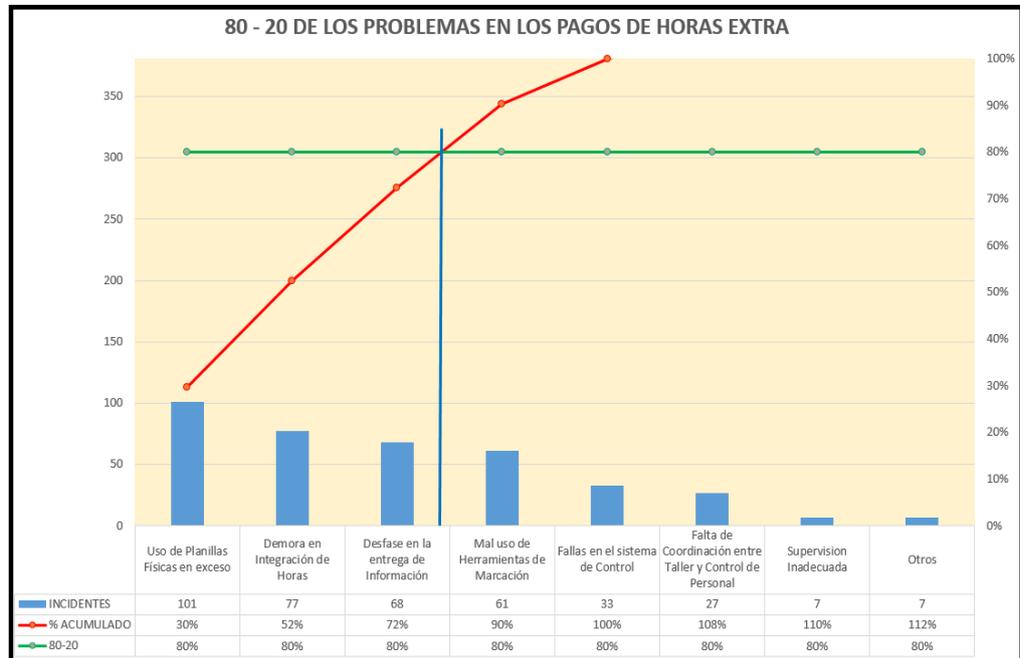


Fuente y Elaboración: Propia

A través de la herramienta de Ishikawa (Figura n° 7) se identificaron problemas habituales dentro del proceso de registro de horas para pagos de horas extras donde se identificaron y enlistaron para corroborar la frecuencia de los sucesos.

Al identificar los motivos de los problemas actuales en le proceso de registro de horas para pagos horas extras se realizó un grafico de Pareto (Figura n° 8) para determinar los principales problemas a resolver, esto ya con el total de incidencias por cada situación encontrada en las regularizaciones otorgadas.

Figura n° 8 80 – 20 de los problemas en los pagos de horas extra



Fuente y Elaboración: Propia

Problema de control de Registro:

Mediante acuerdo del supervisor con el técnico en algunos casos las horas trabajadas como horas extras son compensadas con descanso físico, pero el sistema lo registra para el pago de hora extra por defecto. En el siguiente mes luego del cálculo realizado por el analista de control de personal pasa a descuento.

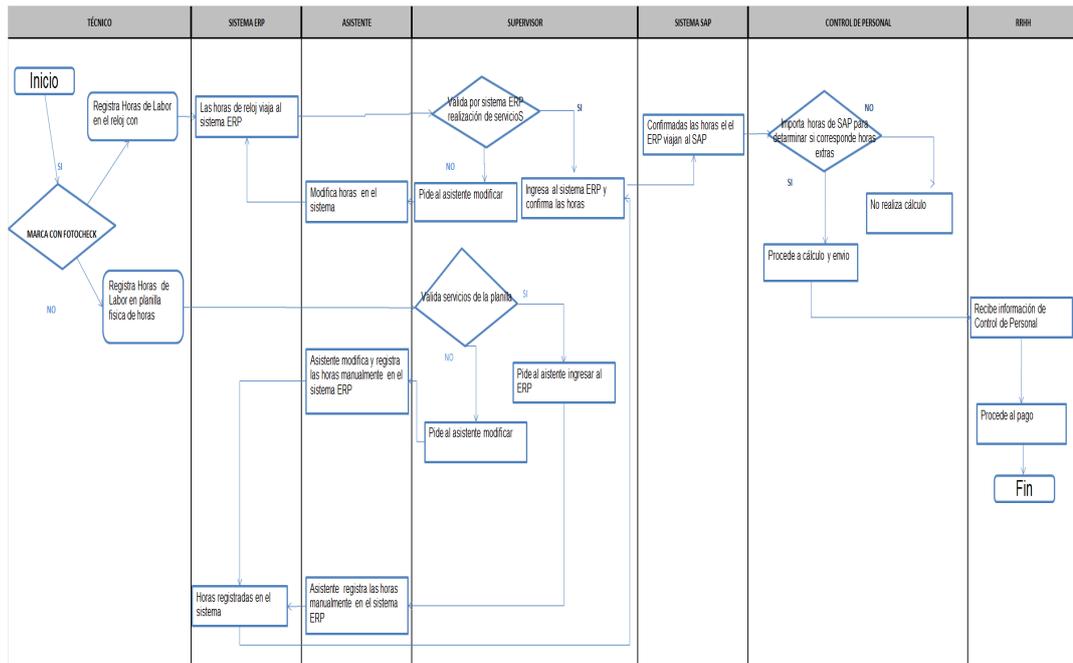
Uso de planillas en exceso :

El técnico al no contar con fotocheck por olvido o por problemas con el mismo como desgaste, errores de lectura del magnético, por trámite de uno nuevo, etc registra sus horas en una planilla física, la cual tiene que ser visada por el supervisor para posteriormente ingresar al sistema de forma manual. No todas las planillas se ingresan a tiempo ya sean por olvido, extravío o por no ser enviada a tiempo, lo cual hace que el cálculo de pago se tramite para el siguiente mes por el área de control de personal por lo que pasa a reintegro.

3.2. Desarrollo el Objetivo 2:

Elaborar un flujo grama del proceso de pago actual.

Figura n° 9 Flujo grama Actual



Fuente y Elaboración: Propia

Se considera que el actual flujo grama (Figura n° 9) es muy engorroso y poco eficiente para un desempeño ágil de marcación y control, a continuación, se describe el proceso.

Tabla n° 2 Pasos para registrar al personal con Fotocheck

| PASOS | PROCEDIMIENTO | PROCEDIMIENTO |
|-------|------------------------------------|--|
| 1 | EL TÉCNICO | Se Inicia Cuando: El técnico registra Horas de Labor en el reloj con Fotocheck. |
| 2 | SISTEMA ERP | Las horas viajan al sistema ERP |
| 3 | SUPERVISOR | Valida por sistema ERP la relación de horas y servicios |
| 4 | SUPERVISOR | Si No Procede: Pide al asistente modificar las horas. |
| 5 | ASISTENTE | Modifica las horas de acuerdo a las indicaciones del supervisor |
| 6 | ASISTENTE | Registra las horas en el sistema |
| 7 | SISTEMA ERP | Las horas viajan al sistema ERP |
| 8 | SUPERVISOR | Valida por sistema ERP la relación de horas y servicios |
| 9 | SUPERVISOR | Si Procede: Confirma las horas en el sistema ERP |
| 10 | SISTEMA SAP | Horas confirmadas viajan al sistema SAP |
| 11 | ANALISTA CONTROL DE PERSONAL | Si No Procede: No realiza Calculo |
| 12 | ANALISTA CONTROL DE PERSONAL | Si Procede: Realiza Calculo |
| 13 | RRHH | Recibe información del Analista |
| 14 | RRHH | procede al pago |

Fuente y Elaboración: Propia

Tabla n° 3 Pasos para registrar al personal sin Fotocheck

| PASOS | PROCEDIMIENTO | PROCEDIMIENTO |
|-------|------------------------------------|--|
| 1 | EL TÉCNICO | Se Inicia Cuando: El técnico llena horas en planillas físicas |
| 2 | SUPERVISOR | Si No Procede: Pide al asistente modificar planilla. |
| 3 | ASISTENTE | Modifica las horas de acuerdo a las indicaciones del supervisor |
| 4 | SUPERVISOR | Si Procede: Solicita al asistente ingresar las horas al sistema |
| 5 | ASISTENTE | Registra las horas en el sistema |
| 6 | SUPERVISOR | Si Procede: Confirma las horas en el sistema ERP |
| 7 | SISTEMA SAP | Horas confirmadas viajan al sistema SAP |
| 8 | ANALISTA CONTROL DE PERSONAL | Si No Procede: No realiza Calculo |
| 9 | ANALISTA CONTROL DE PERSONAL | Si Procede: Realiza Calculo |
| 10 | RRHH | Recibe información del Analista |
| 11 | RRHH | procede al pago |

Fuente y Elaboración: Propia

3.3. Desarrollo el Objetivo 3:

Identificar las mejoras a realizar en el proceso de pago de horas extras.

Se identifican y presentan 2 propuestas de mejora.

Propuesta uno: Creación de un intranet, para el control del supervisor

Propuesta dos: Compra e instalación de reloj marcador biométrico, para realizar el registro de horas

A continuación de describen las propuestas.

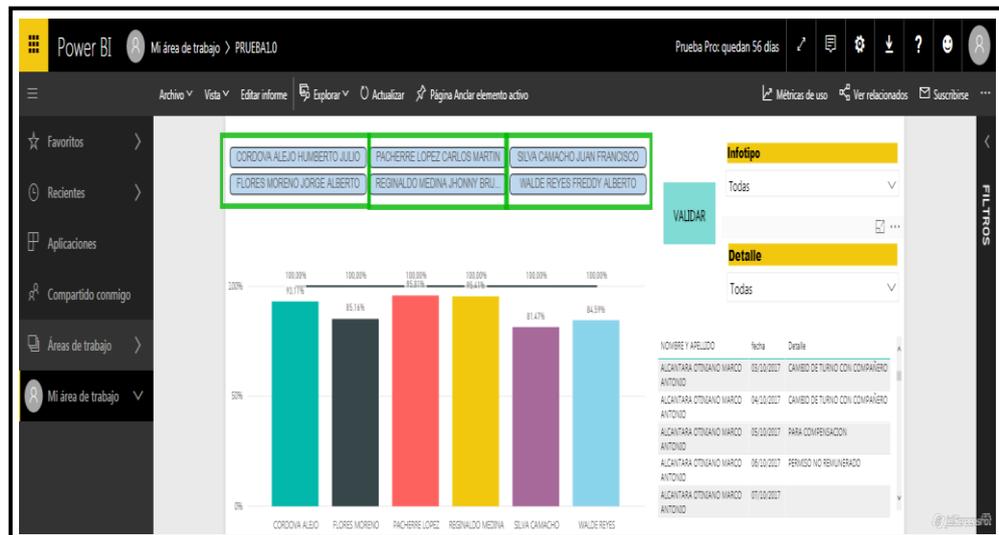
Primera propuesta:

Implementación de un intranet para el control de las horas (Intranet):

Esta intranet tiene como finalidad recopilar información para el control del supervisor, gestionar información de cada trabajador y la autorización para el pago de horas extras.

Diseño:

Figura n° 10 Portal web supervisor



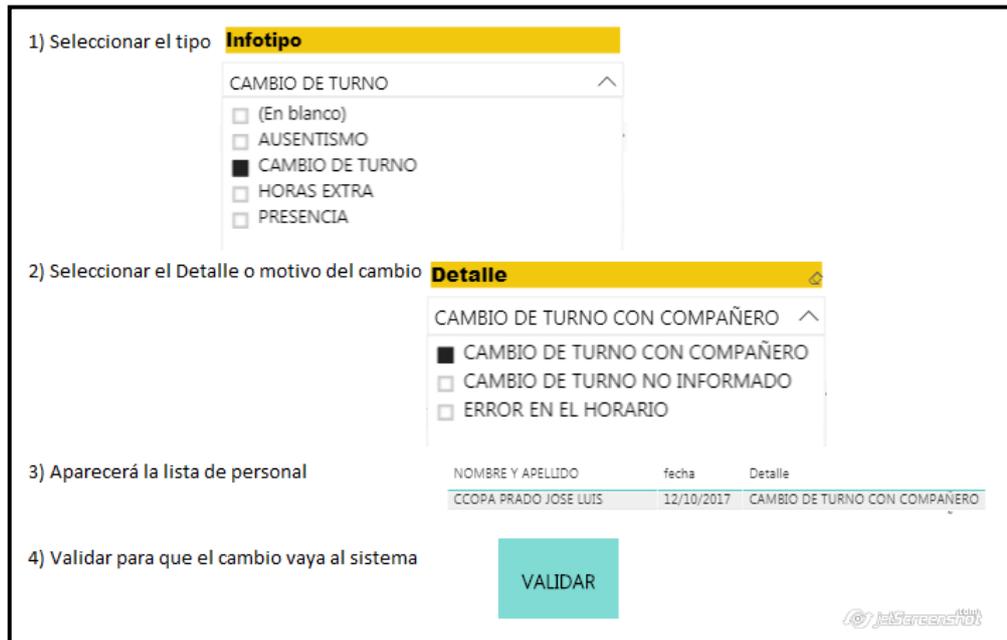
Fuente y Eboración: Propia.

En la figura n° 10 se observa la vista inicial donde cada supervisor selecciona su nombre para que aparezca solo su personal a cargo.

Cualidades del intranet:

1. Cambio de horario:

Figura n° 11 Cambio de horario.



1) Seleccionar el tipo **Infotipo**

CAMBIO DE TURNO ^

(En blanco)
 AUSENTISMO
 CAMBIO DE TURNO
 HORAS EXTRA
 PRESENCIA

2) Seleccionar el Detalle o motivo del cambio **Detalle**

CAMBIO DE TURNO CON COMPAÑERO ^

CAMBIO DE TURNO CON COMPAÑERO
 CAMBIO DE TURNO NO INFORMADO
 ERROR EN EL HORARIO

3) Aparecerá la lista de personal

| NOMBRE Y APELLIDO | fecha | Detalle |
|-----------------------|------------|-------------------------------|
| CCOPA PRADO JOSE LUIS | 12/10/2017 | CAMBIO DE TURNO CON COMPAÑERO |

4) Validar para que el cambio vaya al sistema

VALIDAR

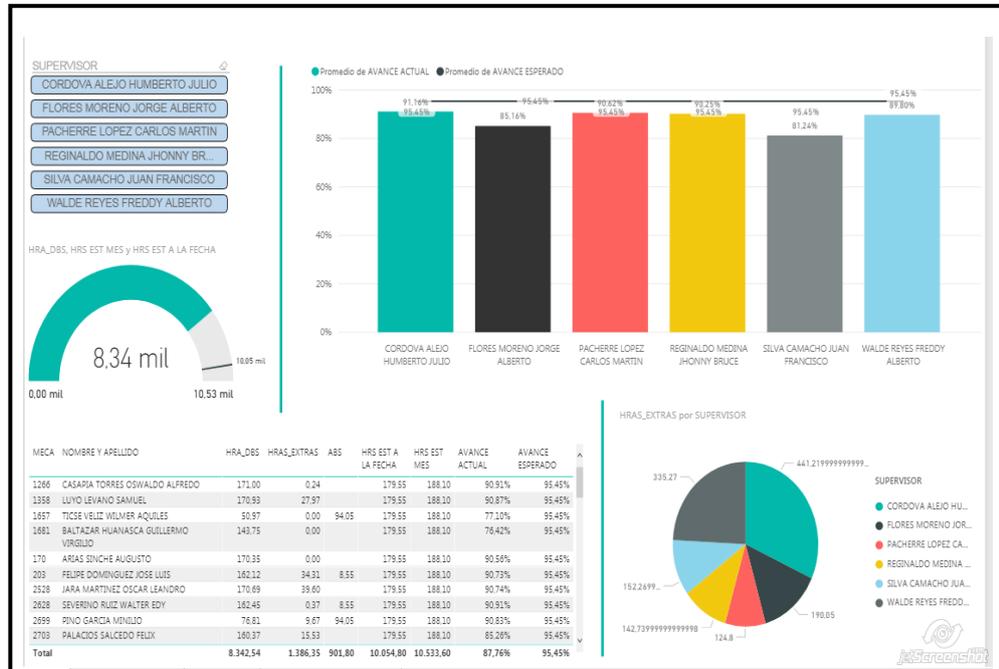
© JALTECERANDO

Fuente y Elaboración: Propia

En la figura n°11, se observa los pasos que al técnico le permite realizar a el mismo sus cambios de horarios para luego ser validado por el supervisor. Al supervisor le permite tener una herramienta más ágil para poder validar los cambios de horario realizados mediante acuerdo con los técnicos.

2. Avance de horas trabajadas:

Figura n° 12 Detalle total de horas trabajadas por taller del supervisor en tiempo real

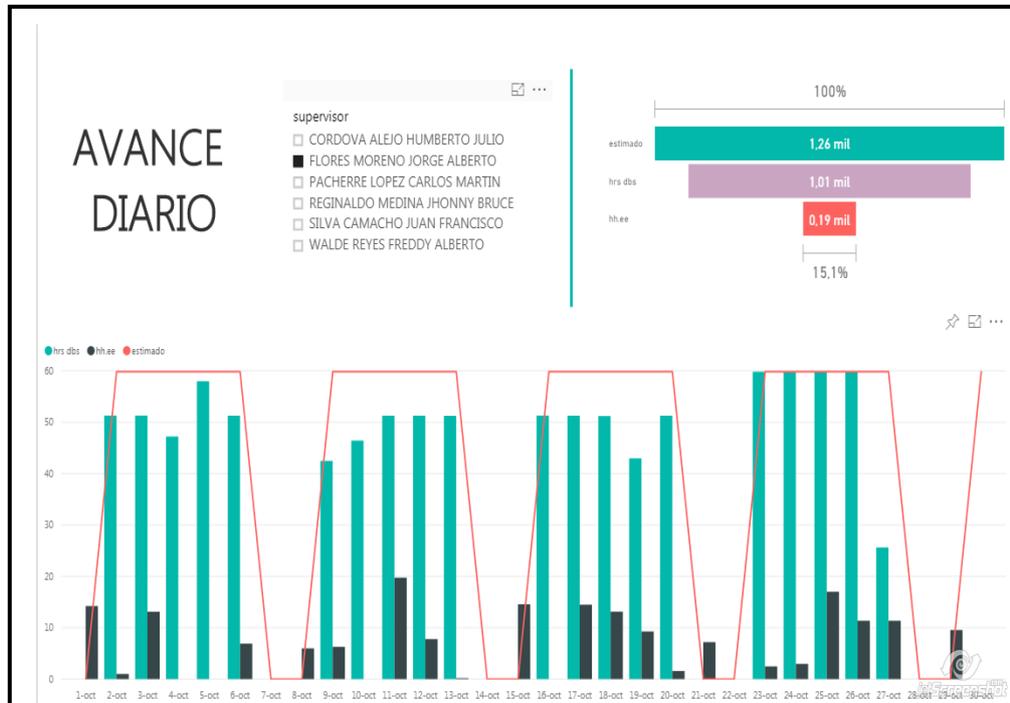


Fuente: Empresa, Elaboración Propia

En la figura n° 12, se observa como en una sola vista muestra el desempeño del personal por supervisor, como van con el cumplimiento de horas, a que cantidad de horas deben llegar, en cuanto van y en cuanto deberían estar, así como, que supervisor genera más horas extras con su equipo de trabajo.

3. Avance Diario de horas trabajadas por taller:

Figura n° 13 Detalle de avance diario por trabajador



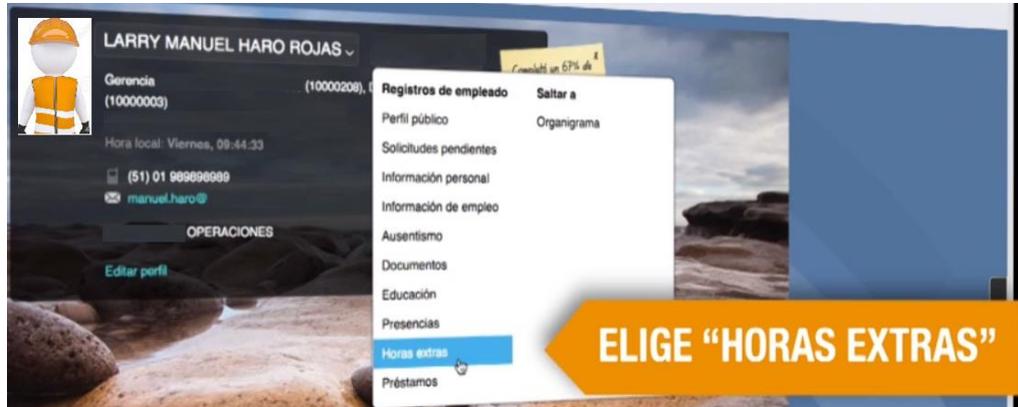
Fuente y Elaboración: Propia

En la figura n° 13 se muestra como el sistema permite ver el nivel de registro diario, tanto de horas normales como de sobretiempo, así como cuantas horas deben registrar, por ejemplo, Flores Moreno.

4. Solicitud para la autorización del pago de horas extras mediante requerimiento intranet.

En la figura n° 14 se aprecia la portada de autorización de pagos de horas extra, esta solicitud tiene como finalidad realizar el pago de horas extras, únicamente con la autorización de supervisor dentro del mes de realizado el servicio.

Figura n° 14 Portada solicitud de pago de horas extras

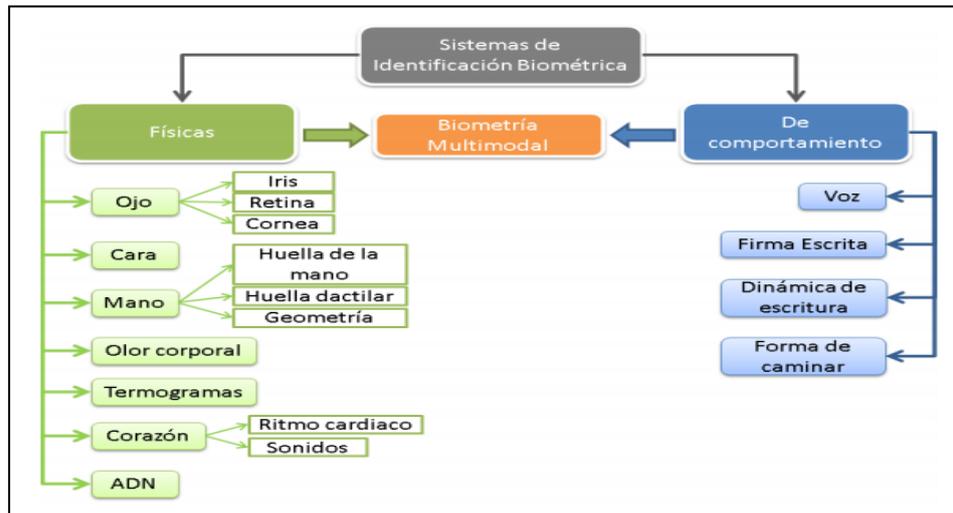


Fuente y Elaboración: Propia

Segunda Propuesta:

Implementación de equipos biométricos para la mejora de proceso de registros:

Figura n° 15 Diferentes técnicas de identificación



Fuente: http://oa.upm.es/32372/1/tesis_master_mario_navalpotro_molina.pdf

Dentro de los distintos tipos de identificación biométrica (figura n° 15) se optó por el de huella dactilar.

Este equipo marcador de Huella Digital LX14 (figura n° 16) sustituirá el sistema de asistencia poco eficiente que existe actualmente, eliminando la planilla física y marcación con fotocheck.

Se registrará directamente mediante el registro dactilar, cada equipo tiene un precio de S/.250.00.

Figura n° 16 Biométrico de control de asistencia

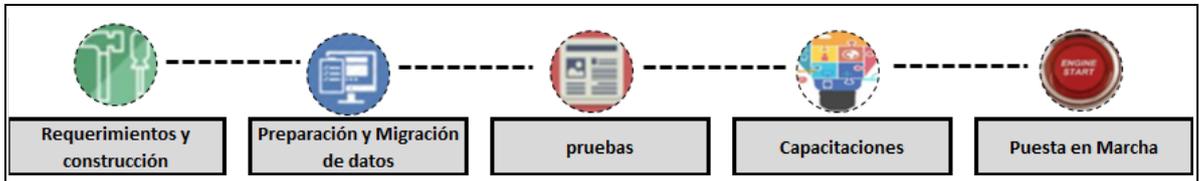


Fuente:<https://www.netexpertos.cl/control-asistencia-horarios-huella-biometrico>

Para la realización de la implementación de las herramientas se proponen 5 etapas (figura n° 17) las cuales son de requerimientos y construcción, preparación y migración de datos, pruebas, capacitaciones y puesta en marcha.

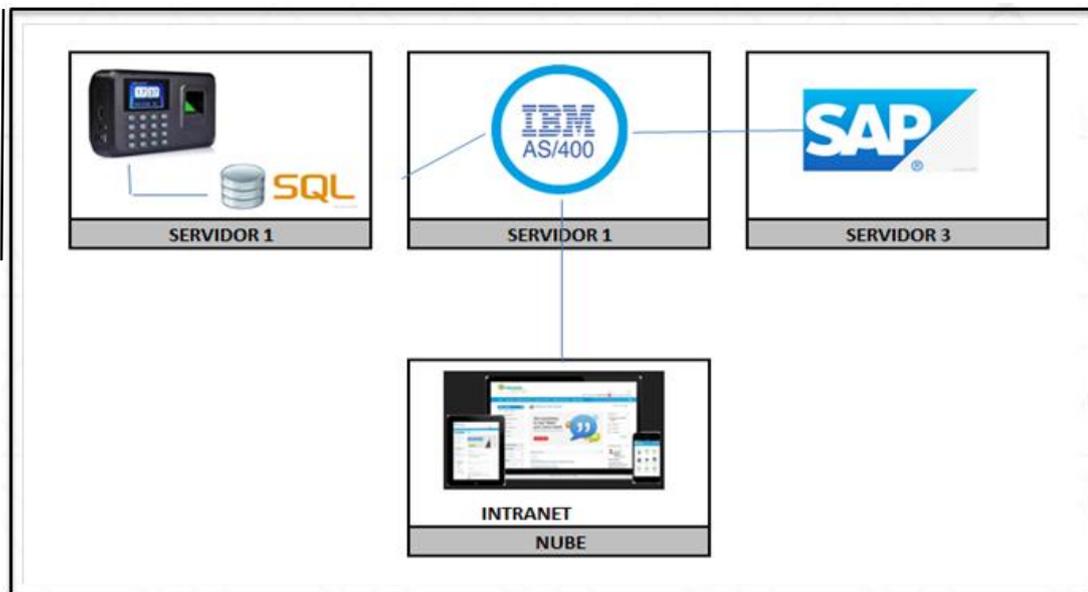
Así también la arquitectura de la propuesta está estructurada por 4 herramientas para que estarán conectadas por sistema de intranet (figura n° 18).

Figura n° 17 Etapas de implementación



Fuente y Elaboración: Propia

Figura n° 18 Arquitectura de la propuesta



Fuente y Elaboración: Propia

Para la implementación se propone que puedan designarse áreas responsables y equipos de trabajo (tabla n° 4)

Tabla n° 4 Áreas responsables de la implementación del proyecto

| TIPO | RELOJ BIOMETRICO | UTORIZACIÓN DE H.E | INTRANET |
|---------------------------------|---|---|---|
| Dueño o Responsable del Proceso | Area de atención y Soporte | RRHH | Area de atención y Soporte |
| Participantes | Jefaturas, Supervisores, Analistas, Informática | Jefaturas, Supervisores, Analistas, Informática | Jefaturas, Supervisores, Analistas, Informática |
| Receptores de Información | Supervisores, Analistas de control de personal | Supervisores, Analistas de control de personal | Supervisores |
| Mantenimiento | Informática | Informática | Informática |

Fuente y Elaboración: Propia

3.4. Desarrollo el Objetivo 4

Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores técnicos aplicando una encuesta.

El nivel de satisfacción será medido utilizando el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC”, elaborado por Sonia Palma (2005). El mismo que será aplicado a los trabajadores técnicos del área de soporte.

La escala de opiniones totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, consta de 27 preguntas. Mide las dimensiones del significado de la tarea, las condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos.

Significado de la Tarea:

La cual medirá la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas con la organización (sentidos de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material).

Condiciones de Trabajo:

En esta dimensión se evaluará la relación del trabajo en función a la existencia de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral en la organización.

Reconocimiento Personal y/o Social:

En esta dimensión se evaluará, la tendencia del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas a su labor respecto a los logros en la organización o por el impacto de estos en resultados indirectos.

Beneficios Económicos:

En esta dimensión se evaluará, la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo de la tarea asignada.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

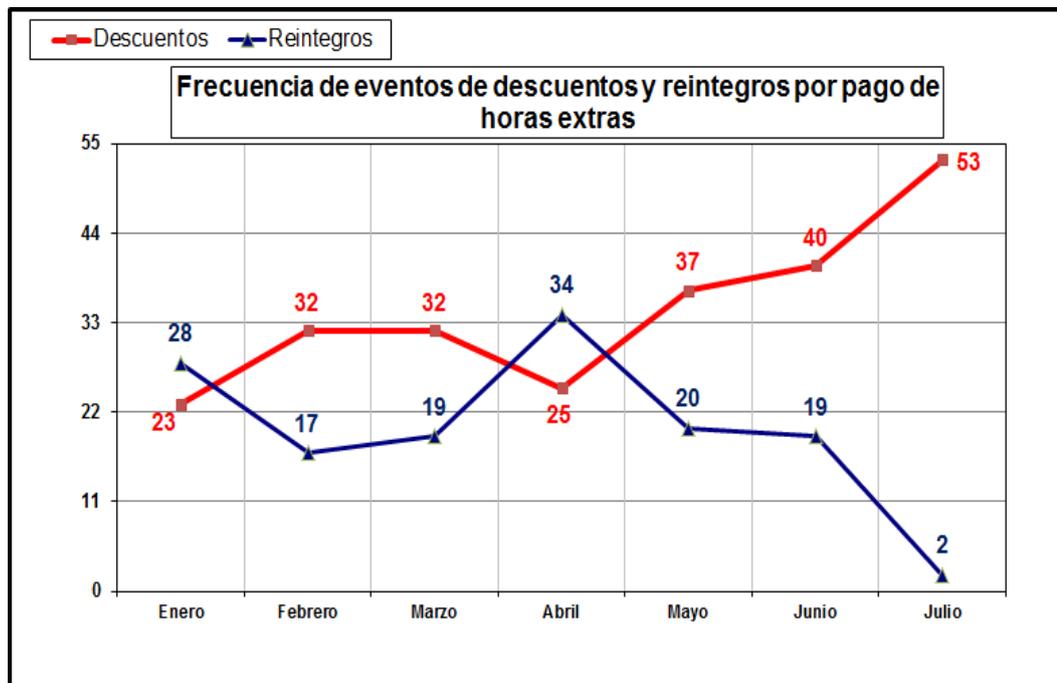
4.1. RESULTADOS

Objetivo 1:

Problema de marcación:

Descuentos y reintegros por horas extras:

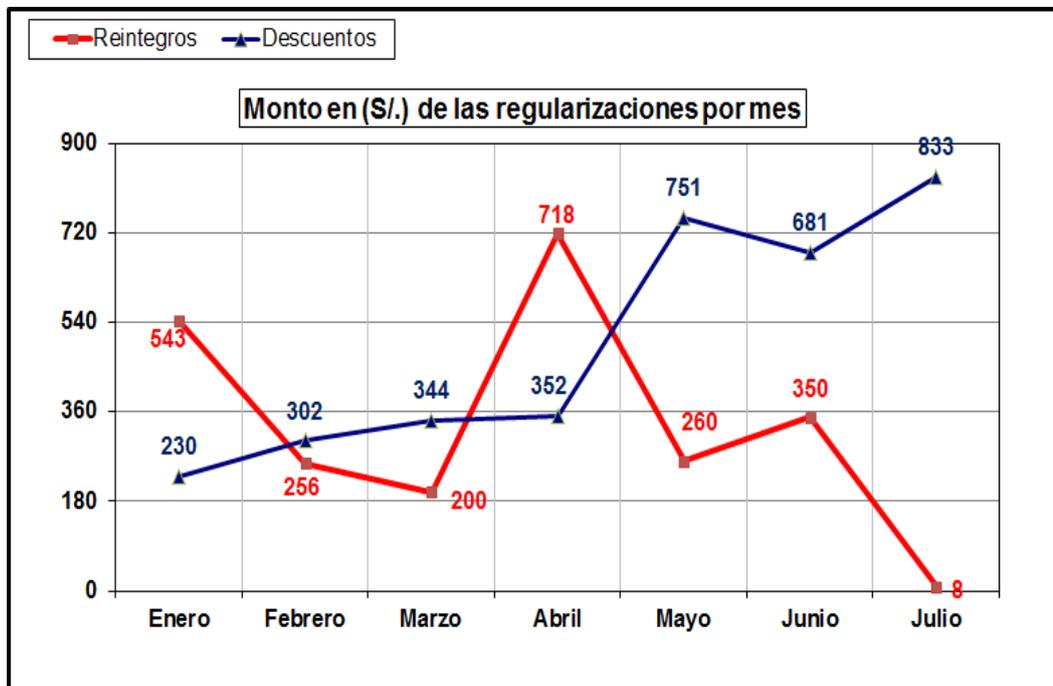
Figura n° 19 Frecuencia de descuentos y reintegros por pago de horas extras.



Fuente: Empresa y Elaboración Propia

En la figura n° 19 se observa que el problema de la marcación se ve reflejado en la cantidad de eventos, donde se pudo observar que se hicieron 381 regularizaciones (descuentos y reintegros), y 242 corresponde a descuentos.

Figura n° 20 Monto en (S/) de las regularizaciones por mes



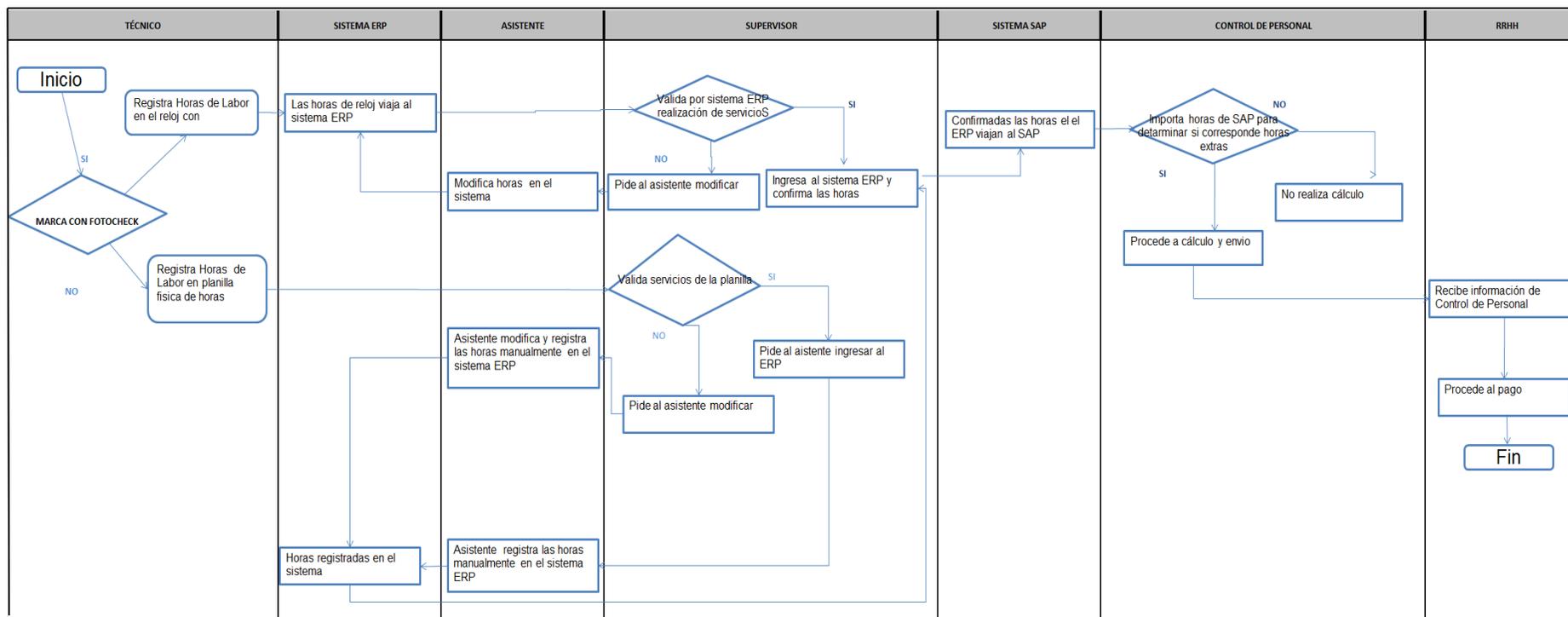
Fuente: Empresa; Elaboracion Propia

En la figura n° 20 se observan que los descuentos suman S/. 3,493 a Julio mientras que los reintegros suman S/. 2,335 acumulados al mismo periodo.

Objetivo 2:

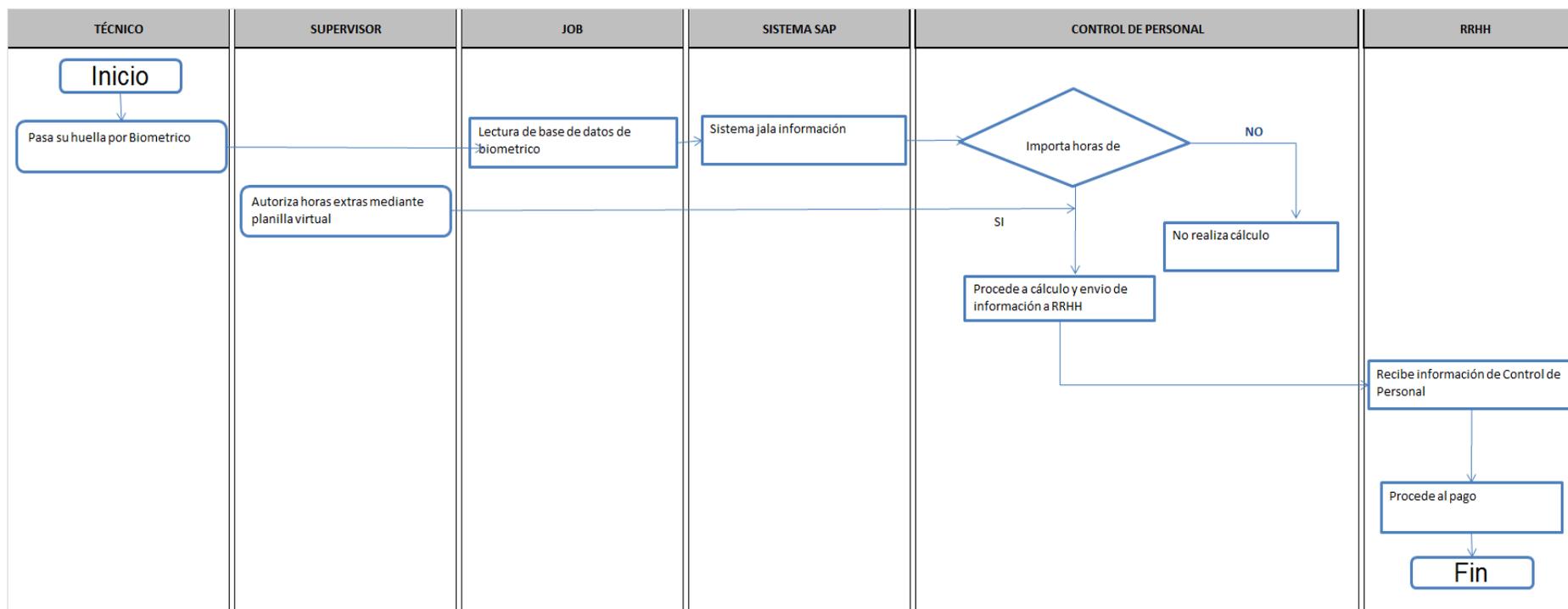
Comparativo del flujo grama actual y el nuevo flujo grama después de la mejora propuesta.

Figura n° 21 Flujo grama Actual



Fuente: Empresa, Elaboración Propia

Figura n° 22 Flujo grama propuesto



Fuente: Empresa, Elaboración Propia

En la figura n° 21° el flujo grama actual genera mucho tiempo en ejecutar sus procesos y/o actividades ocasionando doble trabajo al momento del llenado de planillas y autorizaciones, mientras que el proceso actual es más ágil y amigable ya que el biométrico y el intranet permite tener información integrada.

Tabla n° 5 Pasos a seguir con el Biométrico

| PASOS | PROCEDIMIENTO | PROCEDIMIENTO |
|-------|------------------------------------|---|
| 1 | EL TÉCNICO | Se Inicia Cuando: Pasa su huella por Biometrico. |
| 2 | BD JOB | Lee las horas registradas en el reloj biometrico |
| 3 | SAP | Jala horas confirmadas del JOB |
| 4 | ANALISTA CONTROL DE PERSONAL | Importa reporte |
| 5 | SUPERVISOR | Envia autorización virtual |
| 6 | ANALISTA CONTROL DE PERSONAL | Revisa autorizaciones y procede a calculo |
| 7 | RRHH | Recibe información del Analista |
| 8 | RRHH | procede al pago |

Fuente y Elaboración: Propia

Objetivo 3:

Identificar las mejoras a realizar en el proceso de registro de horas para el pago de horas extras.

Con las propuestas de implementación de herramientas para el control y envío de información de las marcaciones y procesos de pagos se determinaron dos mejoras a considerar.

Mejora 1.

Tabla n° 6 Mejora del proceso de registro, control y pagos con la intranet

| HOY | CON INTRANET |
|--|---|
| Horas extras con horas registradas | Horas Extras solo con autorización del supervisor |
| Normas internas no son e facil acceso | Fácil acceso a las normas |
| Autorización verbal de horas extras | Registro de acuerdos |
| Cada usuario baja información existente y trabaja data | Reportes en tiempo real para varios usuarios |
| No existen reportes | Reportes estandarizados. |
| Falta de control | Control del supervisor |
| RR.HH centraliza y actualiza información | Cada trabajador registra su información (estado civil, hijos) |
| Analista de control de personal registra vacaciones | Cada trabajador solicita sus vacaciones o permisos |
| Falta de seguimiento | Seguimiento oportuno de objetivos |
| Regularizaciones | Registro oportuno |

Fuente y Elaboración: Propia

Mejora 3.

Tabla n° 7 Mejora del proceso registros con el biométrico

| HOY | CON BIOMETRICO |
|--|---|
| Posibilidad de suplantación. | Evitan la suplantación de identidad, ya que los atributos físicos de una persona es imposible de falsificar |
| Marcadores actuales no muestras tendencia. | Evaluación del cumplimiento del personal a través de estadísticas y tendencias en tiempo real |
| Renovaciones de fotocheck, perdidas, desgaste. | Ahorro en costo, ya no es necesario fotocheck |
| Olvido de fotocheck | Evita el riesgo de olvido de fotocheck |
| Planillas físicas | Ahorro en costo y tiempo por llenado de planilla física. |
| Marcadores antiguos | Modernización del proceso. |

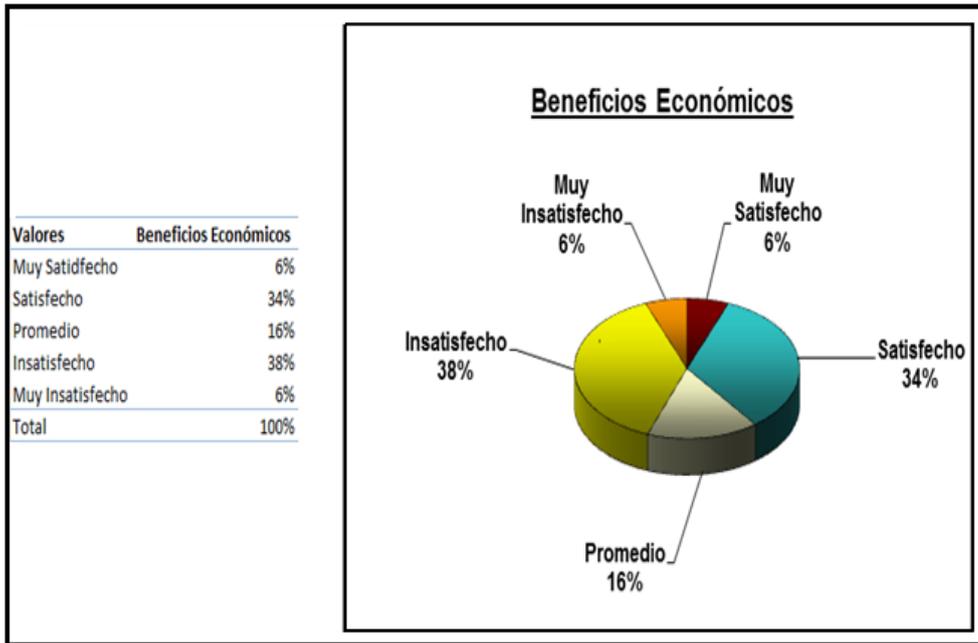
Fuente y Elaboración: Propia

Objetivo 4:

Resultados de la satisfacción del personal técnico

Dimensión de Beneficios Económicos:

Figura n° 23 Resultados de la dimensión de Beneficios Económicos

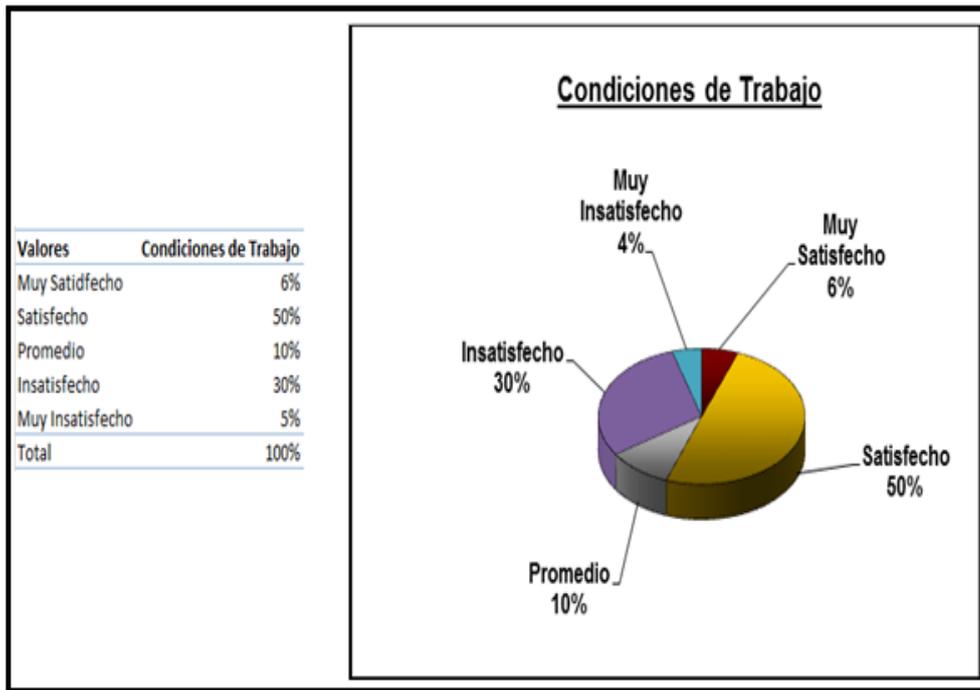


Fuente y Elaboración: Propia

En la figura n°23, Se observa que el 16% del personal técnico se ubica en la categoría "Promedio", el 38% se ubica en la categoría "Insatisfecho", y el 6% en la categoría de "Muy Insatisfecho". La suma de estas categorías corresponde al 60% de los técnicos que no se siente satisfecho con los "Beneficios Económicos".

Resultados de la Dimensión de Condiciones de Trabajo:

Figura n° 24 Resultado de Condiciones de Trabajo

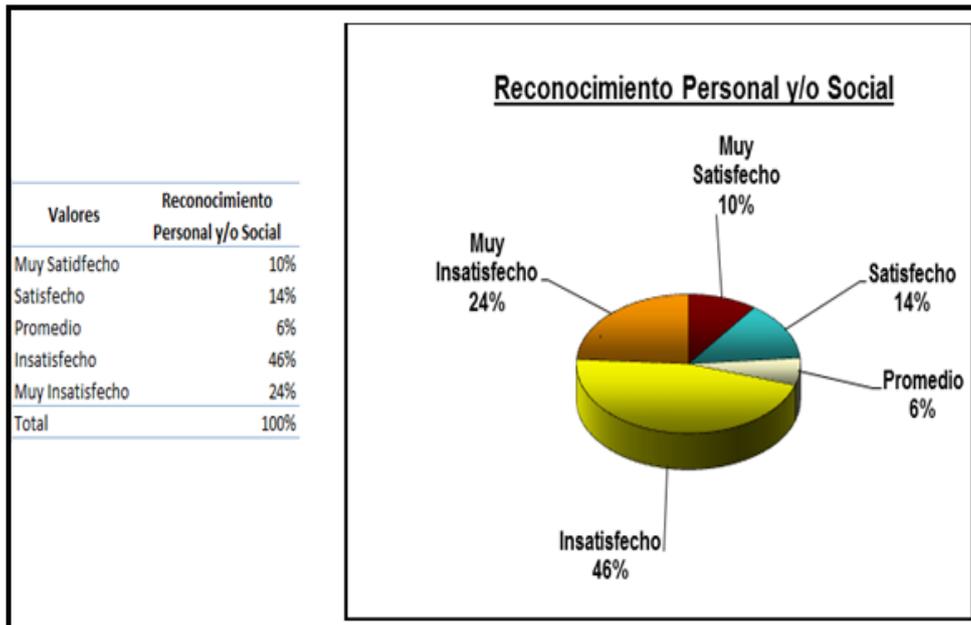


Fuente y Elaboración: Propia

En la figura n° 24 se muestran los resultados de la encuesta realizada donde se aprecia que el 6% se encuentra de la categoría "Muy Satisfecho" y el 50% se encuentra dentro de la categoría "Satisfecho", las sumas de estas categorías corresponden al 56% que se siente satisfecho con las "Condiciones de Trabajo".

Resultados de la Dimensión de Reconocimiento Personal y/o Social:

Figura n° 25 Resultados de Reconocimiento Personal y/o Social

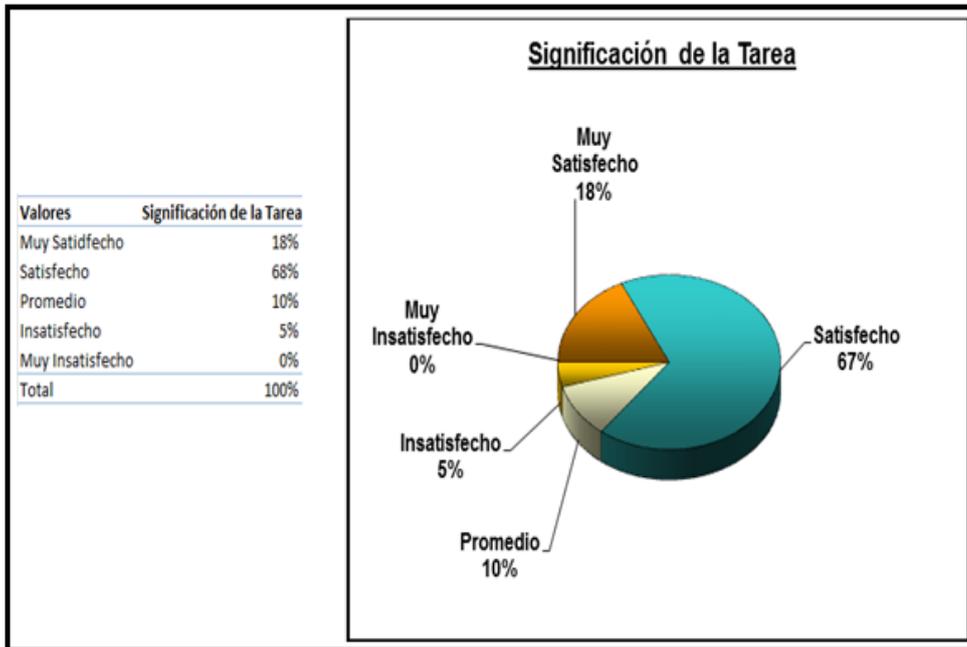


Fuente y Elaboración: Propia

En la figura n° 25 se muestran los resultados de la encuesta realizada donde se aprecia que el 6% se encuentra dentro de la categoría "Promedio", el 46% se encuentra dentro de la categoría "Insatisfecho" y el 24% se encuentra dentro de la categoría "Muy Insatisfecho", la suma de estas categorías corresponde a que el 76% no se siente satisfecho con el "Reconocimiento Personal y/o Social".

Resultados de la Dimensión de Significado de la tarea:

Figura n° 26 Resultados de Significado de la tarea



Fuente y Elaboración: Propia

En la figura n° 26 se muestran los resultados de la encuesta realizada donde el 67% se encuentra en la categoría "Satisfecho" y el 18% se encuentra en la categoría "Muy Satisfecho", la suma de estas categorías corresponde al 85% del personal técnico que se siente satisfecho con las labores que realiza.

CONCLUSIONES

1. Del objetivo determinar una propuesta de mejora de proceso de pago de horas extras para incrementar la satisfacción del personal técnico de una empresa metal – mecánica se concluye que, mediante la implementación de la propuesta de mejora se puede incrementar significativamente la satisfacción del personal técnico.
2. Del objetivo Identificar los problemas actuales del proceso de pago de horas extras, se concluyó que las variables que afectan el proceso de pagos son la falta de supervisión, inadecuado manejo procesos de registros, falta de sistemas de control y uso incorrecto de las herramientas de marcación.
3. Del objetivo elaborar un flujo grama del proceso de pago, se concluye que hay procesos dobles por parte del supervisor ya que las herramientas disponibles no son suficientes para un control adecuado.
4. Del objetivo identificar las mejoras a realizar en el proceso de pago de horas extras, se concluyó que la demora en la entrega de la información de horas laboradas es la que resulta relevante.
5. Los niveles de satisfacción laboral relacionados a las dimensiones de Beneficios Económicos y Reconocimiento Personal y Social, reportaron un menor porcentaje en su satisfacción, lo que indica que hay posibilidades de mejoría.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa realizar capacitaciones semestrales a los supervisores y colaboradores técnicos referentes al proceso de entrega de reporte de horas trabajadas y cambios por realizar.
2. Se recomienda implementar equipos electrónicos de marcación biométrica para reducir los tiempos en la entrega de comunicaciones.
3. Se recomienda la inclusión de un sistema de intranet amigable con los trabajadores técnicos con el cual podrán hacer seguimiento de sus tiempos y brindarles comunicaciones de sus avances a los trabajadores técnicos.
4. Se recomienda generar anualmente encuestas de satisfacción laboral con los colaboradores técnicos, para hacer seguimiento al clima y satisfacción laboral en la empresa.
5. A los futuros investigadores se recomienda identificar los procesos retraso en las comunicaciones que generen malestar en la satisfacción laboral de los trabajadores, evitando así conflictos y reclamos del cliente interno.

REFERENCIAS

- Alfaro, R.; Leyton, S.; Meza, A.; Ivonne Sáenz. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas, Pontificia Universidad Católica del Peru, Lima, Perú.
- Alvarez, M.; Guerrero, M.; Portillo, A. (2008). *Diseño de un sistema de información automatizado para el control de entrada y salida de personal y elaboración de planilla del área de producción en el beneficiado de café de la Zona Occidental de El Salvador*. San Salvador.
- Beltrán, M. (2004). *Indicador de gestiones*. Bogotá: Panamericana editorial.
- Camisón, C. (2011). *La Gestión de la Calidad por Procesos. Técnicas y Herramientas de Calidad*. Mexico: Pearson Educación.
- Campos Sanchez, R. (2016). *Nivel de satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa agrícola. Distrito de Íllimo, 2016*. Tesis para obtener el título profesional de licenciado en Psicología, Universidad Privada Juan Mejía Baca, Chiclayo, Perú.
- Cantu, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Control*. Mexico: Editorial Mc Graw.
- Coello Almeida, V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American call center (acc) del departamento inbound pymes, empresa contratada para prestar servicios a CONECEL (CLARO)*. Previo a la optecion de título de Psicóloga, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Cruz Martinez, A.; Igarza Schilder, P.; Lima Perez, J. (2016). *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Universidad Privada Telesup, Tacna*. Tesis para optar el título a nombre de la nación de Profesional Tecnico en Administración de Negocios Internacionales, Instituto de Educación Tecnológico Privado John Von Neuman, Tacna, Perú.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación de Mexico.
- Fernandez-Rios. (1999). *Diccionario de recursos Humanos: organización y dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fleishman, E. (1976). *Psicología Industrial y del Personal*. Mexico: Editorial Trillas.

- Gérard y Noyé. (2011). *Organiser et améliorer les processus, Introduction à la méthode*. Paris: Insep Consulting Edition.
- Gibson, J. y Donnelly, J. (2001). Santiago: McGraw Hill Interamericana.
- Guajardo, E. (1996). *Administración de la Calidad Total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Mexico: Pax Mexico.
- Harrington, H. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogota: McGraw Hill.
- ISO9001, N. (2015). *ISO9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000.: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Krajewski, L. (2008). *Administración de las Operaciones*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Locke, E. (1976). *La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo*. Chicago: Rand Mc Nally college Ed.
- Mendoza Elles, V. (2015). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento para la optimización de costos de horas extras y recargos en Audifarma S.A.* Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de tecnóloga industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Millán Lobatón, J.; Montero Cajusol, M. (2016). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores de la empresa Oncorad de Chiclayo del 2016*. Para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- MINTRA. (2012). *Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo del Perú*. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de Ministerio del Trabajo: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_007_2002_TR.pdf
- negreiros mora, n. (2017). *tesis proyecto*. para optar el título de licenciado en administración, upn, lima peru.
- O.C. Ferrell, H. G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (Vol. 4). Mexico DF: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Ortega, M. (1990). *El Nuevo Diccionario de Marketing(y disciplinas afines)*. Madrid: Ediciones ESIC.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Perez, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: Madrid ESIC.
- Picon Tarrillo, O. (2015). *Propuesta de mejora del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del Banco de Crédito - Oficina Principal - Chiclayo. Periodo junio - julio*

2014. Tesis para optar el título en licenciado de administración de empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Ramirez, H. (13 de julio de 2008). *Manual de ingeniería industrial*. Obtenido de Manual de ingeniería industrial: <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.pe/2008/07/definicion-de-los-clientes-internos-y.html>
- Rey, D. (20 de Octubre de 2017). *Sinapsys Business Solutions*. Obtenido de Sinapsys Business Solutions: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *El clima del Trabajo en las Organizaciones*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Soto Aravena, P. (2010). *Impacto en los trabajadores por la implantación de un sistema biométrico en la automatización de los tiempos y control de asistencia*. Trabajo presentado para la obtención del Título de Máster Oficial en Dirección de, Universidad Autonoma de Madrid, Madrid, España.
- Villamizar, M. (2011). *Optimización del proceso de cuentas por pagar de la empresa administradora Servilar, C.A.* Informe de Pasantía presentado como requisito para optar al Título de Técnico Superior Universitario en Organización Empresarial, Universidad Simon Bolívar, Camurí Grande, Venezuela.

ANEXOS

| | |
|--|-----------|
| <i>ANEXO Nº 1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL REALIZADA</i> | <i>65</i> |
| <i>ANEXO Nº 2 TABLA DIMENSIONES CALCULADAS EN LA ENCUESTA.....</i> | <i>66</i> |
| <i>ANEXO Nº 3 CONFIABILIDAD ESCALA SL-SPC.....</i> | <i>67</i> |
| <i>ANEXO Nº 4 SOLICITUD DE BIOMÉTRICO.....</i> | <i>68</i> |
| <i>ANEXO Nº 5 SOLICITUD DE UN INTRANET</i> | <i>69</i> |
| <i>ANEXO Nº 6 FASE DE ESPECIFICACIÓN DE REQUISITOS Y FUNCIONALIDADES DEL SISTEMA SOLICITADO.....</i> | <i>70</i> |
| <i>ANEXO Nº 7 FASE DE PREPARACIÓN DE INFORMACIÓN Y DATA.....</i> | <i>71</i> |
| <i>ANEXO Nº 8 ETAPA DE PRUEBAS DE LAS ESPECIFICACIONES</i> | <i>72</i> |
| <i>ANEXO Nº 9 ETAPA DE VALIDACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES.....</i> | <i>73</i> |

ANEXO n° 1 Encuesta de satisfacción laboral realizada

| | TA | A | I | D | TD |
|---|----|---|---|---|----|
| TOTAL DE ACUERDO | TA | | | | |
| DE ACUERDO | A | | | | |
| INDECISO | I | | | | |
| EN DESACUERDO | D | | | | |
| TOTAL DESACUERDO | TD | | | | |
| 1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. | | | | | |
| 2. Mi sueldo es muy bajo para la labor que realizo. | | | | | |
| 3. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser. | | | | | |
| 4. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra. | | | | | |
| 5. Me siento mal con lo que gano. | | | | | |
| 6. Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa. | | | | | |
| 7. Me siento útil con la labor que realizo. | | | | | |
| 8. El ambiente donde trabajo es confortable. | | | | | |
| 9. El sueldo que tengo es bastante aceptable. | | | | | |
| 10. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando. | | | | | |
| 11. Prefiero tomar distancia con las personas con quienes trabajo. | | | | | |
| 12. Me disgusta mi horario. | | | | | |
| 13. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia. | | | | | |
| 14. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo. | | | | | |
| 15. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable. | | | | | |
| 16. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas. | | | | | |
| 17. El horario de trabajo me resulta incómodo. | | | | | |
| 18. Me complace los resultados de mi trabajo. | | | | | |
| 19. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido. | | | | | |
| 20. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo. | | | | | |
| 21. Mi trabajo me hace sentir realizado como persona. | | | | | |
| 22. Me gusta el trabajo que realizo. | | | | | |
| 23. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. | | | | | |
| 24. Me desagrada que limiten mi trabajo para no reconocer las horas extras. | | | | | |
| 25. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo. | | | | | |
| 26. Me gusta la actividad que realizo. | | | | | |
| 27. Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo. | | | | | |

ANEXO nº 2 Tabla dimensiones calculadas en la encuesta

| | |
|------------------------------------|--|
| Significación de la tarea | |
| Condiciones de Trabajo | |
| Reconocimiento Personal y/o Social | |
| Beneficios Económicos | |

ANEXO n° 3 Confiabilidad Escala SL-SPC

| Método/Coeficiente | Correlación |
|---------------------------------------|-------------|
| Consistencia Interna/Alfa de Cronbach | .84* |
| Mitades/Guttman | .81* |

* $\leq .05$

Fuente: Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Palma, 2005)

ANEXO nº 4 Solicitud de biométrico

Fecha: 15/11/2017

Solicitud de Requerimiento

Prioridad: 1
1= Alta
2= Mediana
3= Baja

1. Datos del Solicitante:

| | | | |
|--------------------------|--------------|------------------------------|--|
| Usuario: Gino Orjeda | | Cargo: Jefe Administrativo | |
| Area: Atención y Soporte | C.C. RC-RQ-E | Gerencia: Atención y Soporte | |

2. Descripción: Requerimiento Gerencial Requerimiento Legal/ Tributario Mejora / Mantenimiento Error Otros

Implementación de Reloj Biometrico

Se requiere implementar 3 relojes marcadores Biometricos para los talleres del área de Atención y Soportela , a partir del 01/12/2017

Entradas

- Permiso Personal Nuevo.
- Movimiento de Personal.
- Registro de diferentes horarios.
- Asignación de supervisor por técnico.
- Cambios de turno.
- Registro de ausentismos (vacaciones).

Salidas

- Reportes:
- Producción.
 - Marcaciones.
 - Detalle por Técnico.
 - Ausentismos.
 - Cantidad de registros.

| | | |
|-----------------|-----------------|------------------------|
| Solicitado por: | Autorizado por: | VºBº Gerencia División |
|-----------------|-----------------|------------------------|

3.1 Tipo de Requerimiento

- Consulta/ Pantalla Proceso
 Reporte/ Listado Base de Datos

3.2 Causas

- Datos Procedimiento Equipos
 Programa Manuales
 Especificaciones Máquina

3.3 Análisis Preliminar

3.4 Acción Correctiva /Recomendaciones

4. Descripción de la implantación o Proyecto:

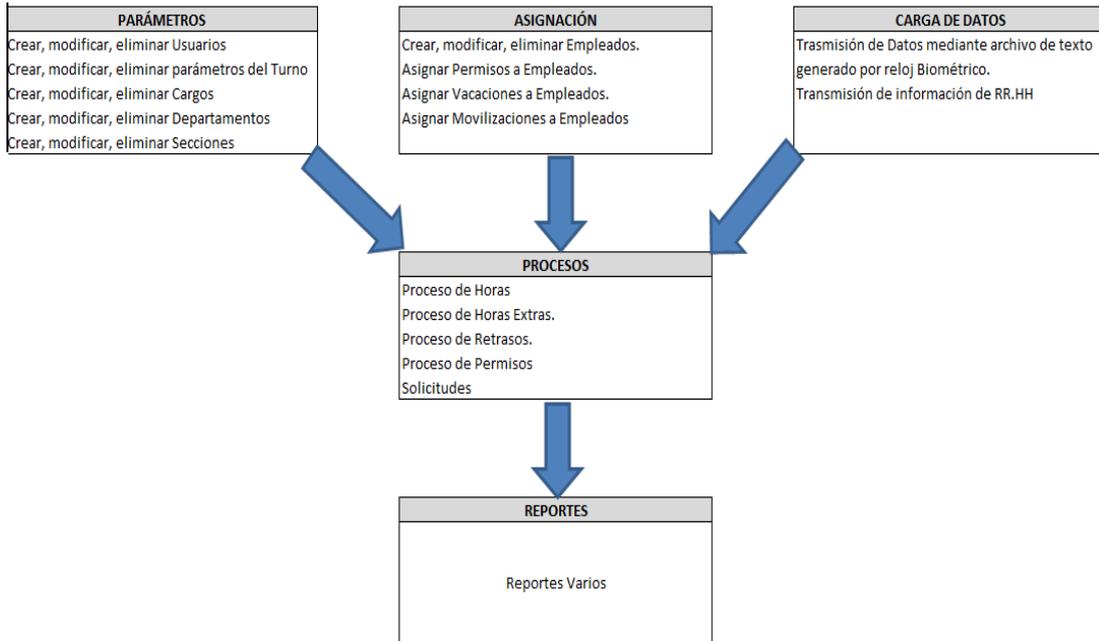
Planificado SI NO Observaciones:

| | | | | |
|--------------------|----------|-----|-------------------------------------|-------|
| Analista Asignado: | | | Recepción requerimiento culminado: | |
| Fecha | Asignada | / / | | |
| | Estimada | / / | | |
| | Término | / / | | |
| | | | | |
| | | | Aceptado por: (Área Solicitante) | Fecha |

*ANEXO nº 6 Fase de especificación de requisitos y funcionalidades del sistema
solicitado*

| Para | Entradas | Salidas |
|---|---|---|
| RELOJ BIOMETRICO | <ul style="list-style-type: none"> - Permita Personal Nuevo - Movimiento de Personal - Registro de diferentes horarios - Asignación de supervisor por técnico - Cambios de turno - Registro de ausentismos (vacaciones) | <ul style="list-style-type: none"> - Reporte de Producción - Reporte de Marcaciones - Reporte Detalle por Técnico - Reporte Ausentismos - Reporte Cantidad de registros |
| AUTORIZACIÓN PAGO HORAS EXTRAS | <ul style="list-style-type: none"> - Formato de Requerimientos. - Que jale datos del personal. - Relacionado con la Jefatura. | <ul style="list-style-type: none"> - Requerimiento de Hora Extra. |
| INTRANET | <ul style="list-style-type: none"> - Extracción de datos producto de registros y - Plantilla para autorización de horas extras - Autorizaciones - Base de datos de cada trabajador | <ul style="list-style-type: none"> - Información personal de cada trabajador - Información laboral - Ausentismos - Presencias - Horas extras - Gestionar documentos |

ANEXO nº 7 Fase de preparación de información y data



ANEXO n° 8 Etapa de pruebas de las especificaciones

| PRUEBA | DESCRIPCIÓN |
|--|---|
| - Base de datos | - Información de Prueba |
| - Poder administrar los requerimientos | - Nuevo, Editar, Listar, Eliminar, Departamento, Usuario |
| - Crear personal, asignar permisos, rotación, cambios de turno | - Nuevo, Editar, Listar, Eliminar, Departamento, Usuario |
| - Carga de datos del biometrico a sistema | - Comprobar descargas y funcionamiento |
| - Consultas y reportes de personal | - Transformar consulta a visualización y reporte: Entradas, salidas, permisos |

ANEXO n° 9 Etapa de validación de las especificaciones

| CAPACITACIÓN |
|-------------------------------------|
| REQUERIMIENTOS TÉCNICOS |
| CONFIGURACIÓN DEL NAVEGADOR |
| ACCESO A LA SESIÓN DEL OPERADOR |
| ADMINISTRACIÓN PARÁMETROS |
| ADMINISTRACIÓN ASIGNACIÓN |
| ADMINISTRACIÓN CARGAR DATOS |
| ADMINISTRACIÓN, CÁLCULOS Y REPORTES |
| CERRAR LA SESIÓN |
| SOLUCIÓN DE PROBLEMAS |