

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DEL
ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA REDUCIR LOS
COSTOS DE LA EMPRESA CASA GRANDE, 2022”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

Larry Joel Marquina Laiza

Asesor:

Ing. Julio C. Cubas Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0002-5462-4383>

Trujillo - Perú

DEDICATORIA

A Dios, por protegerme y guiarme a cumplir mis metas personales y profesionales.

A mis padres, Barbara Laiza Chacón y Agustín Marquina Gómez, por ser mis pilares y apoyarme en cada paso que doy.

AGRADECIMIENTO

A Dios por mantenerme fuerte ante las adversidades, por darme salud, y por ayudarme a concretar mis metas.

A mi Mamá, por ser el núcleo familiar, alegre y resiliente. A mi Papá, por impulsarme y motivarme a través de su trabajo.

A mis hermanos; Magaly, Carol y Gustavo, por estar presente en cada etapa de mi vida profesional y continua motivación para lograr cada objetivo propuesto.

A mi asesor, el Ing. Julio C. Cubas Rodríguez por acompañarme en el proceso de titulación.

Finalmente, a todos los docentes de la Universidad Privada del Norte por bríndame sus conocimientos.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	36
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	43
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS	85
ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Datos de la empresa Casa Grande S.A.A.....	12
Tabla 2.	Producción de caña de azúcar periodo 2021	16
Tabla 3.	Matriz de Priorización de las Causas Raíz.....	43
Tabla 4.	Análisis Pareto de las Causas Raíz	44
Tabla 5.	Registros ejecutados en la administración del personal – 2022.....	46
Tabla 6.	Ficha del proceso Administración del Personal.....	47
Tabla 7.	Subsanaciones al personal – 2022.....	48
Tabla 8.	Ficha del proceso Bienestar Social	49
Tabla 9.	Nóminas procesadas – 2022.....	50
Tabla 10.	Ficha del proceso de Nóminas	51
Tabla 11.	Personal insatisfecho en función a sus reclamos – 2022	52
Tabla 12.	Ficha del proceso de Relaciones Laborales	53
Tabla 13.	Personal Capacitado - 2022.....	54
Tabla 14.	Ficha del proceso de Selección y Capacitación	55
Tabla 15.	Mano obra mensual y semestral – Gestión Humana 2022.....	56
Tabla 16.	Requerimiento de materiales – 2022.....	57
Tabla 17.	Sobrecostos por reclamos de reintegros - 2022	57
Tabla 18.	Costos imprevistos – 2022	58
Tabla 19.	Operacionalización de las variables con los resultados iniciales obtenidos	59
Tabla 20.	Ficha de procesos propuesto para la Administración del Personal.....	63

Tabla 21.	Ficha de procesos propuesto para Bienestar Social	65
Tabla 22.	Ficha de procesos propuesto para Nóminas.....	67
Tabla 23.	Ficha de procesos propuesto para Relaciones Laborales	69
Tabla 24.	Ficha de procesos propuesto para Selección y Capacitación.....	71
Tabla 25.	Formato para Documentar los Procesos del área de Gestión Humana	74
Tabla 26.	Formato de auditoria de los Procesos del área de Gestión Humana	77
Tabla 27.	Intangibles para la propuesta.....	79
Tabla 28.	Capital de trabajo para la propuesta.....	79
Tabla 29.	Flujo de caja económico	80
Tabla 30.	Cálculo de los Indicadores Económicos	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Vista satelital de la ubicación de la Empresa Casa Grande S.A.A.	12
Figura 2 Organigrama de la empresa Casa Grande	13
Figura 3 Organigrama del área de Gestión Humana – Casa Grande.....	14
Figura 4 Producción Nacional de Azúcar 2021 (miles de TN)	16
Figura 5 Diseño ERD	30
Figura 6 Modelamiento de datos SAC	31
Figura 7 SAC para la gestión de Recursos Humanos.....	32
Figura 8 Gestión del Capital Humano HCM	33
Figura 9 Diagrama Causa – Efecto.....	41
Figura 10 Diagrama de Pareto de las Causas Raíz	44
Figura 11 Esquema de la propuesta de mejora	60
Figura 12 Mapa de Procesos propuesto para el área de Gestión Humana.....	62
Figura 13 Procesos del área de Gestión Humana – Casa Grande.....	75
Figura 14 Organigrama Propuesto para el área de Gestión Humana – Casa Grande	76

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional planteó como objetivo proponer un diseño de mejora en los procesos para reducir los costos en el área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande, 2022, para ello se empleó un estudio con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental transversal para poder contextualizar a la empresa y explicar la experiencia laboral. Además se estimó como muestra a todos los procesos que se realizan en el área de Gestión Humana a los cuales se les aplicó instrumentos como el cuestionario, la guía de observación y fichas de documentos y así recolectar la información necesaria. Obteniendo como resultados que los procesos alcanzaron un cumplimiento de: Administración de Personal 86,19%; Bienestar Social 86,94%; Nóminas 86,69%; Relaciones Laborales 3,66%; Selección y Capacitación 97%. Aunado los costos del área con un total de S/ 956 203,59. Luego se propuso el plan de mejora con el uso de formatos para diseñar el mapa de procesos, fichas de procesos, flujogramas, el organigrama y formatos para la mejora continua. Además se evaluó la propuesta obteniendo: VAN S/ 60.102,02, TIR 68,65% y C/B 1,8. Concluyendo que la propuesta beneficia a la empresa organizacionalmente, es rentable y viable económicamente.

Palabras claves: Procesos, gestión humana, costos, mejora, formatos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Gestionar el capital humano de cualquier organización es una labor que va más allá de solo verificar asistencias y estados laborales, es así que en la actualidad diversas empresas, sin importar su rubro, han ido cambiando sus metodologías de gestión para de esta forma poder llegar a sus trabajadores y colaboradores tomando en cuenta que estos son el principal activo de toda organización empresarial, Arrascue et al. (2021). De tal forma se puede observar a nivel mundial como las grandes organizaciones muestran su preocupación en sus áreas de recursos humanos ya que evidencian problemas de sus procesos, tal es así que según un estudio realizado por Price Waterhouse Coopers (Santana, 2022) estos problemas se dan por el tipo de gestión para los cambios (48,01%), la clase de liderazgo (35%) y el tipo de mediciones de la eficiencia del área de recursos humanos (16,99%). Otro análisis manifiesta que una incorrecta gestión del recurso humano, en diversas ocasiones, está relacionada con los métodos de selección que no funcionan, falta de capacitaciones, poca valoración al talento humano, problemas en la comunicación interna, compromiso inexistente y poco apoyo al personal nuevo (Martín, 2019).

No obstante, cuando una empresa no cuenta con una correcta gestión de sus procesos, en sus diferentes áreas, esto implica una influencia negativa en sus costos operacionales, ya que el buen manejo de los recursos monetarios es uno de los aspectos importantes a nivel organizacional a la hora de tomar decisiones para brindar un producto o servicio de buena calidad, en ocasiones estos costos se incrementan por reprocesos, mala distribución de recursos en el área de gestión humana, entre otras, provocando que la empresa se perjudique al no poder controlar de forma adecuada la destinación de su presupuesto en un determinado plazo de tiempo (León, 2021).

Bajo esta realidad están las empresas del rubro agroindustrial que a nivel global, Latinoamérica, en los últimos años, representa el 13% de la producción agraria total, siendo Brasil y Argentina los países con mayor participación en agro, pesca y ganaderías (La República, 2021), esto implica que estas empresas tengan una gran cantidad de personal conllevando a un gran número de planillas, boletas de pago, registros sociales, etc., ya que en un estudio efectuado por ADEX hasta Noviembre del año 2021 este sector generó aproximadamente 3,326,746 nuevos empleos en Latinoamérica, un 22.6% más que el 2020 dado que estaba en auge la coyuntura pandémica (Manrique, 2022). Más de 3 millones de nuevos trabajadores, esto indica que se incrementa el gasto social empresarial, costos de gestión de personal, tanto administrativamente como en el tema de seguridad y salud ocupacional. Dado esto la única forma de que las empresas agroindustriales se beneficien con el ingreso de este número de personal es en el nivel productivo que estos generen y en la correcta gestión de los procesos organizacionales, desde la parte estratégica, operativa y de apoyo o soporte que es en donde entra a tallar la gestión de los recursos humanos.

Por otro lado, en el Perú se ha visto una gran participación de las empresas agroindustriales ya que actualmente existe un aproximado de 1,020 industrias de este sector, tanto exportadoras como de mercado nacional, que se comprenden en 74 que se consideran como grandes, 15 medianas, 343 pequeñas y 588 en el rango de microempresas agrarias, éstas generando para enero del 2022 un monto de exportaciones de \$ 4,129 millones de dólares americanos, representando además el 1,2% del PBI (Silvestre, 2022). Dado el número de este tipo de empresas, se estima que cada una ellas cuentan con más de 2 mil colaboradores en promedio, número que en los últimos 3 años ha sido reto poder gestionar por la emergencia sanitaria, ya que a raíz de la pandemia muchas de estas organizaciones no estuvieron preparadas para los cambios de tipologías administrativas y de bioseguridad, por ello es preciso mencionar que según el análisis de Executive Search Federation, concluyeron

que el 40% de agroindustrias peruanas podrán retomar sus actividades al 100% con la nueva normalidad a finales del 2021 (Calsina, 2021).

Según lo comentado se tienen a la empresa agroindustrial Casa Grande S.A.A., que actualmente presente diversas falencias en el área de Gestión Humana, manifestando ausencia de metodologías de gestión, carencia de herramientas para medir el presupuesto de las áreas de Recursos Humanos, falta de indicadores que permitan controlar la gestión de cada área, falta de políticas en sus procesos, falta de motivación de los trabajadores por bajas remuneraciones, demora en procesar las liquidaciones de beneficios sociales, demora en atención de procesos de selección, demora en el registro de absentismos de los trabajadores y falta de un sistema de digitalización de información conllevando a que el presupuesto asignado al área se administre de manera empírica y realizando gastos innecesarios por reprocesos o fallas en la gestión administrativa. Es por ello que se considera proponer un diseño de mejora de los procesos en el área de gestión humana con el fin de que se efectuar una mejor administración de los recursos de la empresa y de esta forma reducir los costos.

Con referencia a la empresa Casa Grande, se dedica esencialmente al cultivo, transformación e industrialización de la caña de azúcar y otros productos agroindustriales, así como a la comercialización de los productos y sub productos derivados de su actividad principal. Fue fundada en el año 1860 con el nombre de Casa Grande Zuckerplantagen A.G por Luis Albrecht quien adquirió la hacienda del mismo nombre a los herederos de su propietario original llamado Martín Bazán Heredia, capitán de la guardia conquistadora de España. Actualmente la empresa tiene 31,197 hectáreas brutas, de las cuales 18,819 son para el cultivo de caña de azúcar. Su capacidad de molienda diaria es de 11 mil toneladas de caña, posee una de las refinerías más eficientes del mundo, produce 100,000 litros de alcohol por día y puede operar 330 días al año. Además contribuye a la economía de su zona de influencia a través de la generación de puestos de trabajo; el 90% de sus trabajadores son

pobladores de la provincia de Ascope. Es la empresa azucarera más grande del país y principal contribuyente en el distrito del mismo nombre.

Tabla 1.
Datos de la empresa Casa Grande S.A.A.

Datos	Descripción
RUC	20131823020
Razón Social	CASA GRANDE SOCIEDAD ANÓNIMA ABIERTA
Nombre Comercial	Casa Grande S.A.A.
Condición	Activo
Fecha Inicio Actividades	23-oct-70
Actividades Comerciales	Elaboración de Azúcar
	Fabricación de Sustancias Químicas Básicas
CIU	15420
Dirección Legal	Av. Parque Fabrica Nro. S/n
Distrito / Ciudad	Casa Grande - Provincia de Ascope
Departamento	La Libertad, Perú
Teléfonos	433036

Nota. Los datos mostrados fueron obtenidos de la base de datos de SUNAT (2022).

Figura 1

Vista satelital de la ubicación de la Empresa Casa Grande S.A.A.



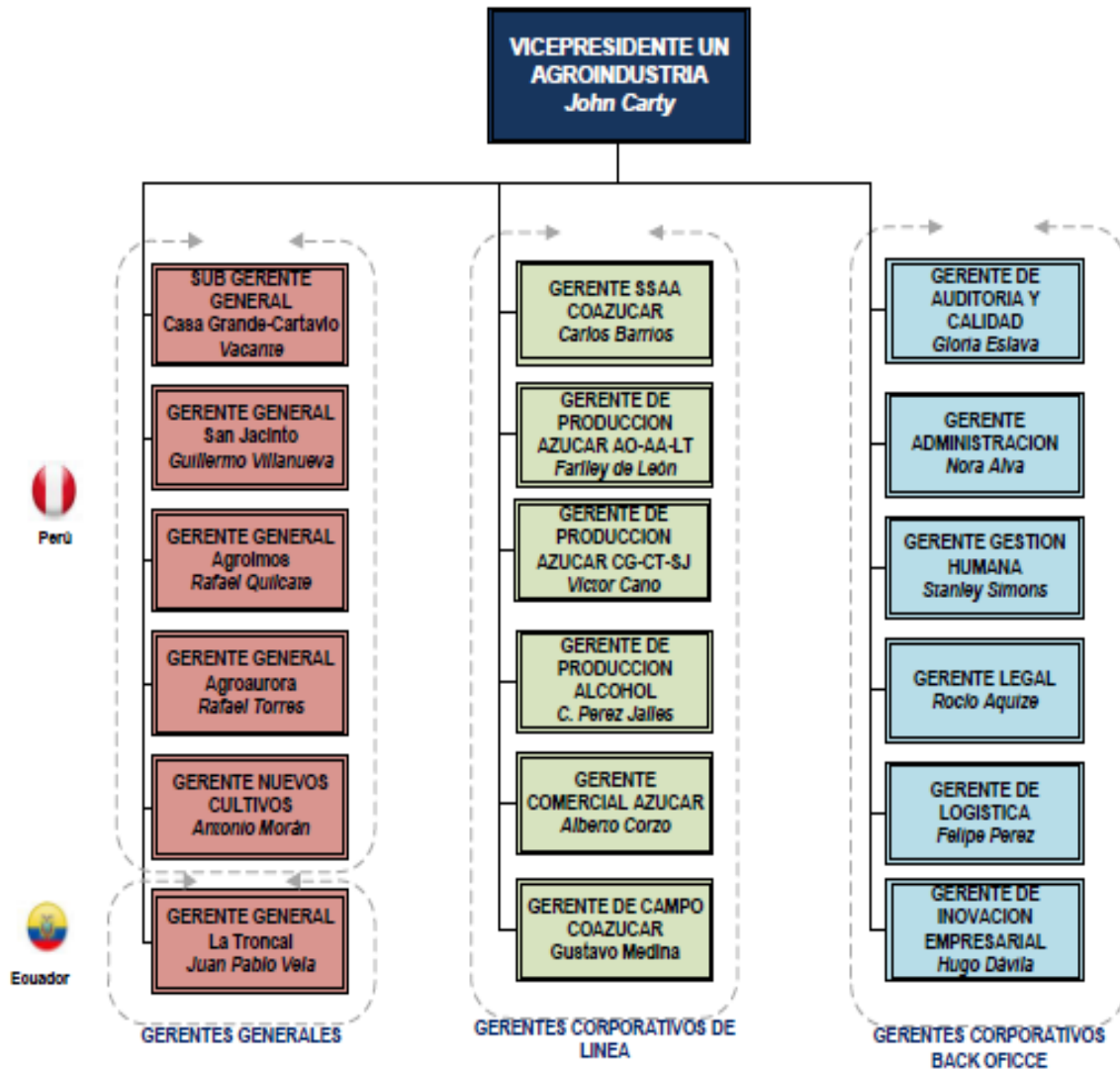
Nota. Imagen obtenida de Google.

1.1.1. Organización de la empresa Casa Grande

Como toda empresa multisectorial, Casa grande cuenta con la siguiente estructura organizacional general.

Figura 2

Organigrama de la empresa Casa Grande

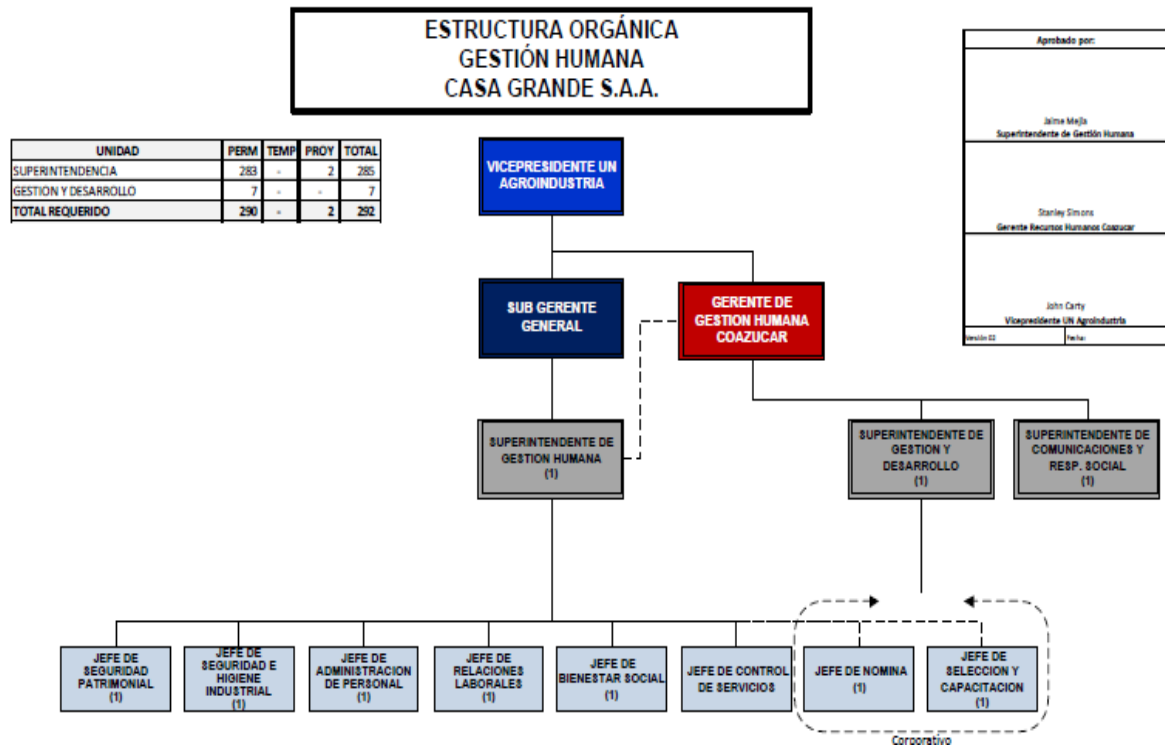


Nota. Dato obtenido de la empresa Casa Grande

Posteriormente se detalla el área de estudio según su estructuración actual

Figura 3

Organigrama del área de Gestión Humana – Casa Grande



Dato obtenido por la empresa Casa Grande. Las jefaturas de Seguridad Patrimonial, SHI y de Control de Servicios son gestionadas por el área de Contabilidad, SSO y Administración respectivamente.

1.1.2. Principales Productos y Sub productos

La empresa considera como principales productos a los siguientes:

- Casa Grande azúcar rubia x 1 kg x 25 bolsa
- Casa Grande azúcar rubia x 2 kg bolsa
- Casa Grande azúcar rubia x 5 kg bolsa
- Casa Grande azúcar rubia x 50 kg saco
- Casa Grande azúcar refinada industrial. x 50 kg
- Casa Grande azúcar refinada industrial x 1000kg
- Casa Grande azúcar refinada x 50 kg

- Casa Grande azúcar refinada industrial + LYNER x 50 kg
- Casa Grande azúcar blanca
- Casa Grande azúcar blanca pp + LYNER x 50kg

Además produce como subproductos:

- Alcohol etílico rectificado de 96°
- Alcohol etílico industrial de 94°
- Alcohol etílico Deshidratado de 99.9%
- Melaza
- Bagazo

1.1.3. Cultura organizacional de la empresa Casa Grande

Misión: Es mantener el liderazgo en cada uno de los mercados en los que participamos, a través de la producción y la comercialización de bienes; con marcas que garanticen un valor agregado para nuestros clientes y consumidores. Los procesos y acciones de todas las empresas de la corporación se desarrollan en un entorno que motiva a sus colaboradores, mantiene el respeto y la armonía en las comunidades donde opera y asegura el máximo retorno de la inversión para sus accionistas.

Visión: Es ser una corporación de capitales peruanos con un portafolio diversificado de negocios, con presencia y proyección internacional. Aspiramos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores con servicios y productos de la más alta calidad, siendo siempre su primera opción.

1.1.4. Mercado del azúcar y ventas de la empresa Casa Grande

La caña de azúcar hasta el año 2021, registró un volumen de 9, 828,000 TN, inferior en un 6.12% a lo logrado en el 2020. Las regiones que manifestaron reducciones en la

producción fueron La Libertad con un -11,95%, Piura -30,32%, Áncash -6,70% y Arequipa con un -14,20%, generados, además diversas causas, por temas climatológicos (INEI, 2021).

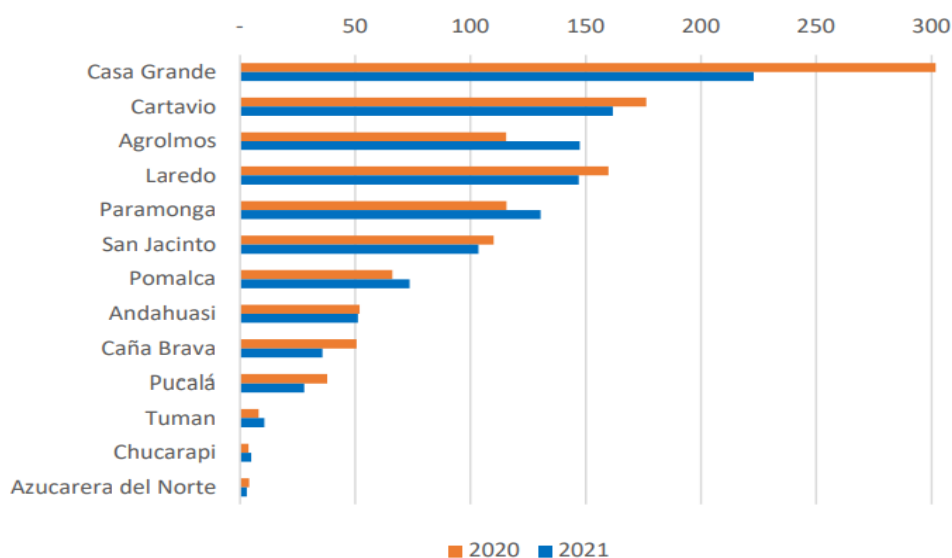
Por otro lado, según la información del MINAGRI, (2022) la producción de azúcar en el año 2021 fue de 1'119,504 TN, cerrando con una disminución de 6.81% respecto al 2020. La disminución se debe principalmente a menor producción de azúcar en el departamento de La Libertad; sin embargo, la empresa Casa Grande S.A.A ubicada en el departamento de La Libertad, habría contribuido con el 19.9% de la producción nacional.

Tabla 2.
Producción de caña de azúcar periodo 2021

Región	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Piura					42	27	51	36
Lambayeque	281	193	227	240	275	292	231	262
La Libertad	634	630	647	596	598	627	638	532
Ancash	96	108	113	97	99	106	110	103
Lima	185	184	159	167	176	177	168	182
Arequipa	7	4	3	3	4	4	4	5
Total (TN)	1203	1119	1149	1103	1194	1233	1202	1120

Nota. Dato preliminar del MINAGRI (2021).

Figura 4
Producción Nacional de Azúcar 2021 (miles de TN)



Nota. Dato preliminar del MINAGRI (2021).

1.2 Justificación

1.2.1. Justificación social

El presente trabajo de investigación se justifica en lo social ya que emplea temas relacionados con la gestión humana, para con ello evaluar el comportamiento de las diferentes actividades del área y de los colaboradores y con ello reducir los costos en la empresa Casa Grande S.A.A, y de esta forma mejorar las expectativas de los trabajadores con respecto a la empresa.

1.2.2. Justificación económica

Se justifica en lo económico, dado que el presente trabajo de suficiencia busca dar solución a los inconvenientes en los procesos del área de Gestión Humana para de esta forma poder reducir los costos de la empresa Casa Grande, y así generar un beneficio a largo plazo para incrementar la rentabilidad de la empresa.

1.2.3. Justificación académica

El presente trabajo de investigación compete tanto en el aspecto académico ya que se usaron conceptualizaciones y bases teóricas para encontrar la solución a la problemática del área de Gestión Humana de la empresa, para ello se recurrió a la experiencia concebida en el campo laboral y académico, todo gracias a las temáticas impartidas en la carrera profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Privada del Norte.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un diseño de mejora en los procesos para reducir los costos en el área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande, 2022.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande.
- Identificar los costos actuales del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande.
- Realizar el diseño de la mejora de procesos del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande.
- Evaluar la viabilidad económica de la propuesta de mejora.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En cuanto a trabajos previos del área de estudio, a nivel internacional se puede ver el artículo científico de Simancas et al. (2018), que llevó por título “Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla”, investigación que planteó por objetivo el explorar, desde la perspectiva documental, la relación entre el capital humano y la productividad en las pequeñas y medianas empresas colombianas, para tal fin empleó una metodología cuanti-cualitativa longitudinal, con un diseño pre experimental, tomando como muestra a las empresas PYME industriales, comerciales y de servicios de la ciudad de Barranquilla, para luego emplear el análisis documental del historial productivo de este tipo de empresas y listas de cotejo para corroborar el tipo de actividades realizadas en los procesos de las áreas de recursos humanos, obteniendo como resultados que el 44,00% en las empresas comerciales, el 39,00% de las Pymes del sector industriales y el 24,00% del sector de servicios, no presentaron metodologías formales para la correcta gestión de su capital humano, no poseen indicadores para medir el desempeño empresarial, su desarrollo es de forma empírica y esto afecta directamente en toda la productividad de la empresa. Con estos resultados se propuso alternativas de solución en base a indicadores de gestión para medir el desempeño de las áreas de gestión humana, a generar conciencia en los colaboradores con respecto a la responsabilidad social, articulando un Sistema de Gestión de Calidad de los procesos para mejorar la atención y por último realizando capacitaciones al personal. Con todo lo mencionado se pudo observar un mejoramiento de la productividad de los procesos del área de recursos humanos hasta en un 37%. Es así que se concluyó en que existe una estrecha

relación entre la mejora de los procesos de la administración de los recursos humanos y la productividad de una empresa sin importar su rubro.

Por otra parte Alcívar et al. (2020), titulado “Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas”, cuyo objetivo fue el de analizar la gestión del conocimiento tomando en cuenta las consideraciones de los cuatro procesos de conversión del conocimiento en beneficio del talento humano de una microempresa ecuatoriana, para ello empleó una metodología con un enfoque cualitativo con un diseño no experimental, con el fin de poder analizar a una muestra conformada por el área de gestión humana de la microempresa. Como técnicas de recolección de información empleó la observación con una guía de cotejo además de información documental, obteniendo como resultados que no existen parámetros de medición del conocimiento del personal, además se encontró que más del 50% de los colaboradores no cuentan con conocimientos sobre los procesos de la empresa lo que ocasiona un déficit en la gestión. Con ello planteó un diseño de mejora de la gestión del conocimiento de los colaboradores en base a herramientas tecnológicas como la implementación de un software de chat office, un hardware, de un blog digital además de emplear las redes sociales como mecanismos óptimos de comunicación. Con lo indicado concluyó en que la mejora de los sistemas de gestión en el conocimiento permite un mejor manejo del talento humano, ya que al tener todas las áreas con una comunicación interna efectiva se incrementa el dinamismo de la información.

Además Armijos et al. (2019), en su investigación titulada “Gestión de administración de los Recursos Humanos”, artículo científico que tuvo por objetivo principal analizar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones empresariales de la ciudad de Machala Ecuador, para ello se empleó una metodología de tipo analítico sintético, con un diseño no experimental longitudinal de enfoque cualitativo. Partiendo desde el análisis documental sistemático a una población y muestra conformada por las empresas del rubro

industrial local. Tras este análisis se encontró que los recursos humanos en estas organizaciones solo se enfocaban en la selección y contratación del personal, no obstante para poder mejorar este tipo de gestión primero se estableció la importancia de este sector en el esquema organizacional de la empresa para luego proponer políticas empresariales para los procesos de compensaciones, reclutamiento, selección, beneficios sociales, higiene SSO, desarrollo empresarial, capacitación, relaciones inter laborales, desarrollo personal-profesional, sistemas de la información entre áreas y mejora continua con auditorias. Con lo indicado se concluyó que el tipo de gestión del Talento Humano está directamente relacionado con la gestión de los recursos humanos ya que estructura indicadores de control que norman los diferentes procesos y actividades desarrolladas en el área, permitiendo que se logren objetivos proyectados por la empresa.

De la misma forma se tiene la investigación de Cartin (2021), que llevó por título “Propuesta de mejora de los procesos de Formación y Capacitación hacia los colaboradores de 3M para disminuir los desperdicios y errores en el área de entrenamientos mediante la implementación de DMAIC”, que tuvo por objetivo principal realizar una propuesta de mejora de los procesos de formación y capacitación a los colaboradores de 3M en base al análisis definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAIC) para poder reducir los desperdicios errores de gestión en una empresa de tecnología de Costa Rica, para este estudio empleó una metodología con un enfoque cuantitativo explicativo con un diseño experimental. Los instrumentos empleados para recabar la información fue una lista de cotejo y el análisis documentario aplicados a una muestra conformada por el área de gestión y capacitación del personal, obteniendo como resultados que las operaciones del área de gestión humana se realizan en 52% de forma manual, el personal está poco capacitados en tecnologías de información y que existe deficiencias en el manejo de los recursos ya que no existen parámetros establecidos para la gestión de los mismos. Con ello implementó un

diseño en base a un modelo de gestión de calidad Seis Sigma que implica definir, medir, analizar, mejorar y controlar los procesos (DMAIC SIX SIGMA) con lo cual empezó por reestablecer funciones, reasignar procesos y mejorar el mapa de gestión de la empresa. Concluyendo que la implementación logrará que la empresa sea más rentable ya que con el diseño se ahorrará \$ 3787 en un tiempo de recuperación de 2 meses y 7 días.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En el ámbito nacional se puede apreciar el trabajo de Cruz (2018) que llevó por título “Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de gestión social del programa nacional de vivienda rural, 2018”, cuyo objetivo general fue el de implementar un sistema de gestión por procesos para mejorar los procesos del área de control del personal. Para tal fin estimó como unidad de análisis al área de recursos humanos y sus respectivos procesos, con ello empleó una metodología pre experimental de enfoque cuantitativo además utilizó como instrumentos la ficha de procesos, la guía de observación y formatos de reportes, obteniendo como resultados que existe un sobre costo en el presupuesto del área por encima del 10%, tiempos extensos de operaciones, ausencia de diagramas de flujo que expliquen los procesos del área. Con ello se implementó la propuesta de mejora de procesos basado en la reformulación de los planes de los costos anuales, rediseño de las fichas de procesos, implementación de flujogramas de cada proceso, mejora del sistema informático de comunicación y capacitaciones al personal del área. Evidenciando una mejora ya que hubo una disminución del tiempo de los procesos de trámites y formularios, 22% menos y disminución en los errores y fallas de atención a los colaboradores. Concluyendo que el diseño genera beneficios en los procesos de la empresa en estudio además de rentabilizar las operaciones ya que en el 2 mes de la implementación se registró un ahorro de hasta S/ 51 240,00.

En la misma línea Campos y Lao (2018) en su investigación titulada “Propuesta de mejora en el proceso de gestión humana basado en gestión del conocimiento para la mejora en la productividad en una empresa de la industria de plástico”, plantearon como objetivo proporcionar a la empresa un modelo de gestión humana que contribuirá en la mejora de su productividad, para ello aplicaron una tipo de metodología con un estudio aplicado, descriptivo, con un diseño no experimental de corte transversal, además estimaron como muestra a los procesos realizados en el área de gestión humana con sus respectivas actividades en el que aplicaron encuestas de satisfacción laboral, observaciones y revisiones documentales del histórico de sucesos del área, obteniendo que solo el 23% de los colaboradores estaban conformes con su puesto de trabajo y el 77% tienen diferencias con la política laboral de la empresa, por otra parte encontraron que el área tenía una alta rotación del personal con 9%, ausencia de mapa de procesos, falta de parámetros para la selección del personal, inexistencia de flujos de procesos y de un manual organizacional. Con ello propusieron un plan de mejora en base a identificar los procesos claves del área, diseñar flujogramas e indicadores de gestión para medir el desempeño de los colaboradores, emplear fichas de procesos para describir y definir funciones de los responsables de cada gestión de los recursos humanos y efectuar capacitaciones para potenciar las habilidades de los colaboradores. Posteriormente en una proyección estimaron las mejoras con el modelo de mejora de la gestión en el que el índice de rotación disminuyó al 3%, las condiciones laborales mejoraron en un 8%, las ausencias laborales disminuyeron en un 2,61% y el clima laboral mejoró en un 25%. Luego analizaron económicamente a la propuesta obteniendo un VAN de S/ 29 095,85 y una TIR de 28,1%, concluyendo que la propuesta de mejora es rentable para la empresa, optimiza los procesos del área de gestión humana de la empresa y genera beneficios en los colaboradores.

En la misma línea se tiene la investigación de Alvarado y Ganoza (2018) denominado “Propuesta de mejora para reducir costos operacionales en el proceso de compras y el área de mantenimiento de la Empresa Agrícola BGS S.A.C. - Lambayeque”, cuya finalidad de estudio fue medir los costos operacionales en los que incurre una empresa agrícola de Lambayeque, para ello se estimó como muestra y unidad de análisis a los procesos de compras y al área de mantenimiento. Luego se empleó una metodología con un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental para luego aplicarle a la muestra los instrumentos de recolección de datos determinado por una guía de verificación y la encuesta dirigida al personal del área, obteniendo como resultado que la empresa cuenta con deficiencias en la gestión de sus procesos provocando que sus costos operativos asciendan a \$ 118 355,20 al año. Con este diagnóstico se propuso una mejora de los procesos empleando herramientas como rediseño del Diagrama de Operaciones de los procesos, fichas de los procesos logísticos, sistema ERP, Herramientas 5’S, la implementación del Kardex, plan de mantenimiento y de capacitaciones al personal del área, luego se realizó la evaluación económica de la propuesta obteniéndose un VAN de \$ 97 704, 97, una TIR de 68,21% y Costo beneficio de 1.7, concluyendo que la propuesta es rentable y viable para la empresa.

Por otra parte Vásquez et al. (2020), realizaron una investigación cuyo artículo titularon como “Plan de Mejora en la Gestión Operativa para Reducir Costos de la empresa Shalom Empresarial S.A.C. Chiclayo”, en la que plantearon la necesidad de elaborar un plan de mejora en la gestión operativa para la disminución de costos de la empresa ya que se evidenciaba problemas en la gestión lo que incurría en sobrecostos que partían desde la gestión de recursos humanos hasta la de operaciones. Para tal fin se empleó una metodología cuantitativa descriptiva con un diseño no experimental, tomando como unidad de análisis a los empleados claves de la empresa y a los procesos de la misma, a los cuales se les aplicó una entrevista y una guía de observación respectivamente además de un análisis

documentario. Con ello se evidenció deficiencias en el área de recepción, fallas en la gestión administrativa, un bajo nivel de satisfacción laboral, desorden de los procesos. Posteriormente se diseñó el plan de mejora de los procesos en base a la metodología 5'S, capacitaciones al personal y la adjudicación de un puesto de trabajo nuevo, no obstante se estimó la reducción de los costos operativos de la empresa de S/ 127 846, 54 a S/ 108 445,39 (15,18% menos), dado esto el plan de mejora de los procesos generaría un costo beneficio para la empresa de 1,95, concluyendo de esta forma en que la propuesta contribuye en la reducción de los costos generando beneficios organizacionales y económicos para la empresa.

2.1.3. Antecedentes Locales

En el sector local se tiene la investigación de Benites (2018), que llevó por título “Propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal para Reducir los Costos en la empresa WORLD GROUP SAC”, cuyo propósito de estudio fue el de desarrollar una propuesta de mejora utilizando herramientas de Ingeniería Industrial, con el supuesto de que la correcta y adecuada aplicación de estas reduce los costos en el proceso de reclutamiento y selección del personal de una consultora empresarial, para ello se estimó como muestra y unidad de análisis al área de gestión humana, en la cual se empleó una metodología cuantitativa con un diseño pre experimental, obteniendo como resultados que la empresa tiene una pérdida por una mala gestión en el proceso de reclutamiento y selección del personal de S/. 3 257.91, deficiencias en la distribución de los formularios en el proceso de recursos humanos, personal con poco involucramiento con sus funciones en la empresa y ausencia de un mapa de procesos que le permita gestionar mejor sus actividades. Con ello propuso una mejora en base la gestión por procesos utilizando herramientas como el diseño de un manual de organización, un estudio ergonómico del área, formatos de procesos y funciones y programas de capacitación, generando en un post test que los costos se redujeron

en más del 60% generando un costo beneficio a la empresa de S/ 18 322.32. Con todo lo mencionado se concluyó que la propuesta de mejora beneficia a la empresa y la rentabiliza.

En la misma forma Rodríguez y Livicy (2020) realizaron una investigación que titularon “Diseño de procesos para la Gestión de Personas en una empresa de transporte”, en la cual mediante una metodología de enfoque cuantitativo de diseño no experimental transversal, plantearon como objetivo determinar la influencia del diseño de procesos en la gestión de personas de una empresa de trasportes de la ciudad de Trujillo. Como muestras estimaron a los procesos y actividades del área de gestión humana y como instrumentos para recolectar la información plantearon el uso de la guía de entrevistas, ficha de observación y revisiones documentarias, obteniendo como resultados que la empresa de transportes manifestaba deficiencias en sus procesos del área de recursos humanos y se evidenció tras la encuesta que más del 50% de los empleados estaban inconformes con el tipo de gestión en la empresa, con ello propusieron una mejora de los procesos del área de gestión humana a partir de formatos y fichas de restructuración de procesos además de eliminar procesos que no suman a la optimización de recursos. En una primera fase se pudo observar una mejora en el clima laboral con un incremento del 50% en la satisfacción de los colaboradores, posteriormente se realizó el análisis económico de la propuesta obteniendo un VAN de S/ 30 713,77; una TIR de 80,48%, un B/C equivalente a 1,89 y un PRI de 1,17. Concluyendo que la propuesta es viable para la empresa económicamente e influye en la gestión de personas de la empresa de transportes.

Por otra parte se tiene el artículo científico de Suárez et al. (2020), que llevó por título “Rediseño de Procesos para la Gestión de Recursos Humanos en una Empresa de Soluciones Empresariales”, cuyo propósito principal fue el de determinar en qué medida el rediseño de procesos influye en la gestión de Recursos Humanos de una empresa consultora de la ciudad de Trujillo, para ello se empleó una metodología con un diseño de investigación pre

experimental de tipo cuantitativa, con una muestra conformada por los 7 procesos del área de gestión humana además de considerar a 9 colaboradores que conforman dicho sector. Para poder recabar la información necesaria emplearon instrumentos como la entrevista, el análisis documental y una guía de verificación de procesos, obteniendo como resultados que no existen documentación de procesos, diagramas de operaciones además que los tiempos de los procesos de reclutamiento, selección y de gestión de incorporación tardan 282.75 minutos, mientras que en cuanto a los costos la empresa gasta aproximadamente S/ 150.00 por cada candidato en la etapa de selección. Con ello se rediseñó los procesos en base al método BPM implementando logrando reducir los costos de los procesos de reclutamiento y selección hasta en un 77%, una reducción de un 39% en la gestión de reincorporación, así también se redujeron los tiempos de estos procesos hasta en un 60%, con ello concluyeron que la mejora del área de gestión humana mediante un rediseño con metodologías en base a procesos beneficia a la empresa en estudio ya que reduce costos y optimiza los tiempos contribuyendo a la eficiencia de los colaboradores.

No obstante se tiene la investigación de Zagal (2022) denominado “Propuesta de mejora de la gestión administrativa de la Comisión de Usuarios del Sub sector Hidráulico San Idelfonso, Virú, 2022”, dado que en la organización mencionada se manifestaban falencias en sus procesos al no contar con metodologías de gestión en el área administrativa, por ello planteó como objetivo mejorar la gestión de la administración de la Comisión de Usuarios del Subsector Hidráulico San Idelfonso. Con un tipo de estudio cuantitativo no experimental se evaluó a la muestra, determinada por los procesos del área administrativa de la empresa, por medio de instrumentos como la guía de observación y el análisis documental, encontrando que la empresa no contaba con una cultura organizacional y manifestaban una carencia de fichas de procesos y flujogramas. Con ello se propuso la creación de la misión y visión de la empresa, se reestructuró el organigrama y se diseñó un

manual de funciones con detalles de los cargos y flujos de los procesos administrativos, logrando un ordenamiento en los procesos del área administrativa, una mejor gestión de la comunicación y optimizar los tiempos de atención del personal. Concluyendo en que la gestión administrativa de toda empresa es importante para el correcto desarrollo de las actividades de las demás áreas de una organización.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Procesos

Viene a ser una secuencia ordenada de diferentes actividades que se repiten, cuyos productos tienen valores intrínsecos para su usuario final (Pérez, 2021), en otros términos comprende a la cadena de eventos que dan un valor agregado en relación a una organización.

2.2.2. Gestión por Procesos

También conocida por su expresión en inglés Business Process Management (BPM), se le considera como un principio de gestión que ayuda a las organizaciones a lograr ventajas competitivas sostenibles. Esto se debe ya que enfoca la gestión integrando todos los aspectos y procesos de una empresa en función a las necesidades de sus clientes (Alonso, 2014). Según lo expresado existen 3 tipos de procesos, según el impacto que generan en el resultado final, esta son: estratégicos, clave, y de soporte (Pérez, 2021).

Los procesos estratégicos son en los que la empresa define y controla sus políticas organizacionales, metas y estrategias. Estos procesos se relacionan con la planificación, ejecución de la misión, visión y valores de organizacionales. Además proporcionan las diferentes directrices y límites del resto de procesos, por ende, impactan a una organización integralmente, por ejemplo: Dirección estratégica, gestión de calidad, directiva, etc.

Los procesos clave son el motivo del negocio o rubro de la empresa, impactando de forma directa en los requerimientos del cliente, es decir, estos procesos son responsables de que se logren los objetivos que se tracen en la empresa. Además tienen relación con la

transformación de los recursos e insumos para obtener los productos y servicios que se generan en una organización, por ejemplo: Producción, compras, comercial, logística, etc. (Arias & Rojas, 2016).

No obstante los procesos de soporte son aquellos que facilitan los recursos que se necesitan y apoyen en el desarrollo de los procesos claves de la empresa, por ejemplo: Recursos humanos, transporte, mantenimiento, almacenaje, etc. (Aguilera, 2011).

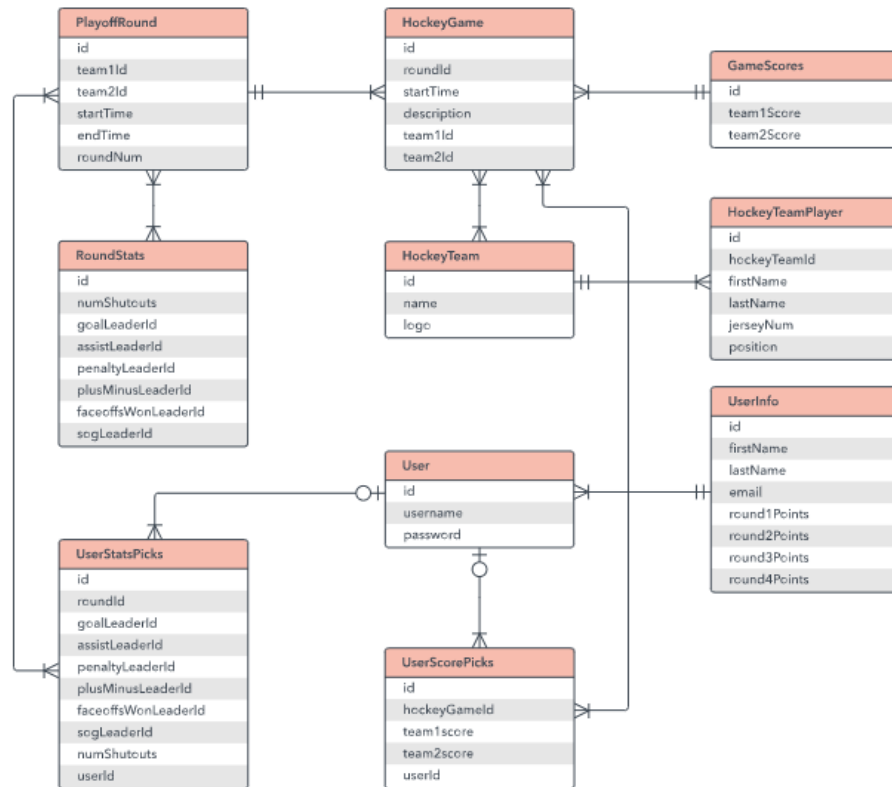
2.2.3. Gestión de Recursos Humanos

La administración de este tipo de gestión comprende a las políticas que involucran el manejo de lo referente al personal de una organización. Su importancia recae en que incentiva un mayor desenvolvimiento de los colaboradores, un mejor filtro en la contratación de personal idóneo, mejora la eficacia por medio de la capacitación entre otros. Además juega un papel importante en el planeamiento estratégico de la organización ya que puede facilitar información sobre los incentivos de los competidores, leyes ocupacionales y capacitaciones sobre las fortalezas y debilidades de los colaboradores de la empresa, Suarez et al. (2020).

Además existen diversas metodologías para efectuar una correcta gestión del área de recursos humanos que se basan en herramientas que optimizan los procesos, estas pueden ser:

- **Modelo Entidad Relación (ER):** Este modelo se basa en un diagrama de flujo en el que se busca la relación entre entidades, personas, objetos o ideas. Su empleo es en casos en el que se desee realizar el diseño de depuraciones de bases de datos en el campo de la ingeniería de software, en sistemas de información a nivel empresarial, investigación y educación. Además emplea simbologías como rectángulos, rombos, ovoides y líneas conectivas para representar la conexión de relaciones y sus atributos (Lucidchart, 2022).

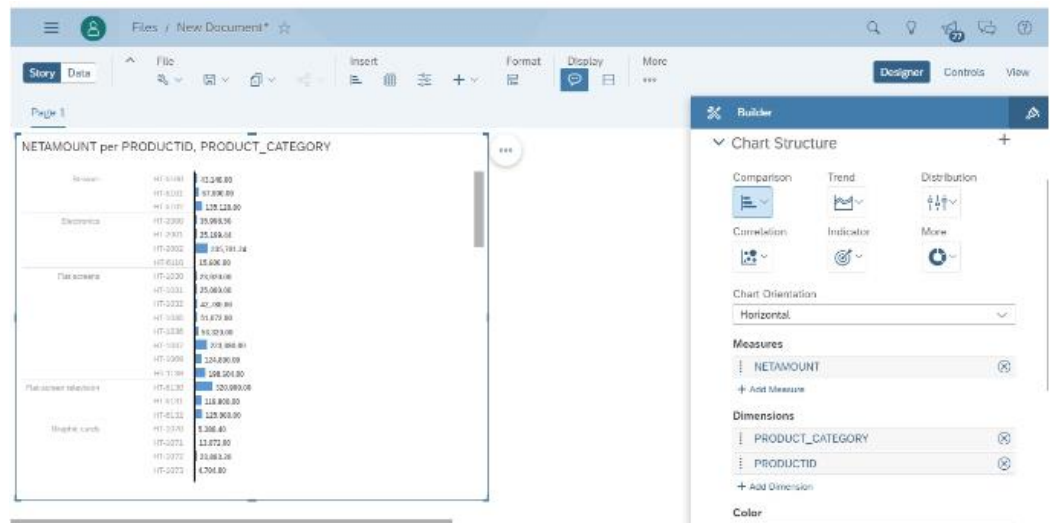
Figura 5
Diseño ER



Nota. ER (Lucidchart, 2022).

- Herramienta SAC (SAP Analytics Cloud):** Es un instrumento de almacenamiento virtual, en la nube, que se basa en proyecciones y planificaciones estratégicas de forma analítica con el uso de inteligencia artificial (AI) y algoritmos de aprendizaje (ML). Para su empleo se necesita efectuar un modelado de datos para su posterior análisis, una vez que está lista la data, se puede dar una idea generalista en forma de: Presentaciones, informes básicos, cuadros de mando, entre otros (EKCIT, 2022).

Figura 6
Modelamiento de datos SAC



Nota. Modelo SAC (EKCIT, 2022).

No obstante según el modelo de negocio varía la modelación del SAC, es así que para la gestión de los recursos humanos permite: visualizar el costo de la fuerza de trabajo efectuando comparaciones con años anteriores, observar los ciclos de contratación al conectar SAC con el sistema SAP directamente, planificar el costo de nóminas, analizar la aceptación de las prácticas del personal nuevo y detectar variaciones de la plantilla al conectar el sistema con SuccessFactors. Esto se puede ver en el caso de que el departamento de recursos humanos lleve un análisis de los nuevos colaboradores y de su desempeño. Este departamento puede acceder a los datos para el análisis de su desempeño, tomando el número de personas y el número de su productividad en un periodo de los tres primeros meses. Si hay una mejora a lo largo del tiempo, esa incorporación se puede considerar un éxito.

Figura 7

SAC para la gestión de Recursos Humanos

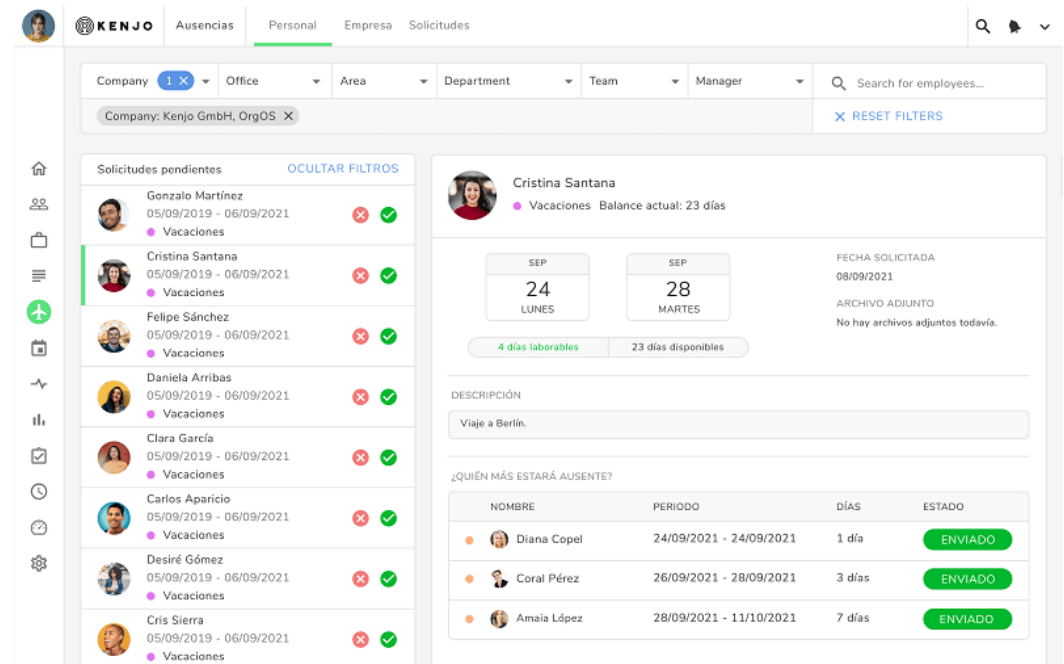


Nota. Recursos Humanos (EKCIT, 2022).

- Herramienta Human Capital Management (HCM):** Esta herramienta convierte las labores administrativas tradicionales del área de Recursos Humanos como la capacitación, el reclutamiento, nóminas, compensación y gestión del desempeño, en alternativas positivas para impulsar la productividad, el compromiso y el valor comercial. Esta metodología considera a la fuerza laboral como un activo empresarial central que puede maximizarse mediante la inversión y la aplicación de estrategias (Oracle, 2022). Es así que el HCM tiene componentes funcionales para la gestión de los RRHH, estos incluyen a: Ciclo de vida del empleado, Gestión humana estratégica, presentaciones de servicios, cartas de compromisos de los empleados, cumplimientos y detección de fallas o fraudes. No obstante también implica en mejorar la gestión de la administración de talentos y de la fuerza de laboral basándose en facilitar bonificaciones y recompensas por el logro de metas.

Figura 8

Gestión del Capital Humano HCM



Nota. Software de Gestión RR.HH. (Oracle, 2022).

2.2.4. Costos

Es el desembolso económico que se efectúa para la cadena productiva de algún producto o para la oferta de un servicio. Este se conforma por la compra de materia prima, de insumos, el pago de personal, gastos de producción y administrativos (Sánchez, 2021)

2.2.4.1. Tipos de costos

Los costos pueden clasificarse según sus grupos o categorías, en base a sus caracterizaciones, con el fin de efectuar los análisis y de esta forma presentar la información necesaria para la toma de decisiones, Espinoza et al. (2017). Por consiguiente los costos se clasifican en:

2.2.4.2. En base a la función que cumplen

- Costo de producción, permiten obtener bienes a partir de otros productos, por medio del empleo de procesos de transformación.

- Costo de comercialización, posibilita la fase de venta de productos o servicios a al usuario final.
- Costo de administración, son necesarios para la gestión del negocio.
- Costo de financiación, corresponden a la obtención de fondos que se aplican al negocio.

2.2.4.3. En base a su grado de variabilidad

- Costos fijos, son aquellos que permanecen constantes, independientemente del nivel de actividad de la organización. Se pueden llamar como aquellos costos que permiten mantener a la empresa en funcionamiento, de tal manera que se realice o no la actividad productiva, se comercialice o no la mercadería, además dichos costos deben ser solventados por la empresa (Reveles, 2019).
- Costos variables: Son aquellos que varían proporcionalmente en función al nivel de actividad o producción de la organización.

2.2.4.4. En base a su asignación

- Costos directos, son aquellos que se asigna de forma directa a una unidad productiva. Generalmente se asimilan a los costos variables, Medina et al. (2018).
- Costos indirectos, son los que no se asignan de forma directa a un servicio o producto, por el contrario se distribuyen entre las diferentes unidades de producción a través de algún criterio de reparto. Mayormente los casos de costos indirectos son referentes a los costos fijos.

2.2.4.5. En base a su comportamiento

- Costo variable unitario, se asigna de forma directa a todas las unidades del producto, Medina et al. (2019).
- Costo variable total, es la multiplicación del costo variable unitario por la cantidad de productos o servicios vendidos en un período de tiempo dado.
- Costo total, viene a ser la sumatoria del Costo Variable más el Costo Fijo.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Contextualización de la Experiencia Laboral:

El autor de este trabajo de suficiencia profesional ingresó a laborar en la empresa Casa Grande S.A. el año 2015 en el área de Selección y Capacitación la cual está conformada por 6 colaboradores que comprenden a 1 Jefe de Selección y capacitación, 1 Analistas de Selección, 1 Analista de Capacitación, 1 Asistente de Selección y 1 Asistente de Desarrollo Organizacional y 1 practicante.

Por lo anteriormente mencionado, el autor inicio como practicante profesional reportando al Analista de Selección, en el puesto realizó la función de, levantamiento de descriptivos de puestos; posteriormente fue ascendido al puesto de Asistente de Desarrollo Organizacional reportando al Analista de Selección, donde realizó funciones de levantamiento de descriptivos de puestos, selección de personal, revisión documentaria de requerimientos y movimientos de personal, seguidamente, fue ascendido al puesto de Analista de Selección donde realizó funciones de Diseño Organizacional (organigramas) de las Gerencias de la Unidad de Negocios Agroindustriales del Grupo Gloria, revisión y actualización Descriptivos de Puestos, Propuestas Salariales de personal, manejo de ERP SAP HCM, liderar proyectos de optimización de procesos de recursos humanos y estudios salariales de posiciones claves para la retención de personal, todo esto hasta el año 2019.

En el año 2020, ingresó al área de Administración del Personal la cual está conformada por 13 empleados que comprenden al Jefe de Administración de Personal, Supervisor de Administración del Personal, Supervisor de control del Personal, 4 Asistentes de control del personal, 1 Asistente de Administración del Personal, 3 Asistentes de Archivos, 1 Auxiliar de Archivo y 1 practicante.

Actualmente viene desempeñándose como Supervisor de Administración del Personal, donde realiza las funciones de control de ingreso y ceses de personal con la

herramienta ERP SAP HCM, además es el responsable del archivo documentario de los file del personal, control de vacaciones, control de la asistencia del personal, control de contratos de trabajo, control de la nómina del personal para el cálculo de beneficio sociales, entre otros.

3.1.1. Función principal en el área de trabajo

Supervisar el proceso de administración y control del personal mediante el Sistema ERP SAP HCM, con la finalidad de mantener el control administrativo de todos los colaboradores.

3.1.2. Funciones específicas

- Actualizar en forma periódica la data maestra de los trabajadores correspondiente a los nuevos ingresos, renovaciones de prácticas profesionales, contratos y ceses, a fin de mantener un control exhaustivo sobre el registro.
- Ingresar los datos del personal y ceses al módulo P.A del Sistema SAP para ser registrados oportunamente.
- Elaborar contratos para nuevos colaboradores acorde a las normas legales y condiciones contractuales que se rigen en la empresa.
- Informar a nóminas el importe básico de trabajadores a fin de otorgar la información necesaria de manera oportuna para el cierre de planillas.
- Coordinar con las Jefaturas de las áreas usuarias la renovación de contratos de personal a fin de obtener la aprobación de la Superintendencia Gestión Humana.
- Efectuar los ingresos, reposiciones y ceses durante el mes, a fin de corroborar el cierre de planillas.
- Realizar la apertura de la cuenta de haberes del personal y por procesos alimenticios, así como gestionar el cambio de Entidades Financieras de acuerdo a lo solicitado por los trabajadores.

- Actualizar periódicamente la información de los trabajadores correspondiente a los nuevos ingresos y ceses en el T-Registro SUNAT, a fin de mantener un control de las altas y bajas en la empresa.
- Absolver consultas del personal, con respecto a boletas de pago (Descuentos, CTS, entre otros) éstas se coordinan con el área de remuneraciones; y consultas con respecto a temas de administración del personal.
- Realizar la entrevista de salidas al personal de cese voluntario, a fin de analizar los motivos de la salida.
- Supervisar el control de asistencia del personal.
- Controlar y dar seguimiento al plan Anual de vacaciones.

3.1.3. Logros profesionales

- Reestructurar los organigramas del Grupo Gloria – UN Agroindustria en un 80%.
- Actualizar los Descriptivos del Puestos del Grupo Gloria – UN Agroindustria en un 90%.
- Implementar el sistema ERP SAP HCM en la empresa Casa Grande.
- Implementar el Proceso de la Meritocracia para las revisiones salariales del personal.

3.2. Desarrollo del Proyecto

Durante la ejecución de las funciones antes expresadas se evidenciaron deficiencias en los procesos del área de Gestión Humana, los cuales están originando sobrecostos en la empresa Casa Grande S.A., por ello se planeó el desarrollo del presente trabajo de investigación la cual sigue las siguientes etapas.

3.2.1. Estrategias Metodológica

- Para que la investigación consiga el fin planteado en los objetivos, se estableció una metodología de estudio de tipo aplicada ya que busca dar

solución a un problema real del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande por medio de una propuesta de mejora en base a los procesos (Hernández & Mendoza, 2018).

- Por otra parte el enfoque será de carácter cuantitativo ya que se emplearán instrumentos de recolección de datos que involucran un análisis numérico de manera secuencial (Álvarez, 2020). En tal sentido el diseño de la investigación fue no experimental, ya que no habrá manipulación de variables, además es de corte transversal, es decir que la información fue recolectada en un solo instante de tiempo (Hernández & Mendoza, 2018).
- No obstante la unidad de análisis se conformó por una población determinada por todos los procesos que se realizan en el área de Gestión Humana, es así que para la muestra se consideró a toda la población ya que es en donde se están manifestando las deficiencias de los procesos.
- Como parte de la estrategia se consideró como técnicas para la recolección de datos a la observación, la encuesta y el análisis documental conjuntamente con los instrumentos que comprenden a la guía de observación, al cuestionario y a los formatos de documentos respectivamente.

3.2.2. Modelos y herramientas empleados

Para la ejecución del plan de acción, se emplearon modelos y herramientas que comprenden:

- Mapa de Procesos, permite identificar los procesos estratégicos, los procesos clave y los procesos de apoyo presentes en el área de Gestión Humana.
- Fichas de Procesos, permite detallar las funciones y características de cada gestión y proceso del área de estudio.

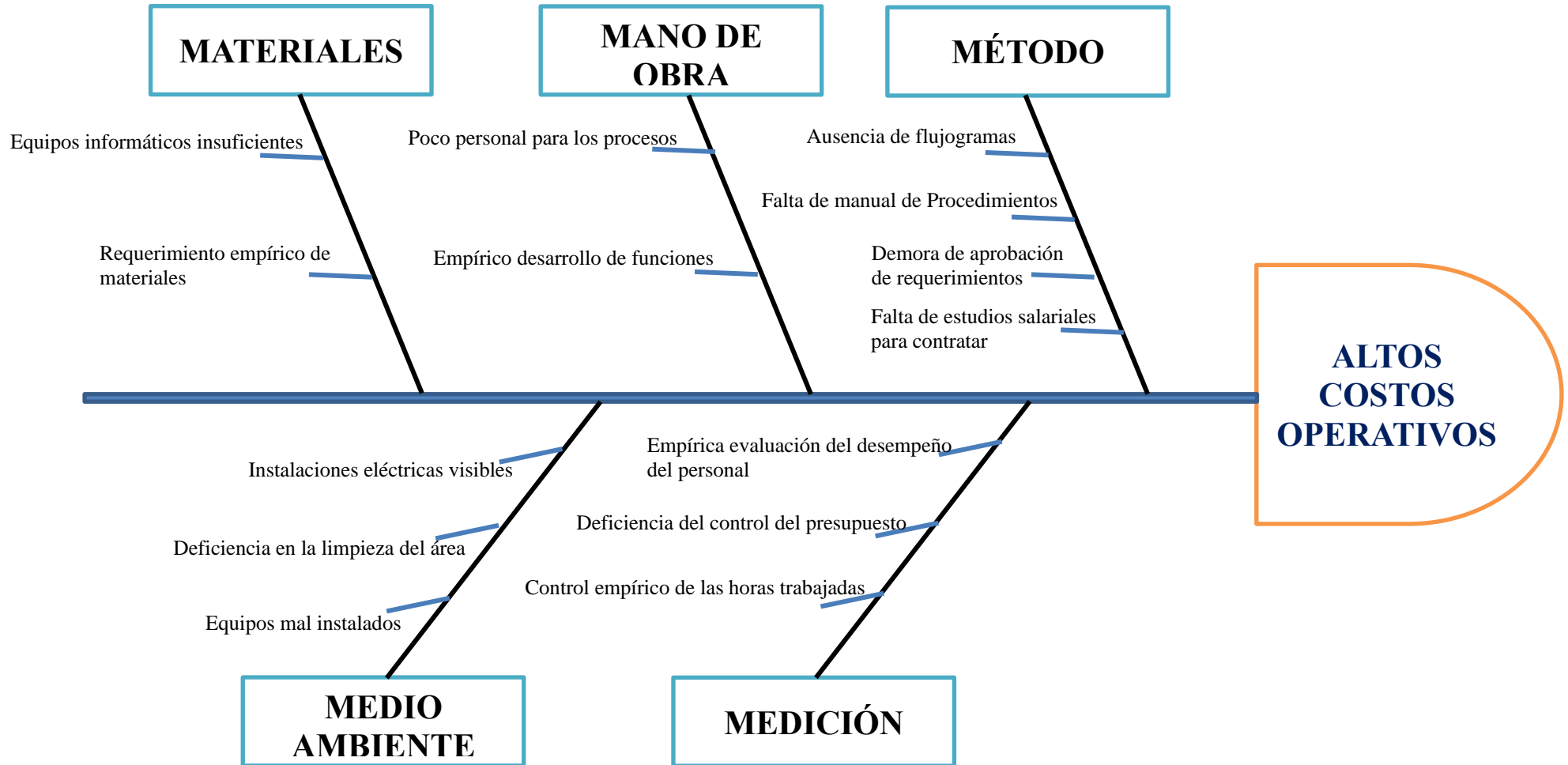
- Flujogramas y Diagramas de Operaciones, con estas herramientas se pudo esquematizar de forma ordenada las actividades de cada proceso permitiendo optimizar funciones.
- Formatos de Gestión, con ello fue posible estandarizar los procesos y registrar de forma ordenada las mejoras realizadas en cada sub área.

3.2.3. Identificación del Problema, Diagnóstico inicial

Para la identificación del problema y las causas que lo originan se efectuó el diagrama Causa Efecto (Ishikawa).

Figura 9

Diagrama Causa – Efecto



Según la figura 9, las causas raíz que están provocando que los costos operativos de la empresa se incrementen son:

- CR 1: Equipos informáticos insuficientes
- CR 2: Requerimiento empírico de materiales
- CR 3: Poco personal para los procesos
- CR 4: Empírico desarrollo de funciones
- CR 5: Ausencia de Flujogramas
- CR 6: Falta de manual de procedimientos
- CR 7: Demora de aprobación de requerimientos
- CR 8: Falta de estudios salariales para contratar
- CR 9: Instalaciones eléctricas visibles
- CR 10: Deficiencia en la limpieza del área
- CR 11: Equipos mal instalados
- CR 12: Empírica evaluación del desempeño del personal
- CR 13: Deficiencia del control del presupuesto
- CR 14: Control empírico de las horas trabajadas

Para la ejecución del diagnóstico completo del área de Gestión Humana, se emplearon los instrumentos detallados en los Anexos, permitiendo desarrollar la planificación de la propuesta de mejora la cual se describirá en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande

3.1.1. Priorización de Causas Raíz

Como parte del diagnóstico inicial del área de estudio, se procedió en primer lugar a determinar las causas que posiblemente inciden más en la problemática planteada, para ello se efectuó una priorización de las causas raíz con el uso de un cuestionario dirigido al personal clave de la empresa (Anexo 2).

Tabla 3.
 Matriz de Priorización de las Causas Raíz

Causa	Altos costos operativos	Jefe de administración del personal	Jefe de relaciones laborales	Jefe de bienestar social	Jefe de Nóminas	Jefe de selección y capacitación	Total
	Preguntas en base a las Causas Raíces						
CR1	Equipos informáticos insuficientes	1	1	2	1	2	7
CR2	Requerimiento empírico de materiales	2	2	1	2	1	8
CR3	Poco personal para los procesos	2	2	2	1	2	9
CR4	Empírico desarrollo de funciones	3	3	3	2	2	13
CR5	Ausencia de Flujogramas	2	2	2	2	2	10
CR6	Falta de manual de procedimientos	2	2	3	2	2	11
CR7	Demora de aprobación de requerimientos	2	2	1	1	2	8
CR8	Falta de estudios salariales para contratar	2	2	2	2	2	10
CR9	Instalaciones eléctricas visibles	2	2	1	2	1	8
CR10	Deficiencia en la limpieza del área	2	2	2	2	1	9
CR11	Equipos mal instalados	2	2	2	2	2	10
CR12	Empírica evaluación del desempeño del personal	3	3	2	2	2	12
CR13	Deficiencia del control del presupuesto	3	3	2	3	3	14
CR14	Control empírico de las horas trabajadas	3	3	2	3	3	14

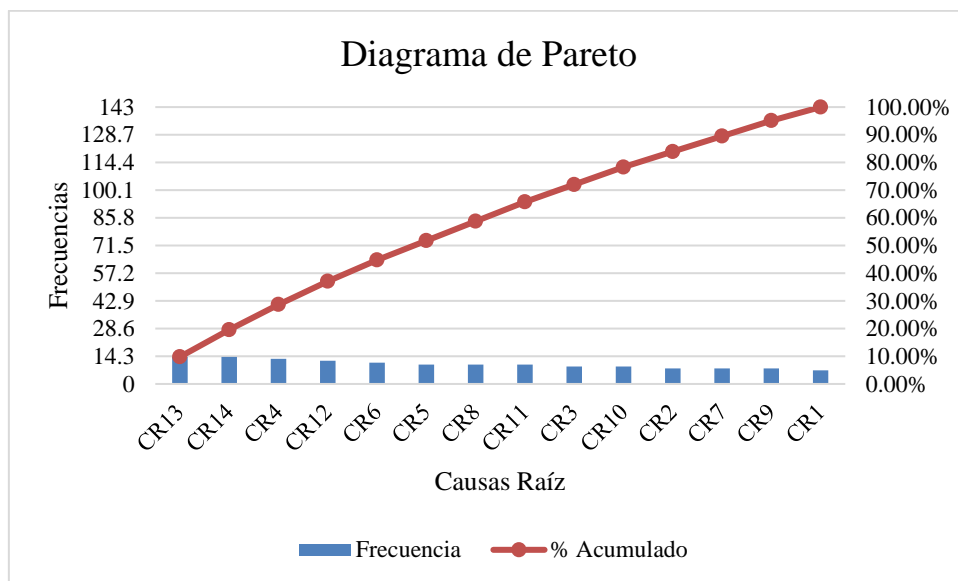
En base a esta priorización se procedió a realizar el análisis Pareto con el fin de poder evaluar a las causas raíz que están ocasionando el 80% del problema.

Tabla 4.
Análisis Pareto de las Causas Raíz

CR	Descripción	Frecuencia	%	% Acumulado
CR13	Deficiencia del control del presupuesto	14	9,79%	9,79%
CR14	Control empírico de las horas trabajadas	14	9,79%	19,58%
CR4	Empírico desarrollo de funciones	13	9,09%	28,67%
CR12	Empírica evaluación del desempeño del personal	12	8,39%	37,06%
CR6	Falta de manual de procedimientos	11	7,69%	44,76%
CR5	Ausencia de Flujogramas	10	6,99%	51,75%
CR8	Falta de estudios salariales para contratar	10	6,99%	58,74%
CR11	Equipos mal instalados	10	6,99%	65,73%
CR3	Poco personal para los procesos	9	6,29%	72,03%
CR10	Deficiencia en la limpieza del área	9	6,29%	78,32%
CR2	Requerimiento empírico de materiales	8	5,59%	83,92%
CR7	Demora de aprobación de requerimientos	8	5,59%	89,51%
CR9	Instalaciones eléctricas visibles	8	5,59%	95,10%
CR1	Equipos informáticos insuficientes	7	4,90%	100,00%
Total		143	100%	

Figura 10

Diagrama de Pareto de las Causas Raíz



Según este análisis se puede decir que las causas que están generando el 80% del problema del aumento de los costos operativos del área de Gestión Humana en la empresa Casa Grande son:

- CR 13: Deficiencia del control del presupuesto
- CR 14: Control empírico de las horas trabajadas
- CR 4: Empírico desarrollo de funciones
- CR 12: Empírica evaluación del desempeño del personal
- CR 6: Falta de manual de procedimientos
- CR 5: Ausencia de Flujogramas
- CR 8: Falta de estudios salariales para contratar
- CR 11: Equipos mal instalados
- CR 3: Poco personal para los procesos
- CR 10: Deficiencia en la limpieza del área
- CR 2: Requerimiento empírico de materiales

3.1.2. Diagnóstico de la Variable Independiente: Procesos del área de Gestión Humana

Para efectuar el diagnóstico de los procesos del área de Gestión Humana se evaluó cada una de sus dimensiones:

A. Dimensión 1: Administración del Personal

Para evaluar esta dimensión se realizó la revisión documentaria de los registros y documentos que ingresan al área y son ejecutados hasta el cierre de mes, se empleó la base de datos de la empresa del primer semestre del año 2022.

Tabla 5.
Registros ejecutados en la administración del personal – 2022

Mes	Descripción	N° de registros y documentos	N° de Registros ejecutados a cierre de mes	% Cumplimiento	Promedio
Enero	Personal nuevo	102	96	94,12%	81,04%
	Ceses	31	23	74,19%	
	Control de Vacaciones	87	72	82,76%	
	Boletas de pago, CTS, beneficios (consultas)	15	9	60,00%	
	Contratos (nuevos y renovaciones)	205	193	94,15%	
Febrero	Personal nuevo	21	21	100,00%	81,67%
	Boletas de pago, CTS, beneficios (consultas)	36	21	58,33%	
	Contratos (nuevos y renovaciones)	195	169	86,67%	
Marzo	Ceses	44	39	88,64%	86,67%
	Control de Vacaciones	67	63	94,03%	
	Boletas de pago, CTS, beneficios (consultas)	112	97	86,61%	
	Boletas de pago, CTS, beneficios (consultas)	14	10	71,43%	
	Contratos (nuevos y renovaciones)	217	201	92,63%	
Abril	Personal nuevo	88	80	90,91%	91,96%
	Contratos (nuevos y renovaciones)	195	189	96,92%	
	Boletas de pago, CTS, beneficios (consultas)	25	20	80,00%	
	Ceses	41	41	100,00%	
Mayo	Control de Vacaciones	124	117	94,35%	87,34%
	Ceses	53	50	94,34%	
	Boletas de pago, CTS, beneficios (consultas)	30	22	73,33%	
Junio	Personal nuevo	71	68	95,77%	88,48%
	Contratos (nuevos y renovaciones)	143	132	92,31%	
	Boletas de pago, CTS, beneficios (consultas)	36	28	77,78%	
	Ceses	67	59	88,06%	
Promedio total					86,19%

Nota. Datos de la empresa Casa Grande

En la tabla 5 se observa que el cumplimiento promedio del proceso de Administración del personal del área de Gestión Humana en el primer semestre del 2022 es del 86,19%, siendo Enero el mes más bajo con un cumplimiento del 81.04% evidenciando falencias en los registros de los ceses del personal ya que solo se ejecutaron 23 de 31 registros.

Como parte del diagnóstico se empleó la ficha de procesos como guía de observación (Anexo 3) para la dimensión de la Administración del Personal y de esta forma determinar el tipo de labor que se realiza.

Tabla 6.
Ficha del proceso Administración del Personal

GESTIÓN HUMANA		
Proceso: Administración del Personal	Código: el proceso no tiene código	Paginación de procedimiento: 1
	Versión: 1	Fecha: 25/07/22
Revisado por: Investigador	Aprobado por: Encargado	
OBJETO		
Administrar la documentación del personal (registro de ingresos y ceses de personal, control de vacaciones, contratos de trabajo, entre otros), control de asistencia del personal y efectuar la custodia de los file del personal (archivo).		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de personal nuevo • Registros de quejas de pagos • Registros de bajas (ceses) • Solicitudes de vacaciones • Registros de asistencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos nuevos y renovaciones • Aceptación de Reintegros • Ficha de salida de vacaciones • Matriz de asistencia del personal 	
ENCARGADO DEL PROCESO		
Jefe de Administración del personal		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
No cuenta con una descripción formal del procedimiento		
FLUJOGRAMA		
No aplica		

INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS
Base de datos recibida por correo y almacenada en el módulo P.A del Sistema SAP para ser registrados oportunamente.
INDICADORES
No aplica
MODIFICACIONES
No registra

B. Dimensión 2: Bienestar Social

Para la evaluación de esta dimensión se procedió a solicitar al encargado del proceso la información concerniente al personal que recibió algún tipo subsanación por temas de descansos, pagos por subsidios y actualizaciones de seguros médicos, para ello se presenta la base de datos del primer semestre del 2022.

Tabla 7.
Subsanaciones al personal – 2022

Mes	Descripción	Personal atendido	Personal subsanado a cierre de mes	% Cumplimiento	Promedio
Enero	Descansos médicos	31	24	77,42%	78,04%
	Actualización Es-Salud	199	146	73,37%	
	Subsidios maternidad/paternidad	12	10	83,33%	
Febrero	Descansos médicos	9	8	88,89%	89,79%
	Actualización Es-Salud	86	78	90,70%	
Marzo	Descansos médicos	27	24	88,89%	88,52%
	Actualización Es-Salud	100	90	90,00%	
	Subsidios maternidad/paternidad	15	13	86,67%	
Abril	Descansos médicos	14	14	100,00%	93,06%
	Actualización Es-Salud	108	93	86,11%	
Mayo	Descansos médicos	35	27	77,14%	83,35%
	Actualización Es-Salud	67	60	89,55%	
Junio	Descansos médicos	18	16	88,89%	88,89%

Subsidios maternidad/paternidad	9	8	88,89%
Promedio total			86,94%

En la tabla 7 se puede apreciar que el cumplimiento promedio para el primer semestre del 2022 de este proceso es del 86,94%, con un bajo desempeño en el mes de Enero ya que solo llegó al 78,04%.

Por otra parte se efectuó la observación procesos empleando la ficha de procesos:

Tabla 8.
Ficha del proceso Bienestar Social

GESTIÓN HUMANA		
Proceso: Bienestar Social	Código: el proceso no tiene código	Paginación de procedimiento: 2
	Versión: 1	Fecha: 26/07/22
Revisado por: Investigador	Aprobado por: Encargado	
OBJETO		
Registrar los descansos médicos de los trabajadores, recuperación de subsidios ya sea de maternidad, paternidad o lactancia además de efectuar las actualizaciones del seguro médico de Es-Salud		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de descansos médicos • Actas de subsidios • Registros de datos de personal nuevo • Solicitudes de subsanaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de aceptación de descanso. • Acta de derechohabientes y beneficiarios • Formatos de ES-Salud 	
ENCARGADO DEL PROCESO		
Jefe de Bienestar Social		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
No cuenta con una descripción formal del procedimiento		
FLUJOGRAMA		
No cumple		
INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS		

Solicitudes, actas y registros son archivadas en físico en files y en el drive de la empresa.
INDICADORES
No aplica
MODIFICACIONES
No registra

C. Dimensión 3: Nóminas

Para la evaluación de esta dimensión se procedió a hacer la revisión documentaria de las nóminas procesadas de cada mes desde el inicio del primer semestre del año 2022.

Tabla 9.
Nóminas procesadas – 2022

Mes	Descripción	N° de registros	N° de registros procesados cierre de mes	% Cumplimiento	Promedio
Enero	Planillas (pagos, AFP, aporte de seguro de salud)	3407	3395	99,65%	82,20%
	Liquidaciones (CTS, beneficios)	23	20	86,96%	
	Reintegros	15	9	60,00%	
Febrero	Planillas (pagos, AFP, aporte de seguro de salud)	3396	3278	96,53%	77,43%
	Reintegros	36	21	58,33%	
Marzo	Planillas (pagos, AFP, aporte de seguro de salud)	3429	3397	99,07%	91,81%
	Liquidaciones (CTS, beneficios)	39	35	89,74%	
	Reintegros	112	97	86,61%	
Abril	Planillas (pagos, AFP, aporte de seguro de salud)	3523	3485	98,92%	91,35%
	Reintegros	25	20	80,00%	
	Liquidaciones (CTS, beneficios)	41	39	95,12%	
Mayo	Planillas (pagos, AFP, aporte de seguro de salud)	3410	3391	99,44%	89,59%
	Liquidaciones (CTS, beneficios)	50	48	96,00%	

	Reintegros	30	22	73,33%
Junio	Planillas (pagos, AFP, aporte de seguro de salud)	3432	3399	99,04%
	Liquidaciones (CTS, beneficios)	59	51	86,44%
	Reintegros	36	28	77,78%
			Promedio total	86,69%

La tabla 9 muestra el porcentaje de cumplimiento del procesamiento de las nóminas en el primer semestre del año 2022 alcanzando un promedio de cumplimiento del 86.69%, en el cual el mes de Febrero fue el más bajo con un cumplimiento del 77,43%, evidenciando una problemática para cumplir con los pagos de los reintegros ya que solo se procesaron 21 de 36 solicitudes de reintegros. Además se efectuó la observación del desarrollo de los procesos de nóminas para luego plasmarlo en la ficha de procesos.

Tabla 10.
Ficha del proceso de Nóminas

GESTIÓN HUMANA	
Proceso: Nóminas	Código: el proceso no tiene código
	Versión: 1
Revisado por: Investigador	Fecha: 27/07/22
Aprobado por: Encargado	
OBJETO	
Procesar oportunamente la información para el pago mensual de los trabajadores, así como la elaboración de las liquidaciones de beneficios sociales, registro de información en T-Registro, AFP NET, PLAME, entre otros.	
ALCANCE	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> • Correo con datos del personal nuevo • Formato de aceptación para los Reintegros • Matriz de asistencia del personal • Formatos de Es-Salud • Actas de autorización de permisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planillas con el formato de boletas de pago • Registro de abono por reintegros • Registro de pago de liquidaciones
ENCARGADO DEL PROCESO	
Jefe de Nómina	
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
No cuenta con una descripción formal del procedimiento	

FLUJOGRAMA
No cumple
INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS
<ul style="list-style-type: none"> • Los formatos y registros se reciben por correo y se almacenan en una tabla de Excel. • Boletas de pago se guardan de manera física en folios para su expedición.
INDICADORES
No aplica
MODIFICACIONES
No registra

D. Dimensión 4: Relaciones Laborales

En el caso de las relaciones laborales se evaluó a partir de la satisfacción de los colaboradores con respecto al trato que reciben por parte de la empresa y a sus condiciones laborales.

Tabla 11.
Personal insatisfecho en función a sus reclamos – 2022

Mes	Quejas por disconformidad laboral (trato, pagos, beneficios)	Total del personal	%
Enero	125	3407	3,67%
Febrero	97	3396	2,86%
Marzo	131	3429	3,82%
Abril	148	3523	4,20%
Mayo	121	3410	3,55%
Junio	133	3432	3,88%
		Promedio total	3,66%

Nota. Datos de la empresa Casa Grande

En la tabla 11 se aprecia que en el primer semestre del 2022 el promedio de colaboradores que han efectuado algún reclamo a la empresa ya sea por disconformidades laborales, pagos o reintegros el del 3,66%, por ende el 96,34% de los empleados se muestra

conforme en la empresa Casa Grande. No obstante para registrar el tipo de labor que realiza la empresa se empleó la siguiente ficha de procesos.

Tabla 12.

Ficha del proceso de Relaciones Laborales

GESTIÓN HUMANA		
Proceso: Relaciones Laborales	Código: el proceso no tiene código	Paginación de procedimiento: 4
	Versión: 1	Fecha: 01/08/22
Revisado por: Investigador		Aprobado por: Encargado
OBJETO		
Gestionar la relación entre la empresa y los empleados en cuanto a mediación de conflictos, aspectos legales en los procesos de contratación y despidos, así como aplicación de medidas disciplinarias, entre otros.		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de reclamaciones • Formatos de encuesta de clima laboral • Registro de incidentes laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de disciplina laboral • Resultados de la encuesta de clima laboral • Registro a la empresa de reclamaciones de los colaboradores 	
ENCARGADO DEL PROCESO		
Jefe de Relaciones Laborales		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
No cuenta con una descripción formal del procedimiento		
FLUJOGRAMA		
No aplica		
INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS		
Los formatos y registros de quejas guardados en drive de la empresa.		
INDICADORES		
No aplica		
MODIFICACIONES		
No registra		

E. Dimensión 5: Selección y Capacitación

Para esta dimensión se estimó el cumplimiento mensual de capacitaciones efectuadas a los colaboradores en temas relacionados con sus actividades laborales según el área a la que pertenecen.

Tabla 13.
Personal Capacitado – 2022

Mes	Personal registrado en las capacitaciones	Total del personal	% Cumplimiento
Enero	3325	3407	97,59%
Febrero	3198	3396	94,17%
Marzo	3356	3429	97,87%
Abril	3476	3523	98,67%
Mayo	3301	3410	96,80%
Junio	3326	3432	96,91%
Promedio total			97,00%

Nota. Datos de la empresa Casa Grande

La tabla 13 muestra que el promedio de capacitación para el primer semestre del año 2022 tiene un cumplimiento del 97% implicando que el 3% de los colaboradores de la empresa Casa Grande tengan deficiencias al momento de ejecutar sus labores ya que no contarían con los conocimientos y nuevas aptitudes impartidas en las capacitaciones. Además de ello se completó la ficha de procesos empelada durante la observación del proceso.

Tabla 14.
Ficha del proceso de Selección y Capacitación

GESTIÓN HUMANA		
Proceso: Selección y Capacitación	Código: el proceso no tiene código	Paginación de procedimiento: 5
	Versión: 1	Fecha: 02/08/22
Revisado por: Investigador		Aprobado por: Encargado
OBJETO		
Efectuar el reclutamiento y selección del personal, así mismo ejecutar las capacitaciones a todos los trabajadores de la empresa.		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de postulantes • Formatos de selección • Base de datos de los colaboradores de la empresa • Formatos de capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de personal seleccionado • Registro de colaboradores asistentes a las capacitaciones • Formato de base de datos con los nuevos integrantes de la empresa 	
ENCARGADO DEL PROCESO		
Jefe de Selección y Capacitación		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
No cuenta con una descripción formal del procedimiento		
FLUJOGRAMA		
No aplica		
INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Los formatos y registros del personal seleccionado se guardan en el drive de la empresa. • Los registros del personal capacitado se almacenan en el drive de la empresa. 		
INDICADORES		
No aplica		
MODIFICACIONES		
No registra		

3.1.3. Diagnóstico de la Variable Dependiente: Costos

Para realizar el diagnóstico de los costos se estimó como dimensión a los costos operativos presentes en el área de Gestión Humana que afectan directamente a la empresa Casa Grande, es así que se tienen los siguientes:

- **Presupuesto actual del área de Gestión Humana**

La empresa Casa Grande ya tiene asignado un presupuesto para el área de Gestión Humana el cual incluye costos fijos, que implican a los salarios de los colaboradores, y los costos variables, que implican los costos que se atribuyen para los requerimientos de materiales y mejoras del área (para este caso se realiza de manera empírica en la empresa).

Tabla 15.
Mano obra mensual y semestral – Gestión Humana 2022

Proceso	N° Trabajadores	Costo Mensual (Enero-Junio) (S/)	Costo Semestral (S/)
Administración de personal	13	35.774,96	214.649,76
Bienestar social	5	10.981,00	65.886,00
Gestión humana	2	16.800,00	100.800,00
Nominas	3	11.130,00	66.780,00
Relaciones laborales	9	30.728,37	184.370,22
Selección y capacitación	6	17.032,66	102.195,96
Total general	38	122.446,99	734.681,94

Nota. Datos de la empresa Casa Grande.

Tabla 16.
Requerimiento de materiales – 2022

Mes	Requerimiento	Costo Mensual (S/.)
Enero	Materiales de oficina y arreglos del área	59.750,50
Febrero	Reparación de mobiliario, materiales de oficina	63.756,85
Marzo	Cambio de equipos de aire acondicionado, materiales de oficina	32.450,00
Abril	Materiales de oficina y arreglos del área	15.000,00
Mayo	Rediseño del sector por nuevas restricciones Covid-19	16.760,00
Junio	Actualización de Software de bases de datos y office (licencias y permisos)	20.765,00
Total general		208.482,35

Nota. Datos de la empresa Casa Grande

Según la tabla 15 y 16 el presupuesto total para el área de Gestión Humana en el primer semestre del año 2022 fue de **S/ 904 164,29**.

- **Reintegros**

Dado que los procesos en el área de Gestión Humana son efectuados de manera empírica, esto implica que se realicen reprocesos en el proceso de nóminas y Administración del personal conllevando a efectuar reintegros por fallas en los cálculos de las boletas salariales de los colaboradores, esto provoca los siguientes sobrecostos:

Tabla 17.
Sobrecostos por reclamos de reintegros – 2022

Mes	Detalle	Importe (S/)
Enero	Retraso de nóminas, mala gestión de requerimientos	6123,50
Febrero	Equivocaciones en liquidaciones, demoras en entrega de estado de resultados para el área	5768,80
Marzo	Bonificaciones a empleados por retraso en pagos	10976,50
Abril	Reclamos por desactualizaciones en beneficios	7890,50
Mayo	Retraso de nóminas, mala gestión de requerimientos	6100,00
Junio	Bonificaciones a empleados por retraso en pagos	4330,00

Total	41189,30
-------	----------

Nota. Datos de la empresa Casa Grande

La tabla 17 muestra que el sobrecosto total por reintegros en el primer semestre del año 2022 fue de **S/ 41 189,30**.

- **Costos imprevistos**

Para el caso de costos imprevistos implican gastos que incurrió la empresa en el primer semestre del año 2022 debido a una deficiente gestión en los procesos de capacitación del personal, relaciones laborales y administración del personal.

Tabla 18.
Costos imprevistos – 2022

Mes	Detalle	Importe (S/)
Enero	Gastos extras por mobiliarios y equipos	4550,00
Febrero	Reprogramación de capacitaciones	3500,00
Marzo	Evaluaciones extras de SSO.	2300,00
Abril	Mantenimiento de biométricos	500,00
Mayo	Sin información	0,00
Junio	Sin información	0,00
Total		10850,00

Nota. Datos de la empresa Casa Grande

Según la tabla 18, los costos por imprevistos en el primer semestre del 2022 ascienden a un total de **S/ 10850,00**, esto implica que el total de los costos operativos totales que incurre la empresa en el área de Gestión Humana se comprende por:

$$CTO = \textit{Presupuestos} + \textit{Reintegros} + \textit{Imprevistos}$$

$$CTO = 904\ 164,29 + 41\ 189,30 + 10\ 850,00$$

$$CTO = \textit{S/ 956 203,59}$$

Es así que los costos totales para la gestión es de S/ 956 203,59.

3.1.4. Resumen del diagnóstico inicial del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande

Como resultado del diagnóstico inicial, a continuación se presenta la matriz de Operacionalización de las variables con los resultados obtenidos.

Tabla 19.
Operacionalización de las variables con los resultados iniciales obtenidos

Variab les	Dimensiones	Indicadores	Resultados
Variable Independiente: Procesos del área de Gestión Humana	Administración del personal	% De registros del personal	86,19%
	Bienestar social	% De personal subsanado	86,94%
	Nóminas	% De nóminas procesadas	86,69%
	Relaciones Laborales	% De personal insatisfecho	3,66%
	Selección y Capacitación	% De personal capacitado	97%
Variable dependiente: Costos	Costos Operativos	CTO= Presupuestos + Reintegros + C. imprevistos	S/ 956 203,59

3.2. Propuesta del Diseño de Mejora de los Procesos del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande.

Una vez terminado el diagnóstico al área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande y terminado la evaluación de cada una de sus procesos, se estimó la necesidad de proponer un diseño enfocado en la mejora de los procesos y de esta forma contribuya en la reducción de los costos que incurre la empresa en el área de estudio. Con tal fin se presenta el siguiente esquema de desarrollo.

Figura 11

Esquema de la propuesta de mejora



La figura 11 esquematiza las actividades a desarrollarse para el plan de mejora es así que se detalla cada una de ellas:

- Diagnóstico, se efectuó para poder determinar el estado actual de los procesos y los costos presentes en el área de estudio.
- Elaboración del plan de mejora, en esta etapa se planteó la finalidad y objetivos de la propuesta para de esta forma enfocarlo en los procesos presentes del área de estudio.
- Propuesta del Mapa de Procesos, se elaborará con la finalidad de poder identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo y de esta forma presentarlo a la empresa.
- Propuesta de desarrollo de procesos, con el uso de las fichas de procesos se mejorarán las actividades actuales además se incluirá un diagrama de operaciones con indicadores de medición por cada proceso.
- Elaboración de un nuevo organigrama, se planteó el rediseño del organigrama actual para que sea más funcional.

3.2.1. Finalidad del Diseño de Mejora de los Procesos del área de Gestión Humana

La propuesta de mejora de la gestión que se enfoca en los procesos tiene por fin ser un aporte a la empresa Casa Grande ya que plantea acciones específicas, influyendo directamente con el desarrollo de las actividades de los colaboradores optimizando de esta manera los recursos tanto humanos como materiales.

3.2.2. Objetivo de la Propuesta de Mejora de los Procesos

El objetivo principal de la propuesta de mejora de los procesos es optimizar el desarrollo de las actividades del área de estudio para reducir los costos presentes en la misma.

3.2.3. Desarrollo del Plan de Mejora del área de Gestión Humana

A. Identificación de los Procesos Claves

Como parte del plan de mejora se efectuó la identificación de los procesos claves del área de estudio para ello se tienen a los siguientes procesos:

- Administración del Personal
- Bienestar social
- Nóminas
- Relaciones laborales
- Selección y capacitación

En base a estos procesos presentes se elaboró el mapa de procesos.

Figura 12

Mapa de Procesos propuesto para el área de Gestión Humana



En la figura 12 se determinó que los procesos estratégicos están determinados por la Gestión de dirección del área de estudio, mientras que los procesos operativos están determinados por la administración del personal y las nóminas ya que estos procesos son los que atienden directamente al personal de la empresa tanto en algún tipo de incidente como en los salarios correspondientes, por otra parte los procesos de apoyo o de soporte fueron determinados por los procesos de selección y capacitación, relaciones laborales y bienestar social. Con este ordenamiento de procesos la empresa Casa Grande tiene una mejor visión sobre que procesos necesitan más trascendencia para el mejoramiento de las actividades.

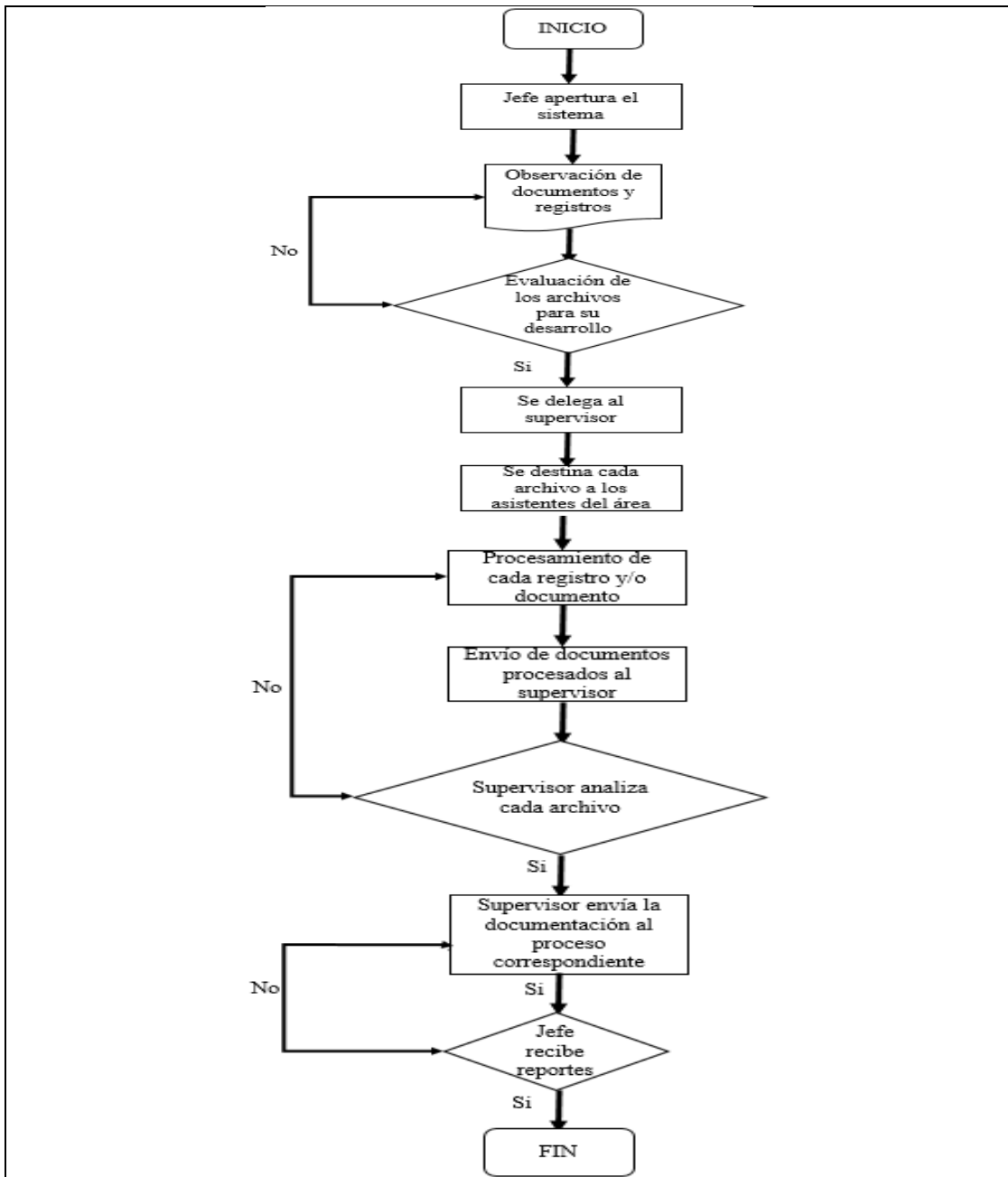
B. Ficha de Procesos para mejorar el desarrollo de las actividades del área de Gestión Humana.

Dado que en el diagnóstico de los procesos del área se evidenció que no están bien definidas las actividades de cada proceso, se propuso un rediseño para ello se presentan las siguientes fichas de procesos.

Tabla 20.

Ficha de procesos propuesto para la Administración del Personal

GESTIÓN HUMANA		
Proceso: Administración del Personal	Código: GH-AP01	Paginación de procedimiento: P-01
	Versión: 01	Fecha:
Revisado por: Investigador	Aprobado por:	
OBJETIVOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la documentación del personal (registro de ingresos y ceses de personal, control de vacaciones, contratos de trabajo, entre otros). • Manejo óptimo del control de asistencia del personal. • Efectuar la custodia de los file del personal (archivo). 		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de personal nuevo • Registros de quejas de pagos • Registros de bajas (ceses) • Solicitudes de vacaciones • Registros de asistencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos nuevos y renovaciones • Aceptación de Reintegros • Ficha de salida de vacaciones • Matriz de asistencia del personal • Consolidados de reclamos y quejas 	
ENCARGADO DEL PROCESO		
Jefe de Administración de Personal		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> • El jefe del área recepciona los informes y registros de las diferentes actividades para delegarlos al supervisor encargado. • El supervisor gestiona cada archivo según su naturaleza, actualiza la base de datos y envía a cada colaborador del área para su ejecución. • Los archivos procesados por los colaboradores son enviados por correo al supervisor para que lo direcciona al proceso correspondiente y así continuar el curso de la gestión de haber alguna observación se regresa para levantar las fallas o incidencias que hubiesen. • Cada colaborador envía su reporte al supervisor el cual traslada toda la información al Jefe del área y efectúe las evaluaciones y de su aprobación. 		
FLUJOGRAMA		



INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS

- Base de datos recibida por correo y almacenada en el módulo P.A del Sistema SAP para ser registrados oportunamente.

INDICADOR

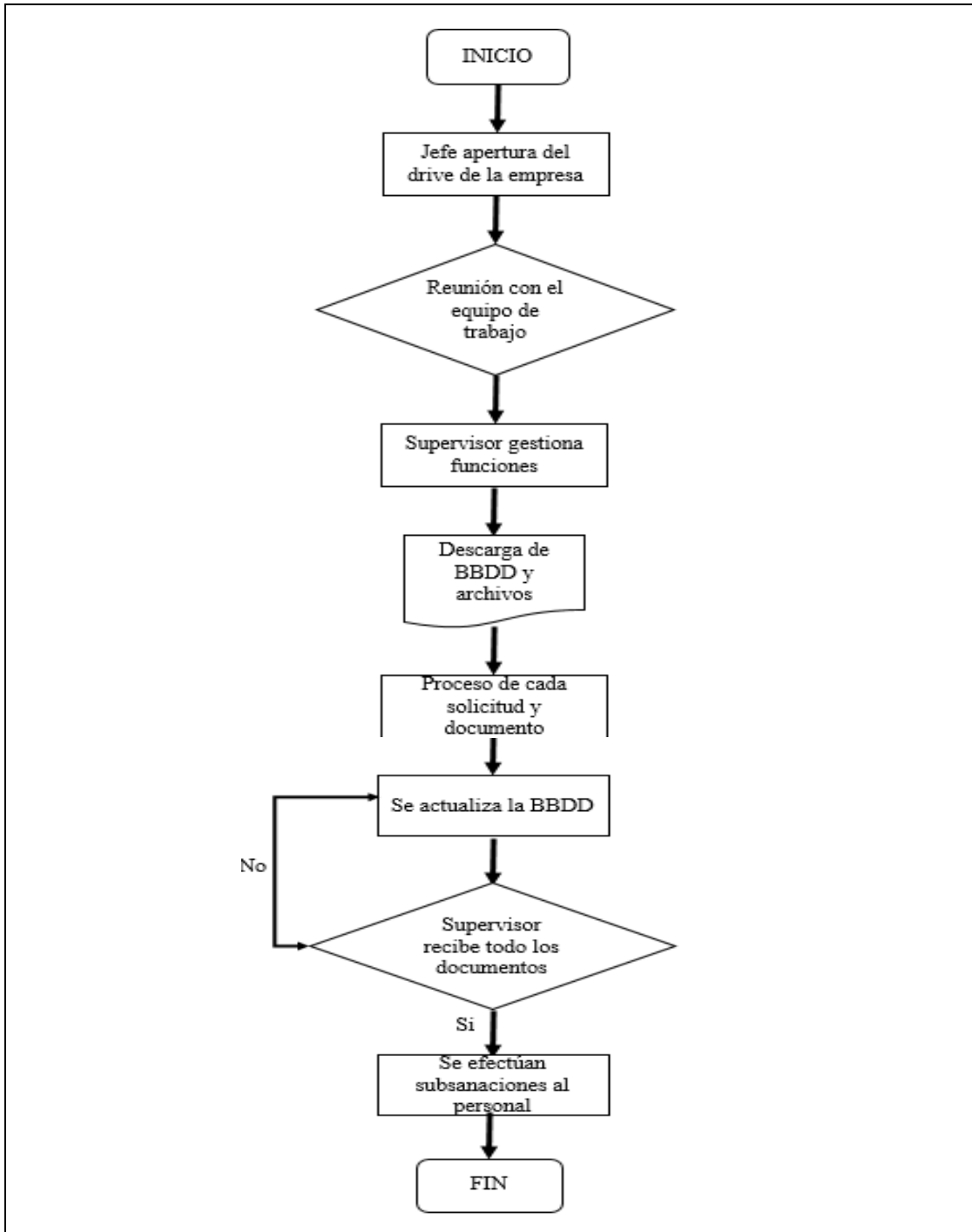
- N° de registros ejecutados al cierre de mes: Meta 100% - óptimo 96%

MODIFICACIONES

- Actualizaciones de software de cada PC.
- Propuesta de mantenimiento en el área de trabajo.

Tabla 21.
Ficha de procesos propuesto para Bienestar Social

GESTIÓN HUMANA		
Proceso: Bienestar Social	Código: GH-BS02	Paginación de procedimiento: 2
	Versión: 01	Fecha:
Revisado por: Investigador	Aprobado por:	
OBJETIVOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los descansos médicos de los trabajadores. • Recuperación de subsidios (maternidad, paternidad o lactancia). • Efectuar las actualizaciones del seguro médico de Es-Salud. 		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes de descansos médicos • Actas de subsidios • Registros de datos de personal nuevo • Solicitudes de subsanaciones • Registro de programación de exámenes ocupacionales • Formatos de descarte Covid 19 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de aceptación de descanso. • Acta de derechohabientes y beneficiarios • Formatos de ES-Salud • Registros de actualización del personal • Registro de personal con Covid 19 • Data actualizada de exámenes ocupacionales 	
ENCARGADO DEL PROCESO		
Jefe de Bienestar Social		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> • El jefe encargado apertura el drive de la empresa para verificar los archivos nuevos enviados de los procesos de administración del personal y de relaciones laborales. • Reunión del equipo para dar indicaciones y ejecutar el programa de registros de bienestar de los empleados. • El Supervisor gestiona lo indicado por el Jefe y delega funciones a los asistentes. • Se procesa cada solicitud y documento correspondiente: subsidios, actualizaciones AFP, Es-Salud. Etc. • Se actualiza la base de datos • Se traslada la información al supervisor, de haber observaciones se regresa para subsanar. • El supervisor trasmite al final del día la programación ejecutada, si todo está conforme se traslada la información a los procesos correspondientes, se guardan los archivos en el drive. 		
FLUJOGRAMA		



INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS

- Solicitudes, actas y registros son archivadas en físico en files y en el drive de la empresa.

INDICADOR

- Personal subsanado en el mes: Meta 100%. Óptimo 96%.

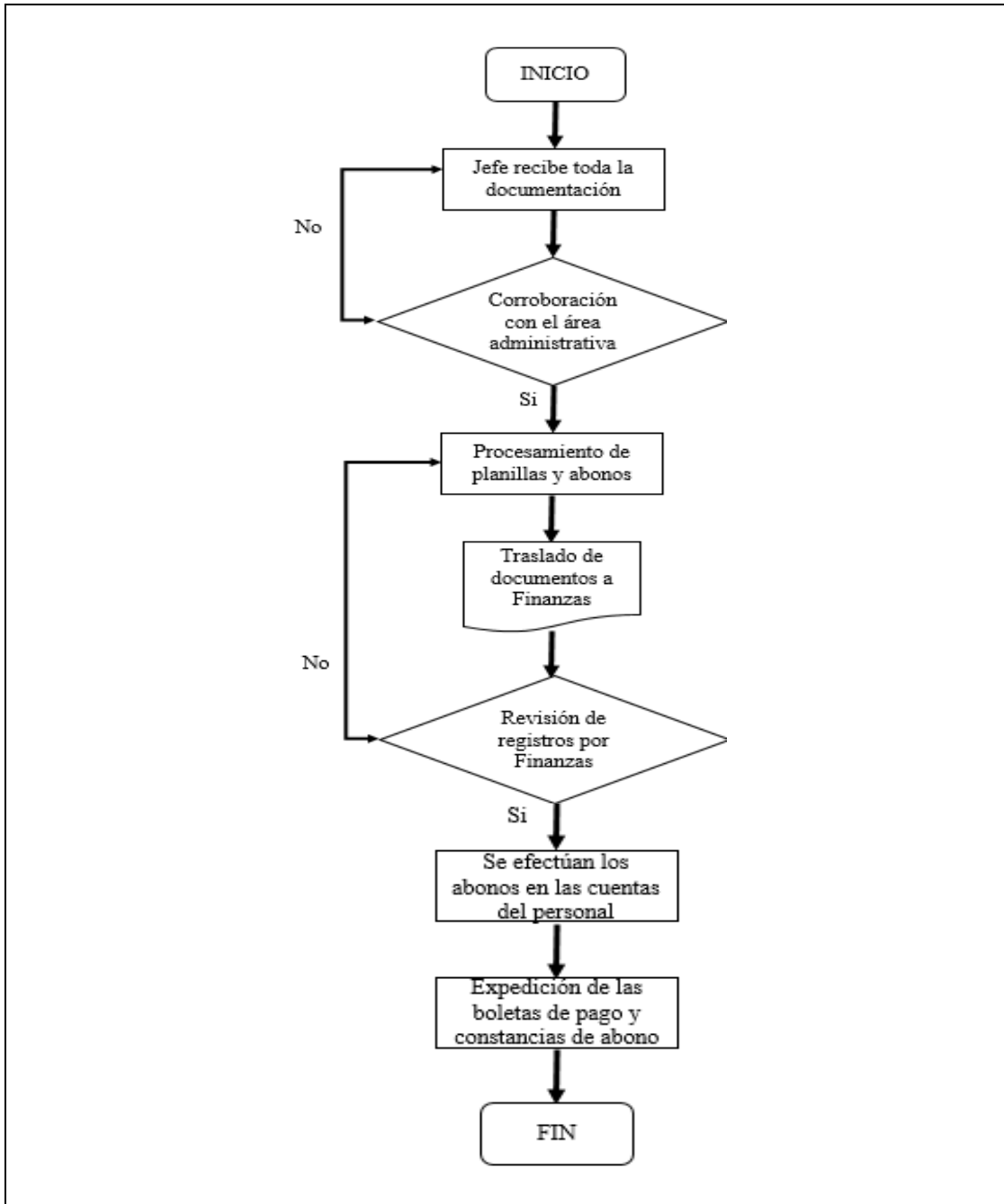
MODIFICACIONES

- Reasignación de funciones del personal encargado del proceso.
- Creación de Office compartido para el proceso.

Tabla 22.

Ficha de procesos propuesto para Nóminas

GESTIÓN HUMANA		
Proceso: Nóminas	Código: GH-N03	Paginación de procedimiento: 3
	Versión: 01	Fecha:
Revisado por: Investigador	Aprobado por:	
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> • Procesar oportunamente la información para el pago mensual de los trabajadores. • Elaborar las liquidaciones de beneficios sociales, registro de información en T-Registro, AFP NET, PLAME, entre otros. 		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Correo con datos del personal nuevo • Formato de aceptación para los Reintegros • Matriz de asistencia del personal • Formatos de Es-Salud • Actas de autorización de permisos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planillas con el formato de boletas de pago • Registro de abono por reintegros • Registro de pago de liquidaciones • Registro del total del personal con errores en los pagos 	
ENCARGADO DEL PROCESO		
Jefe de Nóminas		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> • El jefe de nóminas recibe todos los documentos actualizados de los diferentes procesos del área de Gestión humana. • Se corrobora la información con el área administrativa y confirmar los salarios, pagos, abonos, reintegros, liquidaciones, etc. • Confirmada la información se procede a generar las planillas y documentos de abonos de los empleados. • Se traslada la información a Contabilidad y Finanzas de la empresa para efectuar los abonos respectivos en las diferentes cuentas sueldos de los empleados. • Si todo es conforme se indica la fecha de pagos para toda la empresa • Se expiden las boletas de pago y documentos de abonos en las fechas indicadas (normalmente el último día hábil de cada mes) • El personal con reclamos por disconformidad en sus pagos reporta a nóminas para generar el formato de reclamo al área destinada. 		
FLUJOGRAMA		



INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS

- Los formatos y registros se reciben por correo y se almacenan en una tabla de Excel.
- Boletas de pago se guardan de manera física en folios para su expedición.

INDICADOR

- Nóminas y registros procesados al cierre de mes: Meta 100%, óptimo 98%.

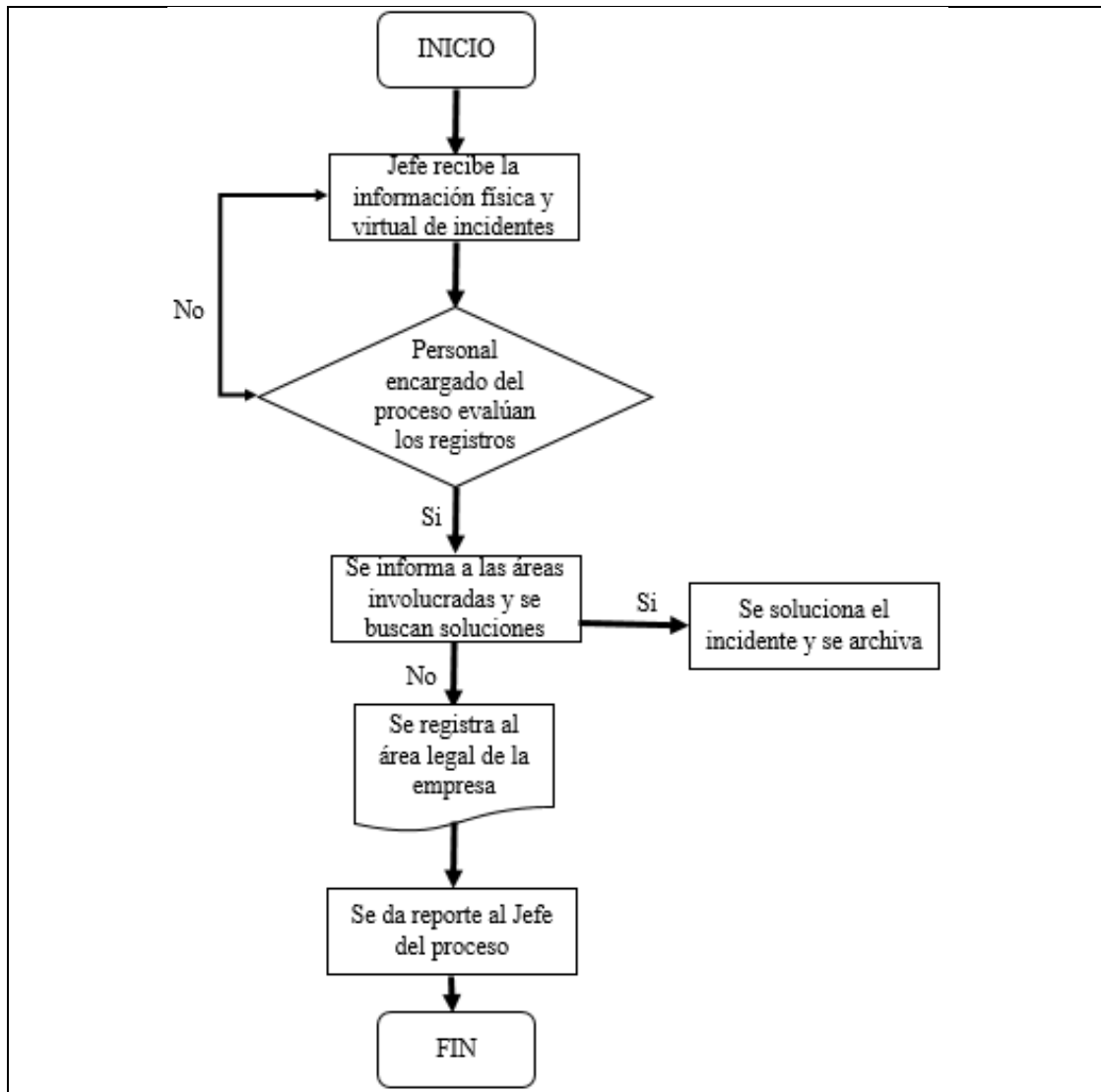
MODIFICACIONES

Implementar un archivo compartido con el resto de las áreas para que se actualice con alguna observación sobre los pagos y abonos al personal.

Tabla 23.

Ficha de procesos propuesto para Relaciones Laborales

GESTIÓN HUMANA		
Proceso: Relaciones Laborales	Código: GH-RL04	Paginación de procedimiento: 4
	Versión: 01	Fecha:
Revisado por: Investigador		Aprobado por:
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la relación entre la empresa y los empleados en cuanto a mediación de conflictos, aspectos legales en los procesos de contratación y despidos. • Aplicar medidas disciplinarias, entre otros. 		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro de reclamaciones • Formatos de encuesta de clima laboral • Registro de incidentes laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de disciplina laboral • Resultados de la encuesta de clima laboral • Registro a la empresa de reclamaciones de los colaboradores • Pautas de alternativas de solución • Programación de eventos corporativos de integración laboral 	
ENCARGADO DEL PROCESO		
Jefe de Relaciones Laborales		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Relaciones Laborales recepciona la información física y virtual de incidentes con el personal. • Se envía la información al personal subordinado del proceso para que evalúe cada registro. • Se trasmite lo encontrado con cada área involucrada como evidencia de lo ocurrido. • Se busca alternativas de solución, caso contrario se deriva al área legal. • Se finaliza con reportes al jefe del proceso de Relaciones Laborales. 		
FLUJOGRAMA		



INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS

Los formatos y registros de quejas guardados en drive de la empresa.

INDICADOR

- Disconformidad laboral por mes: Meta 0%, óptimo 0%

MODIFICACIONES

- Destinar de uno de los colaboradores subordinados del proceso para hacer seguimiento de las quejas y reclamos del personal.
- Diseño de un libro virtual para que los colaboradores puedan transmitir sus impresiones en temas relacionados con la empresa Casa Grande.

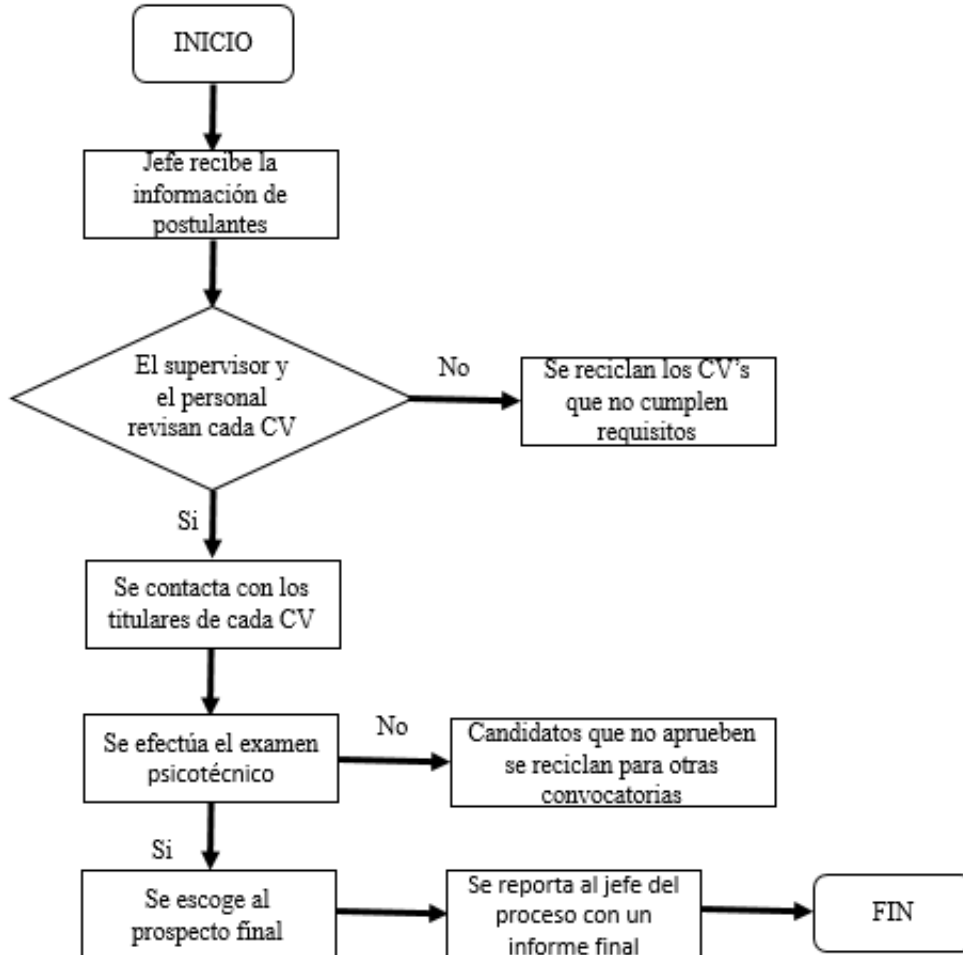
Tabla 24.

Ficha de procesos propuesto para Selección y Capacitación

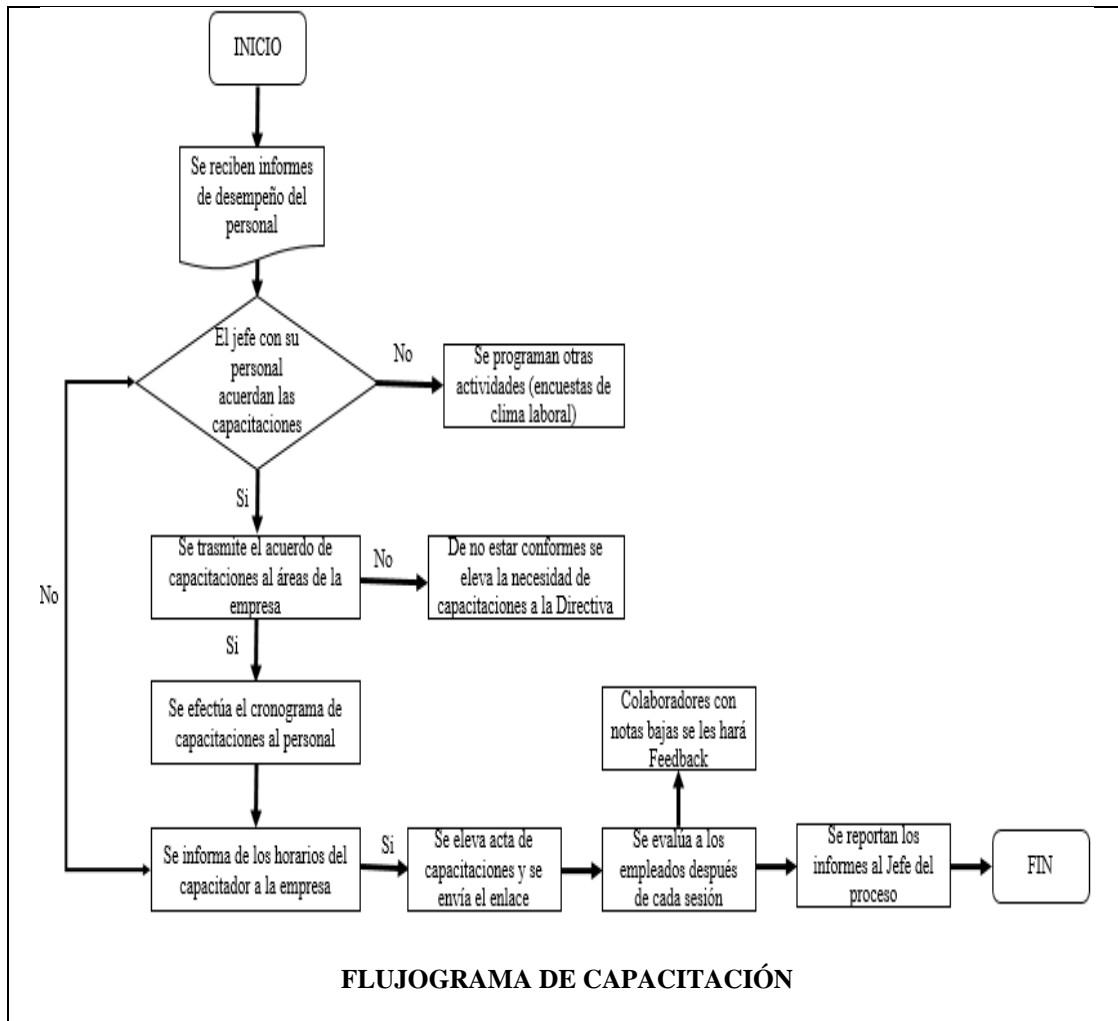
GESTIÓN HUMANA		
Proceso: Selección y Capacitación	Código: GH-SC05	Paginación de procedimiento: 5
	Versión: 01	Fecha:
Revisado por: Investigador	Aprobado por:	
OBJETO		
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el reclutamiento y selección del personal. • Ejecutar las capacitaciones a todos los trabajadores de la empresa. 		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de postulantes • Formatos de selección • Base de datos de los colaboradores de la empresa • Formatos de capacitaciones • Formatos de calificaciones al personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de personal seleccionado • Registro de colaboradores asistentes a las capacitaciones • Formato de base de datos con los nuevos integrantes de la empresa. • Registros de resultados al personal evaluado. 	
ENCARGADO DEL PROCESO		
Jefe de Selección y Capacitación		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
<p>1. Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe del proceso de Selección y Capacitación recibe información de los archivos de los postulantes a la empresa Casa Grande. • Se traslada la información al supervisor del proceso para que con la ayuda de los colaboradores realicen el filtro de preselección CV. • Se contacta con cada titular de los CV's preseleccionados para informarles sobre las fechas y fases de evaluación. • Se efectúan las fases de evaluación psicotécnica virtual, aquellos que aprueben siguen la etapa de entrevista virtual con el encargado de Selección. • En sesión con el área interesada en el personal postulante se toma el acuerdo de elección del candidato final. • Los CV's no seleccionados son reciclados para futuras postulaciones. • Se reporta al jefe del proceso con un informe final de selección. <p>2. Capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reciben los informes del desempeño y acontecimientos relacionados con el personal de cada área de la empresa. • El Jefe en conjunto con el resto de sus subordinados consideran la opción de efectuar capacitaciones de mejoras o de otros temas con relación al clima laboral. • Se trasmite lo acordado a las áreas interesadas de la empresa para acordar el cronograma de capacitaciones. • De encontrar conformidad se informa al personal de las fechas programadas las cuales serán dentro del horario laboral, de ser presenciales, o fuera del horario laboral, de ser virtual. • Se contacta con el experto en los temas a capacitar y se informa con un formato a la empresa, sobre los honorarios del profesional. • De ser aceptado se eleva el acta de capacitaciones • Se elabora el enlace de Meet Google y se envía por correo corporativo a cada encargado de las diferentes áreas. 		

- Terminada cada sesión de capacitación se efectuará una evaluación por GoogleForm
- Se enviará un formato de asistencias para que los colaboradores registren su participación.
- Se publicarán las notas inmediatamente después de cada capacitación.
- A los colaboradores con notas bajas se les hará un Feedback para mejorar sus conocimientos.
- Se reportarán los registros e informes al Jefe del proceso para evaluar el desempeño del mes.

FLUJOGRAMA



FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN



FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN

INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS

- Los formatos y registros del personal seleccionado se guardan en el drive de la empresa.
- Los registros del personal capacitado se almacenan en el drive de la empresa.

INDICADORES

- Personal Capacitado en el mes: Meta 100%, óptimo 100%
- Reportes de Selección procesados en cada convocatoria: Meta 100%, óptimo 100%

MODIFICACIONES


- Mejoramiento del auditorio para las capacitaciones presenciales.
- Reasignación de funciones al personal de selección y capacitación.

C. Documentación de los procesos del área de Gestión Humana

En el plan de mejora se consideró la necesidad de documentar los procesos del área de Gestión Humana la cual servirá como parte de la estandarización de procesos y para la mejora continua, es así que se presenta el siguiente formato para documentar los procesos:

Tabla 25.

Formato para Documentar los Procesos del área de Gestión Humana

EMPRESA		CÓDIGO	F-001
ÁREA		JEFE DEL ÁREA	
PROCESO		JEFE DEL PROCESO	
FECHA DE REGISTRO		FECHA DE ENTREGA	
DOCUMENTO	ENTREGADO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
INDICADORES	META	ALCANCE	OBSERVACIONES
COMUNICACIONES	ÁREA ORIGEN	ÁREA DESTINO	OBSERVACIONES
OTROS			

3.2.4. Rediseño de la estructura del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande

Como parte de la propuesta de mejora se elaboró un rediseño de la estructura orgánica del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande para que de esta forma tenga un desenvolvimiento más funcional y que involucre a todas las sub áreas y procesos presentes en la gestión de los recursos humanos de la organización.

Figura 13

Procesos del área de Gestión Humana – Casa Grande

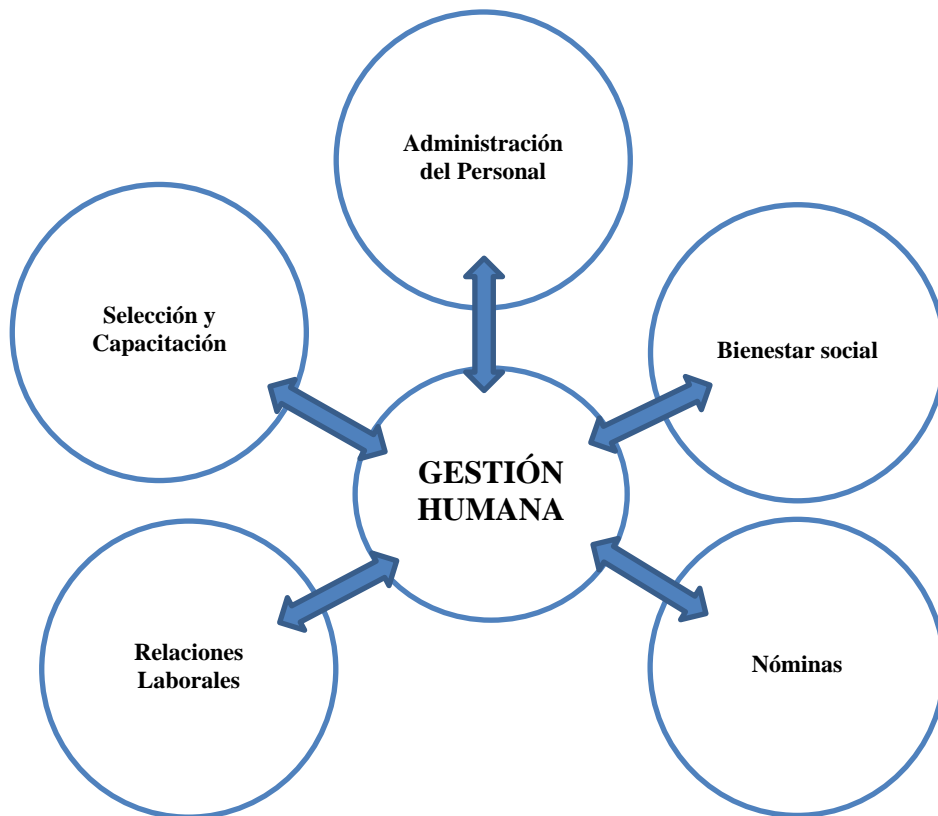
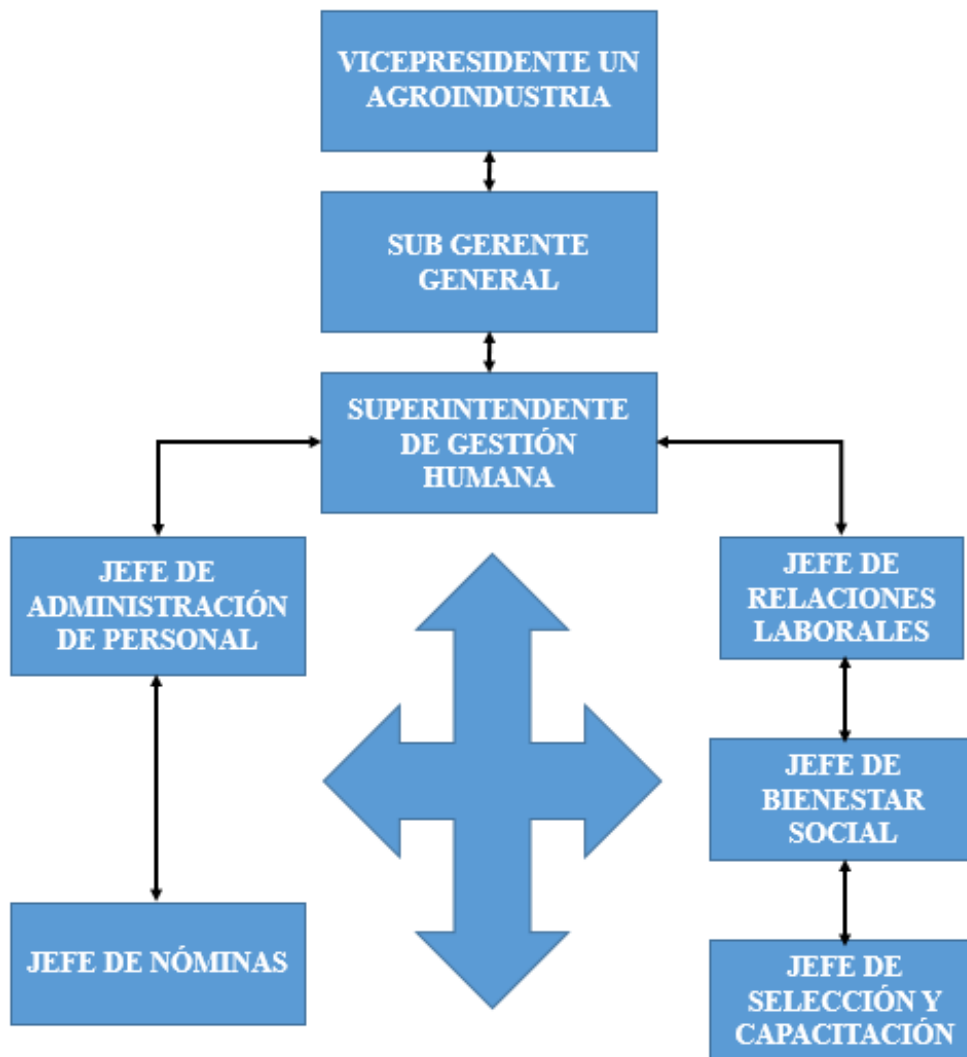


Figura 14

Organigrama Propuesto para el área de Gestión Humana – Casa Grande




3.2.5. Mejora Continua de los Procesos

Para mantener la mejora de los procesos es necesario realizar análisis y monitoreos constantes para de esta forma asegurar la calidad del trabajo realizado en el área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande, esto será posible mediante auditorías internas de cada proceso: Administración de Personal, Bienestar Social, Nóminas, Relaciones Laborales, Selección y Capacitación. Se puede efectuar mediante la teoría del ciclo de mejora continua (Ciclo de Deming) y consta de los siguientes pasos:

- Verificar, cada encargado del proceso, con el uso de los formatos antes expuestos, deberá constatar las actividades realizadas para determinar el desempeño mensual, alcances y falencias.
- Actuar, en conjunto con el equipo de trabajo se deberán tomar acciones sobre las deficiencias aún presentes en el proceso realizado y evitar que siga afectando al sistema de trabajo.
- Planear, posteriormente se tiene que efectuar un plan de trabajo para evitar que se siga presentado u ocurriendo el problema encontrado, se tienen que presentar un informe con las decisiones tomadas.
- Hacer, el encargado del proceso debe de materializar la planificación ya determinada con las medidas acordadas para luego efectuar la verificación nuevamente del proceso y estimar las mejoras logradas o la presencia de nuevas deficiencias.

Las auditorías internas pueden ser realizadas por el mismo jefe encargado del proceso y se recomienda que se efectúe de manera mensual.

Tabla 26.
Formato de auditoría de los Procesos del área de Gestión Humana

	Nombre del documento: Informe de Auditoría	Fecha:
		Revisión:
		Página:

INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

NO. DE AUDITORÍA:		
PROCESO		
AUDITOR		
GRUPO		
OBJETIVO		
ALCANCE		
PERSONAL DEL PROCESO		
NOMBRE	PUESTO	LABORANDO

Tabla 27.
Intangibles para la propuesta

Aspectos	Importe Estimado (S/.)
Gastos en estudio	21.500,00
Verificación para la mejora continua	12.500,00
Gastos imprevistos 5%	1700
TOTAL	35.700,00

- **Capital de Trabajo**

Para el capital de trabajo se considerará a los costos directos para la propuesta que comprende: papelería, artículos de oficina, servicios de impresión y acondicionamiento de las áreas de trabajo. Por otra parte se tienen a los costos indirectos que comprende: bonos por participación de los colaboradores, transportes, difusiones y gastos administrativos.

Tabla 28.
Capital de trabajo para la propuesta

Aspectos	Importe Estimado (S/.)
Gastos directos	3.587,00
Gastos indirectos	3.650,00
Gastos administrativos (documentación)	2.650,00
TOTAL	9.887,00

Según estos costos entonces la inversión total para implementar la propuesta de mejora se muestra a continuación:

$$CTI = \textit{Intangibles} + \textit{Capital de trabajo}$$

$$CTI = 35.700,00 + 9.887,00$$

$$CTI = S/ 45.587,00$$

Por ende la inversión necesaria, para que la empresa Casa Grande implemente la propuesta de mejora de los procesos, asciende a un total de S/ 45.587,00 nuevos soles.

3.3.2. Análisis económico de la propuesta

Para la realización del análisis económico de la propuesta se estimará una proyección de 3 años, para ello se efectuará un flujo de caja en el que los egresos serán considerados el costo de la inversión u futuras verificaciones, mientras que los ingresos se considerará a las ganancias que la empresa Casa Grande obtendrá por implementar la propuesta de mejora de los procesos, esto implican los costos de reintegros y los costos de imprevistos descritos en el diagnóstico:

$$\text{Ingresos por implementar la propuesta} = \text{Reintegros} + \text{Imprevistos}$$

$$\text{Ingresos por implementar la propuesta} = 41\,189,30 + 10\,850,00$$

$$\text{Ingresos por implementar la propuesta} = \text{S/ } 52\,039,30$$

En consecuencia el ingreso será de S/ 52 039,30 nuevos soles, este importe se tomará como promedio para los 3 años de proyección del flujo de caja.

Tabla 29.
Flujo de caja económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Egresos				
Implementación	45.587,00			
Verificaciones		12.500,00	12.500,00	12.500,00
Ingresos				
Ganancias por implementar		52.039,30	52.039,30	52.039,30
Flujo de caja	-45.587,00	39.539,30	39.539,30	39.539,30

La tabla 29 indica el flujo de caja para los próximos 3 años en la empresa Casa Grande tras la implementación de la propuesta, cabe mencionar que después del año 0 el costo de la implementación se reduce a S/ 12.500,00 ya que es el costo que implica realizar las verificaciones de la mejora continua y estará presente para todos los años. Con ello se

procede a determinar los indicadores económicos como son el VAN, TIR y el costo beneficio de la propuesta de mejora de los procesos, no obstante se empleará una tasa del 6% en base a la tasa pasiva del sistema financiero para empresas o personas jurídicas impuesto en el último año fiscal 2021.

Tabla 30.
Cálculo de los Indicadores Económicos

Periodo	Ingreso (S/)	Egreso (S/)	Flujo Efectivo Neto (S/)	Tasa de actualización	Ingresos actualizados	Egresos actualizados	Valor actual neto	Valor actual neto acumulado
0		45587,00	-45587,00	1,000000	0	45587,00	-45587,00	-45587,00
1	52039,30	12500,00	39539,30	0,943396	49093,68	11792,45	37301,23	-8285,77
2	52039,30	12500,00	39539,30	0,889996	46314,79	11124,96	35189,84	26904,06
3	52039,30	12500,00	39539,30	0,839619	43693,20	10495,24	33197,96	60102,02
	156117,90	83087,00	73030,90		139101,67	78999,65	60102,02	

Según los resultados de la tabla 30 (cálculos efectuados en Excel) se procedieron a determinar el valor de los indicadores económicos:

- Valor presente neto (VAN)

Para hallar este valor se efectúa el siguiente cálculo:

$$VAN = Total\ de\ Ingresos\ actualizados - Total\ de\ Egresos\ Actualizados$$

$$VAN = 139.101,67 - 78.999,65$$

$$VAN = S/ 60.102,02$$

Dado que el VAN es positivo se puede decir que se acepta la propuesta de mejora de los procesos del área de Gestión Humana en la empresa Casa Grande

- Tasa interna de retorno (TIR)

Para hallar la TIR se aplicó la fórmula en Excel sobre la Matriz del Flujo Efectivo Neto de los 3 años proyectados para la propuesta, obteniendo como

resultado una TIR del 68,65% que al ser mayor que la tasa empleada del 6%, entonces esto indica que la propuesta es rentable.

- Costo – Beneficio

Para determinar el costo beneficio de la propuesta, que en otros casos también se le denomina índice de rentabilidad (IR), se efectuó el siguiente cálculo:

$$\text{Costo – Beneficio} = \frac{\text{Total de Ingresos actualizados}}{\text{Total de Egresos actualizados}}$$

$$\text{Costo – Beneficio} = \frac{139.101,67}{78.999,65}$$

$$\text{Costo – Beneficio} = 1,8$$

En consecuencia, el valor del C-B es de S/ 1,8, como es mayor que 1 se puede decir que la propuesta es viable ya que por cada sol invertido para la propuesta de mejora de los procesos del área de Gestión Humana la empresa Casa Grande ganará S/ 0,80 nuevos soles.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se efectuó el diagnóstico de los procesos del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande obteniendo como resultados de cumplimiento lo siguiente: La Administración de Personal 86,19%; Bienestar Social 86,94%; Nóminas 86,69%; Relaciones Laborales 3,66%; Selección y Capacitación 97%. Con ello se pudo evidenciar las falencias del proceso, concluyendo en la necesidad de diseñar una propuesta mejora.
- Se logró identificar los costos actuales del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande los cuales ascendieron a un total de S/ 956 203,59, que contempla los costos de presupuesto de mano de obra para el área, costos por reintegros y costos por imprevistos, estos últimos generados por deficiencias en la gestión de los procesos.
- Se realizó el diseño de la mejora de procesos del área de Gestión Humana de la empresa Casa Grande para ello se emplearon formatos que partieron desde diseñar el mapa de procesos, aplicar fichas de procesos, diseñar flujogramas para cada uno de los procesos, rediseñar el organigrama y emplear formatos para la mejora continua de los procesos con auditorias mensuales.
- Se evaluó la viabilidad económica de la propuesta de mejora obteniendo un VAN de S/ 60.102,02, una TIR de 68,65% y un C/B de 1,8, con ello se concluye que la propuesta de mejora de los procesos del Área de Gestión Humana es rentable y viable para la empresa Casa Grande.

Recomendaciones

- Se recomienda a la directiva de la empresa Casa Grande formalizar la propuesta de mejora de los procesos del área de Gestión Humana para que de esta forma se pueda implementar y conseguir las mejoras del desempeño de cada uno de los procesos.
- Invertir en una estandarización de procesos en base a una certificación internacional ya que esto beneficiará a la imagen institucional de la empresa Casa Grande.
- No dejar de lado la mejora continua de los procesos ni las auditorías internas periódicas ya que será una de las formas más efectivas de poder determinar si hubo mejoras o se incrementaron las deficiencias.

REFERENCIAS

- Aguilera, O. (2011). Guía de buenas prácticas para la gestión de procesos. Andalucía: Junta de Andalucía.
- Alcívar, M., Alarcón, C., & Ferrin, H. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. Podium, 37.
- Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. Ingeniería Industrial, 159-171.
- Alvarado, C., & Ganoza, S. (2018). PROPUESTA DE MEJORA PARA REDUCIR COSTOS OPERACIONALES EN EL PROCESO DE COMPRAS Y EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA BGS S.A.C. - LAMBAYEQUE. Lambayeque, Perú: Repositorio Universidad Privada del Norte.
- Arias, M., & Rojas, E. (2016). Guía para gestionar procesos de negocio a través de minería de procesos. Revista IEN, 30-42.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Scielo_Revista Universidad y Sociedad - vol. 11, no 4., 163-170.
- Arrascue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. Revista de la Facultad de Medicina Humana, 21.
- Benites, A. (2018). "PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL WORLD GROUP SAC. Trujillo, Perú: Repositorio Universidad Privada del Norte.
- Calsina, G. (2021). Los retos de la agroindustria en la gestión del talento. Montana.

- Campos, R., & Lao, M. (8 de Noviembre de 2018). Propuesta de mejora en el proceso de gestión humana basado en gestión del conocimiento para la mejora en la productividad en una empresa de la industria de plástico. Lima, Perú: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
- Cartin, C. (2021). Propuesta de mejora de los procesos de Formación y Capacitación hacia los colaboradores de 3M para disminuir los desperdicios y errores en el área de entrenamientos mediante la implementación de DMAIC. San José de Costa Rica, Costa Rica: Arizona State University.
- Cruz, D. (2018). Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de gestión local del programa nacional de vivienda rural, 2018. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- EKCIT. (28 de abril de 2022). SAP Analytics Cloud (SAC): el sistema de BI en la nube de SAP. Obtenido de <https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/programas-erp/sap-analytics-cloud-sac>
- Espinosa, R., Zúñiga, R., Guerrero, A., & Campos, H. (2017). Contabilidad de Costos para la Gestión Administrativa. Quito, Ecuador: Repositorio UNEMI.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill Education.
- INEI, I. N. (2021). Producción de Caña de Azúcar. Lima, Perú: Gobierno Peruano.
- Jara, A., & Portilla, V. (2022). PLAN DE MEJORA PARA REDUCIR LOS COSTOS OPERATIVOS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL MOLINERA. Trujillo, Perú: Repositorio Universidad Privada del Norte.
- La República. (29 de Julio de 2021). Latinoamérica representa cerca de 13% de la producción agrícola a nivel mundial.

- León, A. (2021). Importancia de los Costes en la Gestión Empresarial. Escuela de Organización Industrial.
- Lucidchart. (2022). ¿Cuáles son tus necesidades de creación de ERD? Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-entidad-relacion>
- Manrique, R. (2022). La agroindustria fue la actividad que más generó puestos de trabajo ligados a la exportación en el 2021. Redagricola.
- Martín, E. (5 de Diciembre de 2019). Tu departamento de RRHH no funciona por estos 6 motivos. Obtenido de <https://www.grupocibernos.com/blog/tu-departamento-de-rrhh-no-funciona-por-estos-6-motivos>
- Medina, S., Ruata, S., Contreras, S., & Cañizalez, B. (2018). Contabilidad de Costos. Cidepro.
- Oracle. (2022). ¿Qué es Human Capital Management? Obtenido de <https://www.oracle.com/mx/human-capital-management/what-is-hcm/>
- Pérez, J. (2021). Gestión por procesos 2012 - Rev. 2021. Madrid: ESIC.
- Reveles, R. (2019). Análisis de los elementos del costo. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5pGpDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=tipos+de+costos&ots=c-1jjxgWs7&sig=mBJm3k225CdS-IkMEVvTP_Lbnlg#v=onepage&q=tipos%20de%20costos&f=false
- Rodriguez, A., & Livicy, N. (2020). DISEÑO DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE. Trujillo, Perú: Repositorio Universidad Privada del Norte.
- Sánchez, J. (2021). Coste – Costo. TALSA. Economipedia.
- Santana, C. (22 de 06 de 2022). ¿Cuáles son los problemas más comunes en Recursos Humanos? Obtenido de <https://blog.acsendo.com/problemas-de-recursos-humanos>

- Silvestre. (31 de Marzo de 2022). AGROINDUSTRIA CONCENTRÓ EL MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS EXPORTADORAS EN ENERO 2022. Obtenido de <https://silvestre.com.pe/agroindustria-concentro-el-mayor-numero-de-empresas-exportadoras-en-enero-2022/#:~:text=Por%20sectores%2C%20el%20stock%20m%C3%A1s,medianas%2015%20y%20grandes%2074.>
- Simancas, R., Silvera, A., Garcés, L., & Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Redalyc_Revista Venezolana de Gerencia* - 23(82), 377-391.
- Suárez, B., Celis, G., & Vergara, A. (2020). Rediseño de Procesos para la Gestión de Recursos Humanos en una Empresa de Soluciones Empresariales. LACCEI.
- Superintendencia de Administración Tributaria SUNAT. (2022). Consultas de RUC. Lima, Perú: Gobierno Peruano.
- Vásquez, M., Jara, K., & Ccahuay, J. (2020). PLAN DE MEJORA EN LA GESTIÓN OPERATIVA PARA REDUCIR COSTOS DE LA EMPRESA SHALOM EMPRESARIAL S.A.C. CHICLAYO. *Revista Científica Institucional Tzhoecoen* - Vol. 12 Núm. 3.
- Zagal, N. (2022). PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMISIÓN DE USUARIOS DEL SUB SECTOR HIDRÁULICO SAN IDELFONSO, VIRÚ, 2022. Trujillo, Perú: Repositorio Universidad Privada del Norte.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Operacionalización de las Variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: Procesos del área de Gestión Humana	Viene a ser una secuencia ordenada de diferentes actividades que se repiten, cuyos productos tienen valores intrínsecos para su usuario final, en otros términos comprende a la cadena de eventos que dan un valor agregado en relación a una organización (Pérez, 2021).	Administración del personal Bienestar social Nóminas Relaciones Laborales Selección y Capacitación	% De registros del personal % De personal subsanado % De nóminas procesadas % De personal satisfecho % De personal capacitado
Variable dependiente: Costos	Es el desembolso económico que se efectúa para la cadena productiva de algún producto o para la oferta de un servicio. Este se conforma por la compra de materia prima, de insumos, el pago de personal, gastos de producción y administrativos (Sánchez, 2021)	Costos Operativos	C.T. = Presupuestos + Reintegros + C. imprevistos

Anexo 2

Encuesta de priorización en base a las causas raíces dirigida al personal clave del área de
Gestión Humana de la empresa Casa Grande S.A.

Encuesta de Matriz de Priorización
Área de aplicación: Gestión Humana

Problema: Altos Costos operativos

Nombre / Cargo del encuestado (a):

Área:

Marque con una "X" según su criterio de significancia de causa en el problema

Valorización	Puntaje
Alto	3
Regular	2
Bajo	1

En las siguientes causas considere el nivel de prioridad que afecten en el desempeño de la
gestión del área de Gestión Humana.

Causa	Preguntas en base a las Causas Raíces	Calificación		
		Alto	Regular	Bajo
CR1	Equipos informáticos insuficientes			
CR2	Requerimiento empírico de materiales			
CR3	Poco personal para los procesos			
CR4	Empírico desarrollo de funciones			
CR5	Ausencia de Flujogramas			
CR6	Falta de manual de procedimientos			
CR7	Demora de aprobación de requerimientos			
CR8	Falta de estudios salariales para contratar			
CR9	Instalaciones eléctricas visibles			
CR10	Deficiencia en la limpieza del área			
CR11	Equipos mal instalados			
CR12	Empírica evaluación del desempeño del personal			
CR13	Deficiencia del control del presupuesto			
CR14	Control empírico de las horas trabajadas			

Anexo 3

Ficha de procesos para la observación de los procesos del área de Gestión de Gestión Humana.

GESTIÓN HUMANA		
Proceso:	Código:	Paginación de procedimiento: 1
	Versión: 1	Fecha:
Revisado por:	Aprobado por:	
OBJETO		
ALCANCE		
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO	
ENCARGADO DEL PROCESO		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO		
FLUJOGRAMA		
INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS		
INDICADORES		
MODIFICACIONES		

--

Anexo 4

Formato para el registro de Capacitaciones del personal.

REGISTRO DE CAPACITACIÓN				
REGISTRO:				
MARCAR X				
INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	ENTRENAMIENTO	SIMULACRO:	
TEMA				
FECHA				
NOMBRE DEL CAPACITADOR O ENTRENADOR				
N° HORAS				
APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS CAPACITADOS	N° DNI	ÁREA	FIRMA	OBSERVACIONES
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
RESPONSABLES DEL REGISTRO				
NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA	