



Universidad
Señor de Sipán

**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y
URBANISMO**

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

**IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA PARA
REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS EN EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA
IPAE-PERU LTDA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA
INDUSTRIAL**

Autor:

Bach. Fernandez Rojas, Roxana Lupita

(ORCID:0000-0002-9278-1662)

Asesor:

Dr. Barandiarán Gamarra José Manuel

(ORCID:0000-0002-9666-5888)

Línea de Investigación:

Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente

Pimentel – Perú 2022

APROBACIÓN DEL JURADO

**IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS, PARA REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS DE LA EMPRESA IPAE-
PERU LTDA.**

Dr. VÁSQUEZ CORONADO MANUEL HUMBERTO

Presidente del Jurado de Tesis

Dr. PUYEN FARIAS NELSON ALEJANDRO

Secretario del Jurado de Tesis

Mg. FRANCIOSI WILLIS JUAN JOSE

Vocal del Jurado de Tesis

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Quien suscribe la DECLARACIÓN JURADA, soy Roxana Lupita Fernandez Rojas del Programa de Estudios de Ingeniería Industrial de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro bajo juramento que soy autor del trabajo titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA PARA REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA IPAE-PERU LTDA.

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firman:

Fernandez Rojas Roxana Lupita	47990360	
----------------------------------	----------	---

Pimentel, 21 de abril de 2023

DEDICATORIA

A Dios, por la fortaleza que me ha dado cada día a lo largo de estos años y por bendecirme en conocer personas maravillosas que me han apoyado en la lucha de mis metas.

A mis hijas, Valeria y Xiomara por ser mi fuente personal de motivación para salir adelante y ser su ejemplo de perseverancia y coraje.

A mi familia por el apoyo incondicional y en especial a mi hermana Magaly por creer siempre en mí y ser mi ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTO

A Dios por protegerme y darme las fuerzas para continuar luchando por mis sueños y no desampararme en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi hermana por ayudarme siempre y darme la mano cuando más necesitaba.

A mi familia por creer siempre en mí y en especial mis hijas por darme esas palabras de aliento cuando no tenía fuerzas para seguir en el camino.

A los Ing. Amaya Checa e Ing. Edward Aurora por sus consejos de superación e impulsarme día a día a ser un excelente profesional.

IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS DE LA EMPRESA IPAE-PERU LTDA.

IMPLEMENTATION OF CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES, TO REDUCE THE DIRECT COSTS OF THE COMPANY IPAE-PERU LTDA.

Resumen

La presente tesis busca una solución antes las constantes rotaciones de personal que se han identificados en la empresa IPAE-PERU LTDA, así también, reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos e incrementar la productividad de los colaboradores y por ende incrementar la utilidad y la presencia de la empresa a nivel nacional, su objetivo es determinar el impacto de las herramientas de mejora continua en el área identificada. Asimismo, la investigación es aplicada, de tipo explicativo, con un diseño experimental, con una muestra de 20 colaboradores. Luego de realizado el estudio, se obtuvo como resultado que la empresa no tiene implementado un perfil de puesto para cada área y un debido proceso de selección de personal, por lo que el año 2021 se registraron 21 rotaciones por un monto total de 32,400.00 soles y en periodo enero-agosto del 2022 un total de 21,600.00 soles, asimismo, la productividad de cada asesor educativo es del 68.5%, es decir, realizan 54 matrículas sobre las 80 presupuestadas, por lo que la productividad es relativamente baja. El estudio concluye que la implementación de la herramienta de mejora tiene un impacto positivo en la empresa, con el incremento de la productividad a 117% con una variación porcentual de 48.5%, es decir, las matrículas generadas ascendieron a 94 al mes, generando un beneficio costo de 11.27 soles. Finalmente, la rotación de personal disminuyo a 0 en los 4 meses de implementado la herramienta con una disminución de costos de rotación de 9,000.00 soles.

Palabras clave: Ciclo PHVA, mejora continua, costos directos, productividad.

Abstract

This thesis seeks a solution to the constant turnover of personnel that have been identified in the company IPAE-PERU LTDA, as well as to reduce direct costs in the Human Resources area and increase the productivity of collaborators and therefore increase utility. and the presence of the company at a national level, its objective is to determine the impact of continuous improvement tools in the identified area. Likewise, the research is applied, of an explanatory type, with an experimental design, with a sample of 20 collaborators. After the study was carried out, it was obtained as a result that the company has not implemented a position profile for each area and a due personnel selection process, therefore, in 2021, 21 rotations were registered for a total amount of 32,400.00 soles and In the period January-August 2022, a total of 21,600.00 soles, likewise, the productivity of each educational advisor is 68.5%, that is, they carry out 54 enrollments out of the 80 budgeted, so productivity is relatively low. The study concludes that the implementation of the improvement tool has a positive impact on the company, with the increase in productivity to 117% with a percentage variation of 48.5%, that is, the registrations generated amounted to 94 per month, generating a benefit cost of 11.27 soles. Finally, staff turnover decreased to 0 in the 4 months of implementing the tool with a decrease in turnover costs of 9,000.00 soles.

Keywords: PDCA cycle, continuous improvement, direct costs, productivity.

Índice:

I.	INTRODUCCIÓN	14
1.1.	Realidad problemática	14
1.2.	Antecedentes de estudio.	18
1.3.	Teorías relacionadas al tema	21
1.3.2.	Definición de términos.	33
1.4.	Formulación del problema	34
1.5.	Justificación e importancia de estudio	34
1.6.	Hipótesis:	35
1.7.	Objetivos	35
1.7.1.	Objetivo general	35
1.7.2.	Objetivos específicos	35
II.	MATERIAL Y METODO	36
2.1.	Tipo y Diseño de Investigación	36
2.2.	Variables y Operacionalización	38
2.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	41
2.3.1.	Técnicas e instrumentos	41
2.3.2.	Confiabilidad de los instrumentos	42
2.3.3.	Validación de los instrumentos	42
2.4.	Procedimiento de análisis de datos.	43
2.5.	Criterios éticos	44
2.6.	Criterios de rigor científico.	45
III.	RESULTADOS	46

3.1.	Diagnóstico de la empresa.	46
3.1.1.	Información general	46
3.1.2.	Descripción del proceso de servicio:	51
3.1.3.	Análisis de la problemática	55
3.1.4.	Situación actual de la variable dependiente	73
3.2.	Propuesta de la investigación	81
3.2.1.	Fundamentación	81
3.2.2.	Objetivos de la propuesta	81
3.2.3.	Desarrollo de la propuesta	82
3.2.4.	Situación de la variable dependiente con la propuesta.	111
3.2.5.	Análisis beneficio/costo de la propuesta	114
3.3.	Discusión de resultados	115
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
4.1.	Conclusiones	117
4.2.	Recomendaciones	118
V.	REFERENCIAS	119
VI.	ANEXOS	123

Índice de figuras

Figura 1: Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015	24
Figura 2. Ubicación Cooperativa de Servicios Múltiples IPAE-PERU LTDA	45
Figura 3. Organigrama empresa IPAE-PERU LTDA	47
Figura 4. Diagrama de flujo de la empresa IPAE_PERU LTDA	52
Figura 5. Diagrama de flujo de contrataciones IPAE-PERU LTDA	54
Figura 6. Respuesta de la pregunta n°1.	57
Figura 7. Respuesta de la pregunta n°2	58
Figura 8. Respuesta a la pregunta n°3	59
Figura 9. Respuesta a la pregunta n°4	60
Figura 10. Respuesta a la pregunta n°5	61
Figura 11. Respuesta a pregunta n°6	61
Figura 12. Respuesta a la pregunta n°7	62
Figura 13. Respuesta a la pregunta n°8	63
Figura 14. Respuesta a la pregunta n°9	63
Figura 15. Respuesta a la pregunta n°10	64
Figura 16. Respuesta a la pregunta n°11	65
Figura 17. Respuesta a la pregunta n°12	65
Figura 18. Diagrama de Ishikawa IPAE-PERU LTDA	68
Figura 19. Diagrama de Pareto de IPAE-PERU LTDA.	71
Figura 20. Modelo Ciclo PHVA	83
Figura 21. Diagrama de Flujo del nuevo proceso de selección y contratación de personal.	92
Figura 22. Gráfico de barras de los despidos ejecutados en el año 2021 y 2022.	94

Figura 23. Plano de 96m ² de la empresa antes de la mejora.	98
Figura 24. Plano actual de la empresa después de la mejora.	103
Figura 25. Formato de supervisión de asesores académicos.	110
Figura 26. Formato de evaluación de desempeño de colaboradores.	112
Figura 27. Gráfico de barras del antes y después de aplicado la mejora.	113
Figura 28. <i>Tendencia de crecimiento de las matrículas realizadas en el periodo oct-dic 2022.</i>	114

Índice de tablas

Tabla 1. Población considerada en la investigación.	36
Tabla 2. Muestra considerada para la investigación	37
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente.	40
Tabla 4. Análisis de viabilidad.	43
Tabla 5. Programas de educativos ofrecidos por IPAE-PERU LTDA	48
Tabla 6. Guía de entrevista.	56
Tabla 7. Guía de observación aplicado a la empresa.	67
Tabla 8. Análisis de Pareto de los problemas en la empresa IPAE-PERU LTDA	
Tabla 9. Costos de mano de obra de la empresa.	74
Tabla 10. Costos de operación.	77
Tabla 11. Guía de análisis documentario RRHH y Finanzas IPAE-PERU LTDA periodo 2021 y 2022	78
Tabla 12. Costos destinados por cada día de trabajo.	79
Tabla 13. Cuadro comparativo de Matrículas Presupuestadas vs Matrículas Realizadas año 2021.	80
Tabla 14. Tabla comparativa de los Costos de Matriculas Presupuestadas y Matrículas Realizadas.	81
Tabla 15. Estructura del Ciclo PHVA	85
Tabla 16. Actividades a realizar periodo Setiembre 2022.	86
Tabla 17. Perfil de puesto Asesor Académico.	87
Tabla 18. Perfil de puesto Asistente de RRHH.	88
Tabla 19. Perfil de puesto Supervisor de Edición Académica.	90

Tabla 20. Despidos ejecutados en la empresa en el año 2021 y 2022	94
Tabla 21 Diagnostico de fortalezas y debilidades de la empresa.	96
Tabla 22. Actividades a ejecutarse para el mejoramiento de los espacios físicos de la empresa.	97
Tabla 23. Resumen operativo de los equipos, mobiliarios de la empresa.	100
Tabla 24. Descripción del presupuesto total para el mejoramiento de los ambientes de la empresa.	101
Tabla 25. Cronograma de actividades.	105
Tabla 26. Cronograma de capacitación dentro del plan de mejora.	109
Tabla 27. Tabla comparativa del antes y después de la mejora con respecto a los asesores académicos.	113
Tabla 28. Tabla comparativa de matrículas presupuestadas en relación a las matrículas realizadas después de aplicado la mejora.	114
Tabla 29. Tabla comparativa de los costos de rotación 2021 y 2022.	116
Tabla 30. Tabla comparativa de matrículas realizadas en el 2021 y 2022.	116
Tabla 31. Estructura del cálculo de beneficio.	119
Tabla 32. Presupuesto Total ejecutado para la mejora.	120

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

Estados Unidos, (PR Newswire, 2022) menciona la relevancia de la mejora continua aplicando tecnologías nuevas en las empresas, y en esta investigación se enfatizó el uso de Preddio Technologies (soluciones digitales que mejoran la eficiencia de los procesos de limpieza Clean-In-Place) y en este caso proporcionar datos sobre los ciclos químicos y de enjuague en la empresa cervecera Lord Hobo. Asimismo, implementar nuevas tecnologías permite mejorar la eficiencia de un proceso y por ende reducir la presencia de operarios en algunas de las áreas.

Brasil, el autor (Fabiane, De Toledo, & Alliprandini, 2021) enfatiza las pocas investigaciones existentes entre la relación del programa de mejora continua y el rendimiento de la innovación, una de las formas en la cual se realizó este estudio fue mediante la división de la mejora continua en cuatro sub construcciones (cultura, persona, estrategia y alta dirección) y los cuatro tipos de innovación (innovación de procesos incrementales, innovación incremental de productos; innovación radical de procesos e innovación radical de productos). Teniendo en cuenta que la innovación de productos consiste en cambiar o crear nuevos productos en beneficio del usuario y la innovación de procesos consiste en métodos de producción nuevos o mejorados. Es por ello que en las empresas manufactureras brasileñas se denota las relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las construcciones de la mejora continua y los cuatro tipos de innovación.

Estados Unidos, (Tudor Rose Holdings Ltd., 2018) en su artículo menciona los 50 años de innovación de los cruceros Royal Caribbean, el cual se vio reflejado la mejora continua en la conservación del medio ambiente y practicas sostenibles, haciendo asi que esta cadena de cruceros avance y se mantenga a la vanguardia de las últimas tecnologías, estas mejoras además son visible en la alta calidad de atención a los huéspedes.

Estados Unidos, (PR Newswire, 2021) hace mención a la importancia de contar con personal altamente calificado y con una actitud visionaria, es por ello que Beckwood Press Company fomenta el crecimiento continuo con mejoras organizacionales, contando con líderes que dirijan y motiven tanto al equipo de gestión como al personal operativo para hacer crecer eficazmente la organización y mejorar la eficiencia operativa.

Estados Unidos, (Beckman, 2020) en su artículo menciona la gran relevancia de la participación de todo el personal de la organización, es por ello que la empresa Micron Manufacturing- Michigan ha implementado un formulario de mejora llamado “iniciar, detener y mantener” en cual los empleados de cada área expresa soluciones a las diferentes actividades que realizan, como: deberíamos estar haciendo (iniciar), no debemos seguir haciendo (detener) y esto está funcionando muy bien (mantener); así el equipo ejecutivo asigna los recursos y designa a un líder que guie el proyecto.

Nacional

Lima, (Espinoza Arias, 2020) en su investigación menciona que el alto índice de productos defectuosos es una razón suficiente para implementar un plan de mejora continua que permita su reducción.

El autor (Horiuchi Rodriguez, 2017) evidencio una serie de problemas dentro de Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) que es una organización encargada de la acreditación y reconocimiento en programas de ingeniería y tecnología en más de 28 países, pero que a la vez no relaciona la mejora continua con la innovación de los servicios, esto ocasiona grandes pérdidas económicas dentro de la organización, principalmente por la falta de capacitación de los empleados y la ausencia de estrategias organizacionales.

Según (Muñoz Borja, 2022) los desórdenes del área del trabajo, los procesos no estandarizados y la poca limpieza pueden generar una baja en la calidad del producto, y eso es lo que sucede en una empresa productora de café orgánico que

no lleva un control automatizado en el área de producción, afectando así la calidad y generando grandes pérdidas económicas.

Lima, el autor (Calderon Ordoñez, 2021) enfatiza la relevancia de la mejora continua en los procesos de producción, es por ello que el enfoque Lean Manufacturing orientado a la mejora continua ayuda a la disminución de los costos de producción, incrementa la productividad y mejora la calidad del producto.

Local

La educación del país y el crecimiento económico debería de ir de la mano. Sin embargo, la educación en el Perú es considerada deficiente, y según encuestas realizadas las principales causas es la deficiente capacitación de los docentes y la falta de tecnología, es por eso que el Ministerio de Educación a través de la UGEL ha lanzado la evaluación docente, como parte de la mejora de la educación pública mediante procesos de evaluación confiables que permita seleccionar docentes calificados para ser parte de la Carrera Publica Magisterial (CPM). (Ministerio de Educación, 2022)

La mejora continua implica mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más eficiente, efectivo y adaptable, el proceso que se modifique estará a cargo del empresario. (Harrington, 1993)

En Perú existen un gran número de institutos que brindan educación complementaria para profesionales, como es las certificaciones, especializaciones y diplomados, pero también existen instituciones que ofrecen estos documentos falsificados, por lo que muchas profesiones se abstienen de continuar capacitándose. (ANDINA, 2020)

La empresa IPAE-PERU LTDA es una Cooperativa de Servicios Múltiples enfocada en brindar certificaciones, diplomados y especializaciones a profesionales en los campos de la Ingeniería, medicina, arquitectura, administración y especialmente docencia. A pesar de ser una empresa relativamente nueva en el

mercado, ha tenido una gran demanda por partes de los profesionales y por ende está siendo reconocida en todo el país, ya que llega hasta los lugares más alejados del país.

En el año 2021, la empresa IPAE-PERU LTDA, registro un total de 18 despidos, para cubrir los puestos la empresa gasto treinta dos mil cuatrocientos soles (S/.32 400.00), es decir mil ochocientos soles (S/.1 800.00) por cada uno. En el periodo enero-agosto del 2022, los despidos incrementaron a doce (12) y por ende la empresa gasto un total veintiuno mil seiscientos soles (S/.21 600.00). De acuerdo a lo hechos suscitados, se detectó la ineficiencia en el área de Recursos Humanos, la cual está a cargo de la Administración de la Empresa, que no cuenta con un proceso definido en la contratación de personal nuevo, esto debido a que no existe un perfil de puesto de cada área de la organización, por lo que la decisión es tomada en muchas ocasiones por el jefe de RRHH o el jefe de Finanzas, esto ha generado que las contrataciones solo inicien con la entrevista y posterior firma de contrato. Además, de no realizar un seguimiento a los nuevos colaboradores para evaluar su desempeño laboral, por lo que finalmente se obtiene una gran demanda de rotación de personal.

I.2. Antecedentes de estudio.

Internacional

Ecuador, (Alvarado Ramirez & Pumisaco Alvaro, 2017) realizaron la investigación “Prácticas de mejora continua, con enfoque kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito.” cuya metodología empleada fue cualitativa y explorativa. como: observación directa, análisis documental y entrevistas. Los resultados muestran beneficios monetarios gracias a la minimización de procesos innecesarios y desarrollo profesional de los colaboradores dentro de la empresa gracias al enfoque Kaizen. Concluyendo que al utilizar una metodología cualitativa los resultados y conclusiones no pueden generalizarse, por ende, este artículo puede ser tomado en nuevas investigaciones. Esta investigación se relaciona con nuestra investigación ya que Kaizen es un método de mejoramiento continuo, que busca eliminar los desperdicios en el sistema, asimismo está enfocado en la participación de todos sus colaboradores para el logro de sus objetivos.

Colombia, (Meraz Rivera, Castiblanco Jimenez, Cruz Gonzales, & Mateo Diaz, 2021) en su investigación “Diseño de una herramienta guía basada en metodologías de mejora continua aplicable a pymes del sector lácteo en países de América Latina y el Caribe.” Cuyo objetivo fue diseñar un instrumento guía apoyada en técnicas de mejora continua aplicable a pymes del sector lácteo. La metodología empleada fue descriptiva, a través de la descripción de procesos, actividades y personas involucradas en la empresa, además se empleó hojas de verificación y encuestas utilizando el software estadístico Minitab. Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes: en México las empresas conocían sus ventajas y desventajas, pero no buscaban soluciones a los problemas que presentaban, como el estiércol y tierra presente en la leche; en Colombia las empresas son conscientes de las limitaciones de sus procesos, pero no aplican ninguna mejora, ya que consideran que demandaría tiempo y dinero. En ese sentido, aplicar la herramienta Prolect

(productividad láctea) genera un orden en la estructura organizacional e incrementa la productividad de la empresa, eliminando así las deficiencias en los procesos. Concluyendo así, que las pymes de América Latina y Caribe presentan ineficiencias en las áreas de administración y producción que pueden ser mejoradas aplicando las debidas herramientas y estrategias.

Colombia, (Causado Rodriguez, Charris, & Guerrero, 2019) en su investigación “Mejora continua del servicio al cliente mediante ServQual y Red de Petri en restaurante de Santa Marta” en la cual tuvieron como objetivo medir la calidad de servicio que presentaban los restaurantes, aplicando además la Red de Petri como evaluador de la capacidad de respuesta. La metodología empleada es de carácter descriptivo, explicativo y correlacional, con una población de 440 clientes y una muestra de 206. Los resultados obtenidos mostraron que los clientes quedan insatisfechos con el servicio obtenido, debido a que los colaboradores no son rápidos en su atención, en ese sentido se ha utilizado Visual Basic como simulador para disminuir los tiempos de espera, añadiendo un cocinero más y reduciendo así el tiempo de espera en cola de los clientes. Concluyendo la mejora de la calidad de atención y el incremento de la capacidad de pedidos atendidos.

Nacional

Lima, (Espinoza Arias, 2020) en su investigación titulada “Propuesta de mejora continua en el proceso de producción de una planta de plásticos mediante la metodología PDCA y manufactura esbelta” tuvo como objetivo disminuir el índice de productos defectuosos en una fábrica de plástico en la cual se aplicó la metodología del ciclo de Deming (PDCA) y las 5S, con algunas herramientas como el diagrama de Pareto, Causa Efecto, SIPOC, entre otros. A través de esta investigación se evidencio que el principal problema es la línea de soplado, en la cual el 20% del material presenta defectuosidad al momento del remolido. Luego de la aplicación de estas mejoras, se pudo observar la efectividad de la propuesta, con la reducción del 5% durante el remolido, haciendo asi que el proyecto sea totalmente viable.

El autor, (Muñoz Borja, 2022) en su investigación “Mejora de procesos en la producción del café orgánico peruano bajo el enfoque de ciclo de vida” tuvo como objetivo incrementar la productividad, competitividad y calidad del producto, en la cual se utilizó herramientas de análisis y el diagrama de Ishikawa, en la cual el análisis evidencio que la etapa de húmedo secado representa genera un mayor impacto ambiental, asimismo Ishikawa revela la escasa limpieza y orden del área de trabajo ocasionando una mal manejo del almacenamiento del producto y por ende una mala calidad del café. Finalmente, al realizar el estudio económico de las propuestas se evidencian un incremento en la producción del café y su calidad, con una inversión de 17,844 soles y un beneficio anual de 13,876 soles y una recuperación total en 2 años.

Lima, (Calderon Ordoñez, 2021) realizo la investigación “Aplicación de Lean Daily Management System en una planta de galletas para la mejora continua de los estándares de producción línea piloto” tuvo como objetivo la optimización de los indicadores de producción en su planta piloto y así mismo realizar las réplicas en las demás empresas de la compañía. Para esta investigación se realizó la conformación de equipos de trabajo, análisis de la tabla de Kaizen, reuniones constantes y evaluaciones dentro de la planta de galleta. Para esta mejora se planea una inversión de 118,921 soles y un beneficio de 222,561 soles con una productividad incrementada de 71% a 82% desde su primer año de aplicación.

Local

Según, (Fallaque Otiniano, 2022) en su investigación “Rediseño de la gestión de la producción para reducir los costos directos en la campaña de mango en una empresa agrícola en el departamento de Lambayeque, 2020” cuyo objetivo es la reducción de los costos directos: mano de obra, insumos y materiales. Las deficiencias evidenciadas fueron el incremento de los costos presupuestados anualmente, con una diferencia del 22% en la mano de obra, 24% en la energía y 3% en materiales. En ese sentido la investigación esta orientada al rediseño en la Gestión de la Producción a través de la evaluación económica y financiera.

Finalmente, los resultados obtenidos evidencian una reducción de \$472 758 a \$445 264 en mano de obra que represento el 6% de diferencia con lo presupuestado.

Chiclayo, el autor (Romero Paredes, 2017) en su investigación “Propuesta de implementación de la filosofía six sigma orientada a la mejora de la productividad de ladrillo de techo n°15 en la Empresa Cerámicos Lambayeque de Chiclayo - periodo 2015” cuyo objetivo fue mejorar la productividad en la gestión de operaciones, cuyo principal problema fue localizado en la línea de producción, en la cual se visualizaron que por cada 1 783 500 de ladrillos fabricados 1 029 000 unidades son defectuosas, con una productividad de 57,7% con un nivel sigma de 1,69. En ese sentido, como parte de la mejora se planea la adquisición de maquinaria eficiente, capacitación del personal entre otras acciones correctivas. Finalmente, las unidades producidas para el siguiente año son de 2 743 000 unidades, con un total de ladrillos defectuosos de 729 000 con una productividad incrementada a 73,4% con un nivel sigma de 2,13.

El autor (Quesquen Salazar, 2021) en su investigación “Propuesta de mejora del sistema de abastecimiento de caña de azúcar en la empresa Agro Pucalá S.A.A. para incrementar la productividad” cuyo objetivo es disminuir los tiempos de entrega del transporte de materia prima y la maquinaria vinculada en la producción del azúcar a través del mantenimiento preventivo. Asimismo, se identificó el nivel de productividad en 1.73 bolsa de azúcar por tonelada de caña de azúcar. En ese sentido, la propuesta se enfocó en una auditoria constante en del área de mantenimiento y la capacitación del personal, en la cual la productividad se ve incrementada hasta 1.90 bolsas de azúcar por tonelada, con una inversión de 92 972 soles y un beneficio de 2 298 007.98 soles/mensual.

I.3. Teorías relacionadas al tema

Teorías

Mejora continua

Según el autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca. (Deming E. , 1996)

La mejora continua no es solo aplicable para empresas de producción masiva, sino también para aquellas empresas que prestan servicios, y en esta última, la aplicación es mucha más ventajosa ya que el sistema de mejora continua puede ser más fácil de conocer y entender, por lo que tiene las siguientes características:

- _ *Proceso documentado.* Esto consiste que todos los colaboradores participen y apliquen el mismo proceso cada vez.
- _ *Sistema de medición.* Con la implementación de un sistema de indicadores de gestión se puede pedir si los objetivos están siendo logrados.
- _ *Participación colaborativa.* Esta va directamente relacionada con la participación de todas las personas involucradas con el funcionamiento de la organización.

El círculo de Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), reitera la participación de la Dirección en programas de mejora de calidad en la empresa. Estas cuatro etapas son:

Planear

La etapa de planificación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa, con la que se encontrara las áreas en cuales se debe de mejorar basado en los objetivos de la organización. Antes de iniciar con esta etapa, se requiere recopilar todos los datos de cada una de las áreas, conocer los objetivos, definir acciones y el tiempo de ejecución para obtener los resultados esperados. (Quiroa, 2020)

Según la Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistema de gestión de calidad, hace referencia a las acciones que se deben de abordar para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los riesgos y las oportunidades (OBP, 2015).

Hacer

Luego de conocer los objetivos de la organización e identificar las áreas deficientes, en esta etapa se procede a realizar las acciones correctivas planeadas anteriormente. Principalmente, este paso debe dirigir, organizar y asignar los recursos correspondientes, así mismo, designar las actividades correspondientes para su ejecución. (Quiroa, 2020)

Verificar

En esta etapa se controla y verifica si las acciones correctivas están siendo eficientes y se están obteniendo los objetivos deseados, es decir, se compara los resultados planeados y los obtenidos, de no ser así se vuelve a planificar hasta superar las ineficiencias. (Quiroa, 2020)

Actuar

Finalmente se analizan los resultados obtenidos en la etapa de verificación, una vez se comprueba que las acciones que se están ejecutando tienen los resultados planeados, si es así se implementa la mejora de forma definitiva o se realizan los cambios pertinentes hasta que estos cumplan con el objetivo planeado. (Quiroa, 2020)

Se puede decir que una empresa busca la mejora continua para mejorar su productividad, incrementar la rentabilidad y reducir costos innecesarios, es por ello que existe una relación entre la implementación de determinadas herramientas y la mejora de resultados empresariales. En ese sentido, para dar respuesta a estos dos aspectos se ha organizado la evolución de la mejora continua en las siguientes etapas (Marin Garcia, Bautista Poveda, & Garcia Sabater, 2014):

- _ Etapa 1°. Existe el interés en la mejora continua pero la empresa no se involucra.
- _ Etapa 2°. Existe un compromiso formal para implementar la mejora continua en la organización. Los operarios usan técnicas de solución de problemas estructurados (DMAIC o 6Sigma).
- _ Etapa 3°. Existe el compromiso de unir las estrategias de mejora continua de nivel local con la estrategia global de la empresa.
- _ Etapa 4°. Existe un intento de designar responsabilidades a los líderes de cada área, que se enfocaran en detectar las fallas y buscar las posibles soluciones.
- _ Etapa 5°. Se asemeja a un modelo de “organización que aprende” el concepto de mejora continua y logra la participación de casi todos los colaboradores, incluso las empresas que se encuentran en la cadena de suministro.

Este modelo ha demostrado que la evolución de una etapa a otra ha mejorado los principales indicadores de la organización.

“La mejora continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad, para cumplir con los requisitos” que se presentan a continuación: (Gutierrez Pulido, 2010):

- _ Analizar y evaluar la situación actual.
- _ Establecer objetivos para la mejora.
- _ Implementar una posible solución.
- _ Medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de la implementación.
- _ Formalizar dichos cambios.

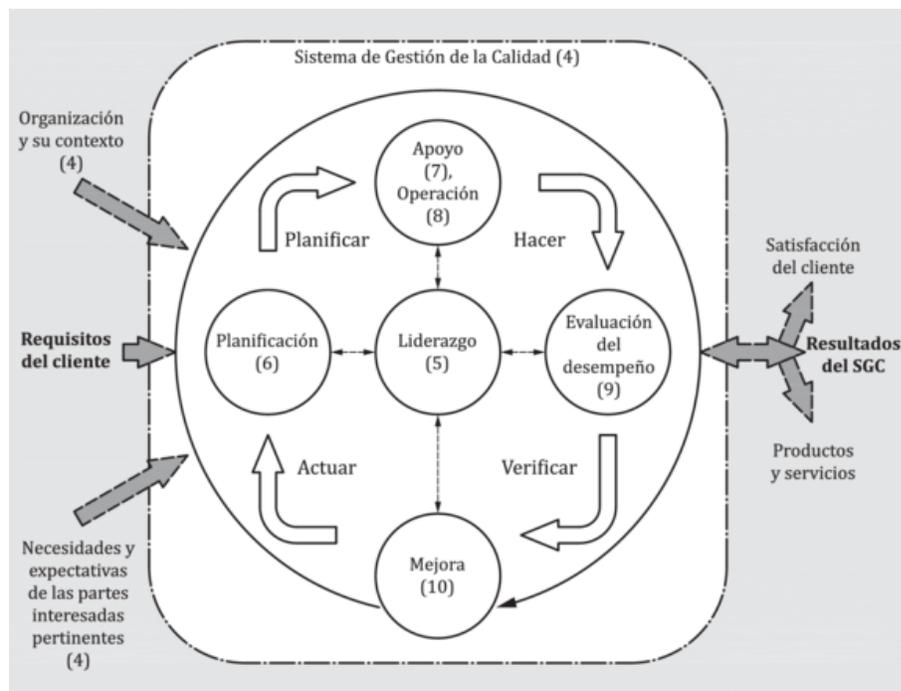
Los resultados se inspeccionan para detectar oportunidades de mejora, esta información es brindada por el mismo sistema y por los clientes.

Un proceso de mejora continua se repite constantemente, ya que va de la mano con la calidad. Un producto o servicio de calidad asegurara un crecimiento constante y sostenido de la organización.

A mayor calidad, mayor productividad, afirma Deming, lo que a su vez direcciona a la empresa a un crecimiento competitivo a futuro. Las mejoras incrementan la productividad, minimizan los costos y evita las pérdidas de tiempo y materia. Deming considera que los administradores son la principal fuente de incremento de productividad, ya que sobre ellos recae la responsabilidad de manejar correctamente al personal y supervisar las operaciones.

La mejora continua es aplicada en los tres ámbitos (calidad, seguridad y medio ambiente) según las normas ISO 9000 (2000) e ISO 9001: 2015 (OBP, 2015).

Figura 1: Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015

Planificar: establecer los objetivos y los procesos del sistema y los recursos necesarios para obtener el resultado esperado para la satisfacción

del cliente y las políticas de la organización, tomando en cuenta los riesgos y las oportunidades.

Hacer: ejecutar lo planificado.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos implementados para la mejora y brindar los resultados obtenidos de su ejecución.

Actuar: las acciones correctivas y preventivas para mejorar el sistema.

I.3.1.1. Costos directos

Los costos se dividen en dos categorías ampliamente conocidos, por un lado, tenemos a los costos directos relacionados a la producción, como la materia prima y por el otro a los costos indirectos, que no está ligado a la actividad de la empresa, pero si se deben considerar, tales como los gastos administrativos.

Los costos directos van relacionados con la producción, es decir va relacionado directamente con la realización o fabricación de productos o servicios que ofrece una empresa, estos costos se ven reflejados en el precio de venta del producto o servicio.

Los costos directos son ampliamente reconocidos de forma cuantitativa, mediante un mecanismo económicamente factible y efectivo en términos de costo, mientras los costos indirectos son obtenidos mediante una fórmula de asignación específica. (Toro Lopez, 2016)

La administración de costos es un conglomerado de acciones que los gerentes emprenden para satisfacer a su clientela, disminuyendo e inspeccionando los costos de sus productos y/o servicios. Existe una diferencia entre las empresas de manufactura y servicio, en la primera se asigna el valor con respecto a la materia utilizada para su producción, en tanto, en los servicios el producto es menos tangible, y los costos están definidos por los insumos necesarios, valor de compra del servicio

básico, mano de obra o de conocimiento, más el valor el valor de los recursos que utiliza en la prestación del servicio. (Toro Lopez, 2016)

El costo es todo aquel desembolso realizado en el pasado, presente o futuro que esté relacionado con la producción, este valor está incluido en los productos y/o servicios y es el factor principal para el precio final del producto y/o servicio. Asimismo, los costos están clasificados en (Marulanda Castaño, 2009):

- _ Según su identificación con un departamento o proceso.
Costos directos, se identifica claramente en una actividad o proceso productivo, es decir son estrictamente relevantes en la producción.
Costos indirectos, son aquellos que por su naturaleza no es posible asignarlo a un solo departamento o proceso, es decir, no está relacionado directamente con la producción de los productos.

- _ Según el momento en que se cargan o se comparan con los ingresos.
Costos del periodo, son los que se asemejan con un determinado periodo de tiempo.
Costos del producto, son aquellos que se toman en cuenta solo en el momento que contribuyan directamente al precio del producto.

- _ Según su comportamiento con el volumen de producción.
Costos fijos, son aquellos se involucran independientemente del nivel o volumen de producción y son fijos a corto plazo, es decir, son constantes sin importar el nivel de producción.
Costos variables, se relaciona directamente proporcional al volumen de producción.
Costos semivARIABLES o semifijos, actúan de manera mixta, ya sea fijo o variable.

Asimismo, los costos presentan características 4 fundamentales en los procesos de producción. (Sanchez, 2020)

- _ Veracidad: los costos serán ecuánimes y confiables ya que su procedencia es obtenida con técnicas correctas.
- _ Comparabilidad: ya que los costos pueden ser comparados con cualquier estado contable de algún determinado periodo de tiempo.
- _ Utilidad: el análisis de los costos es guiados bajo los principios contables para que estos sean relevantes en la toma de decisiones por parte de los responsables de cada departamento y empresa.
- _ Claridad: deben ser presentados de manera clara y precisa para que pueda ser comprendido e interpretado por cualquier persona o funcionario de la empresa.

Se debe tomar en cuenta la relevancia de los costos unitarios de los diferentes productos, ya sean producidos o no. Este representa un parámetro referencial en cuanto a la decisión de los precios de venta y políticas de descuento.

El cálculo de los costos de un producto y/o servicio debe permitir al empresario entre otras cosas, lo siguiente:

- _ Establecer con seguridad los precios de venta.
- _ Identificar los márgenes de comercialización.
- _ Implementar correctamente una política de control y minimización de costos.
- _ Establece una correcta supervisión de inventarios.
- _ Conocer los montos exactos para ser destinados a los gastos de producción y de la empresa.

Las estrategias de los costos están orientadas en producir al menor costo posible (Orozco, 2020):

- _ Reducción de costos en productos estratégicos: esta estrategia está enfocada en reducir el precio de los productos complementarios mas no del producto principal, como ejemplo tomaremos en cuenta los platos a la carta de un restaurante, estos precios se mantendrán, pero se añade un descuento a las

bebidas, así el consumidor tener la perspectiva de un descuento general en su consumo.

- _ Economías de escala: esta estrategia tiene como objetivo la adquisición en masa de materia prima para aumentar los márgenes de utilidad de los productos terminados.
- _ Sin gastos de publicidad: esta estrategia está orientada a la reducción de recursos económicos en campañas publicitarias y utilizar estos ahorros en la reducción de precios e incrementar la competitividad de los productos en el mercado, esta estrategia es aplicada por pocas organizaciones, entre las más reconocidas tenemos a Oriflame.

El coste laboral es el gasto que implica al empresario los pagos salariales de sus colaboradores, dentro del salario está incluido el seguro de salud y fondo de pensiones. Asimismo, también se tienen en cuenta los gastos incurridos por indemnizaciones por despido, horas extras y/o transporte. (Coll Morales, 2020)

El coste laboral es un tipo de costo que comprende varios aspectos, además de los salariales, las cuales son:

- _ Costos salariales antes de impuestos y cotizaciones (aquí se incluye las horas extras, bonos nocturnos, pagos por feriados, entre otros.)
- _ Cotizaciones por el seguro de salud que es pagado por el empleador.
- _ Cotizaciones de los fondos de pensiones privados y/o nacionales.
- _ Prestaciones sociales, si hay el caso.
- _ Cotizaciones por asignación familiar.
- _ Cotizaciones en despidos, renuncias o fin de contrato.

Además, se toma en cuenta si es el caso:

- _ Formación profesional.
- _ Transporte.
- _ Comedores, guardería, entre otros.

I.3.1.2. Costo de contratación de personal.

La fuerza humana es uno de los principales pilares para toda organización, y principalmente un indicador relacionado directamente a los costos fijos de la empresa. Asimismo, la contratación del personal está dirigido por el área de recursos humanos, entre la cual su principal responsabilidad es reducir la rotación de personal, es decir, minimizar las renunciaciones y despidos de los colaboradores, entre las causas de rotación esta:

- _ Despidos
- _ Decesos.
- _ Accidentes laborales.
- _ Jubilaciones.
- _ Fin de contrato.
- _ Ascensos de puesto.
- _ Renunciaciones.

Las renunciaciones pueden ser originadas por:

- _ Clima laboral estresante.
- _ Cambio de residencia.
- _ Falta de crecimiento laboral.
- _ Problemas personales y/o familiares.
- _ Falta de incentivos.
- _ Sueldos muy bajos.
- _ Actividades peligrosas.
- _ Jefes muy demandantes e inhumanos.
- _ Falta de empatía por parte de los jefes.
- _ Iniciación de negocios propios.

I.3.1.3. Costos de rotación.

Son los costos relacionados con la desvinculación laboral de un colaborador de una empresa, y el proceso que implica reemplazar al mismo. En ese sentido, los costos directos relacionados a la rotación de personal están dado por el costo de tres categorías:

- _ Costo de desvinculación del colaborador que se va.
- _ Costos de reemplazo.
- _ Costos de entrenamiento o inducción para el nuevo colaborador.

Estos costos no tienen en cuenta los costos indirectos ocasionados por el colaborador, como es la baja productividad antes de renunciar y el desánimo que genera a los otros colaboradores por las horas extras que estos deben cumplir por puesto vacío que deja.

Reducir estos costos de rotación de personal puede generar ahorros significativos para la empresa.

$$\text{Costo de rotacion} = C. \text{ de desvinculacion} + C. \text{ de reemplazo} + C. \text{ de entrenamiento}$$

- _ Costo de desvinculación:
 - Costo salarial del colaborador y para el entrevistador.
 - Acciones administrativas y de Recursos humanos.
- _ Costo de reemplazo:
 - Costo de publicación de vacante laboral.
 - Acciones administrativas antes de la contratación.
 - Entrevista de selección.
 - Evaluaciones
- _ Costos de entrenamiento:
 - Material de capacitación.
 - Prestaciones del instructor.
 - Pagos para el nuevo colaborador durante sus entrenamientos.

I.3.1.4. Contrato de trabajo.

Según el artículo 4° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) señala que “en toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados, se presume la existencia de un contrato de trabajo a plazo indeterminado” (Chacaltana, 1998)

El contrato de trabajo es un acto jurídico que vincula a dos partes: trabajador y empleador, en la cual el trabajador ejecutara funciones dadas por del empleador.

La característica relevante de un contrato de trabajo es que esta normado bajo las leyes y cuyo contenido son regulados por entes nacionales. Asimismo, los contratos de trabajo presentan tres elementos primordiales según el Decreto Legislativo N°728:

– Prestación personal de servicio.

Según el artículo n°5 la prestación personal de servicio debe ser presentado de manera personal y directa solo por el trabajador como persona natural, es decir sin ningún intermediario.

– Realizada de forma subordinada.

El trabajador realiza una prestación de servicio a otro, y este último es el que se adjudica el riesgo de la actividad empresarial. El éxito o fracaso del servicio está a cargo del empresario y este tiene que cumplir con el salario del trabajador.

– A cambio de una remuneración.

La actividad laboral debe perseguir visiblemente un objetivo económico o productivo, la remuneración en dinero o en especies que el empresario efectuó al trabajador a cambio de la prestación de servicios.

I.3.2. Definición de términos.

Contratación:

Es el proceso en la cual se efectúa una transacción entre dos partes, en la cual una se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio por un determinado tiempo.

En una contratación el trabajador será responsable de realizar actividades encomendadas por el empleador, la cual será llevado a cabo con su propia voluntad y bajo condiciones especificadas; si existiera algún error con el contrato este puede ser invalidado y llegar hasta estancias judiciales. (Definicion de contratacion, 2014)

Convocatoria:

Es la acción de anunciar o avisar de manera física, virtual o verbal para un determinado evento que se realizara en un determinado tiempo con un objetivo particular. (Cardoso, 2016)

Desarrollo organizacional:

Es una estrategia educativa, dinámica y continúa adoptada con el objetivo de un cambio y para la organización, esta estrategia se centra básicamente el capital humano de la organización. (Mello Faria, 1983)

Mejora continua:

La mejora continua es resultado de una manera sistemática de administrar y optimizar los procesos, identificando las causas y creando estrategias e ideas de mejora, estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlando el nuevo nivel de desempeño. (Gutierrez Pulido, 2010)

Recursos humanos:

Trabajo que ayuda a alcanzar las metas organizaciones a través de la eficiencia y eficacia de los colaboradores; esta área está enfocada en la seleccionar, contratar, capacitar, emplear y retener a las personas que formaran parte de la organización. Esta área la puede manejar ya sea una sola persona o un departamento completo. (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016)

I.4. Formulación del problema

¿Implementar la mejora continua en el área de RRHH incrementará la productividad de la empresa IPAE PERU LTDA, 2022?

I.5. Justificación e importancia de estudio

La presente investigación se justifica en la teoría de mejora continua de procesos, especialmente en el área de Recursos Humanos, ya que esto garantizara la correcta contratación de personal calificado que permita a la empresa alcanzar los objetivos trazados.

En ese sentido, mejorar el proceso de selección y contratación de personal ayudara a incrementar la competitividad de la empresa en el mercado, ya que contar con un personal capacitado es pieza fundamental del crecimiento de una organización.

De esta manera, se incrementará la competitividad de la empresa y a la vez generara más puestos de trabajo, la ejecución de este proyecto ha sido gracias a los conocimientos teóricos- adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial, como son los cursos de Gestión del talento Humano, Administración y organización de empresas, Ingeniería de costos, entre otros.

Asimismo, este trabajo se fundamenta en los siguientes aspectos:

- a. **Económico:** los resultados de este estudio impactarán de forma positiva en la empresa que lo utilice, ya que podrá llegar al usuario un servicio de calidad y diferenciado de los demás, generando así un incremento en las utilidades de la empresa.
- b. **Social:** la empresa marcará la diferencia en la atención y orientación de sus colaboradores hacia sus clientes, por lo que podrá ser reconocida por ofrecer productos y servicios de alta calidad.

I.6. Hipótesis:

La implementación de la mejora continua reduce los costos en el área de Recursos humanos.

I.7. Objetivos

I.7.1. Objetivo general

Implementar la mejora continua para reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos en la empresa IPAE-PERU LTDA.

I.7.2. Objetivos específicos

- _ Analizar y determinar la situación actual del área de Recursos Humanos.
- _ Analizar los costos directos generados en la empresa por el área de Recursos Humanos.
- _ Aplicar la estrategia de Mejora Continua en el área de Recursos Humanos de la empresa IPAE-PERU LTDA.
- _ Establecer y medir indicadores luego de proponer la mejora continua después del primer trimestre.
- _ Determinar la relación beneficio/costo de la implementación de la estrategia de mejora continua en el área de RRHH.

II. MATERIAL Y METODO

II.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo

Esta investigación es aplicada, de tipo explicativo, con un enfoque cuantitativo.

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es Pre experimental ya que únicamente un grupo de unidades de prueba se somete a tratamiento para después ser tomado en medición de la variable dependiente. (Vicenc Fernandez, 2015)

Población y muestra

Población

Se llama población al conjunto de elementos que comparten características similares para un estudio. (Fernandez Collado & Baptista Lucio, 2014). Para este caso la población fue Cooperativa de Servicios Múltiples IPAE-PERU LTDA y está conformado de la siguiente manera:

Tabla 1. *Población considerada en la investigación.*

Población	Total
Área administrativa	8
Asesores académicos	12
Población total	20

Muestra

Es denominado muestra a un subconjunto representativo de la población. (Fernandez Collado & Baptista Lucio, 2014). Para esta investigación se usó la ecuación de muestras con población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Tabla 2. Muestra considerada para la investigación

Var.	Descripción	Valor
n	Tamaño de muestra	
N	Población total	20
Z	Nivel de confianza (95%)	1.96
p	Probabilidad a favor (50%)	0.5
q	Probabilidad en contra (1-p)	0.5
e	Error muestral (5%)	0.05

$$n = \frac{20 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (20 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} \quad n=20$$

Al ser una población pequeña se toma en cuenta a todos los colaboradores de la empresa como muestra, esto avalado por la ecuación realizada anteriormente.

II.2. Variables y Operacionalización

- _ Variables Independiente
Mejora Continua
- _ Variable dependiente
Costos directos

Operacionalización de las variables

Tabla 3. Operacionalización de la variable independiente.

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Mejora Continua	Planificar	Objetivos y acciones	Observación	Guía de observación
	Hacer	Implementación de la mejora	Encuesta/ Entrevista	Hoja de cuestionario
	Verificar	Resultados obtenidos vs los planificados	Análisis de Documentos	Guía de análisis de documentos
	Actuar	Acciones correctivas o de reforzamiento	Encuesta	Hoja de encuesta

Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente.

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Costos Directos	Costos de rotación	<i>Costos de contrataciones = C. c</i>		
	costos mano de obra	costo de material costo de transporte costo de alimentación costo de alojamiento	Análisis de documentos	Guía de análisis de documentos
	costos de operación	<i>Costos de operación = $\frac{\text{costo de ma}}{\text{peri}}$</i>		

Fuente: Elaboración propia

II.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

II.3.1. Técnicas e instrumentos

En la presente investigación se utilizó técnicas, métodos e instrumentos de recolección de datos:

Análisis de documentos:

Es un proceso de investigación, innovación y examinación de datos para obtener e identificar información relevante que ayude en la toma de decisiones.

Esta técnica se utilizó para el análisis documentario de los costos directos y costos de contratos efectuados en el periodo de tiempo determinado para esta investigación.

Entrevista:

Se accederá a identificar los elementos del proceso a investigar para diseñar e implementar la Mejora Continua.

Esta técnica ha permitido conocer la situación actual del área de Recursos Humanos y el impacto negativo que genera en los costos directos a través de la entrevista al jefe de Finanzas, jefe de Recursos Humanos y al Gerente General. Las entrevistas se sustentaron en los cuestionarios que se elaboraron previamente. (Anexo 1)

Encuesta:

Esta técnica de recolección de datos tiene como objetivo establecer una relación cercana con los colaboradores de la empresa IPAE-PERU LTDA, a

través de preguntas concretas orientadas a recoger información relevante para la investigación. (Anexo 2)

II.3.2. Confiabilidad de los instrumentos

Para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó la prueba de consistencia interna Alfa de Cronbach.

II.3.3. Validación de los instrumentos

El instrumento obtuvo una validación de contenido de tres jueces expertos, así mismo, se determinó la validez de la información aplicando el análisis correlacional ítem-total.

$$V = \frac{\bar{X}-l}{k}$$

Donde:

V = V de Aiken

\bar{X} = Promedio de calificación de jueces

k = Rango de calificaciones (Max-Min)

l = calificación más baja posible

Tabla 4. Análisis de viabilidad.

	V
VALIDEZ	Aiken
Claridad	0.93
Organización	
n	0.98
Suficiencia	0.99
Validez	0.99
Viabilidad	0.99
PROMEDIO	0.98

II.4. Procedimiento de análisis de datos.

Búsqueda de información:

Como primer paso se realizó una búsqueda bibliográfica en medios escritos y digitales para obtener información relacionada a la investigación a realizar.

Integración de información:

Como segundo paso se recopiló e interpretó toda la información obtenida para ser estructurada en el trabajo, cumpliendo el cronograma de este proyecto de investigación.

Trabajo de campo:

Como tercer paso de esta investigación, se obtuvo las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa IPAE-PERU LTDA.

Procesamiento de datos:

El cuarto paso de esta investigación, consistió en el procesamiento de información utilizando el software SPSS, con el objetivo de efectuar un análisis estadístico de la información recopilada.

Trabajo general:

El quinto paso consiste esencialmente en utilizar la data obtenida en campo y estudiar los resultados.

Realización y entrega del informe:

Una vez desarrollados los pasos anteriores, se procedió con el último de esta investigación, en la cual se elaboró el informe final.

II.5. Criterios éticos

Esta investigación respetará el derecho de autoría de las fuentes consultadas, asimismo los modelos y metodologías aplicadas. Además, cabe recalcar que toda información se llevara a cabo bajo estrictas reglas de estudio dado por la Universidad Señor de Sipán y de acuerdo a los principios y guías éticas del informe de Belmont y del Acuerdo de Singapur. A continuación, se presenta los criterios presentes en esta investigación:

Confidencialidad: se mantuvo en reserva los datos personales de todas las personas que colaboraron con la presente investigación. Así mismo, no se divulgará la información obtenida ya que son relevantes y confidenciales para la empresa.

Objetividad: la observación de los argumentos está basados en criterios técnicos e imparciales.

Originalidad y derecho de autor: Con el objetivo de demostrar que no existe un plagio intelectual, se citó todas las fuentes bibliográficas presentes en la investigación, de acuerdo a las Normas APA 6ta edición y reconociendo así el derecho de autoría de cada autor.

Consentimiento informado: la presente investigación dispondrá del permiso consentido del Gerente General, al igual que los jefes de cada área.

Veracidad: la información que se presenta en esta investigación guarda relación con los hechos, comprobando la veracidad de la misma y protegiendo la confidencialidad de la información.

II.6. Criterios de rigor científico.

En referencia a la validez

Llevado a cabo a través del Juicio de Expertos, la cual validaran los instrumentos de recolección de datos y la propuesta de solución.

En referencia a la confiabilidad

Se llevaron a cabo cálculos estadísticos para determinar el nivel de consistencia de los instrumentos de recolección de datos. Además, se determinará la confiabilidad de los resultados al calcular el Alfa de Cronbach.

En referencia a la consistencia

Los resultados de nuestra investigación son estable y firme, por lo que puede ser utilizado en futuras investigaciones y obtener resultados similares.

III. RESULTADOS

III.1. Diagnóstico de la empresa.

III.1.1. Información general

IPAE-PERU LTDDA, con RUC 20605647813, dirección legal Calle Tupac Amaru mza C lote 5 A.H La Primavera, es una empresa constituida legalmente como una Cooperativa de Servicios Múltiples, enfocados en brindar certificaciones, diplomados y especializaciones a profesionales en los campos de la ingeniería, medicina, arquitectura, administración y educación.

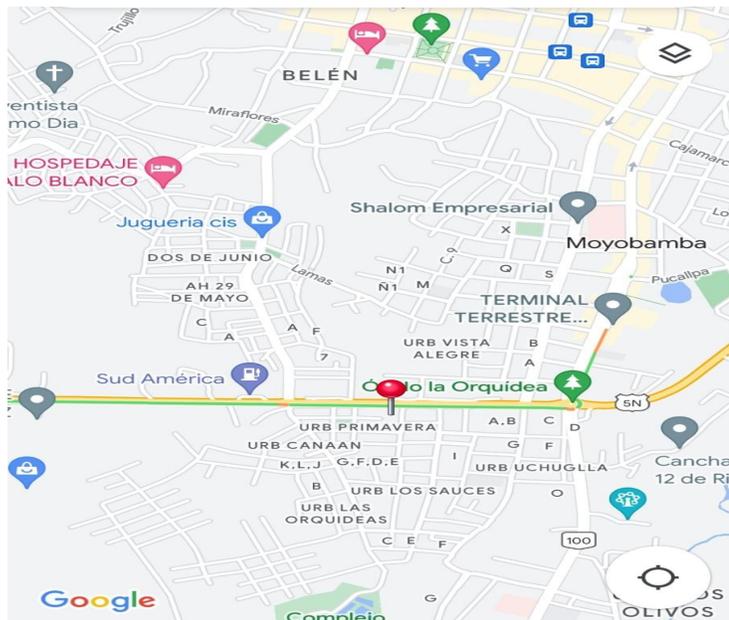


Figura 2. Ubicación Cooperativa de Servicios Múltiples IPAE-PERU LTDA

Asimismo, realiza constantes capacitaciones al público en general que deseen capacitarse en los diferentes talleres técnicos y prácticos, por lo que el rol de esta empresa es:

Misión:

La Cooperativa de Servicios Múltiples IPAE – PERU LTDA, tiene por principio, brindar servicios educativos de calidad y excelencia a las comunidades profesionales, fomentando, a través de nuestros programas de capacitación, el desarrollo de habilidades personales y profesionales, los mismos, que determinarán el aporte de mejora continua en la ejecución de sus labores.

Nuestra finalidad, es brindar las herramientas necesarias a los docentes a través de nuestros programas de Especializaciones, Diplomados, Certificaciones y Conferencias, asistiendo de este modo, con su preparación para los procesos de ascenso y adjudicación de plazas.

Visión:

Ser reconocidos a nivel nacional como una Cooperativa que brinda servicios de calidad y confianza, teniendo por objetivo, la distinción de nuestros docentes, resaltando en ellos sus capacidades profesionales y humanas volcadas únicamente a la mejora de nuestros educandos, contribuyendo así, con el desarrollo de nuestra sociedad.

Valores:

- Solidaridad y Cooperación: fomentamos la ayuda mutua y responsabilidad social.
- Tolerancia: respetamos las ideas, creencias y acciones de los demás.
- Inter cooperación: con universidades públicas, privadas y otras instituciones.
- Compromiso social: desarrollar proyectos y/o convenios en beneficio de nuestros usuarios.
- Compromiso y empatía: ser el respaldo que desean nuestros profesionales.

Organigrama de la empresa

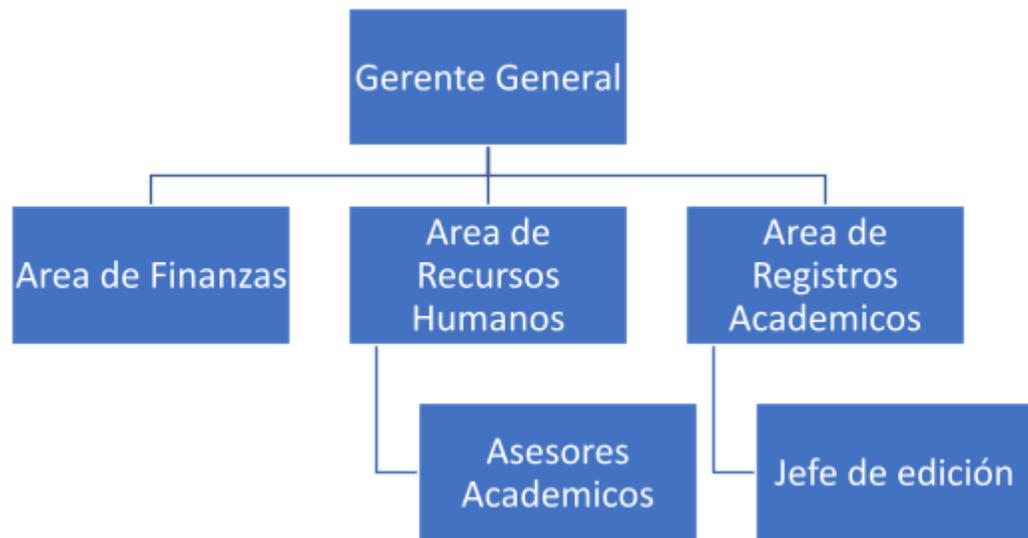


Figura 3. Organigrama empresa IPAE-PERU LTDA

A continuación, se enumera algunos de los programas más relevantes que IPAE-PERU LTDA brinda a los profesionales, gracias al convenio con distintas universidades e institutos de prestigio del país.

Tabla 5. Programas de educativos ofrecidos por IPAE-PERU LTDA

PROGRAMAS DE SALUD	
Boticas y farmacias	Administración farmacéutica. Farmacología molecular y clínica.
Psicología y Psiquiatría medica	Psicología médica. Terapia familiar.
Enfermería	Asistente paramédico. Enfermería pediátrica.
Laboratorio clínico	Anatomía patológica. Laboratorio clínico en microbiología.

Ginecología, obstétrica y pediatría	Atención de parto y puerperio. Urgencias obstétricas y ginecológicas.
Odontología	Asistente odontólogo. Odontología estética.
Medicina alternativa, fisioterapia y psicomotricidad	Fisioterapia Rehabilitación y terapia física.
PROGRAMA DE ADMINISTRACION	
Caja y bancos	Analista financiero. Cajero financiero y comercial.
Contabilidad, tributación y aduanas	Administración tributaria municipal. Sectorista aduanero.
Hoteles, restaurantes y turismo	Administración de hoteles y restaurantes. Recepcionista del hotel.
Municipal, regional y gestión pública	Administración y gestión pública. Relaciones públicas.
Auditorías y logística	Auditoría contable. Logística y operaciones.
Economía. Comercio, finanzas, estadística y empresa.	Asistente de gerencia. Economía empresarial.
PROGRAMA DE INGENIERIA	
Proyectos	Automatización y control de procesos industriales. Planificación y control de proyectos.
Industrial	Gestión ambiental y desarrollo sostenible. Seguridad y Salud Ocupacional
Civil y arquitectura	Costos y presupuestos. Residencia y supervisión de obras.

Mina

Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

Gestión estratégica de empresas mineras.

PROGRAMA DE EDUCACION

Administración y dirección educativa

Administración y gestión de educación.

Gerencia y calidad educativa.

Especialidades educativas

Andragogía

Tutoría educativa

Auxiliares

Auxiliar de educación

Auxiliar de educ. inicial/primaria/secundaria

Matemáticas

Matemática pura y aplicada

Metodología de la enseñanza de la matemática.

Lenguaje y ciencias sociales

Didácticas de las ciencias sociales.

Psicología educativa/niño.

Deportes

Técnicas deportivas

Fisioterapia del deporte.

Educación del niño y adolescente

Didácticas de las lenguas extranjeras.

Estimulación temprana

Educación superior

Informática aplicada a los procesos de enseñanza.

Metodología de la investigación científica.

PROGRAMA DE DERECHO

Gestión y administración

Derecho administrativo.

Nueva ley de contrataciones del Estado.

Psicología y conciliación	Conciliación y arbitraje Inteligencia policial y Derechos Humanos.
Legal, Forense e investigador	Criminalística Tecnología de la investigación policial.
Derecho del trabajo	Derecho del trabajo y de la seguridad social. Gestión del bienestar laboral.

III.1.2. Descripción del proceso de servicio:

La presente descripción del proceso de servicio es la que se maneja actualmente, ya que por la coyuntura global del COVID 19 las clases presenciales no han sido retomadas en su totalidad.

- a. **Inscripción del cliente:** en esta primera etapa un asesor académico que brinda información detallada a un posible cliente, en la cual se busca conocer las necesidades del usuario y así orientarlo a matricularse a un programa que le sea útil en el campo laboral.
- b. **Matricula y pago:** en esta etapa se realiza la matricula del cliente, en este caso si el cliente se encuentra recibiendo sus pagos a través de planilla se procede a realizar la solicitud de descuento correspondiente. Asimismo, si el cliente no se encuentra registrado en planilla, se confirma si desea realizar los pagos de forma particular. Una vez obtenida una respuesta se envía la información al Área de Registros Académicos.
- c. **Revisión de material didáctico virtual:** en este apartado se realizar la revisión de matrícula con los módulos correspondientes a la inscripción, con el objetivo de enviar de forma digital a través de correos electrónicos o

número de teléfono todo el material didáctico. Asimismo, si no se cuenta con los módulos correspondiente se procede a derivarse al jefe de edición para su posterior redacción con el apoyo de profesionales de cada rama. Además, se envía enlaces electrónicos de las clases grabadas y clases en línea.

- d. **Envío de material didáctico físico** aquí se realiza el envío de todos los módulos físicos al cliente con sus respectivas evaluaciones.
- e. **Recepción de evaluaciones:** en esta penúltima etapa se reciben las evaluaciones resueltas por parte del cliente, y se procede a la colocación de notas, una vez colocado las respectivas notas se procede a la entrega de su certificación. Asimismo, los educandos que tengan nota desaprobatória proceden a enviar una nueva evaluación para ser nuevamente evaluados.
- f. **Entrega de certificaciones** en esta última etapa se realiza la entrega de la certificación. Cabe mencionar que cada certificación tiene un tiempo de estudio, en el caso de Diplomados y Especializaciones son de 1200 horas y el de Certificado es de 400 horas en lo que respecta a los Programas de Educación, en los Programas de Derecho, Administración, Salud e Ingeniería los tiempos de estudio varían entre 25 horas y 400 horas.

Diagrama de flujo del servicio ofrecido en IPAE-PERU LTDA

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de la Cooperativa de Servicios Múltiples IPAE-PERU LTDA:

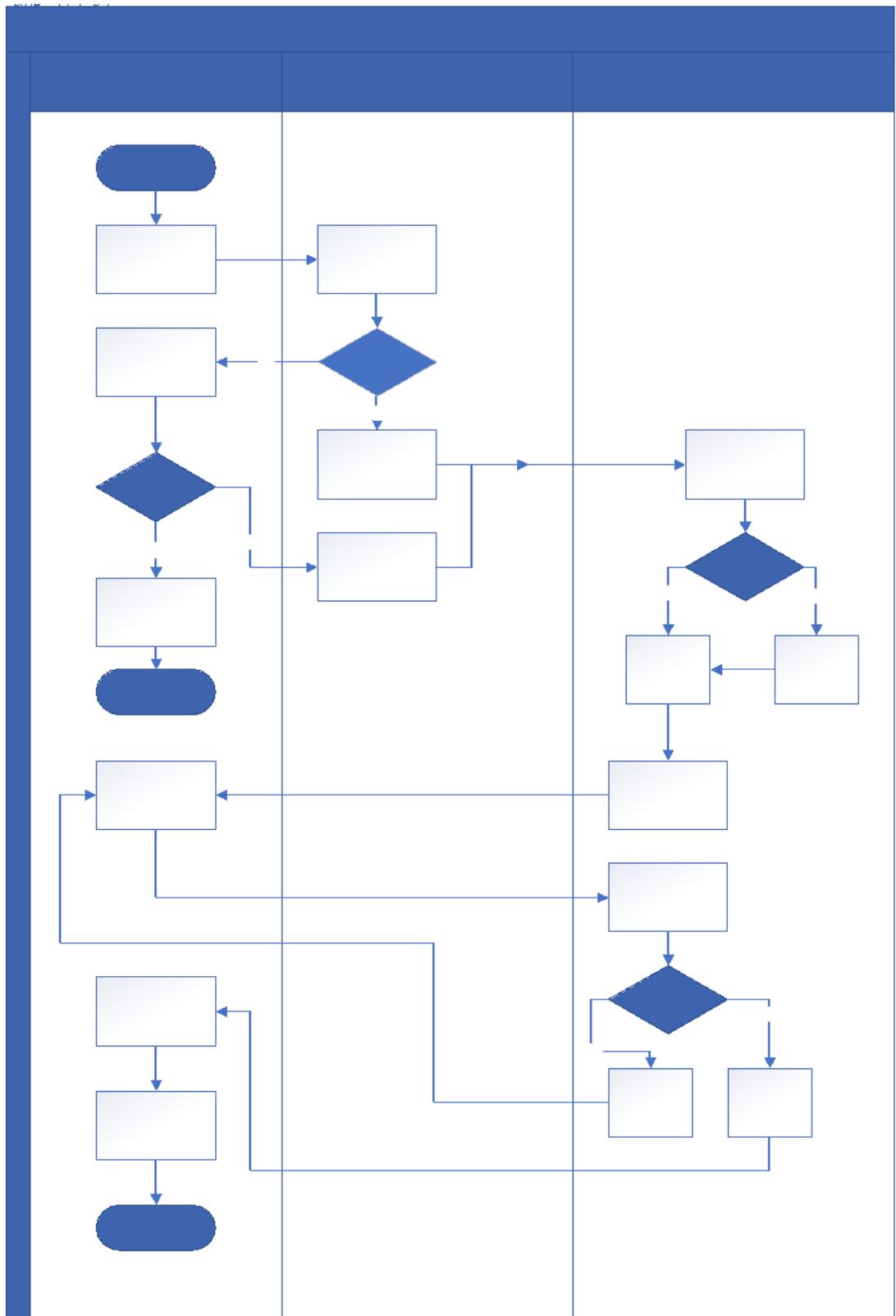


Figura 4. Diagrama de flujo de la empresa IPAE_PERU LTDA

Descripción del proceso de contratación

A continuación, se presenta el proceso de selección y contratación de asesores académicos en la Cooperativa de Servicios Múltiples IPAE-PERU LTDA.

- a) **Publicación de vacante:** en esta primera etapa se realiza la publicación de la vacante disponible a través de redes sociales y en forma oral.

- b) **Recepción de CV:** aquí se realiza la recepción de CV de los nuevos postulantes y se verifica que sea mayor de edad.

- c) **Entrevista:** en esta parte se realizan las entrevistas, que en mucho de los casos es realizada por el jefe de finanzas o en ocasiones por el jefe de RRHH.

- d) **Contratación:** luego de la entrevista, son contratados inmediatamente según el orden de llegado y según el requerimiento de personal.

- e) **Capacitación:** finalmente se realiza una capacitación del nuevo personal, además del examen médico y la entrega de uniforme y material didáctico.

Diagrama de flujo de contrataciones

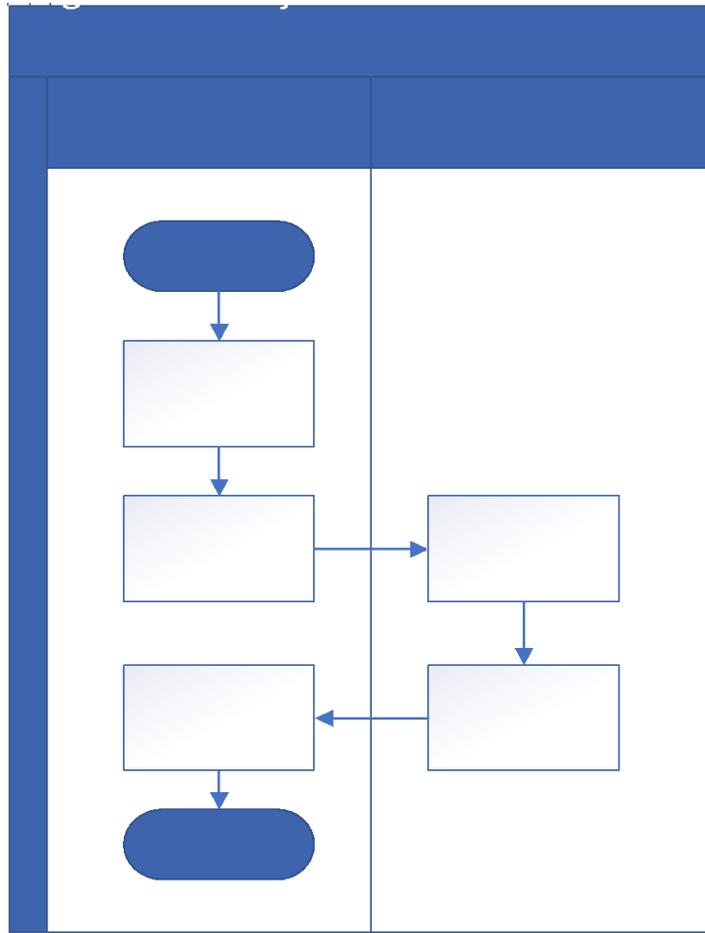


Figura 5. *Diagrama de flujo de contrataciones IPAE-PERU LTDA*

En la figura 4 se puede observar el deficiente proceso de contratación de un personal que inicia con la publicación de la vacante, continua con la recepción de CV de los postulantes y directamente pasa a entrevista con el personal encargado para la posterior firma de contrato, cabe señalar, que la contratación se da con los primeros postulantes que llegan a dejar sus documentos y una vez se logre llegar a la capacidad deseada de contratación se deja de recibir CV. Finalmente, luego de la firma de contrato se inicia con el proceso de capacitación para la inserción laboral.

III.1.3. Análisis de la problemática

III.1.3.1. Resultados de la aplicación de instrumentos

a) Resultados de la guía de entrevista

Se presenta a continuación la tabla con la respectiva entrevista aplicada al Gerente General para tener una idea más clara y amplia sobre la situación actual de la empresa.

Tabla 6. Guía de entrevista.

Pregunta	Respuesta
¿La empresa cuenta con un perfil profesional para cada uno de los puestos laborales requeridos?	"Actualmente, no tenemos implementado en su totalidad un perfil de puesto para cada área, solo consideramos algunas aptitudes y capacidades para realizar una contratación."
¿Qué métodos a empleado para la selección de personal?	"Para seleccionar un personal se ha realizado un ejercicio situacional que consta en una dinámica de comprar y vender y así podemos visualizar el desenvolvimiento del postulante."
Para usted, ¿Cuáles son los aspectos más importantes en un CV?	"Bueno, para mí lo más importante es el grado académico y la experiencia del postulante."
¿Cuáles son las principales razones por la que ocurrieron las renunciaciones y/o despidos en el año 2021 y 2022?	"Una de las principales razones es la falta de compromiso de nuestros asesores, ya que realizan sus actividades sin empeño y se desaniman rápidamente cuando no consiguen la inscripción del cliente."

<p>¿Recibe alguna influencia externa en el proceso de selección de personal?</p>	<p>“Mayormente la selección y contratación de nuestros asesores está a cargo del jefe de RRHH y el jefe de Finanzas.”</p>
<p>¿Crees que es importante la capacitación del personal? ¿Por qué?</p>	<p>“Claro que sí, ya que con una capacitación nuestro personal recibirá los conocimientos y herramientas básicas para poder socializar y ofrecer nuestros distintos programas, además que ayudara a que tengan una idea de que es lo que necesita un cliente determinado.”</p>
<p>¿Se realiza capacitaciones a los nuevos ingresos y cuánto tiempo?</p>	<p>“Si se realizan, dura dos días y es un aproximado de 10 horas en total.</p>
<p>¿Si se trata de cubrir un puesto clave que procedimiento sigue?</p>	<p>“El jefe de recursos se encarga de la difusión de la vacante y él se encarga de realizar las entrevistas, juntamente con el jefe de finanzas.”</p>
<p>¿La contratación del personal es temporal o permanente?</p>	<p>“Bueno, se planea que sea permanente pero los despidos son en muchos casos inevitables.”</p>
<p>¿Qué medidas asume para asegurarse de la veracidad del CV del postulante?</p>	<p>“Normalmente nos confiamos en la palabra de cada postulante ya que siempre son recomendados por algún allegado a los jefes de finanzas y RRHH.”</p>

Análisis: La tabla 5 nos muestra el resultado de la entrevista realizada al Gerente General, en la cual se pudo conocer la situación actual de la empresa, entre las cuales se evidencio que no se encuentra implementado un perfil del puesto para cada área y el proceso de contratación es inexistente, por ende, los resultados han sido desfavorables para la empresa, a pesar de la inversión de recursos en las capacitaciones.

b) Resultado de las encuestas

Los presentes resultados han sido obtenidos gracias a la encuesta realizada a todos los colaboradores de la empresa IPAE_PERU LTDA, con un total de 12 preguntas. Asimismo, los datos han sido analizados con el programa SPSS.

Pregunta n°1 ¿El área de RRHH cuenta con objetivos cuantificables para el ingreso de nuevos asesores?

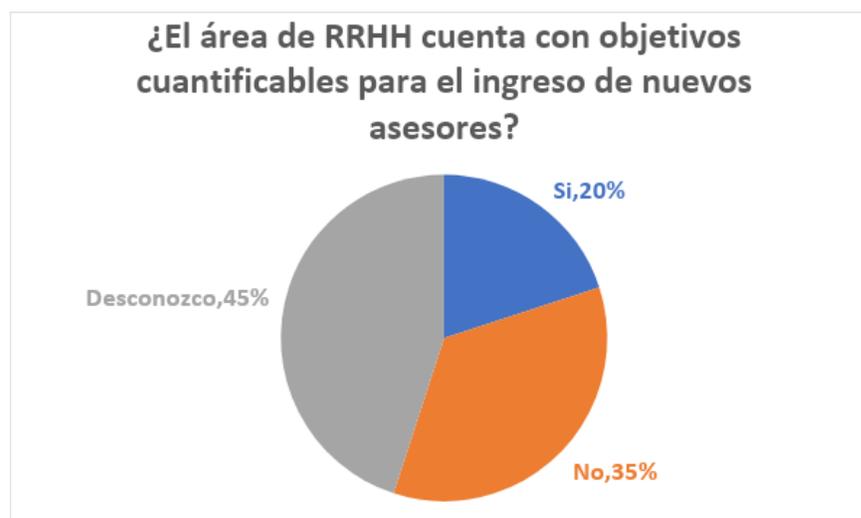


Figura 6. Respuesta de la pregunta n°1.

Interpretación: El 45% de los colaboradores encuestados desconocen si el área de RRHH cuenta con objetivos cuantificables para los nuevos ingresantes, el

35% menciona que no existe y solo el 20% responde afirmativamente a esta interrogante.

Pregunta n°2 ¿El área de RRHH tienen definido los pasos necesarios para evaluar al postulante?



Figura 7. Respuesta de la pregunta n°2

Interpretación: en esta encuesta el 80% de los colaboradores desconocen si existen pasos para evaluar a los postulantes y el otro 20% menciona que si existe definido los pasos de evaluación del postulante.

Pregunta n°3 ¿El área de RRHH mide frecuentemente el desempeño de los asesores contratados?

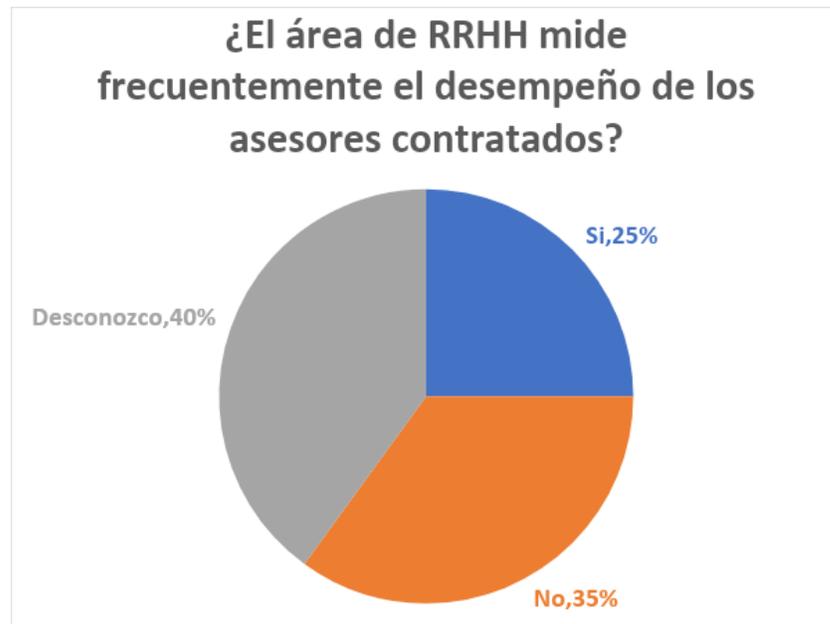


Figura 8. *Respuesta a la pregunta n°3*

Interpretación: el 40% de los encuestados desconocen si el desempeño de los asesores académicos es medido, el 35% menciona que no se realiza esta medición y el otro 25% afirma que el desempeño de los asesores si son medidos frecuentemente.

Pregunta n°4 ¿El área de RRHH ha definido el perfil del postulante en las nuevas convocatorias?

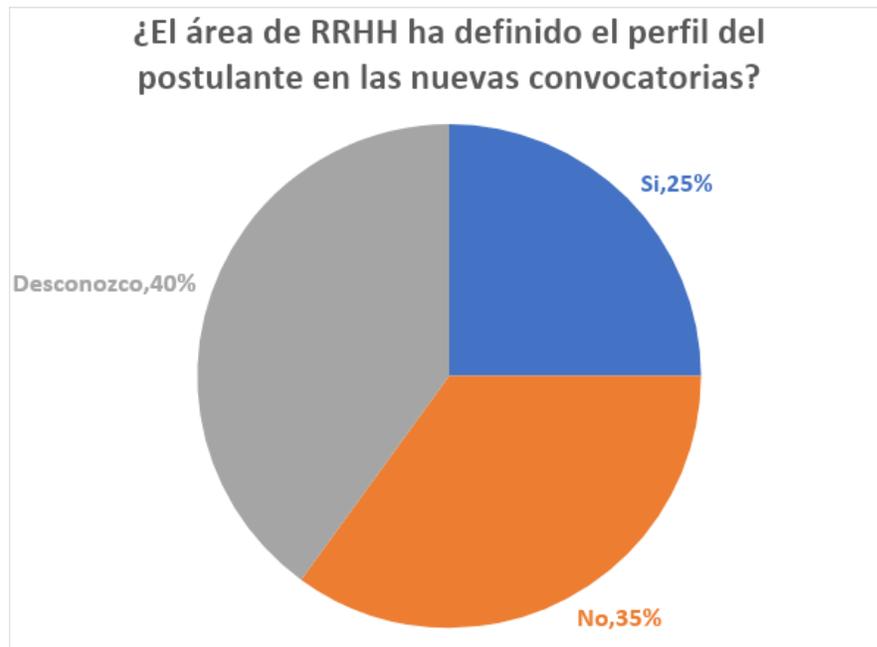


Figura 9. *Respuesta a la pregunta n°4*

Interpretación: el 40% de los encuestados desconocen el tema, el 35% niega que exista un perfil del postulante definido y solo el 25% afirma que si existe un perfil del postulante definido en las convocatorias.

Pregunta n°5 ¿Realizan actividades de inducción y entrenamiento para el puesto de asesor académico?

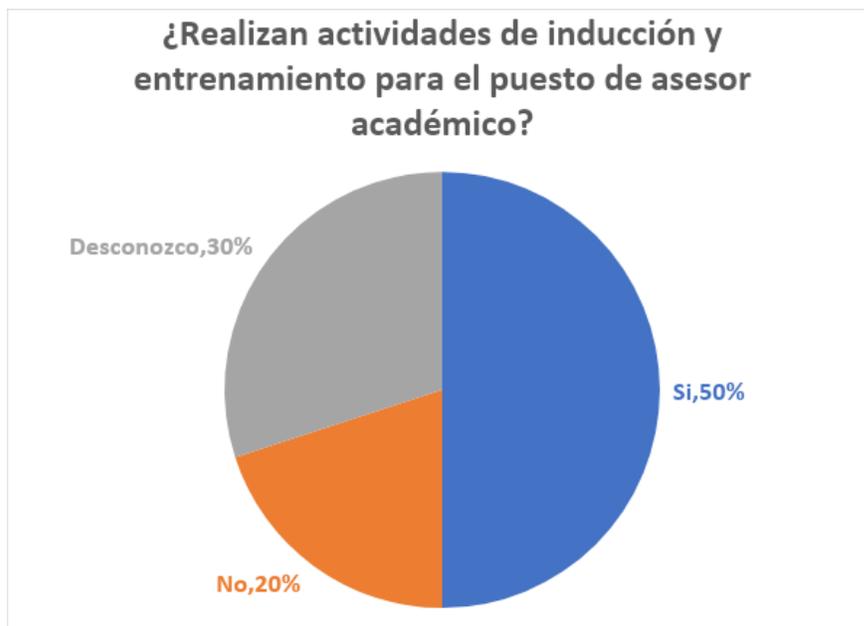


Figura 10. *Respuesta a la pregunta n°5*

Interpretación: el 50% de los encuestados mencionan afirmativamente que, si realizan actividades de inducción y entrenamiento para el puesto de asesor académico, el 30% desconoce el tema y el 20% niega que exista esa capacitación.

Pregunta n°6 ¿Existe un programa de mejora continua que orienta los procesos del área de RRHH?

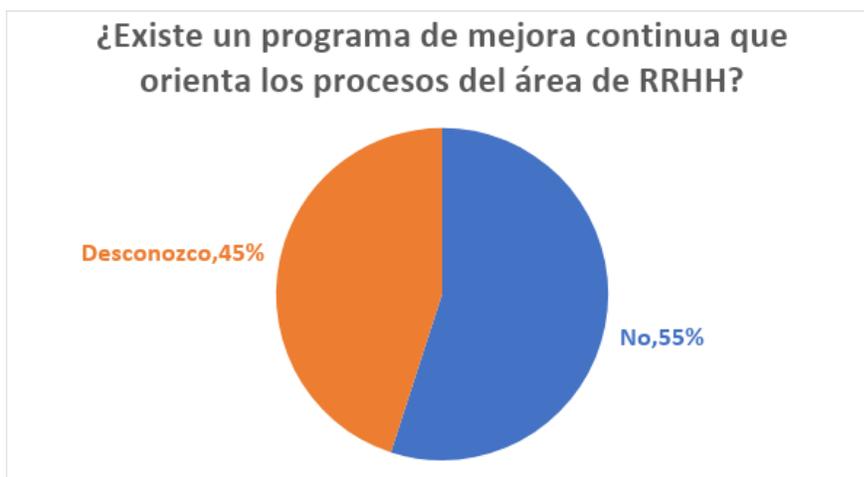


Figura 11. *Respuesta a pregunta n°6*

Interpretación: el 55% de los encuestados responden que no existe un programa de mejora continua en los procesos de contratación en el área de RRHH, y el 45% desconoce el tema.

Pregunta n°7: ¿El área de RRHH verifica periódicamente si los resultados obtenidos son los mismos que los objetivos planteados?

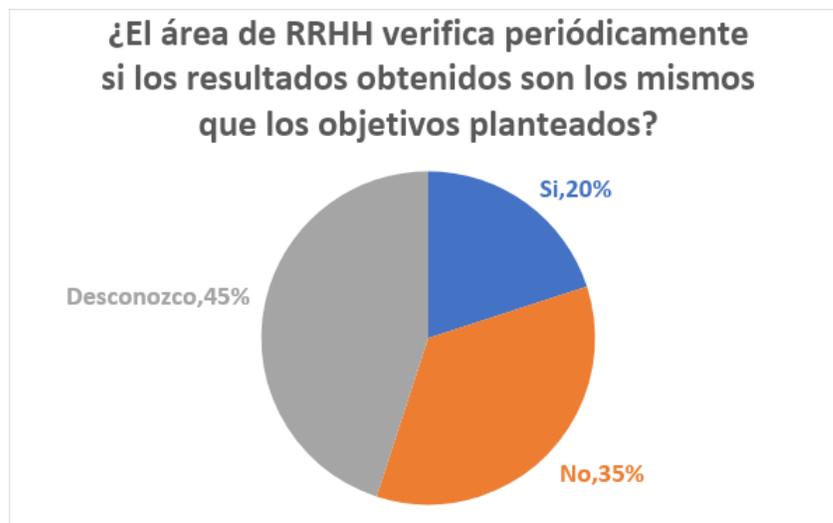


Figura 12. Respuesta a la pregunta n°7

Interpretación: en esta encuesta realizada el 45% de los colaboradores desconocen el tema, el 35% menciona que no se verifica periódicamente si los resultados obtenidos son los mismos que los planteados y solo el 20% da una respuesta positiva a esta interrogante.

Pregunta n°8 ¿El área de RRHH realiza una retroalimentación semanal a los asesores académicos para mejorar su desempeño laboral?

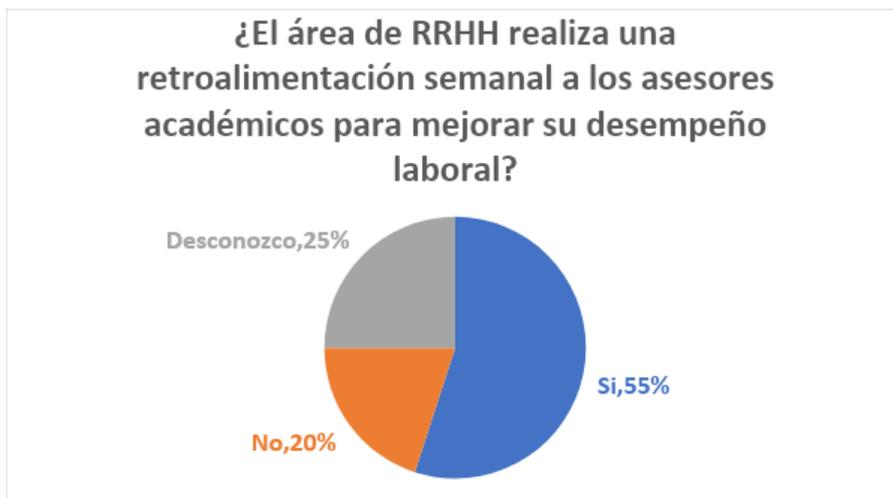


Figura 13. *Respuesta a la pregunta n°8*

Interpretación: el 55% afirma que el área de RRHH realiza una retroalimentación semanal a los asesores académicos para mejorar su desempeño laboral, el 25% niega esta pregunta y el 20% desconoce el tema.

Pregunta n°9 ¿Se analiza las causas del porque no están cumpliendo con las obligaciones encomendadas en los asesores?



Figura 14. *Respuesta a la pregunta n°9*

Interpretación: el resultado de esta encuesta nos muestra que el 55% de los colaboradores no se autoanalizan para conocer las causas del porque no cumplen con sus obligaciones, además, no sienten que el área de RRHH analicen estas causas del incumplimiento de obligaciones. Asimismo, el 45% desconoce el tema tratado.

Pregunta n°10 ¿Se toma alguna acción correctiva en los asesores que no cumplen con las obligaciones encomendadas?

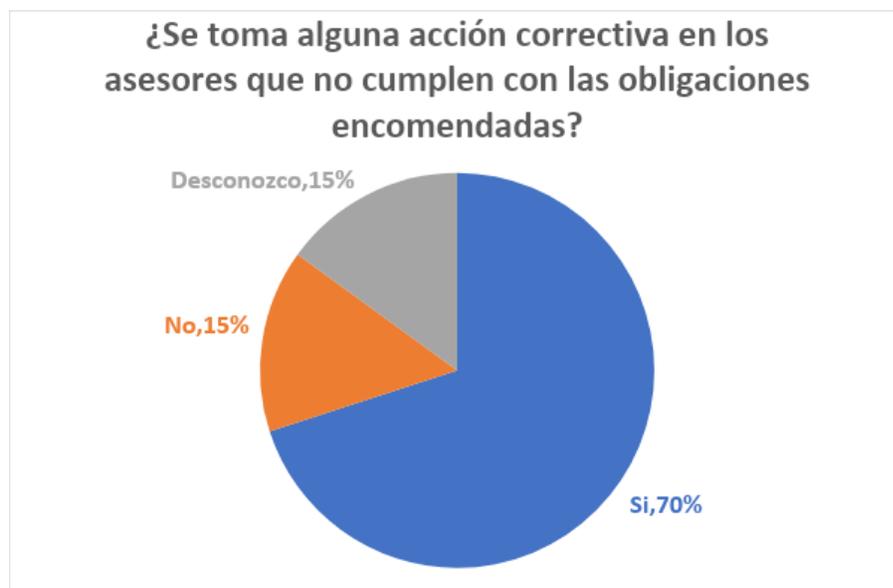


Figura 15. Respuesta a la pregunta n°10

Interpretación: el 70% de los encuestados afirma que si se toma acciones correctivas en los asesores que no cumplen con sus obligaciones dentro de la empresa, el 15% no conoce el tema y el restante niega esta acción.

Pregunta n°11 ¿Se hace uso de herramientas oportunas para resolver los problemas presentados durante la jornada laboral?

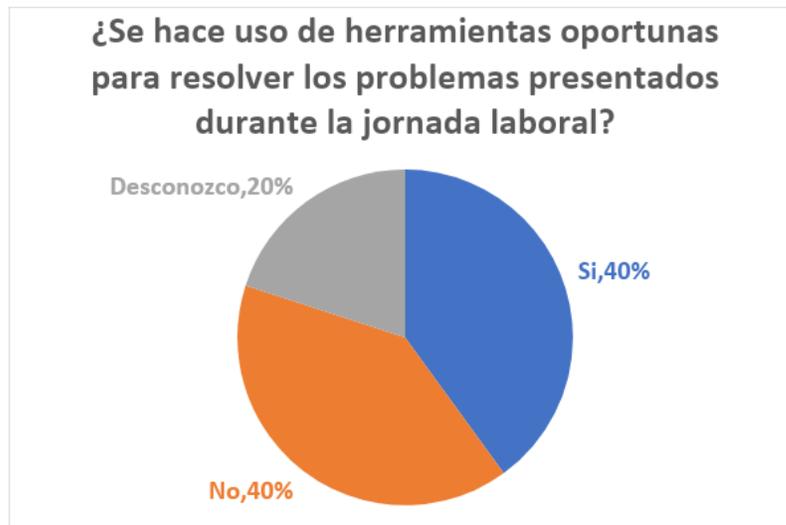


Figura 16. Respuesta a la pregunta n°11

Interpretación: el 40% de los encuestados afirman que, si se hace uso de herramientas para resolver los problemas presentados, el 40% menciona que no y el 20% desconoce el tema.

Pregunta n°12 ¿Los resultados obtenidos están de acuerdo a la política de la empresa?

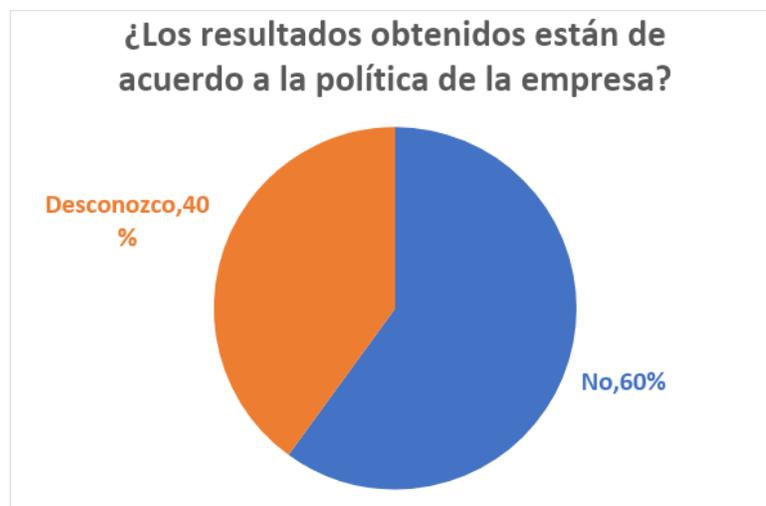


Figura 17. Respuesta a la pregunta n°12

Interpretación: en esta última pregunta la mayoría de los encuestados, con un 60% mencionan que los resultados obtenidos no están de acuerdo a las políticas de la empresa y el otro 40% desconoce el tema.

Interpretación general de las encuestas: El resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa nos muestra que, el 80% no conocen los objetivos y metas de la empresa y además desconocen si su desempeño laboral es evaluado. Asimismo, el 55% de los colaboradores afirman que se realiza una retroalimentación semanal sobre su desempeño y el 45% niega o desconoce esta acción. Finalmente, las encuestas evidenciaron la falta de comunicación, capacitación, seguimiento y evaluación dentro de la empresa.

c) Resultado de la Guía de observación

Tabla 7. *Guía de observación aplicado a la empresa.*

	ITEMS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Utilizan perfiles de puesto para cada contratación.			X
2	Realizan programas de retención del talento humano			X
3	Se realiza un debido procedimiento de reclutamiento y selección de personal.		X	
4	Se realiza la capacitación de los nuevos colaboradores contratados.	X		
5	Se realiza capacitaciones a todos los asesores y administrativos de la empresa.			X

6	Se realiza una comunicación con todos los colaboradores con respecto a los objetivos de la empresa.	X	
7	Se realizan entregas de incentivos por metas alcanzadas.	X	
8	Se realiza evaluaciones de personal.	X	
9	El área administrativa y de operación se mantiene ordenado y limpio.		X
10	Los equipos electrónicos utilizados están operativos.	X	

Interpretación: la tabla n°10 tiene en cuenta las operaciones más relevantes en el funcionamiento de la empresa IPAE-PERU LTDA, en la cual el 50 % de los ítems la frecuencia es baja, es decir, estos acontecimientos suceden en pocas ocasiones. Además, se puede observar que el 40% de estas operaciones no ocurren nunca, generando un panorama crítico en la empresa y por ende la baja productividad de la misma. Asimismo, solo se observó que solo un ítem es el que se realiza siempre dentro de la empresa.

III.1.3.2. Herramienta de diagnóstico

Diagrama de Ishikawa

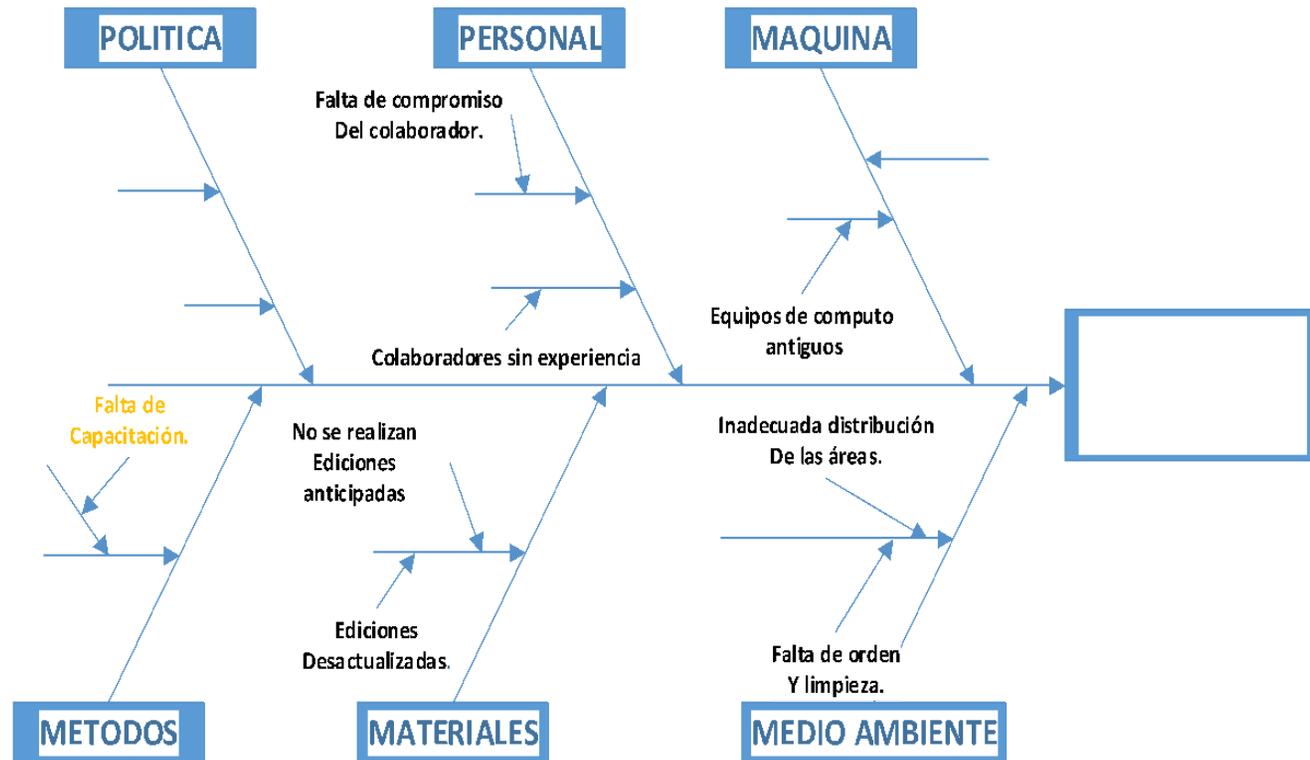


Figura 18. Diagrama de Ishikawa IPAE-PERU LTDA

Análisis del Diagrama de Ishikawa

Este diagrama ha presentado un análisis de los problemas de la empresa que ha generado un incremento en los costos directos, y se ha tenido en cuenta seis factores que serán detallados a continuación:

Política: El área de Recursos Humanos no cuenta con perfiles de puesto, generando contrataciones incorrectas y reemplazo constantes de puestos de trabajo, además, no cuenta con un procedimiento de selección de personal que dificulta la evaluación y filtración de los postulantes, ocasionando un incremento en los costos directos.

Personal: Existe una constante rotación del personal, esto debido a la falta de compromiso del colaborador. Asimismo, existen errores en el servicio al cliente, debido a la contratación de colaboradores sin experiencia, esto ha generado un aumento de los costos directos.

Maquina: Los equipos de cómputo están parados constantemente debido a que las computadoras muy antiguas, además que falta equipos de cómputo, como es las fotocopiadoras, impresoras entre otros. Todo esto a generado un incremento de los costos directos.

Métodos: Existe errores en el registro de inscripciones debido al desconocimiento de procedimientos, causado por la falta de capacitación continua en los asesores académicos generando una baja en la productividad y una disminución en las ventas.

Materiales: Escasez de materiales didácticos (módulos físicos y digitales) debido a que no realizan ediciones anticipadas de los materiales de trabajo y también debido a que los módulos o ediciones existentes esta desactualizados, no contar con estos materiales genera retrasos en la entrega y por ende alta probabilidad de que el usuario desista de su contrato, generando pérdidas económicas.

Medio ambiente: Constantemente existe una demora en la localización de archivos debido a una inadecuada distribución de las áreas, además de la falta de limpieza y orden a causa de la falta de implementación de la 5S, generando un ambiente laboral inadecuado que puede ocasionar el estrés de los colaboradores y el desistimiento del contrato, generando así un incremento en los costos directos.

Análisis de diagrama de Pareto

Tabla 8. *Análisis de Pareto de los problemas en la empresa IPAE-PERU LTDA*

Problemas	Frecuencia (veces/mes)	Porcentaje	Acum.	% Acum.
Errores en el servicio al cliente.	56	34%	56	34%
Errores en los registros de inscripciones.	48	29%	104	63%
Demora en la localización de los archivos.	24	14%	128	77%
Escasez de materiales didácticos.	22	13%	150	90%
Paradas de los equipos de cómputo.	14	8%	164	99%
Despidos constantes.	1	1%	165	99%
Selección ineficiente de personal.	1	1%	166	100%
Total	166	100%		

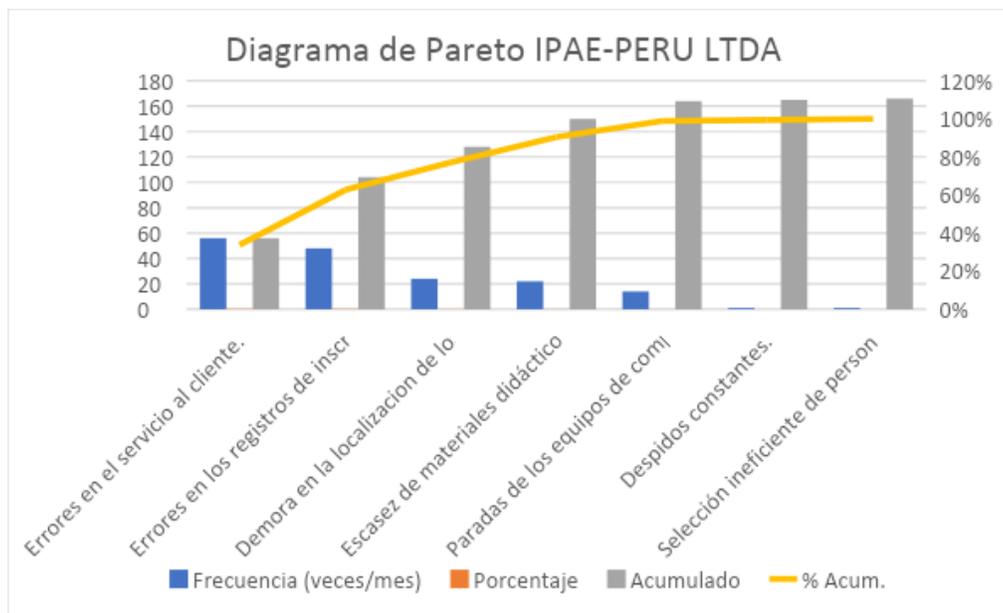


Figura 19. *Diagrama de Pareto de IPAE-PERU LTDA.*

A través del análisis del Diagrama de Pareto de la empresa IPAE PERU LTDA se puede observar los problemas existentes dentro de la organización, cada ineficiencia ha generado un incremento en los costos directos.

En ese sentido se muestra la relación de posibles problemas según el orden de frecuencia al mes:

- Errores en el servicio al cliente.
- Errores en los registros de inscripciones.
- Demora en la localización de los archivos.
- Escasez de materiales didácticos.
- Paradas de los equipos de cómputo.
- Despidos constantes.
- Selección ineficiente de personal.

En ese sentido, se ha tomado en cuenta realizar una mejora continua en las siguientes ineficiencias debido a los resultados obtenidos del análisis documental, guía de observación y encuesta, utilizando las herramientas El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

- Errores en el servicio al cliente.
- Escasez de materiales didácticos.
- Selección ineficiente de personal.
- Demora en la localización de los archivos.

III.1.4. Situación actual de la variable dependiente

Costos actuales de mano de obra en la empresa.

A continuación, se refleja el costo de la mano de obra en la empresa según el año 2021 con un total de 20 colaboradores, que llega a un monto total de s/. 504,972.00 soles, incluyendo en esta remuneración los pagos conforme a ley, como son vacaciones, CTS, gratificaciones y seguro de salud. Estos datos fueron proporcionados por la empresa Cooperativa de Servicios Múltiples IPAE-PERU LTDA.

Tabla 9. Costos de mano de obra de la empresa.

COLABORADORES	PAGO ANUAL (S/.)	VAC. S/.	CTS (S/.)	GRATIF (S/.)	SEGURO ANUAL (S/.)	PAGO ANUAL (S/.)	CANTIDAD TOTAL	PAGO ANUAL TOTAL (S/.)
Jefes Administrativos	S/ 33,600.00	S/ 2,800.00	S/ 2,800.00	S/ 2,800.00	S/ 2,700.00	S/ 44,700.00	3	S/ 134,100.00
Personal administrativo	S/ 21,600.00	S/ 1,200.00	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 1,944.00	S/ 28,344.00	5	S/ 141,720.00
Asesores Académicos	S/ 14,400.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,296.00	S/ 19,096.00	12	S/ 229,152.00
TOTAL								S/ 504,972.00

Fuente: Coopsemul IPAE-PERU LTDA.

En la tabla se muestra el costo de la mano de obra de los jefes administrativos, personal administrativo y los asesores académicos, la cual se calculó de manera anual, para poder diagnosticar cuanto gasta la empresa en la contratación de sus colaboradores.

Costos de despido y contratación de nuevo personal

Tabla 10. *Costos de rotación.*

Actividad	Tiempo (días)	Costo
Compensación monetaria personal saliente	1	S/ 500.00
Reclutamiento de nuevo personal	1	S/ 250.00
Capacitación general	2	S/ 500.00
Examen medico	1	S/ 80.00
Uniforme de trabajo	1	S/ 270.00
Material didáctico	1	S/ 200.00
	9	S/ 1,800.00

En la tabla 9, se puede observar los costos relacionados al despido del personal y la posterior contratación. Cabe mencionar, que el personal que es despedido recibe una compensación monetaria correspondiente a 500 soles si este supera los tres meses de trabajo.

Por ejemplo: si el personal saliente supera los 6 meses de trabajo el importe a pagar es de 1200 soles, por ende, el costo total incrementa.

Asimismo, se observa los despidos constantes de personal, debido a que no existe un procedimiento de evaluación, selección y contratación definido dentro del área de RRHH.

Costos de rotación

Para el análisis de este costo, se ha tomado en cuenta a las contrataciones efectuadas de enero a setiembre del 2022, en la cual ascendió a 12 asesores académicos.

$$\begin{aligned} \text{Costos de contrataciones} &= C. \text{ de desvinculacion} + C. \text{ de reemplazo} + C. \text{ de entrenamien} \\ &= S/. 500 + S/. 800 + S/. 500 \\ &= S/. 1800.00 \end{aligned}$$

Los costos de rotación para cada personal ascienden a la suma de S/. 1800.00

Costos de rotación total en la empresa periodo Enero-agosto 2022

A continuación, se muestra el costo total de rotación efectuado por la empresa durante el estudio por el área de Recursos Humanos.

Tabla 11. Guía de análisis documentario RRHH y Finanzas IPAE-PERU LTDA periodo 2021 y 2022

Periodo	N° colaboradores despedidos	Costo	N° colaboradores despedidos	Costo s/.
		s/.		2022
		2021		
Ene -	7	S/	6	S/ 10,800.00
Feb		12,600.00		
Mar-	2	S/	2	S/ 3,600.00
Abril		3,600.00		
May- Jun	2	S/	3	S/ 5,400.00
		3,600.00		

Jul- Ago.	2	S/ 3,600.00	1	S/ 1,800.00
Set - Oct	3	S/ 5,400.00		
Nov-Dic	2	S/ 3,600.00		
Total	18	S/ 32,400.00	12	S/ 21,600.00

Interpretación: esta tabla nos da una visualización general de los costos que involucran la contratación de un nuevo personal, en lo cual se observa que hasta la fecha la empresa ha realizado un total de 12 despidos desde enero del 2022, generando un costo total de s/.21 600 soles, afectando la productividad de la empresa y por ende incrementando los costos directos del Área de RRHH.

Costos de mano de obra directa en relación a un día de jornada laboral.

Tabla 12. Costos destinados por cada día de trabajo.

COSTO DE MATERIAL	COSTO DE TRANSPORTE	COSTO DE ALIMENTACIÓN	COSTO DE ALOJAMIENTO	TOTAL
S/ 50.00	S/ 10.00	S/ 12.00	S/ 15.00	S/ 87.00

Fuente 1: Área de Finanzas – IPAE-PERU LTDA.

Interpretación: En la tabla 11 nos muestra todos los costos que implica un día de jornada laboral de un asesor académico.

Tabla 13. Cuadro comparativo de Matrículas Presupuestadas vs Matrículas Realizadas año 2021.

Mes	Matrículas Presupuestadas	Matrículas realizadas
Enero	960	560
Febrero	960	600
Marzo	1200	1000
Abril	960	600
Mayo	960	520
Junio	960	580
Julio	1200	960
Agosto	960	620
Setiembre	960	700
Octubre	960	450
Noviembre	1200	800
Diciembre	960	500
Total	12240	7890

Fuente 2: Área de Finanzas – IPAE-PERU LTDA.

Interpretación: La tabla 12 nos muestra la cantidad de matrículas presupuestadas versus las matrículas realizadas en el año 2021, en la cual se evidencia el cumplimiento de casi un 50% de lo previsto.

Tabla 14. Tabla comparativa de los Costos de Matrículas Presupuestadas y Matrículas Realizadas.

Mes	Matrículas Presupuestadas	Costos M. P	Matrícula s realizadas	Costos M. R
------------	--------------------------------------	------------------------	-----------------------------------	------------------------

		S/		S/
Enero	960	83,520.00	560	69,600.00
		S/		S/
Febrero	960	83,520.00	600	71,340.00
		S/		S/
Marzo	1200	104,400.00	1000	104,400.00
		S/		S/
Abril	960	83,520.00	600	70,470.00
		S/		S/
Mayo	960	83,520.00	520	56,550.00
		S/		S/
Junio	960	83,520.00	580	62,640.00
		S/		S/
Julio	1200	104,400.00	960	69,600.00
		S/		S/
Agosto	960	83,520.00	620	69,600.00
		S/		S/
Setiembre	960	83,520.00	700	62,640.00
		S/		S/
Octubre	960	83,520.00	450	68,730.00
		S/		S/
Noviembre	1200	104,400.00	800	52,200.00
		S/		S/
Diciembre	960	83,520.00	500	50,460.00
		S/		S/
Total	12240	1,064,880.00	7890	808,230.00

Fuente 3: Área de Finanzas IPAE-PERU LTDA

Interpretación: La tabla 13 nos muestra los costos de las matrículas presupuestadas en el año 2021 en relación a los costos de matrículas realizadas en el mismo periodo, denotando una diferencia de S/. 256,650.00

Indicadores de desempeño actual de la organización.

A través de estos indicadores se evaluará el rendimiento laboral de la organización en conjunto y de los colaboradores encargados de las matriculas en un plazo determinado de un mes respectivamente.

Eficacia

(Mejía C., 2021) menciona que la eficacia es el grado en que se logran los objetivos y la meta de un plan. Asimismo, la eficiencia es el logro de un objeto al menor costo posible.

$$Eficacia = \left(\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado esperado}} \right) * 100\%$$

$$Eficacia = \left(\frac{7890}{12240} \right) * 100$$

$$Eficacia = 0.64$$

$$Eficacia = 64\%$$

IPAE-PERU LTDA tiene una eficacia del 64% en relación con la ejecución de sus matriculas presupuestadas.

Eficiencia

Relación entre el trabajo entregado con lo recursos utilizados entre el resultado esperado con el presupuesto programado en el tiempo esperado, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

$$Eficiencia = \frac{(\text{Resultado alcanzado}/\text{Costo alcanzado} * \text{Tiempo alcanzado})}{(\text{Resultado esperado}/\text{Costo esperado} * \text{Tiempo esperado})}$$

$$Eficiencia = \frac{\left(\frac{7890}{808230} * 12 \right)}{\left(\frac{12240}{1064880} * 12 \right)}$$

$$Eficiencia = 0.85$$

A través de esta fórmula, podemos evidenciar que la eficiencia de IPAE-PERU LTDA tiene un resultado menor a 1, por lo cual es ineficiente.

Efectividad

Para la organización, la efectividad es considerada como la capacidad en conjunto de los asesores académicos, en la cual se toma en cuenta las matrículas realizadas en el tiempo empleado, tomando como medida de tiempo un año (12 meses).

$$Efectividad = \frac{Matrículas\ realizadas}{Tiempo\ empleado}$$

$$Efectividad = \frac{7890}{12}$$

$$Efectividad = 658$$

IPAE-PERU LTDA tiene una efectividad de 658, es decir que poseen la capacidad de realizar 658 matrículas al mes.

III.2. Propuesta de la investigación

III.2.1. Fundamentación

La metodología desarrollada en la presente investigación se fundamenta en el mejoramiento de los recursos humanos y el ambiente laboral, en la cual se procederá a dar la solución a una serie de ineficiencias a través de la aplicación de la herramienta PHVA, con la finalidad de reducir los costos directos, mejorar el ambiente laboral y, asimismo, incrementar la productividad de la empresa.

III.2.2. Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Disminuir los costos directos relacionados a recursos humanos a través de la aplicación de la herramienta PHVA. Asimismo, mejorar el ambiente laboral de la empresa para incrementar la productividad de la misma.

Objetivos específicos:

- a) Implementar y estandarizar un nuevo modelo de proceso de selección y contratación de personal.
- b) Establecer espacios adecuados para la organización de archivos y materiales didácticos.
- c) Organizar capacitaciones constantes y seguimiento continuo a cada colaborador

III.2.3. Desarrollo de la propuesta

Ciclo PHVA

Para dar solución a las ineficiencias presentes en esta investigación se ha propuesto el ciclo PHVA como herramienta de mejora continua, la cual será aplicada y conservada dentro de la empresa IPAE-PERU LTDA.

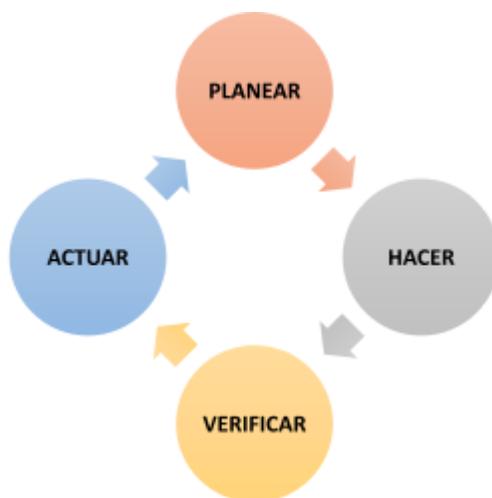


Figura 20. Modelo Ciclo PHVA

Actividades a ejecutar para la mejora continua de la empresa.

Tabla 15. Estructura del Ciclo PHVA

ETAPA	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA
-------	-----------	-------------

	Enumerar de problemas	Observación y entrevista.
PLANIFICAR	Clasificar de los problemas.	Observación y entrevista.
	Identificar sus causas.	Ishikawa
	Proponer las acciones de mejora.	Planeación
	Ejecutar la propuesta de mejora	Plan de mejora
HACER	Establecer procedimientos de mejora.	Estandarización
	Designar espacios adecuados.	Plan de mejora
VERIFICAR	Comparación del antes y después.	Cuadro comparativo
	Corrección de fallas detectadas.	Plan de mejora
ACTUAR	Archivar el nuevo procedimiento.	Guía documentaria

Problema 1: Inexistente proceso de selección y contratación de personal

Objetivo: Implementar un nuevo modelo de proceso de selección y contratación de personal.

Alcance: El área involucrada en este procedimiento abarca a todo el personal de Recursos Humanos.

Desarrollo del plan

Etapa 1: Planificación

Como se ha visto anteriormente, la ineficiencia del área de Recursos Humanos es debido a que no existe un perfil de puesto y tampoco un proceso adecuado de selección y contratación de personal, por ende, a continuación, se realiza un listado de actividades que se van a desarrollar para dar solución a esta ineficiencia.

Tabla 16. Actividades a realizar periodo Setiembre 2022.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Set-22			
		SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
A1. Elaborar un perfil de puesto para cada área de la empresa.	Jefe de RRHH y tesista.	X	X		
A2. Diseñar un nuevo proceso de selección y contratación de personal.	Jefe de RRHH y tesista.			X	X
A3. Designar la función a un personal en específico.	Jefe de RRHH y Gerente General	X			

En la tabla 12 se muestra un cronograma semanal para la ejecución de las actividades de mejora en el área de Recursos Humanos de la empresa.

Etapa 2: Hacer

En esta etapa se procede con la ejecución de las tres actividades programadas.

A1 y A3. El perfil de puesto para cada área fue elaborado en la semana 1 y 2 del mes de setiembre, en la cual se contó con el apoyo del Asistente, jefe de Recursos Humanos y el Gerente General. Asimismo, se designó como encargado de la selección de personal al Asistente de RRHH.

Tabla 17. *Perfil de puesto Asesor Académico.*

Empresa	Coopsemul IPAE-PERU LTDA.
Nombre del Puesto	Asesor Académico
Supervisado por el Puesto	Asistente de RRHH
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none">● Asesorar a los clientes de los programas educativos que se brinda.● Visita de campo a clientes potenciales.● Brindar información telefónica de acuerdo a la cartera.● Captar personas interesadas en inscribirse.● Re llamadas de clientes.● Realizar seguimiento a los matriculados.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none">● Estudios técnico o universitario en curso o concluidos en Administración, Marketing o carreras afines.● Experiencia no menor a 1 año en ventas.● Manejo de office nivel básico.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilidad para viajar a otros departamentos. (Deseable) ● Disponibilidad para laborar de lunes a sábado.
Condiciones del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneración fija con todos los beneficios de ley. ● Sueldo básico 1200 + Comisiones. ● Viajes cubiertos al 100%. ● Línea de carrera. ● Capacitaciones constantes. ● Descuentos de hasta el 50% en programas educativos.

Tabla 18. Perfil de puesto Asistente de RRHH.

Empresa	Coopsemul IPAE-PERU LTDA.
Nombre del Puesto	Asistente de RRHH
Supervisado por el Puesto	Jefe de RRHH
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar el reclutamiento del personal nuevo. ● Elaboración de planillas de Beneficios sociales. ● Administración y gestión de los beneficios de los colaboradores. ● Entregar uniformes y credenciales al nuevo personal.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar la inducción y capacitación del nuevo personal. ● Llevar el registro de asistencia del personal. ● Realizar entrega de las liquidaciones y beneficios sociales de los trabajadores.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudios técnicos o universitarios concluidos en Administración, Contabilidad o carreras afines. ● Experiencia mayor a 1 año en el puesto. ● Manejo de office nivel avanzado. ● Disponibilidad para laborar de lunes a sábado.
Condiciones del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneración fija con todos los beneficios de ley. ● Línea de carrera. ● Capacitaciones constantes. ● Descuentos de hasta el 70% en programas educativos.

Tabla 19. Perfil de puesto Supervisor de Edición Académica.

Empresa	Coopsemul IPAE-PERU LTDA.
Nombre del Puesto	Supervisor de edición académica.
Supervisado por el Puesto	Jefe de Registros Académicos

<p style="text-align: center;">Principales Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar material educativo de los diferentes programas, de manera física y virtual. ● Edición de videos promocionales para redes sociales. ● Realizar diseños creativos para campañas publicitarias. ● Administrar y generar contenido para web site y redes sociales.
<p style="text-align: center;">Requisitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estudios técnico o universitario en curso o concluidos en Marketing, Ingeniería de Sistemas, Computación, Comunicación o carreras afines. ● Experiencia mayor a 1 año en puestos similares. ● Dominio de Adobe illustrator, Photoshop, entre otros. ● Conocimiento en marketing de redes sociales. ● Conocimiento en edición y fotografía. ● Disponibilidad para laborar de lunes a sábado.
<p style="text-align: center;">Condiciones del Puesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneración fija con todos los beneficios de ley. ● Línea de carrera. ● Capacitaciones constantes. ● Descuentos de hasta el 70% en programas educativos.

A2: Esta actividad fue realizada en la semana 3 y 4 del mes de octubre, en la cual se diseñó el proceso de selección y contratación del nuevo personal. Asimismo, se realizó el diagrama de flujo del nuevo proceso.

Diagrama de flujo del proceso de selección y contratación de la empresa IPAE-PERU LTDA.

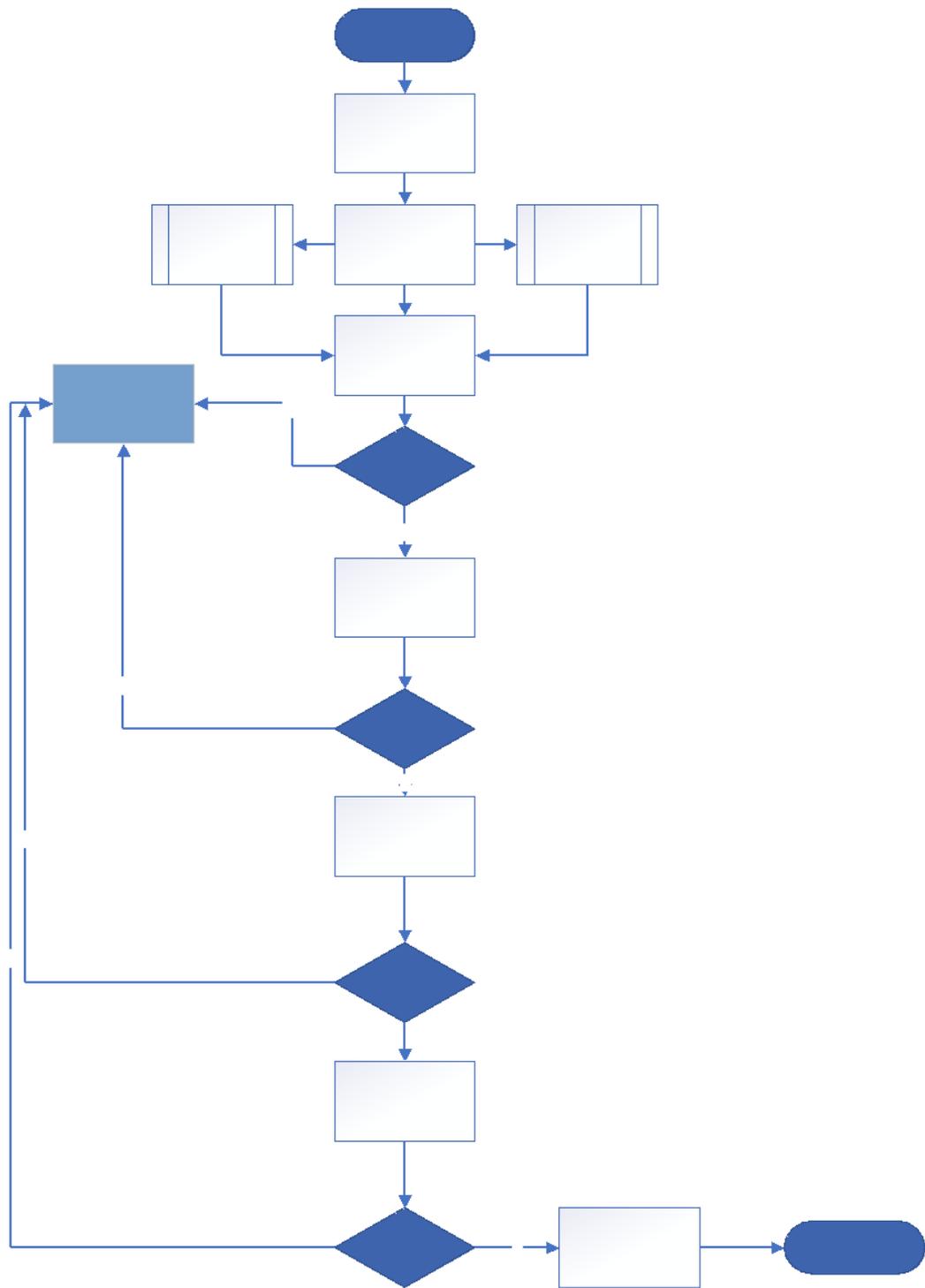


Figura 21. *Diagrama de Flujo del nuevo proceso de selección y contratación de personal.*

Convocatoria del puesto: Una vez que hay una vacante disponible en la empresa, se realiza la convocatoria, ya sea interna (con los actuales trabajadores) o externa (personal nuevo) a través de las plataformas digitales y redes sociales.

Recepción de CV: Se reciben todos los CV físicos o virtuales de los postulantes y pasa por un primer filtro, la cual es aplicada con un cuestionario virtual de acuerdo al perfil del puesto.

Aplicación de test de conocimiento y psicológico: Se procede con una evaluación de conocimientos y un examen psicológico de manera virtual a través de la plataforma zoom o Google meet, en la cual se filtrará a los candidatos idóneos para el puesto.

Verificación de información: Se procede con la verificación de la información emitida en los CV a través de los distintos medios de comunicación, si la información coincide con la emitida el candidato pasa al siguiente proceso.

Entrevista presencial con el jefe de RRHH: En este proceso el candidato pasa a una entrevista con el jefe de RRHH en la cual se evaluará algunos puntos relevantes para su contratación.

Firma del contrato: Una vez obtenido un resultado positivo con la entrevista, se procede con la firma del contrato, dando así, por finalizada el proceso de selección y contratación de personal en la empresa.

Etapa 3: Verificar

En esta etapa se procedió con una comparación de datos antes y después de aplicado la mejora. Como referencia se muestran a continuación los despidos ejecutados en el año 2021 y 2022.

Tabla 20. *Despidos ejecutados en la empresa en el año 2021 y 2022*

Periodo	No	No
	colaboradores	colaboradores
	despedidos	despedidos
	2021	2022
Ene - Feb	7	6
Mar- Abril	2	2
May- Jun	2	3
Jul- Ago.	2	1
Set - Oct	3	0
Nov-Dic	2	0
Total	18	12

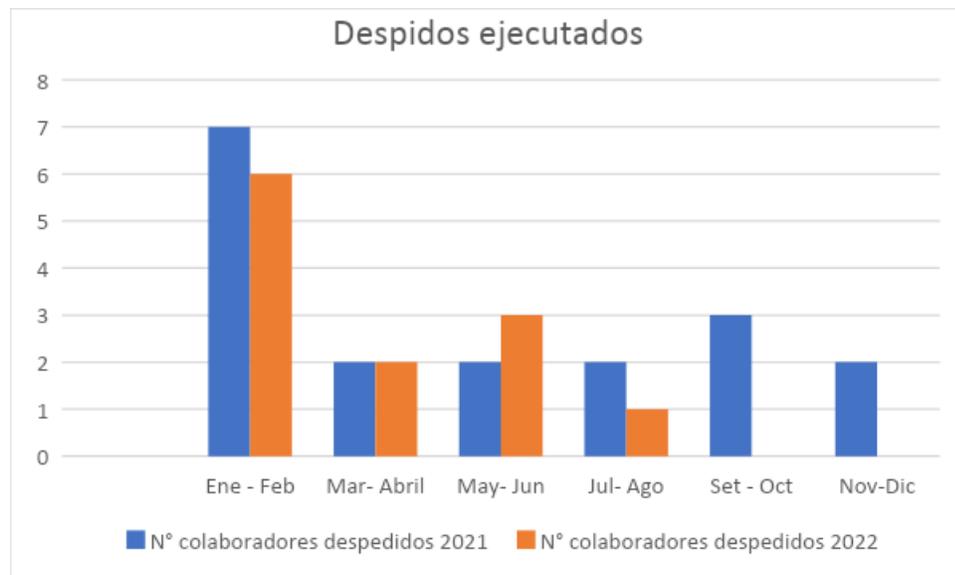


Figura 22. *Gráfico de barras de los despidos ejecutados en el año 2021 y 2022.*

En la tabla 16 y figura 22 podemos observar que los despidos efectuados en el año 2021 fueron un total de 18, en los cuales se observan que en el periodo de setiembre-octubre 2021 se realizaron 3 despidos y en relación al año 2022 no se han efectuados ningún despido, generando así una disminución de los costos directos de la empresa.

Etapa 4: Actuar

Como se evidencio anteriormente, el plan de mejora implementado en el área de Recursos Humanos, con respecto al nuevo proceso de selección y contratación de personal ha sido favorable para la empresa, por ende, este nuevo proceso será archivado y ejecutado en los próximos procesos de contratación, con opción a nuevas mejoras.

Problema 2: Espacios inadecuados para la organización de archivos y materiales didácticos.

Objetivo: Distribuir el espacio físico de la empresa para mejorar el clima laboral de los colaboradores y facilitar la ubicación de archivos y materiales didácticos.

Alcance: Este plan será aplicado en todo el espacio físico de la empresa.

Etapa 1: Diagnostico y planificación

Esta etapa nos permitió identificar la situación actual de la empresa mediante un análisis de los factores internos que serán presentados como una herramienta de apoyo para nuestro proyecto.

Tabla 21 *Diagnostico de fortalezas y debilidades de la empresa.*

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADE S
----------------------	------------	-----------------

Local propio y amplio	Poca división de espacios.
Cuenta con liquidez financiera.	Mobiliario obsoleto.
	Equipos tecnológicos antiguos.
	No cuenta con ventilación e iluminación.

Asimismo, se presenta un cronograma de ejecución de proyecto, en la cual se contará con el apoyo de un profesional enfocado en el diseño de interiores, que estará encargado de la nueva ubicación de todas las áreas de la empresa.

Tabla 22. *Actividades a ejecutarse para el mejoramiento de los espacios físicos de la empresa.*

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Reunión con el Gerente General.	Tesista		X		
Contratación del diseñador de interiores.	Jefe de Finanzas		X		
Desmontaje de muebles.	Personal contratado		X		
Retiro de equipos tecnológicos.	Personal contratado		X		

Limpieza general.	Personal contratado	X	
Adquisición de materiales decorativos.	Diseñador	X	
Adquisición de equipos tecnológicos	Jefe de Finanzas	X	
Reubicación de los ambientes.	Diseñador		X
Pintado de ambientes.	Personal contratado		X
Instalación de drywall para separación de ambientes.	Personal contratado		X
Instalación de equipos de ventilación.	Personal contratado		X
Ubicación de todos los muebles y equipos.	Personal contratado		X
Instalación de señaléticas de defensa civil.	Personal contratado		X
Entrega del proyecto.	Diseñador		X

Etapa 2: Distribución actual de las áreas de la empresa

Para esta etapa se ha tomado en cuenta el plano arquitectónico de la distribución de los espacios de la empresa, en las cuales están incluidos los mobiliarios y equipos tecnológicos que se encuentran presente. Asimismo, se encuentra evidenciado la aglomeración de archivos en puntos críticos que imposibilitan el libre tránsito a los servicios higiénicos.

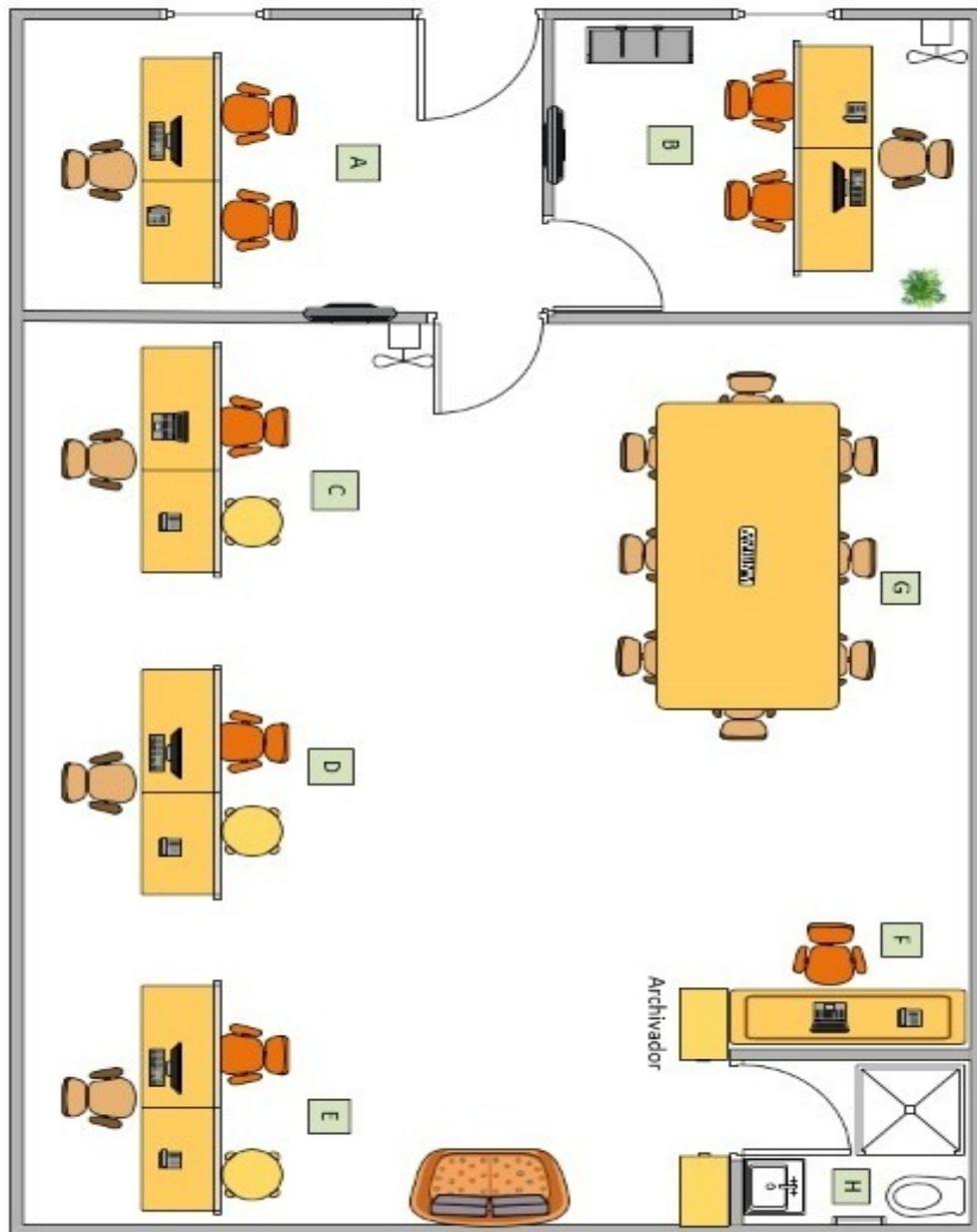


Figura 23. Plano de 96m² de la empresa antes de la mejora.

Nota:

- A. Recepción
- B. Gerencia

- C. Oficina de RRHH
- D. Oficina de Finanzas
- E. Oficina de Registros Académicos
- F. Oficina de Edición
- G. Sala de conferencias
- H. Servicios Higiénicos

Mobiliario y equipos presentes en la empresa

A continuación, se presenta un listado de todos los equipos y mobiliarios que se encuentran en la empresa, describiendo la operatividad de cada una de ellas y verificando si cumple con los estándares ergonómicos aprobados.

Tabla 23. Resumen operativo de los equipos, mobiliarios de la empresa.

AREA	CANT	MOBILIARIO/ EQUIPO	ESTADO				CUMPLE CON LOS ESTANDARES	
			E	B	R	M	SI	NO
Recepción	1	Escritorio			X		X	
	3	Sillas		X				X
	1	Computadora				X		
	1	Teléfono		X				
	1	Televisor 49"	X					
Gerencia	1	Escritorio				X		
	3	Sillas			X			X
	1	Laptop		X				
	1	Teléfono		X				
	1	Televisor 49"	X					
	1	Archivador				X		
	1	Ventilador				X		
Oficinas de RRHH, Finanzas y Registros Académico s	4	Escritorio			X			
	6	Sillas			X			X
	3	Bancos			X			X
	2	Computadora				X		
	2	Laptop	X					
	1	Impresora				X		
	4	Teléfono		X				
1	Ventilador				X			

	2	Mesas	X	X
	1	Estante	X	

Nota: (E) Excelente, (B) Bueno, (R) Regular, (M) Malo.

Etapa 3: Presupuesto de mejora.

A continuación, se realizó un enlistado de todos los equipos, materiales, muebles que serán adquiridos para la implementación de la mejora de los ambientes.

Tabla 24. Descripción del presupuesto total para el mejoramiento de los ambientes de la empresa.

Mueble/ equipo	Descripción	Cant.	Costo Unid	Total
	Laptop Ideapad Lenovo Ryzen 5 + 8 GB RAM + 512 GB SSD.	3	S/ 1,600.00	S/ 4,800.00
	PC HP Pavilion Gaming AMD R5 8GB + 1TB monitor X24ih	1	S/ 3,200.00	S/ 3,200.00

	<p>Escritorio de vidrio en L modelo ejecutivo. Alto 89cm y largo(a) 110cm, largo (b)85cm.</p>	<p>1</p>	<p>S/ 550.00</p>	<p>S/ 550.00</p>
	<p>Escritorio de vidrio en L Plata (largo 120cm, ancho 50cm, altura 73cm)</p>	<p>4</p>	<p>S/ 320.00</p>	<p>S/ 1,280.00</p>
	<p>Silla giratoria oficina.</p>	<p>5</p>	<p>S/ 180.00</p>	<p>S/ 900.00</p>
	<p>Estante archivador con puertas (altura 162cm y ancho 60 cm)</p>	<p>5</p>	<p>S/ 160.00</p>	<p>S/ 800.00</p>

	<p>Aire acondicionado Split 12,000 BTU inverter windfree</p>	<p>1</p>	<p>S/ 2,500.00</p>	<p>S/ 2,500.00</p>
	<p>Impresora EPSON L4260 Multifuncional Duplex Wi-Fi</p>	<p>1</p>	<p>S/ 850.00</p>	<p>S/ 850.00</p>
	<p>Impresora CANON G2160</p>	<p>1</p>	<p>S/ 600.00</p>	<p>S/ 600.00</p>
<p>Decoración</p>	<p>Cortinas, pintura, cuadros e iluminación</p>			<p>S/ 1,500.00</p>
<p>Mano de obra</p>	<p>Trabajadores y diseñador</p>	<p>3</p>		<p>S/ 2,500.00</p>
<p>PRESUPUESTO TOTAL</p>				<p>S/ 19,480.00</p>

Etapa 4: Distribución de los nuevos espacios.

Como se evidencio anteriormente la mala distribución de los ambientes ha generado que la ubicación de documentos sea más lenta y por ende exista retrasos

en los procesos, es por ello, que con el apoyo del profesional en Diseño de interiores se realizó el diseño del plano estructural con las mejoras aplicadas.

Cabe recalcar que la empresa cuenta con liquidez financiera para realizar mejoras dentro de la organización, asimismo, una vez finalizado el nuevo diseño, se procede con la ejecución del plan de mejora.

En ese sentido, se muestra a continuación el nuevo diseño de los ambientes de la empresa.

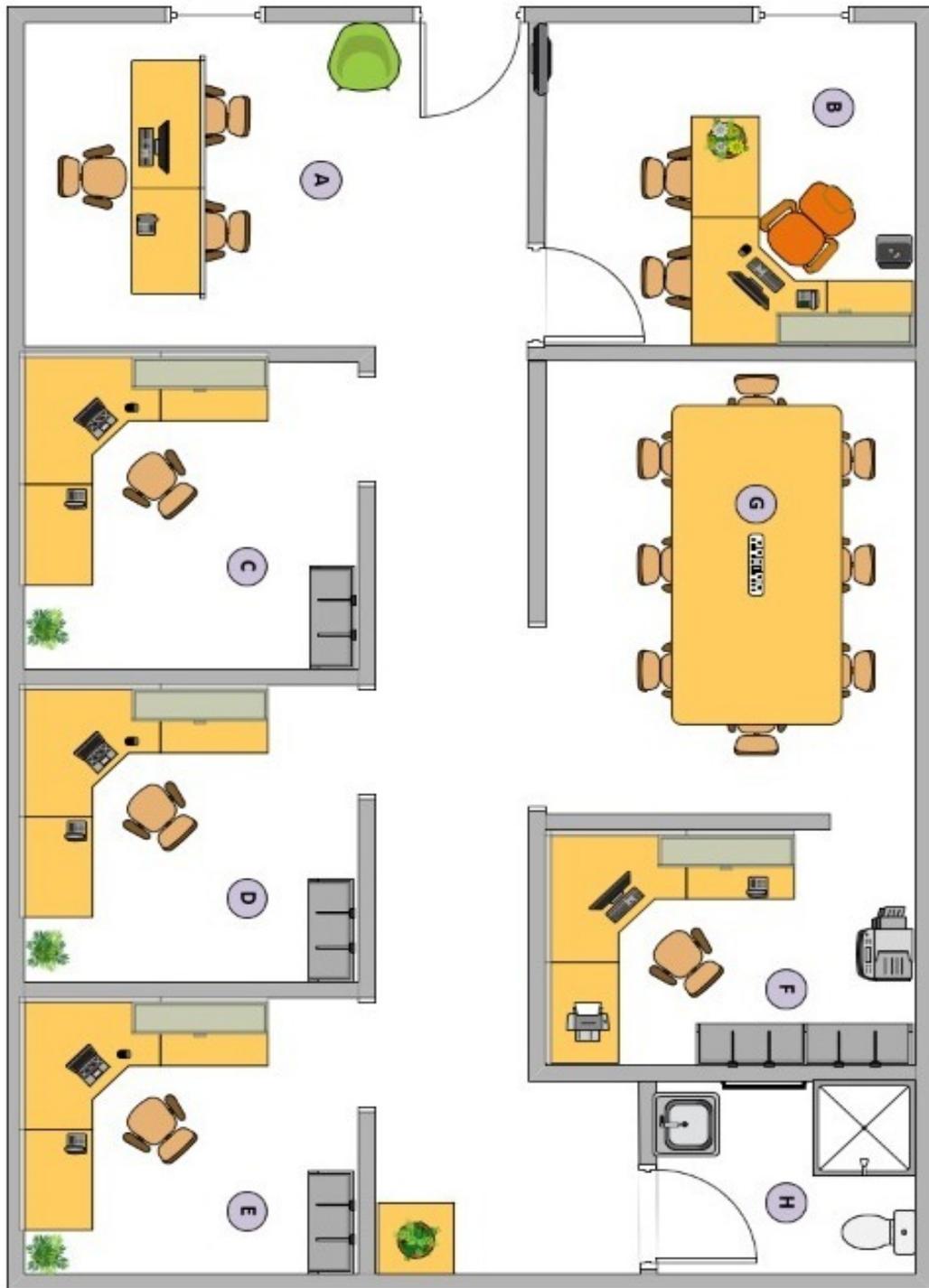


Figura 24. Plano actual de la empresa después de la mejora.

Nota:

- A. Recepción
- B. Gerencia
- C. Oficina de RRHH
- D. Oficina de Finanzas
- E. Oficina de Registros Académicos
- F. Oficina de Edición
- G. Sala de conferencias
- H. Servicios Higiénicos

Problema 3: Capacitación insuficiente al personal.

Objetivo: Organizar capacitaciones constantes y seguimiento continuo a cada colaborador.

Alcance: Este plan involucrara a todos los asesores académicos de la empresa IPAE-PERU LTDA.

Etapa 1: Planificación

En esta etapa se procede con la planificación de actividades para la conformación del comité de supervisión y capacitación que evalúe y de seguimiento a todos los asesores académicos de la empresa.

Tabla 25. *Cronograma de actividades.*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4
Creación del comité de capacitación y supervisión.	Gerente General y jefe de RRHH		X		
Elección del líder de comité.	Gerente General		X		

Capacitación de todos los miembros del comité.	Capacitador Externo	X	X
Elaboración de formatos de capacitación y seguimiento de colaboradores.	Jefe de RRHH y Tesista		X

Etapa 2: Hacer

Se procede con la realización de las actividades previstas anteriormente para mejorar el desempeño de los asesores académicos.

Creación del comité.

- Los integrantes del comité deben conocer los objetivos de la empresa y las metas propuestas para cada periodo.
- El comité será conformado por los asistentes de Recursos Humanos, Finanzas y Registros Académicos, cada colaborador tiene conocimiento sobre su área, por ende, el aporte a este comité hará más eficiente el seguimiento y capacitación.
- Cada integrante recibirá bonos y reconocimiento por las labores que realicen en beneficio de la empresa.
- El comité trabajara de la mano de los asesores académicos y formara parte importante del crecimiento de la organización.

Elección del líder de comité.

Este equipo está conformado por tres colaboradores de las distintas áreas de la empresa, asimismo, tendrá funciones específicas dentro de sus actividades diarias, como es la capacitación del nuevo personal, seguimiento del personal existente, monitoreo de actividades y verificación de cumplimiento de metas. En ese

sentido, la dirección del comité estará a cargo del Asistente de Recursos Humanos, que será el líder encargado de guiar y motivar al equipo.

Capacitación

En un lapso de dos semanas el comité recibió capacitación y entrenamiento con el objetivo de facilitar herramientas de trabajo que ayuden a mejorar las ineficiencias presentes dentro de la empresa, específicamente con el desempeño de los asesores académicos.

Los temas a tratar en las capacitaciones serán enumerados a continuación:

- Comunicación efectiva entre clientes y colaboradores.
- Identidad corporativa.
- Resolución de problemas de forma efectiva.
- Fortalecimiento de las habilidades blandas.
- Organización de tiempos con el uso de agendas.
- Seguridad y Salud Ocupacional.
- Conocimiento del servicio y de la empresa.
- Creatividad, originalidad e iniciativa.
- Inteligencia emocional.

Los temas a tratar durante las capacitaciones pueden ir actualizándose de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Reuniones y capacitaciones programadas.

Las capacitaciones son comunicadas una semana antes de su realización y tendrán una duración de 60 minutos, asimismo, cada comunicado será de carácter obligatorio y será dentro de las primeras horas laborales. Además, habrá reuniones de reconocimiento por logro de objetivos, la cual serán realizadas el último día laboral del mes y contará con la participación de los jefes de cada área.

Proceso de la capacitación.

La realización de cada capacitación tiene un proceso que se mostrará a continuación:

- Bienvenida y socialización.
- Saludo y presentación de tema a tratar.
- Análisis y debate del tema.
- Proceso dinámico.
- Conclusiones y compromisos.

Bienvenida y socialización.

Se toma en cuenta unos minutos antes de la reunión para poder socializar entre todos los colaboradores, esto con el objetivo de entablar una relación más cercana con cada participante y crear un clima ameno.

Saludo y presentación del tema.

El capacitador realizara la presentación del tema y la finalidad de la misma, además de comprobar que todos tengan los materiales necesarios para el desarrollo de la capacitación.

Análisis y debate del tema.

Se abordará las estrategias del tema a tratar con respectivos ejemplos, además, se contará con las participaciones de los colaboradores con preguntas ya elaboradas por parte del comité. Asimismo, se aclara todas las dudas y se tomara las acciones de mejora.

Proceso dinámico

La participación de los colaboradores será esencial en este proceso, que tendrá como finalidad entablar relaciones de aceptación de los objetivos de la capacitación a través de dinámicas y actuaciones, teniendo en cuenta siempre el tiempo.

Conclusiones y compromiso.

La parte final consta de resumir y repasar el tema abordado con los agradecimientos a todos por su participación. Asimismo, se les informara sobre el seguimiento y control que se les realizara constantemente para evaluar su desempeño.

Formatos de capacitación y supervisión.

A continuación, se presenta el formato de cronogramas de actividades de capacitación a realizarse en la empresa en un periodo determinado.

Tabla 26. *Cronograma de capacitación dentro del plan de mejora.*

CRONOGRAMA DE CAPACITACION IPAE-PERU LTDA				
N	TEMA	RESPONSABL	DURACIO	FECH
°		E	N	A
	Comunicación efectiva			
1	entre clientes y colaboradores.	Líder de comité	60 minutos	7/10/2022
2	Identidad Corporativa.	Líder de comité	50 minutos	14/10/2022
3	Resolución de problemas de forma efectiva.	Líder de comité	60 minutos	21/10/2022
4	Fortalecimiento de habilidades blandas.	Líder de comité	60 minutos	28/10/2022

La tabla 22 muestra un total de 4 temas tratados en un periodo de tiempo con un intervalo de frecuencia semanal. No obstante, la frecuencia de cada capacitación será de dos semanas, esta diferencia fue ejecutada debido a la necesidad de capacitar a los colaboradores.

En ese sentido, se presenta a continuación el formato de supervisión y el formato de evaluación de desempeño de cada colaborador.

		FORMATO DE SUPERVISION DE COLABORADORES				
RESPONSABLE DE SUPERVISION						
CARGO						
COLABORADOR (A)	FECHA	ACTIVIDADES EJECUTADAS	CONFORMIDAD			OBSERVACIONES
			SI	NO	PARCIAL	

Figura 25. *Formato de supervisión de asesores académicos.*

 FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO					
Datos del evaluado					
Nombres:					
Cargo:					
Zona:					
Nº	Competencias a evaluar	Regular (1)	Bueno (2)	Muy bueno (3)	Excelente (4)
1	Cumple con los horarios establecidos.				
2	Utiliza correctamente el uniforme de trabajo.				
3	Utiliza los materiales brindados.				
4	Trabaja en equipo efectivamente.				
5	Comparte su conocimiento con los demas miembros del equipo.				
6	Ayuda, motiva y guia a sus compañeros.				
7	Respeta y considera las opiniones de los demas.				
8	Se comunica asertivamnete en su area de trabajo.				
9	Expresa sus ideas y opiniones con respeto.				
10	Conserva la calma en situaciones de conflicto.				
11	Resuelve efectivamente las situaciones de conflicto.				
12	Se comunica respetuosamente con el cliente.				
13	Informa ampliamente el servicio que se brinda.				
14	Se adapta facilmente al cambio.				
15	Aporta nuevas ideas de mejora activamente.				
16	Participa en las capacitaciones y reuniones.				
17	Realiza las tareas encomendadas por su supervisor.				
18	Utiliza eficientemente las herramientas digitales.				
19	Realiza sus labores en el tiempo encomendado.				
20	Cumple con las metas individuales y grupales.				
21	Mantiene una relacion cordial con sus clientes.				
22	Busca la satisfaccion del cliente.				
23	El cliente califica eficientemente la labor del colaborador.				

OBSERVACIONES:

Firma
Supervisor:

Figura 26. Formato de evaluación de desempeño de colaboradores.

Etapa 3: Verificar

En esta etapa se realizó una comparación con respecto a los problemas originados a causa de la falta de capacitación y supervisión de los asesores académicos.

Tabla 27. *Tabla comparativa del antes y después de la mejora con respecto a los asesores académicos.*

Problemas	ANTES	DESPUES	Porcentaje de reducción
	Frecuencia (veces/mes)	Frecuencia (veces/mes)	
Errores en el servicio al cliente.	56	14	75.00%
Errores en los registros de inscripciones.	48	10	79.17%
TOTAL	104	24	

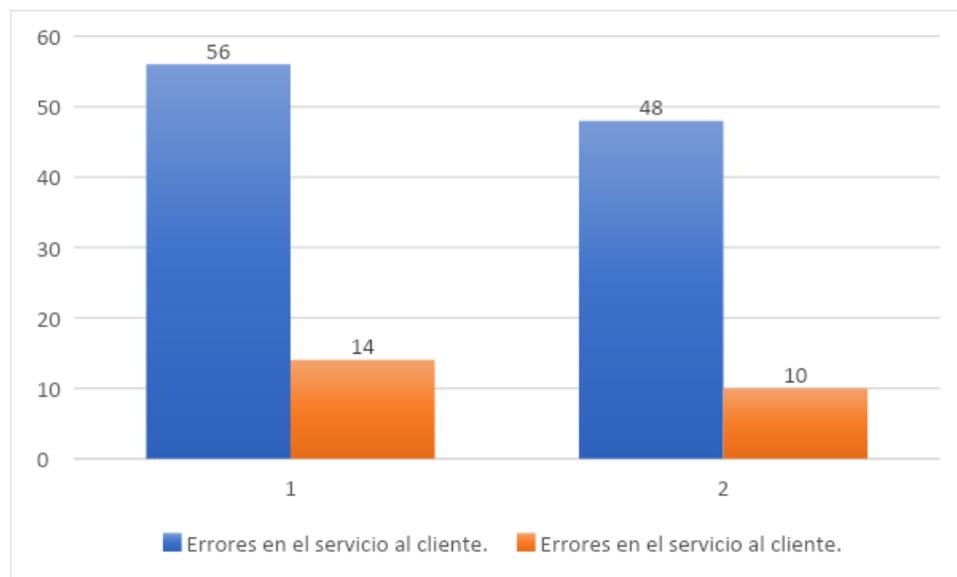


Figura 27. *Gráfico de barras del antes y después de aplicado la mejora.*

La tabla con su respectivo gráfico, nos muestra que la reducción en frecuencias de errores en el servicio al cliente y errores en las inscripciones de

registros ha disminuido considerablemente, un 75% y 79% respectivamente. Cabe mencionar que el tiempo tomado para ambas comparaciones fue de 4 semanas cada una.

Tabla 28. *Tabla comparativa de matrículas presupuestadas en relación a las matrículas realizadas después de aplicado la mejora.*

Mes	Matrículas Presupuestadas	2021	2022
		Matrículas realizadas	Matrículas realizadas
Octubre	960	450	860
Noviembre	1200	800	1550
Diciembre	960	500	960
TOTAL	3120	1750	3370

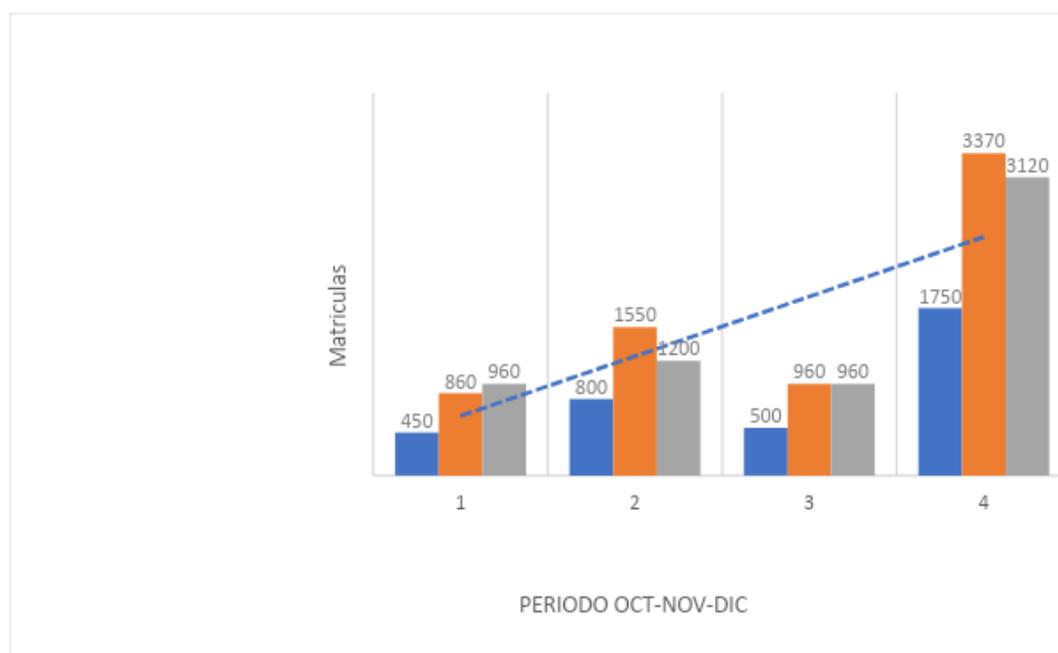


Figura 28. Tendencia de crecimiento de las matrículas realizadas en el periodo oct-dic 2022.

En la **figura 28** se observa el comportamiento ascendente del indicador de matrículas realizadas y planeadas en el periodo de tiempo en la que se implementó la mejora, con las constantes capacitaciones, supervisiones y bonificaciones por cumplimiento de meta.

Etapa 4: Actuar

Como se evidencio en la etapa 3, el plan de mejora implementado con respecto a las capacitaciones y supervisiones de personal ha sido favorable para la empresa, por ende, este nuevo proceso será ejecutado y mejorado de acuerdo a los intereses de la organización.

III.2.4. Situación de la variable dependiente con la propuesta.

Costos de rotación después de aplicado la mejora.

Tabla 29. Tabla comparativa de los costos de rotación 2021 y 2022.

Periodo	N° colaboradores despedidos	Costo		Costo s/.
		o s/.	N° colaboradores despedidos	
		2021		2022
Set -	3	S/		
Oct		5,400.00		
Nov-Dic	2	S/		
		3,600.00		
Total	5	S/	0	S/ 0.00
		9,000.00		

Interpretación: La tabla 27 muestra una reducción de los costos de rotación en el periodo (Setiembre-diciembre) que se implementó la mejora continua en el área de RRHH con la elaboración de un proceso de selección y contratación de personal.

Costos de los proyectos presupuestados y proyectos realizados después de la mejora.

Asimismo, gracias a las constantes capacitaciones, seguimiento y recompensa de cumplimiento de meta del personal académico, se evidencia un alto crecimiento de las matriculadas realizadas.

Tabla 30. Tabla comparativa de matrículas realizadas en el 2021 y 2022.

Mes	2021		2022	
	Matrículas Presupuestadas	Costos M. P	Matrículas realizadas	Costos M. R
Octubre	960	83,520.00	450	68,730.00
Noviembre	1200	104,400.00	800	52,200.00
Diciembre	960	83,520.00	500	50,460.00
TOTAL	3120	271,440.00	1750	171,390.00

Fuente 4. Área de Finanzas IPAE-PERU LTDA

Interpretación: La tabla 28 nos muestra un incremento de 1620 matrículas más con relación al año 2021 en los meses de octubre, noviembre y diciembre. En la cual

se puede evidenciar que el mes de noviembre se superó la meta prevista sin afectar los costos presupuestados.

Indicadores de desempeño después de implementado la mejora

Asimismo, se realizó el cálculo de indicadores de desempeño para conocer la mejora de la organización y de los colaboradores.

Eficacia, eficiencia y efectividad de la empresa después de la mejora.

Mes	Matrículas Presupuestada s	2021		2022	
		Matrículas realizadas	Eficacia	Matrículas realizadas	Eficacia
			47		
Octubre	960	450	%	860	90%
Noviembre			67	155	
e	1200	800	%	0	129%
			52		
Diciembre	960	500	%	960	100%
TOTAL	3120	0	%	0	106%

IPAE-PERU LTDA tiene una eficacia del 106% en relación con la ejecución de sus matrículas presupuestadas después de aplicada la mejora, es decir superó en un 50% más la eficacia del periodo octubre-noviembre 2021.

$$Eficiencia = \frac{(Resultado\ alcanzado / Costo\ alcanzado * Tiempo\ alcanzado)}{(Resultado\ esperado / Costo\ esperado * Tiempo\ esperado)}$$

$$Eficiencia = \frac{(\frac{3370}{271440} * 3)}{(\frac{3120}{271440} * 3)}$$

$$Eficiencia = 1.08$$

Para esta fórmula se ha tomado en cuenta los periodos octubre-diciembre 2021 y 2022 de la tabla 28, en la cual podemos evidenciar que la eficiencia de IPAE-PERU LTDA tiene un resultado mayor a 1, por lo cual es eficiente.

$$Efectividad = \frac{Matrículas\ realizadas}{Tiempo\ empleado}$$

$$Efectividad = \frac{3370}{3}$$

$$Efectividad = 1123$$

IPAE-PERU LTDA tiene una efectividad de 1123, es decir que poseen la capacidad de realizar 1123 matrículas al mes.

III.2.5. Análisis beneficio/costo de la propuesta

Para determinar el beneficio costo de la mejora implementada en la empresa IPAE-PERU LTDA, sea tomado en cuenta los datos históricos de los tres últimos meses del 2021 (oct-dic) en relación a los tres últimos meses del 2022 donde fue aplicado la mejora en el área de RRHH y en las instalaciones de la empresa.

Tabla 31. Estructura del cálculo de beneficio.

Estructura	Servicios Prestados
Servicios prestados periodo oct-dic 2021	1750
Servicios prestados periodo oct-dic 2022	3370
Utilidad promedio de un servicio prestado.	S/ 10.00
Diferencia	1620
Beneficio percibido por mes	S/ 16,200.00
Beneficio percibido periodo oct-dic 2022	S/ 48,600.00

Tabla 32. Presupuesto Total ejecutado para la mejora.

Propuesta	Costo Total
------------------	--------------------

Elaboración de un proceso de selección y contratación de nuevo personal.	S/ 1,500.00
Renovación de todos los ambientes físicos de la empresa.	S/ 19,480.00
Capacitación y supervisión de asesores académicos	S/ 8,600.00
Total	S/ 29,580.00

De los datos:

Beneficio de la implementación: S/.48,600.00

Costo de la implementación: S/. 29,580.00

B/C: Beneficio/costo= 48,600.00 soles/29,580.00 soles

Beneficio/costo=1.64

Interpretación: El resultado de la relación beneficio/costo es de 1.64 que indica que la implementación de la mejora en la empresa fue viable, ya que por cada S/. 1 invertido la organización gana S/. 0.64

III.3. Discusión de resultados

(PR Newswire, 2021) en su artículo de investigación menciona la relevancia de contar con personal altamente calificado y con actitud visionaria, esto logrado a través del liderazgo y el trabajo en equipo. En ese sentido, contar con líderes que motiven y apoyen a sus colaboradores es sinónimo de crecimiento, es por ello que con la implementación de capacitaciones, supervisiones y bonificaciones el personal de la empresa IPAE-PERU LTDA logro alcanzar y superar las metas propuestas, es por ello que se enfatiza la importancia de las capacitaciones y las evaluaciones de desempeño.

(Muñoz Borja, 2022) en su investigación menciona que los desórdenes del área del trabajo, procesos no estandarizados y poca limpieza puede generar una baja calidad del producto. De la misma forma, en esta investigación se evidenció que los desórdenes en los ambientes físicos generan retrasos laborales y un ineficiente clima laboral que puede ocasionar distintas enfermedades. Asimismo, no contar con un proceso estandarizado genera ineficiencias con el resultado buscado, es por ello que se elaboró e implemento un nuevo proceso de selección y contratación de personal, que una vez ejecutado disminuyeron considerablemente las rotaciones.

(Fallaque Otiniano, 2022) su investigación tuvo como objetivo la reducción de los costos directos: mano de obra, insumos y materiales, que representaba una diferencia de lo presupuestado en un 22% la mano de obra, 24% la energía y 3% los materiales. Cuyo resultado obtenido evidenciaron una reducción de \$472 758 a \$445 264 en mano de obra que represento el 6% de diferencia con lo presupuestado. Igualmente, en esta investigación se logró un crecimiento de productividad de 68.5% a 117%, es decir, se superaron los objetivos trazados por la empresa, asimismo, la efectividad de la empresa ascendió a 1123 matrículas al mes durante los tres meses en los que se está implementando la mejora con relación a las 3120 matrículas presupuestadas para ese periodo, con un beneficio de S/. 291,600.00 más al año anterior.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IV.1. Conclusiones

Basado en el diagnóstico realizado a la empresa Cooperativa de servicios múltiples IPAE-PERU LTDA con la aplicación del diagrama de Ishikawa se identificó la problemática, especialmente la que está relacionada con la contratación de asesores académicos, que en el año 2021 ha generado un incremento de los costos directos de hasta S/. 32 400.00 debido a los constantes despidos.

La implementación de la mejora continua en el área de Recursos Humanos ha sido aplicada con la elaboración de un nuevo proceso de selección y contratación de personal, que ha generado una disminución de costos de rotación de S/. 9 000.00 a S/.0.00 en un periodo de 4 meses después de aplicado la mejora con respecto al mismo periodo del año anterior, es decir, durante el periodo que se ejecutó la mejora no hubo ningún despido o renuncia de colaboradores.

La capacitación y supervisión constante en los asesores académicos, ha dado como resultado, la disminución de errores laborales ocasionados por la inexperiencia y deficiente capacitación del personal, logrando como resultado la satisfacción de los clientes y el logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, en el periodo en la cual se implementó la mejora, el desempeño de cada asesor aumento de 49 a 94 matrículas al mes, haciendo un total 3370 matrículas realizadas con un beneficio de S/. 48,600.00.

Se establecieron indicadores de desempeño para evaluar el rendimiento de la Cooperativa de Servicios Múltiples IPAE-PERU LTDA, en las cuales se consideraron la eficacia, efectividad, eficiencia y productividad. Asimismo, la efectividad de la empresa incremento de 658 a 1123 matrículas al mes, la eficacia de 64% a 106% y la eficiencia de 0.85 a 1.08 durante el periodo aplicado la estrategia de mejora continua.

Asimismo, la implementación del programa de mejora continua en la empresa tuvo un presupuesto de S/. 29,580.00 y fue recuperada desde el primer mes de su

implementación, con beneficio costo de 1.64 soles, es decir, por cada sol invertido la empresa tuvo una utilidad de 0.64 soles.

IV.2. Recomendaciones

Mantener actualizado el perfil de puestos de cada área, conforme al requerimiento institucional, así como también al del magisterio, debido a que son ellos nuestros principales usuarios.

Promover el reclutamiento de personal de campo y administrativo, a través de plataformas y medios de alta difusión, logrando de esta forma tener más candidatos y seleccionar a los que cumplan con el perfil requerido.

Conservar el cronograma de capacitaciones establecidos internamente, teniendo como base la contratación de capacitadores calificados profesional y personalmente, los mismos que permitan resolver sus dudas y mejorar su desenvolvimiento en el campo. Incluir como un punto focal el desarrollo de habilidades blandas, esto debido a que los promotores tienen contacto directo con los usuarios y se enfrentan a distintas situaciones con cada interesado

V. REFERENCIAS

- Alvarado Ramirez, K., & Pumisaco Alvaro, V. (1 de Junio de 2017). *Practicas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio*. Obtenido de <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=27bea768-2c62-4f87-ba08-d971f4162d4b%40redis>
- ANDINA. (14 de Diciembre de 2020). Minedu alerta. *Personas inescrupulosas intentan estafar a maestros con falsos cursos*. Lima.
- Beckman, L. (2020). Adopting Continuous Improvement as Company Culture. *Gardner Publications*, 26-30. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e7e1ce2a-3720-42f2-afdc-3272f189d5e4%40redis>
- Betancourt, D. (27 de Mayo de 2017). Productividad: Definición, medición y diferencia con eficacia y eficiencia. <https://www.ingenioempresa.com/>. Recuperado el 12 de Octubre de 2022, de <https://www.ingenioempresa.com/productividad/>
- Calderon Ordoñez, C. A. (2021). *Aplicación de Lean Daily Management System en una planta de galletas para la mejora continua de los estándares de producción línea piloto*. Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Cardoso, N. (2016). *Los procesos de convocatoria, un desafío permanente. Claves para pensar convocatorias desde y para organizaciones comunitarias*. La Plata- Buenos Aires-Argentina.
- Causado Rodriguez, E., Charris, A., & Guerrero, E. (1 de Marzo de 2019). Mejora continua del servicio al cliente mediante ServQual y Red de Petri en restaurante de Santa Marta, Colombia. Santa Marta, Colombia.
- Chacaltana, J. (1998). *Costos laborales en el Peru*. Lima.
- Coll Morales, F. (28 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/coste-laboral.html#:~:text=El%20coste%20laboral%20es%20el,en%20su%20empresa%20a%20trabajadores>.
- Deming, E. (1986). *Fuera de la crisis*. EEUU: Cambridge, Massachusetts Institute of Technology.
- Deming, E. (1996). *Calidad, Productividad y Competitividad*.

Economia.org. (Noviembre de 2014). Obtenido de <https://economia.org/contratacion.php>

Espinoza Arias, A. (2020). *Propuesta de mejora continua en el proceso de producción de una planta de plásticos mediante la metodología PDCA y manufactura esbelta*. Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Fabiane, L., De Toledo, J., & Alliprandini, D. (1 de Julio de 2021). Relationship between continuous improvement and innovation performance: an empirical study in Brazilian manufacturing companies. *Routledge*, Vol. 32 No 9, 981-1004. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=89197832-5fb1-44e1-950e-a01d59dcae9e%40redis>

Fallaque Otiniano, L. G. (2022). *Rediseño de la gestión de la producción para reducir los costos directos en la campaña de mango en una empresa agrícola en el departamento de Lambayeque, 2020*. Tesis de Posgrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Interamericana editores, S.A. de C.V.

Gutierrez Pulido, H. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD*. Mexico: Mc Graw-Hill Inc.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento Continuo*.

Horiuchi Rodriguez, P. (2017). *Mejora continua en la acreditación de ABET e innovación en el servicio educativo : estudio de caso de un programa académico de ingeniería*. Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Marin Garcia, J., Bautista Poveda, Y., & Garcia Sabater, J. (2014). *Etapas en la evolucion de la Mejora Continua ¿Como viven las empresas el proceso?*

Marulanda Castaño, O. J. (2009). *COSTO Y PRESUPUESTO*. Modulo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Distrito Federal de Mexico.

Mejía C., C. A. (2021). Indicadores de efectividad y eficacia. *Planning*, 1-4. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43074800/Indicadores-efectividad-eficacia-libre.pdf?1456447880=&response-content-disposition=inline%3B+filename%](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43074800/Indicadores-efectividad-eficacia-libre.pdf?1456447880=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D)

3DLOS_CONCEPTOS_DE_EFECTIVIDAD_EFICIENCIA.pdf&Expires=1671000922&Signature=LEWasRHlhxsm5yKDHQnC6bl4PQ1ZLc

Mello Faria. (1983). *Desarrollo organizacional- Enfoque integral*. Limusa.

Meraz Rivera, L., Castiblanco Jimenez, I., Cruz Gonzales, J., & Mateo Diaz, N. (1 de Enero de 2021). Diseño de una herramienta guía basada en metodologías de mejora continua aplicable a pymes del sector lácteo en países de América Latina y el Caribe. Colombia.

Ministerio de Educación. (2022). Recuperado el 02 de Mayo de 2022, de <https://evaluaciondocente.perueduca.pe/evaluacion-docente/>

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Vision de futuro"*, vol.20 pp1-20.

Muñoz Borja, S. (2022). *Mejora de procesos en la producción del café orgánico peruano bajo el enfoque de ciclo de vida*. Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

OBP. (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. *ISO Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Orozco, C. (2020). *Contabilidad*. Módulo, Universidad Politécnica de San Luis Potosí, México.

PR Newswire. (7 de Setiembre de 2021). Beckwood Press Company Fosters Continuous Growth with Organizational Improvements. *PRNewswire-HISPANIC PR WIRE*. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c624216c-7afc-4481-9f7b-d78969dc250c%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=202109071000PR.NEWS.USPR.UN96384&db=bwh>

PR Newswire. (2022). Lord Hobo Brewing Company is the Latest Beverage Maker to Utilize Preddio for Continuous Improvement. *PR Newswire*. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=411f74f8-84f3-494f-89d9-a4f838337b56%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=202208170900PR.NEWS.USPR.NE47206&db=bwh>

Quesquen Salazar, A. (2021). *Propuesta de mejora del sistema de abastecimiento de caña de azúcar en la empresa Agropucalá S.A.A. para incrementar la*

productividad. Tesis de Posgrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Quiroa, M. (09 de Noviembre de 2020). Ciclo de Deming. *Economipedia.com*.

Romero Paredes, R. R. (2017). *Propuesta de implementación de la filosofía six sigma orientada a la mejora de la productividad de ladrillo de techo n° 15 en la Empresa Cerámicos Lambayeque de Chiclayo - periodo 2015*. Tesis de Posgrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.

Sanchez, M. (2020). *Características de los costos-01*. Guadalajara-Mexico: Mexicedit.

Toro Lopez, F. (2016). *Costos ABC y presupuestos*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Tudor Rose Holdings Ltd. (Noviembre de 2018). 50 years of innovation: Royal Caribbean Cruises Ltd. is renowned for being dedicated to continuous improvement, high quality guest service and inventive ships. Rebecca Gibson takes a look at how the company has stayed successful over the past five decades. *International Cruise & Ferry Review*(Fascículo 53), págs. 11-23. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=1f54f0ea-f4af-4211-9e31-565b7c65a23d%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=132360863>

Vicenc Fernandez. (2015). *Fundamentos de Metodología de Investigación*. Barcelona: Omnia Publisher SL.

VI. ANEXOS

Anexo 1: Resolución de aprobación del proyecto de investigación.



FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO RESOLUCIÓN N° 0792-2022/FIAU-USS

Pimentel, 19 de diciembre de 2022

VISTOS:

El Acta de reunión N° 026-2022/FIAU-II del Comité de investigación de la Escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL remitida mediante oficio 0200-2022/FIAU-II-USS de fecha 11 de noviembre de 2022, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 48° que a letra dice: "La investigación constituye una función esencial y obligatoria de la universidad, que la fomenta y realiza, respondiendo a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías a las necesidades de la sociedad, con especial énfasis en la realidad nacional. Los docentes, estudiantes y graduados participan en la actividad investigadora en su propia institución o en redes de investigación nacional o internacional, creadas por las instituciones universitarias públicas o privadas.";

Que, de conformidad con el Reglamento de grados y títulos en su artículo 21° señala: "Los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y tesis son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad o Escuela de Posgrado, según corresponda, para la emisión de la resolución respectiva. El periodo de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación. En caso un tema perdiera vigencia, el Comité de Investigación evaluará la ampliación de la misma.

Que, de conformidad con el Reglamento de grados y títulos en su artículo 24° señala: La tesis es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito de la escuela profesional. Para el grado de doctor se requiere una tesis de máxima rigurosidad académica y de carácter original. Es individual para la obtención de un grado; es individual o en pares para obtener un título profesional. Asimismo, en su artículo 25° señala: "El tema debe responder a alguna de las líneas de investigación institucionales de la USS S.A.C.".

Que, según documentos de vistos el Comité de investigación de la Escuela profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL acuerda aprobar modificar, **el tema de la tesis** a cargo de los estudiantes o egresados que se detallan en el anexo de la presente Resolución.

Estando a lo expuesto, y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°: MODIFICAR, el tema de la Tesis perteneciente a la línea de investigación de INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE, a cargo de los estudiantes o egresados del Programa de estudios de **INGENIERÍA INDUSTRIAL** según se detalla en el anexo de la presente Resolución.

ARTÍCULO 2°: DEJAR SIN EFECTO, toda Resolución emitida por la Facultad que se oponga a la presente Resolución.



FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO
RESOLUCIÓN N° 0792-2022/FIAU-USS

Pimentel, 19 de diciembre de 2022

ANEXO

MODIFICACIÓN DE TEMA DE TESIS

AUTOR(ES)	TEMA DE TESIS ACTUAL	TEMA DE TESIS ANTERIOR	RESOLUCIÓN PREVIA
LEQUERNAQUE MEDINA VALERIA MEZA HERNANDEZ KATYA LISSBETH	LEAN MANUFACTURING PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA PYME DEL SECTOR TEXTIL DE CHICLAYO 2022	FILOSOFÍA LEAN MANUFACTURING PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA MYPE DEL SECTOR TEXTIL DE CHICLAYO-2022	RESOLUCIÓN N° 0602- 2022/FIAU-USS
FERNANDEZ ROJAS ROXANA LUPITA	IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA PARA REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA IPAE-PERU LTDA	IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS DE LA EMPRESA IPAE-PERU LTDA	RESOLUCIÓN N° 0602-2022/FIAU- USS:



FVM
DR. VICTOR ALEXCI TUESTA MONTEZA
DECANO (E) FACULTAD DE INGENIERÍA,
ARQUITECTURA Y URBANISMO
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC.
CHICLAYO



H. Álvarez
DR. HALYN ALVAREZ VÁSQUEZ
SECRETARIO ACADÉMICO | FACULTAD
DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC.
CHICLAYO

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

Cc: Interesado, Archivo

Anexo 2: Carta de aceptación de la empresa COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES IPAE-PERU LTDA.



CARTA DE ACEPTACION DE LA EMPRESA

El que suscribe:

Sr. Fernandez Rojas Marcos Junior

GERENTE GENERAL - COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES IPAE-PERU LTDA.

Autoriza: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación denominado **IMPLEMENTACION DE MEJORA CONTINUA PARA REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA IPAE-PERU LTDA**

Por el presente, el que suscribe sr. Marcos Fernandez Rojas, gerente de la asociación educativa Cooperativa de Servicios Múltiples IPAE-PERU LTDA., autoriza a la alumna: FERNANDEZ ROJAS ROXANA LUPITA con DNI 47990360, estudiante de la escuela profesional de **Ingeniería Industrial** y autora del trabajo de investigación denominado: **IMPLEMENTACION DE MEJORA CONTINUA PARA REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EN LA EMPRESA IPAE-PERU LTDA** al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memoria, cálculos, entre otros para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de pregrado, enunciada líneas arriba de quien solicita se garantice la absoluta confidencialidad de la información.

Chiclayo, 15 de junio de 2022

Atentamente.

MARCOS JUNIOR FERNANDEZ ROJAS
PRESIDENTE

COOPSEMUL IPAE-PERU LTDA

DNI N.º 77678187

Anexo 3: Cuestionario aplicado a todos los colaboradores de la empresa.

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

Cuestionario aplicado al área de RRHH - Asesores académicos de la empresa IPAE-PERU LTDA, Chiclayo, Julio 2022

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre aspectos de la Mejora Continua en el área de RRHH-Asesores Académicos. Por favor marque con una (X) la alternativa que considere correcta.

Nombre del encuestado: _____
N° DNI: _____ Edad: _____
Nivel de estudios: _____

PLANIFICA R

1. ¿El área de RRHH cuenta con objetivos cuantificables para el ingreso de nuevos asesores?

Si
No
Desconozco

2. ¿El área de RRHH tienen definido los pasos necesarios para evaluar al postulante?

Si
No
Desconozco

3. ¿El área de RRHH mide frecuentemente el desempeño de los asesores contratados?

Si
No
Desconozco

HACER

4. ¿El área de RRHH ha definido el perfil del postulante en las nuevas convocatorias?

Si
No
Desconozco

5. ¿Realizan actividades de inducción y entrenamiento para el puesto de asesor académico?

Si

No
Desconozco

6. ¿Existe un programa de mejora continua que orienta los procesos del área de RRHH?

Si
No
Desconozco

VERIFICAR

7. ¿El área de RRHH verifica periódicamente si los resultados obtenidos son los mismos que los objetivos planteados?

Si
No
Desconozco

8. ¿El área de RRHH realiza una retroalimentación semanal a los asesores académicos para mejorar su desempeño laboral?

Si
No
Desconozco

9. ¿Se analiza las causas del porque no están cumpliendo con las obligaciones encomendadas en los asesores?

Si
No
Desconozco

ACTUAR

10. ¿Se toma alguna acción correctiva en los asesores que no cumplen con las obligaciones encomendadas?

Si
No
Desconozco

11. ¿Se hace uso de herramientas oportunas para resolver los problemas presentados durante la jornada laboral?

Si
No
Desconozco

12. ¿Los resultados obtenidos están de acuerdo a la política de la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Desconozco	<input type="checkbox"/>

Anexo 4: Validación de cuestionario

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Vidauro Carpio Incio

Grado Académico: Magister

Cargo e Institución: Docente Universitario UTP, UCV, Inspector en SST.

Nombre del instrumento a validar: Cuestionario

Autor del instrumento: Fernández Rojas Roxana Lupita

Título del Proyecto de Tesis: "Implementación de mejora continua en el área de Recursos Humanos, para reducir los costos directos de la empresa IPAE-PERU LTDA"

Deficiente: 1 Regular: 2 Bueno: 3 Muy bueno: 4

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				x
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems				x
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				x
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				x
Viabilidad	Es viable su aplicación				x
Puntaje parcial					20
Puntaje total		20			

Valoración

5 a 11: No válido (rechazar)

12 a 14: No válido (reformular)

15 a 17: Válido (mejorar)

18 a 20: Válido (aplicar)

Observaciones

.....
.....

Fecha: 25/06/2022

Firma:



No. Colegiatura:72214

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Aurora Vigo Edward Florencio

Grado Académico: Magister en Ingeniería Industrial (Gestión de Operaciones)

Cargo e Institución: DTC- USS

Nombre del instrumento a validar: Cuestionario

Autor del instrumento: Fernández Rojas Roxana Lupita

Título del Proyecto de Tesis: "Implementación de mejora continua en el área de Recursos Humanos, para reducir los costos directos de la empresa IPAE-PERU LTDA"

Deficiente: 1 Regular: 2 Bueno: 3 Muy bueno: 4

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				X
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems				X
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				X
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				X
Viabilidad	Es viable su aplicación				X
Puntaje parcial					20
Puntaje total		20			

Valoración

5 a 11: No válido (rechazar)

12 a 14: No válido (reformular)

15 a 17: Válido (mejorar)

18 a 20: Válido (aplicar)

Observaciones

.....
.....

Fecha: 25/06/2022

Firma:



No. Colegiatura:169429

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Vidarte Mejía Samuel

Grado Académico: Magister

Cargo e Institución: jefe de Servicio EUROTRUCK

Nombre del instrumento a validar: Cuestionario

Autor del instrumento: Fernández Rojas Roxana Lupita

Título del Proyecto de Tesis: "Implementación de mejora continua en el área de Recursos Humanos, para reducir los costos directos de la empresa IPAE-PERU LTDA"

Deficiente: 1 Regular: 2 Bueno: 3 Muy bueno: 4

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				x
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems				x
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				x
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				x
Viabilidad	Es viable su aplicación				x
Puntaje parcial					20
Puntaje total		20			

Valoración

5 a 11: No válido (rechazar)

12 a 14: No válido (reformular)

15 a 17: Válido (mejorar)

18 a 20: Válido (aplicar)

Observaciones

Fecha: 25/06/2022

Firma:



No. Colegiatura: 211899

Anexo 5: Validación de Guía de entrevista.

FACULTAD DE INGENIERIA, ARQUITECTURA Y URBANISMO
 ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del

experto: Vidauró Carpio Inacio

Grado académico: Magister en Docencia y Gestión Universitaria

Cargo e institución: Docente Universitario UTP, UCV, Inspector de Seguridad en SST

Nombre de los instrumentos a

validar: Guía de entrevista para el Gerente General

Autor del instrumento: Fernández Rojas Roxana Lupita

Título del proyecto de tesis: Implementación de mejora continua para reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos, en la empresa IPAE-PERU LTDA.

ITEMS FORMULADOS	Escala de evaluación				INDICADORES																			
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Claridad				Organización				Suficiencia				Validez				Viabilidad			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. ¿La empresa cuenta con un perfil profesional para cada uno de los puestos laborales requeridos?				x				x				x				x				x				x
2. ¿Qué métodos a empleado para la selección de personal?			x					x				x				x				x				x
3. Para usted, ¿Cuáles son los aspectos más importantes en un CV?			x					x				x				x				x				x
4. ¿Cuáles son las principales razones por la que ocurrieron las renunciaciones y/o despidos en el año 2021 y 2022?			x					x				x				x				x				x
5. ¿Recibe alguna influencia externa en el proceso de selección de personal?			x					x				x				x				x				x
6. ¿Crees que es importante la capacitación del personal? ¿Por qué?			x					x				x				x				x				x
7. ¿Se realiza capacitaciones a los nuevos ingresos y cuánto tiempo?			x					x				x				x				x				x
8. ¿Si se trata de cubrir un puesto clave que procedimiento sigue?			x					x				x				x				x				x
9. ¿La contratación del personal es temporal o permanente?			x					x				x				x				x				x
10. ¿Qué medidas asume para asegurarse de la veracidad del CV del postulante?			x					x				x				x				x				x
Puntaje parcial					40				40				40				40							
PUNTAJE TOTAL					200																			

Pimentel, 25 de junio de 2022



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Vidauro Carpio Incio

Grado Académico: Magister en Docencia y Gestión Universitaria

Cargo e Institución: Docente Universitario UTP, UCV, Inspector de Seguridad en SST.

Nombre del instrumento a validar: Guía de entrevista para el Gerente General

Autor del instrumento: Fernández Rojas Roxana Lupita

Título del Proyecto de Tesis: **Implementación de mejora continua para reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos, en la empresa IPAE-PERU LTDA.**

Deficiente: 1 Regular: 2 Bueno: 3 Muy bueno: 4

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				x
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems				x
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				x
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				x
Viabilidad	Es viable su aplicación				x
Puntaje parcial					20
Puntaje total			20		

Valoración

- 5 a 11: No válido (rechazar)
- 12 a 14: No válido (reformular)
- 15 a 17: Válido (mejorar)
- 18 a 20: Válido (aplicar)

Observaciones

.....

Fecha: 25/06/2022

Firma:



No. Colegiatura: 72214

**FACULTAD DE INGENIERIA, ARQUITECTURA Y URBANISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del

experto: Aurora Vigo Edward Florencio

Grado académico: Magister en Ingeniería Industrial (Gestión de Operaciones)

Cargo e institución: Docente tiempo completo

Nombre de los instrumentos a

validar: Guía de entrevista para el Gerente General

Autor del instrumento: Fernández Rojas Roxana Lupita

Título del proyecto de tesis: **Implementación de mejora continua para reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos, en la empresa IPAE-PERU LTDA.**

Escala de evaluación			
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4

ITEMS FORMULADOS	INDICADORES																			
	Claridad				Organización				Suficiencia				Validez				Viabilidad			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ¿La empresa cuenta con un perfil profesional para cada uno de los puestos laborales requeridos?				x				x				x				x				x
2. ¿Qué métodos a empleado para la selección de personal?			x				x				x				x				x	
3. Para usted, ¿Cuáles son los aspectos más importantes en un CV?			x				x				x				x				x	
4. ¿Cuáles son las principales razones por la que ocurrieron las renunciaciones y/o despidos en el año 2021 y 2022?			x				x				x				x				x	
5. ¿Recibe alguna influencia externa en el proceso de selección de personal?			x				x				x				x				x	
6. ¿Crees que es importante la capacitación del personal? ¿Por qué?			x				x				x				x				x	
7. ¿Se realiza capacitaciones a los nuevos ingresos y cuánto tiempo?			x				x				x				x				x	
8. ¿Si se trata de cubrir un puesto clave que procedimiento sigue?			x				x				x				x				x	
9. ¿La contratación del personal es temporal o permanente?			x				x				x				x				x	
10. ¿Qué medidas asume para asegurarse de la veracidad del CV del postulante?			x				x				x				x				x	
Puntaje parcial	39				37				38				38				38			
PUNTAJE TOTAL	190																			

Pimentel, 25 de junio de 2022



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Aurora Vigo Edward Florencio

Grado Académico: Magister en Ingeniería Industrial (Gestión de Operaciones)

Cargo e Institución: Docente USS

Nombre del instrumento a validar: Guía de entrevista para el Gerente General

Autor del instrumento: Fernández Rojas Roxana Lupita

Título del Proyecto de Tesis: **Implementación de mejora continua para reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos, en la empresa IPAE-PERU LTDA.**

Deficiente: 1 Regular: 2 Bueno: 3 Muy bueno: 4

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				x
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems			x	
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables			x	
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				x
Viabilidad	Es viable su aplicación				x
Puntaje parcial				6	12
Puntaje total				18	

Valoración

5 a 11: No válido (rechazar)

12 a 14: No válido (reformular)

15 a 17: Válido (mejorar)

18 a 20: Válido (aplicar)

Observaciones

.....
.....

Fecha: 25/06/2022

Firma: 

No. Colegiatura: 169429

FACULTAD DE INGENIERIA, ARQUITECTURA Y URBANISMO
 ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL

FICHA DE OPINION DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del

experto: Vidarte Mejía Samuel

Grado académico: Magister

Cargo e institución: Jefe de servicio EUROTRUCK

Nombre de los instrumentos a

validar: Guía de entrevista para el Gerente General.

Autor del instrumento: Fernández Rojas Roxana Lupita

Título del proyecto de tesis: Implementación de mejora continua para reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos, en la empresa IPAE-PERU LTDA.

Escala de evaluación			
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4

ITEMS FORMULADOS	INDICADORES																			
	Claridad				Organización				Suficiencia				Validez				Viabilidad			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ¿La empresa cuenta con un perfil profesional para cada uno de los puestos laborales requeridos?			x				x				x				x				x	
2. ¿Qué métodos a empleado para la selección de personal?			x				x				x				x				x	
3. Para usted, ¿Cuáles son los aspectos más importantes en un CV?			x				x				x				x				x	
4. ¿Cuáles son las principales razones por la que ocurrieron las renunciaciones y/o despidos en el año 2021 y 2022?			x				x				x				x				x	
5. ¿Recibe alguna influencia externa en el proceso de selección de personal?			x				x				x				x				x	
6. ¿Crees que es importante la capacitación del personal? ¿Por qué?			x				x				x				x				x	
7. ¿Se realiza capacitaciones a los nuevos ingresos y cuánto tiempo?			x				x				x				x				x	
8. ¿Si se trata de cubrir un puesto clave que procedimiento sigue?			x				x				x				x				x	
9. ¿La contratación del personal es temporal o permanente?			x				x				x				x				x	
10. ¿Qué medidas asume para asegurarse de la veracidad del CV del postulante?			x				x				x				x				x	
Puntaje parcial	40				40				40				40				40			
PUNTAJE TOTAL	200																			

Pimentel, 25 de junio de 2022

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Vidarte Mejía Samuel

Grado Académico: Magister

Cargo e Institución: jefe de servicio EUROTRUCK

Nombre del instrumento a validar: Guía de entrevista al Gerente General

Autor del instrumento: Fernández Rojas Roxana Lupita

Título del Proyecto de Tesis: **Implementación de mejora continua para reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos, en la empresa IPAE-PERU LTDA.**

Deficiente: 1 Regular: 2 Bueno: 3 Muy bueno: 4

Indicadores	Criterios	Puntuación			
		1	2	3	4
Claridad	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado y comprensible				x
Organización	Existe una organización lógica en la redacción de los ítems				x
Suficiencia	Los ítems son suficientes para medir los indicadores de las variables				x
Validez	El instrumento es capaz de medir lo que se requiere				x
Viabilidad	Es viable su aplicación				x
Puntaje parcial					20
Puntaje total			20		

Valoración

5 a 11: No válido (rechazar)

12 a 14: No válido (reformular)

15 a 17: Válido (mejorar)

18 a 20: Válido (aplicar)

Observaciones

Fecha: 25/06/2022

Firma:

No. Colegiatura: 211899

Anexo 6: Formato de autorización del autor.

FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 20 de abril del 2023

Señores

Vicerrectorado de investigación

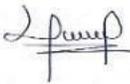
Universidad Señor de Sipán Presente.-

El suscrito:

FERNANDEZ ROJAS ROXANA LUPITA, con DNI 47990360. En mi calidad de autor exclusivo del trabajo de grado titulado: IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS DE LA EMPRESA IPAE-PERU LTDA, presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar el título de INGENIERO INDUSTRIAL, de la Facultad de INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO, Programa Académico de INGENIERÍA INDUSTRIAL, por medio del presente escrito autorizo al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
FERNANDEZ ROJAS ROXANA LUPITA	47990360	

Anexo 4: Matriz de consistencia

Título						
Implementación de mejora continua para reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos, en la empresa IPAE-PERU LTDA.						
Tipo de investigación	Problema	Variables	Indicadores	Población y muestra	Método de recolección de datos	Técnicas de procesamiento de datos
Esta investigación es de tipo descriptivo y cuantitativo.	¿Implementar la mejora continua en el área de RRHH incrementara la productividad de la empresa IPAE PERU LTDA, 2022?	Variable independiente: Mejora continua	P: objetivos, acciones indicadoras. H: Implementación del programa. V: Resultado de ejecución vs resultados del plan. A: acciones correctivas o reforzamiento.	La población son los colaboradores de la empresa IPAE-PERU LTDA que asciende a un total de 20 personas, al ser una población pequeña la muestra será la misma cantidad de colaboradores.	Análisis de datos. Entrevista Encuesta	Búsqueda de información. Integración de información. Trabajo de campo. Procesamiento de datos en SPSS. Análisis estadístico general. Realización y entrega de informes.
		Variable dependiente: Costos directos.	Costo de contratación, costos de rotación			
Diseño de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivo específicos			
El diseño de esta investigación es experimental.	La implementación de la mejora continua reduce los costos en el área de Recursos humanos.	Implementar la mejora continua para reducir los costos directos en el área de Recursos Humanos en la empresa IPAE-PERU LTDA.	¼ Analizar y determinar la situación actual del área de Recursos Humanos.			
			¼ Analizar los costos directos generados en la empresa por el área de Recursos Humanos.			
			¼ Aplicar la estrategia de Mejora Continua en el área de Recursos Humanos de la empresa IPAE-PERU LTDA.			
			¼ Establecer y medir indicadores luego de proponer la mejora continua luego del primer trimestre.			
			¼ Determinar la viabilidad económico-financiera de la implementación de la estrategia de mejora continua en el área de RRHH.			

