



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“MEJORA DEL PROCESO DE AJUSTES OPERATIVOS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS COLABORADORES DEL AREA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CREDITO, SAN ISIDRO: JUL 2017-JUN 2018”

Modalidad de Suficiencia Profesional para optar el título de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Rocio Emiliana Llerena Zapata

Bach. Sarita Maria Grissa Ríos Mostacero

Asesor:

Mg. Lic. Ramiro Rondón Tamayo

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, APRUEBAN el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por la Bachiller Rocio Emiliana Llerena Zapata y la Bachiller Sarita Maria Grissa Rios Mostacero, denominada:

**“MEJORA DEL PROCESO DE AJUSTES OPERATIVOS PARA ELEVAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LOS COLABORADORES DEL AREA DE OPERACIONES
DE UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CREDITO, SAN ISIDRO:JUL
2017-JUN 2018.”**

Mg. Ramiro Rondón Tamayo

ASESOR

Mag. Cesar Augusto Smith Corrales

JURADO

PRESIDENTE

Lic. Luis Ricardo Cárdenas Torres

JURADO

Lic. Rafael Fernando Rondón Eusebio

JURADO

DEDICATORIA

A mis padres por darme la fuerza de seguir adelante, por enseñarme y alentarme a
perseguir mis sueños

A mis hermanos Jonathan, Jessica, Julio y Carlos por ser mis compañeros y motivación
para no rendirme.

Rocio Llerena

A mis hermanas Mari y Lily por creer siempre en mí, por su apoyo incondicional y por
nunca dejarme sola; en especial a Gisela por siempre ser mi cómplice, mi compañera, por estar
conmigo en mis alegrías y fracasos.

A mi mamá, por sus enseñanzas, siempre te llevo en mi corazón.

A mi hermano Aldo, algún día nos volveremos a encontrar.

Sarita Rios

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de cumplir mis metas.

A mi madre amada por sus palabras de aliento.

A mis profesores y compañeros de universidad por todo lo enseñado y aprendido juntos.

Rocio Llerena

A Dios por haberme permitido culminar mi profesión, a los profesores por sus enseñanzas a lo largo de este tiempo, a mi amiga Roció por su amistad, ayuda y por haberme permitido realizar esta aventura que fue realizar la tesis.

Sarita Rios

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL | 2 |
| DEDICATORIA..... | 3 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 6 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 7 |
| RESUMEN..... | 8 |
| ABSTRACT | 9 |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.1. Descripción de la Empresa..... | 10 |
| 1.2. Realidad Problemática..... | 14 |
| 1.3. Formulación del Problema..... | 17 |
| 1.4. Justificación | 17 |
| 1.5. Objetivo..... | 19 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO | 20 |
| 2.1. Antecedentes..... | 20 |
| 2.2. Bases Teóricas | 23 |
| 2.3. Definición de términos básicos..... | 39 |
| CAPÍTULO 3. DESARROLLO | 42 |
| 3.1. Desarrollo el Objetivo 1 | 42 |
| 3.2. Desarrollo el Objetivo 2 | 46 |
| 3.3. Desarrollo el Objetivo 3 | 53 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS | 58 |
| 4.1. Resultados desarrollo 1 | 58 |
| 4.2. Resultados desarrollo 2..... | 58 |
| 4.3. Resultados desarrollo 3..... | 61 |
| CONCLUSIONES..... | 64 |
| RECOMENDACIONES | 65 |
| REFERENCIAS..... | 66 |
| ANEXOS..... | 69 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura n° 1. Valores corporativos | 11 |
| Figura n° 2. Organigrama de la empresa | 11 |
| Figura n° 3. Organigrama del Área De Operaciones | 13 |
| Figura n° 4. Diagrama Causa - Efecto..... | 16 |
| Figura n° 5. Grafico del Concepto de Proceso | 25 |
| Figura n° 6. Tipos de procesos..... | 25 |
| Figura n° 7. Principales Símbolos del Flujograma | 33 |
| Figura n° 8. Claves para la Mejora del Método de Trabajo..... | 35 |
| Figura n° 9. La productividad y sus componentes | 37 |
| Figura n° 10. Organizador Grafico de Productividad Laboral..... | 39 |
| Figura n° 11. Estructura de Reporte actual de Ajustes Operativos pendientes | 43 |
| Figura n° 12. Estructura Final del Reporte de Ajustes Operativos..... | 45 |
| Figura n° 13. Flujograma actual del proceso de Atención de Ajustes Operativos | 47 |
| Figura n° 14. Propuesta de Flujograma de Atención de Ajustes Operativos | 51 |
| Figura n° 15. Situación actual de Método de Trabajo por tarea..... | 54 |
| Figura n° 16. Propuesta de Método de trabajo por tarea | 56 |
| Figura n° 17. Cuadro de Tiempos de Implementación de las Propuestas de Mejora..... | 56 |
| Figura n° 18. Cuadro de Costos de Implementación de las Propuestas de Mejora | 57 |
| Figura n° 19. Efectos de la propuesta en el control de Atención de ajustes Operativos ... | 58 |
| Figura n° 20. Flujograma de Ajustes Operativos actual | 59 |
| Figura n° 21. Flujograma de Ajustes Operativos propuesto..... | 60 |
| Figura n° 22. Antes y después del método de trabajo. | 61 |
| Figura n° 23. Calculo de Horas Trabajadas antes de la propuesta de Mejora. | 62 |
| Figura n° 24. Calculo de Horas Trabajadas después de la propuesta de Mejora..... | 63 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla n° 1. N° Ajustes Operativos Observadas y Atendidas con error | 44 |
| Tabla n° 2. Número de Solicitudes Atendidas de 48 a 72 horas..... | 53 |
| Tabla n° 3. Promedio de Solicitudes Atendidas por Hora antes de la propuesta. | 62 |
| Tabla n° 4. Promedio de Solicitudes Atendidas por Hora después de la propuesta | 63 |

RESUMEN

En el presente trabajo se analiza la problemática del proceso de atención de ajustes operativos del área de operaciones de una empresa emisora de tarjetas de crédito que ha evidenciado bajas en la productividad laboral en los meses entre julio 2017 y junio del 2018, para lo cual se utilizaron los conceptos de mejora continua, diagramas de flujo, método de trabajo entre otros detallados en el segundo capítulo, asimismo, en el tercer capítulo se desarrollan los objetivos específicos con el fin de determinar y proponer las mejoras en el proceso que eleven la productividad del área en mención. Se detectaron los puntos clave en cada uno de los aspectos del proceso analizado llegando a la conclusión de que la implementación de las propuestas descritas en el capítulo cuatro elevara la productividad del área, reduciendo tiempos en procesamientos, reduciendo número de errores, aumentando la cantidad de solicitudes atendidas, finalmente, se sugiere la correcta implementación de las propuestas y realización del seguimiento a las mismas en el proceso a fin de garantizar su eficacia.

Palabras clave: mejora de procesos, control, ajustes operativos, método de trabajo.

ABSTRACT

The present work analyze the problem of the attention process of operational adjustments in the area of operations of a credit card issuing company that has shown decreases in labor productivity, for which the concepts of continuous improvement, flow diagrams were used. , method of work among others detailed in the second chapter, also, in the third chapter the specific objectives are developed in order to determine and propose improvements in the process that raise the productivity of the area in question. The key points were detected in each of the aspects of the analyzed process, reaching the conclusion that the implementation of the proposals described in chapter four will increase the productivity of the area, reducing processing times, reducing the number of errors, increasing the amount of Finally, it is suggested that the proposals be correctly implemented and that they be followed up in the process in order to guarantee their effectiveness.

Keywords: process improvement, control, operational adjustments, work method.

NOTA DE ACCESO

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

REFERENCIAS

- Álvarez, E. (2015) *Como mejorar el método de trabajo*. Organiza pymes. Recuperado de:
<https://organizapymes.com/como-mejorar-un-metodo-de-trabajo/>
- Anaya, J. (2007). *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos*. (2da Edición). Madrid: Esic Editorial.
- Bravo, J. (2010). *Gestión de Procesos*. 3da edición. Editorial Evolución S.A. Santiago de Chile.
- Catillo, M. (2003) *Crece la productividad laboral en América Latina durante la última década*. *Organización Internacional del Trabajo*. Consultado el 28 de abril de 2017,
<http://www.un.org/spanish/News/story.asp?newsID=861&criteria1=#.WSBo6YyGOM9>.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Dávalos (2017). *Mejora continua y su impacto en la Retención de clientes de banca personal en la oficina de lima norte de una entidad financiera*. (Tesis de pregrado). Lima, Universidad Privada del Norte UPN.
- Espinosa (2015). *Mejoramiento y Propuesta de implementación del Proceso de reclamos en el área de Operaciones del Banco solidario aplicando BPM Business Process Management*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Fernández F. (2002, septiembre 11). Licenciatura en RR.HH. Universidad de Champagnat. *Mejora e innovación de procesos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/mejora-innovacion-procesos>
- Fernández, Ramírez (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A&B*. (Tesis de pregrado). Chiclayo, Universidad Señor de Sipán.
- Fuentes, S. (2012) *Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad*. (Tesis de Pregrado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- García, A. (2011). *Productividad y reducción de costos: para la pequeña y mediana industria*. (2da. Edición). México: Trillas.

- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. 3ra Edición: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hammer, M.; Champy, J. (1994). *Reingeniería de las corporaciones: Un manifiesto de revolución en negocios*. New York: Ed. Harperbusiness
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Ed. Mc.Graw-Hill Interamericana. S.A.
- Harrington, H. J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- Imai, M. (1996). *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. (8va edición) México: Pearson Educación.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, N. (2004). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill. México.
- Latzko, W. (1989). *Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros*. Madrid: Editorial Diaz de Santos.
- Morera, J. (2002). *Definiciones del mejoramiento continuo*. Consultado el 08 de julio de 2018, <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México
- Ortiz, N. & Serrano, L. (2013). *Mejoramiento de Procesos en las Empresas de Prestación de Servicios*. Bucaramanga: Industrial de Santander.
- Pacheco, J. (2017). *Pasos para hacer un diagrama de flujo de proceso*. Heflo BPM. Consultado el 18 de julio de 2018, <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/hacer-diagrama-flujo-proceso/>
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. (10ª. Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. & Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. México. Pearson educación

Singh, H. (2008). *Factor humano y productividad organizacional en la industria textil y la industria de maquinaria agrícola en el norte de la India*. Facultad de Administración y Comercio de Negocios. Panjab University, Chandigarh. India.

Stoner, J.; Freeman, R & Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ta Edición). México.

Terry, G.; Flankin, S. (1999). *Principios de administración*. Editorial Continental. México.

Valdas, J.C. (2012). *Grandes Pymes Importancia del control en la retroalimentación del ciclo administrativo*. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2012/09/19/importancia-del-control-en-la-retroalimentacion-del-ciclo-administrativo/>

Vanegas (2015). *Propuesta de mejora de procesos del área administrativa del banco comunitario*. (Tesis de pregrado). Facultad de ciencias administrativas y contables. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.

Vásquez, F. (2011). *Propuesta de Mejora en los Procesos Operativos de las Sucursales en la empresa Central Madeirense C.A.* (Tesis de Pregrado) Venezuela: Universidad Simón Bolívar.