

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN  
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PAGO DE  
NÓMINA DEL ÁREA DE REMUNERACIONES DEL BANCO  
RIPLEY S.A.”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR**

**RICARDO ARTURO MIGUEL CÓRDOVA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima - Perú

2018

## INDICE

### RESUMEN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4 LIMITACIONES.....	6
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
2.1. ANTECEDENTES.....	7
2.2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.2.1 GENERALIDADES DE LA REMUNERACIÓN.....	7
2.2.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	13
2.2.3 METODOLOGÍAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS.....	15
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	20
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	22
3.1. LUGAR.....	22
3.2 TIPO DE ESTUDIO.....	22
3.3. DISEÑO.....	22
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	22
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	23
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	23
4.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE REMUNERACIONES.....	27
4.3 PROCESO DE PAGO DE HABERES.....	30
4.4 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	40
4.5 APLICACIÓN MATRIZ QFD.....	43
4.5.1 Resultados de la aplicación de la matriz QFD.....	47
4.6 PROPUESTA.....	48
4.7 DISCUSIÓN.....	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES.....	52
Anexo 1: Convenios de Banco Ripley con universidades e institutos.....	55
Anexo 2: Plataforma virtual de capacitaciones.....	56
Anexo 3: Formato de encuesta aplicado a la muestra de trabajadores de Banco Ripley.....	57

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Conceptos y desarrollo teórico de la retribución variable en las organizaciones. .10	
Tabla 2: Distribución del área de Remuneraciones de la Sede Central .....27	
Tabla 3: Detalle de funciones según diagrama de flujo del proceso pago de la nómina .....32	
Tabla 4: Conceptos de nómina utilizados mensualmente .....35	
Tabla 5: Cantidad de conceptos de nómina enviados por área.....39	
Tabla 6: Relación promedio mensual entre el costo de nómina y los reintegros de pago ...39	
Tabla 7: Cuantificación del resultado de las encuestas para su utilización en la matriz QFD. .....43	
Tabla 8: Situación actual de factores críticos y su objetivo de mejora .....47	

## **INDICE DE FIGURA**

Figura 1: Ciclo de la Gestión por Procesos ..... 14	
Figura 2: Cinco sectores de la matriz QFD .....18	
Figura 3: Estructura socioeconómica del Perú .....26	
Figura 4: Diagrama de flujo del proceso de pago de nómina mensual .....34	
Figura 5: Matriz QFD del proceso de pago de nómina en Banco Ripley .....46	

## **RESUMEN**

El propósito fundamental del trabajo es mostrar el flujo del proceso de pago de nómina de Banco Ripley Perú S.A. con la finalidad de identificar y corregir, mediante el uso de herramientas de gestión de la calidad, los factores críticos que generan fallas en este proceso.

La propuesta de mejora pretende disminuir la incidencia de errores de pago de los haberes mensuales que generan reintegros y pagos en exceso, los cuales conllevan a pérdidas económicas en la empresa.

Los instrumentos utilizados para el procesamiento de la información fueron las figuras y tablas, que permiten examinar de qué manera se está realizando una actividad, simplificarla o modificarla con la finalidad de eliminar las tareas innecesarias. Asimismo, se aplicó una encuesta a diez agencias de Lima y Provincias, la cual nos permitió conocer la opinión de los trabajadores acerca del pago realizado a fin de mes.

Finalmente, el resultado de este trabajo nos permite contar con un diagnóstico completo del actual proceso de pago que, integrado con los resultados de la encuesta aplicada, nos ayudan a identificar los aspectos críticos que deben ser atendidos para generar un impacto inmediato positivo en el resultado del proceso de pago de la nómina mensual en Banco Ripley S.A.

Palabras clave: nómina, reintegro, proceso, remuneración.

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Ripley Corp. es el holding de empresas que agrupan los negocios retail, financiero e inmobiliario, con gravitante presencia en Chile y Perú. Fue creada por los hermanos Marcelo y Alberto Calderón en el año 1956.

En 1985, abre su primera tienda por departamento y en 1993 inaugura la primera tienda en un mall comercial, iniciando un nuevo concepto de servicio y presencia de marca. En 1997 inicia su incursión internacional con su primera tienda en Perú, ubicada en el centro comercial Jockey Plaza.

En 1999 se funda Financiera Cordillera S.A. (Financor) para ofrecer el producto de tarjeta de crédito a los clientes de Ripley. Al inicio se ofrecía un producto básico: la Tarjeta de Crédito Ripley Clásica, que se utilizaba sólo en Tiendas Ripley. Posteriormente en el 2008, Financiera Cordillera S.A. (Financor) se convierte en entidad bancaria para que un año después la junta general de accionistas modifique la razón social a Banco Ripley Perú S.A.

En el 2014 se aprobó el Plan Estratégico «Plan 100», con un horizonte de cinco años (2014-2018) y cuyo objetivo es lograr la transformación a un “Banco Simple para las personas”.

En el 2016 el Grupo Ripley alcanza el puesto 18 entre las mejores empresas para trabajar del Perú, según el instituto Great Place to Work®. Banco Ripley es reconocido por segundo año consecutivo por su buena gestión en Gobierno Corporativo por la Bolsa de Valores de Lima.

Desde la transformación cultural iniciada hace cuatro años, el Banco Ripley no ha escatimado esfuerzos para plantear una estrategia que busca posicionarse ante el mercado

como una institución enfocada en las personas, preocupado por sus colaboradores, mejorando la experiencia del cliente e innovando al crear nuevos canales de atención.

La preocupación de Ripley hacia sus colaboradores se visualiza en diferentes ámbitos a través de:

- La comunicación clara y directa del Gerente General hacia todos los colaboradores, informando los avances, logros, proyectos y cambios de la organización.
- Asegurar la igualdad de oportunidades de crecimiento al interior de la organización a través de plataformas de acceso público.
- Proporcionar programas de formación acordes a las necesidades inherentes a las posiciones y unidades del negocio.
- Reconocer a los colaboradores más representativos por su desempeño y vivencia de valores los cuales sirven de modelos de actuación en la organización.
- Evaluar de manera objetiva y justa el cumplimiento de metas y objetivos de cada colaborador.

Para cumplir con los objetivos y planes estratégicos se desarrollan una serie de programas cuya finalidad es lograr convertir a Banco Ripley en una organización centrada en el servicio al cliente a través de una experiencia simple y cercana, esto enmarcado en el desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

Con la finalidad de generar un entorno laboral de eficiencia y competitividad, Ripley se caracteriza por brindar una estructura remunerativa competitiva en el mercado la cual se fundamenta en reconocer el esfuerzo de sus colaboradores a través de sistemas de retribución variable que fomenten el logro de las metas comerciales propuestas. De este modo el colaborador se involucra con los objetivos del negocio y a cambio recibe retribuciones económicas y no económicas por el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Pese a que la estructura remunerativa y los sistemas de retribución cuentan con buena aceptación según los resultados del GPTW (Great Place to Work), 2013, la última encuesta de clima laboral denota una insatisfacción generalizada en los colaboradores de las agencias de Lima y provincias debido a los errores ocurridos en el pago de sus haberes, producidos por tres razones: a) envió tardío de la información desde las agencias hacia la

Sede Central (encargada de realizar el proceso y pago de la nómina); b) el incorrecto procesamiento de la información del área de tiempos (encargada de velar por el correcto registro y control de los absentismos y hechos temporales que se presenten en el mes computable al pago de la remuneración); y c) ausencia de indicadores de gestión que midan la eficiencia en los procesos remunerativos asociados al pago de la nómina.

Como consecuencia de los errores producidos se generan reprocesos que involucran reintegros por pagos en defecto y descuentos por pagos realizados en exceso, previa inconformidad reportada del colaborador hacia su jefe inmediato para que vele por su reclamo. Esta constante ha mermado el buen clima laboral del cual Ripley se destaca y se le reconoce como una de las mejores empresas para trabajar.

Es por todo lo anterior que con el presente trabajo se pretende contribuir a la empresa Ripley con una propuesta estratégica para influenciar en el compromiso y efectividad operativa en sus colaboradores, mediante la definición, análisis e implantación de políticas que mejoren el proceso de pago de haberes de sus trabajadores.

## **1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Problema general:**

¿De qué manera se puede integrar la recepción y proceso de la información recibida para que el cálculo de la nómina mensual no genere reprocesos en el pago de haberes de los trabajadores?

### **Problemas secundarios:**

- a) ¿Cuál es la percepción de los trabajadores en relación a los reintegros generados en el pago de haberes?
- b) ¿De qué manera se realiza la centralización y envío de la información desde las agencias hacia la Sede Central, la cual se encarga del proceso y cálculo de la nómina mensual?
- c) ¿Cuáles son las políticas actuales que determinan el cálculo de la nómina y el posterior pago de haberes de los trabajadores de Banco Ripley S.A.?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Determinar el flujo del proceso del cálculo de nómina mensual para identificar las causas de los errores ocurridos en el pago de haberes de los trabajadores de Banco Ripley S.A

### **Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar la satisfacción de los trabajadores sobre el resultado de pago de haberes efectuados en Banco Ripley S.A.
- b) Determinar los procedimientos ejecutados en el proceso de pago de nómina en Banco Ripley S.A.
- c) Proponer lineamientos estratégicos remunerativos para mejorar el proceso de cálculo de nómina y el pago de haberes de los trabajadores de Banco Ripley S.A.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El actual contexto económico obliga a que las empresas sean más eficientes en sus procesos. Estamos ante la presencia un entorno altamente competitivo en el cual el mayor distintivo entre las organizaciones es el recurso humano que las compone.

Hoy en día, uno de los mayores retos es generar un entorno ideal que incremente la productividad, compromiso y sentido de pertenencia entre los colaboradores de una organización. Como ya es conocido, un elemento fundamental que fomenta un ambiente laboral adecuado es la remuneración, la cual debe contar con los principios de equidad interna y externa para que pueda ser un factor motivador y retenedor de talento.

El objetivo de la remuneración y sus políticas, es crear un sistema de recompensas que sea equitativo y atractivo para el trabajador, es por ello que el mejoramiento de procesos involucrados al pago de haberes es fundamental para crear vínculos de seguridad y transparencia entre el la empresa y el trabajador. Dentro de estos procesos, se encuentra el pago de haberes que tiene como producto la emisión de la boleta de pago, la cual es el sustento que lo acordado entre ambas partes se está cumpliendo correctamente.

La revisión de esta boleta puede generar reacciones de distintos tipos, incertidumbre porque se ignora la correcta lectura de la misma, consultas acerca de la remuneración variable puesto que lo esperado por el trabajador no se ajusta a la realidad, y reclamos por descuentos efectuados, los cuales pueden haberse aplicado erróneamente. Todos estos factores pueden mermar la productividad del trabajador debido al resquebrajamiento del buen clima laboral como consecuencia de un incorrecto pago de haberes.

Por lo anterior mencionado, en el presente trabajo se pretende determinar el grado de satisfacción de los trabajadores de Banco Ripley, su percepción respecto a la remuneración fija y variable, y los procesos involucrados en el pago de la nómina. De esta manera, se determinarán lineamientos que minimizarán los errores en la nómina mensual, contribuyendo de esta manera con la mejora de la satisfacción laboral y por ende la productividad de los trabajadores.

#### **1.4 LIMITACIONES**

- La presente investigación en el tiempo solo comprende el uso de datos correspondientes al año 2016 como referencia de la situación actual de la empresa.
- La encuesta fue realizada solo a personal 'Operativo' de la Red de Agencias de Banco Ripley, no se incluyó en la muestra a cargos 'Tácticos' o 'Estratégicos' como son los Supervisores, Jefes y Gerentes.

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. ANTECEDENTES**

El presente trabajo toma como referencia la investigación realizada por Amorós, E. (2013). "Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo". Como se sabe, la satisfacción laboral es una actitud que tienen los trabajadores de una organización hacia el trabajo y esta se ve afectada por distintas variables, siendo el pago de remuneraciones la tomada como objeto de estudio. En este sentido, Di Nardo (2005), ha estudiado justamente la influencia de las variables antes mencionadas y su relación con el desempeño y satisfacción laboral.

### **2.2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.2.1 GENERALIDADES DE LA REMUNERACIÓN**

##### **a) Definición**

Legalmente según **DS N° 003-97-TR, Art.6° TUO DEL D. LEG. N° 728, LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL**: “Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sea la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. La alimentación otorgada en crudo o preparada y las sumas que por tal concepto se abonen a un concesionario o directamente al trabajador tienen naturaleza remuneratoria cuando constituye la alimentación principal del trabajador en calidad de desayuno, almuerzo o refrigerio que lo sustituya o cena” MINTRA, (1997).

Algunos autores, en especial los juristas, entienden por remuneración al total de pagos que recibe un trabajador como contraprestación de un servicio realizado. Se pueden distinguir dos tipos de remuneración: la remuneración parcial y la remuneración total, que es el resultado de todas las remuneraciones parciales que recibe el trabajador (Urquijo, 2008).

## **b) Importancia de las remuneraciones en la economía**

La remuneración es un factor de suma importancia económica y social del país. Por el lado de las familias, constituye el medio a través del cual satisfacen sus necesidades; por el lado de las empresas, las remuneraciones son parte de los costos de producción. Para los gobiernos, las remuneraciones repercuten en el clima social del país y en aspectos tan importantes como el empleo, los precios, la inflación, la productividad nacional y por consiguiente en la posibilidad de exportar en condiciones competitivas. (MTPE, 2002)

## **c) Factores que determinan el nivel de remuneraciones**

Existen cuatro factores determinantes del nivel de remuneraciones:

1. Leyes que afectan a las compensaciones que se pagan, como la remuneración mínima vital, horas extras, gratificaciones, vacaciones, seguros, otros.
2. La actitud de los sindicatos de participar activamente en el proceso de decisión del valor relativo de los puestos de trabajo. Así como, la gerencia tiene que asegurar que sus métodos como el uso de la técnica de evaluación del puesto no se pierdan.
3. La necesidad de ser líder en materia de remuneraciones con el objetivo de mantener y atraer al personal más competente y productivo.
4. Establecer niveles de equidad. La equidad externa, en la cual la remuneración tendrá que compararse con las de otras organizaciones y la equidad interna al interior de la organización, igual remuneración para los trabajadores que cumplan la misma función en la organización. Para la equidad externa, es necesario contar con información de cuánto pagan las otras empresas por puestos (ocupaciones) comparables.

## **d) Estructura de la remuneración en el Perú**

Las remuneraciones (sueldos o salarios) comprenden los siguientes conceptos (MTPE,2002):

- **La remuneración básica.** Es la remuneración pagada por el periodo de tiempo efectivamente trabajado, incluye el descanso semanal y feriados.
- **Otras asignaciones y bonificaciones permanentes.** Se refiere a las asignaciones familiares, por movilidad, refrigerio, horario nocturno, especialidad, responsabilidad, seguridad en el trabajo, entre otros.
- **Remuneración complementaria.** Comprende el pago por comisiones y horas extras.

- **Otros pagos no permanentes.** Comprende los pagos por vacaciones, gratificaciones, fallecimiento, escolaridad, cumpleaños, reintegros, vacaciones trabajadas, utilidad, entre otros.

#### **e) Sistemas de retribución variable**

Para mantener un rendimiento y competitividad en el mercado, una empresa deber atraer y retener al personal idóneo. Esto implica mantener un equilibrio interno entre el nivel de los salarios y a la vez, estar acorde a la tendencia del mercado. Por lo que es fundamental, contar con una política de salarios con orientación estratégica, la cual en muchas oportunidades combina la remuneración fija y la variable.

Los sistemas de remuneración variable son modelos de compensación, donde parte de la remuneración del colaborador depende de un factor de rendimiento o logro por lo que cuanto mayor es la proporción variable, mayor es la orientación a la consecución de los objetivos.

A continuación, se presenta una síntesis sobre conceptos y desarrollo teórico de la temática de la investigación “Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad microfinanciera ubicada en la ciudad de Chiclayo” Amorós, E. (2013). Este trabajo nos muestra resumen acerca de la retribución variable desde la perspectiva de distintos autores, los cuales se muestran a continuación.

Tabla 1: Conceptos y desarrollo teórico de la retribución variable en las organizaciones.

AUTORES	DEFINICIÓN	PROCEDIMIENTO	REQUISITOS	PROPÓSITO
<b>Chiavenato (2002)</b>	Es la remuneración total acreditada periodicamente (trimestra, semestral o anual) a favor del empleado que depende de los resultados establecidos mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cada empresa debe tener su propio sistema.</li> <li>*Hacer énfasis en los resultados y no en las ganancias.</li> <li>*Definir metas estratégicas, tácticas y operacionales.</li> <li>*Utilizar indicadores normales, sencillos y confiables.</li> <li>*Establecer la periodicidad adecuada.</li> <li>*Propocionar claridad y simplicidad.</li> <li>*Destacar la objetividad.</li> <li>*Definir alcance del programa.</li> <li>*Diferenciar las recompensas.</li> <li>*Mantener el programa siempre en alza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Objetivos estratégicos.</li> <li>*Indicadores que midan éstos objetivos.</li> <li>*Todos los trabajadores deben hacer parte del plan de incentivos variables.</li> </ul>	Hacer del ejecutivo o de cualquier empleado un aliado y un socio en los negocios de la empresa.
<b>Gómez , Balkin y Cardy (2005)</b>	Son programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Vincular correctamente la retribución al desempeño.</li> <li>*Utilizar este sistema como parte de un sistema de RH más amplio.</li> <li>*Conseguir la confianza de los trabajadores.</li> <li>*Promover la opinión que el desempeño marca la diferencia.</li> <li>*Utilizar múltiples tipos de recompensa.</li> <li>*Incentivar la participación de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tener un sistema general de RH.</li> <li>*Tener diferentes tipos de retribución.</li> <li>*Los empleados individuales y los equipos de trabajos deben diferir en cuanto a sus aportes a los resultados de la compañía.</li> <li>*Los resultados de la compañía deben depender en gran medida del rendimiento de los individuos y grupos que la componen.</li> <li>*Incluir a todos los trabajadores.</li> </ul>	Atraer, retener y motivar a empleados competentes y que rindan de forma que se respalden los objetivos de la organización.

<p><b>Dolan, Valle, Jackson y Shuler (2003) y (2007)</b></p>	<p>Sistema retributivo relacionado con medidas objetivas y el establecimiento de estándares de rendimiento.</p>	<p>*Percibir que hay gran relación entre el rendimiento y la retribución.          *El empleado debe comprender como funciona el programa.          *El empleado debe poder controlar el rendimiento sobre el que se base la retribución.          *Sistema libre de sesgos.          *Los gerentes deben dar retroalimentación válida.          *La cantidad de dinero debe merecer el esfuerzo adicional.          *La cantidad debe ser coherente con el sueldo.</p>	<p>*Deben existir medidas de rendimiento (Normas y Objetivos).          *Los objetivos deben ser alcanzables.          *Debe haber apoyo al programa.          *Debe mantenerse la equidad.</p>	<p>Reconocer las diferencias individuales en aquellos comportamientos ligados a la eficiencia o al rendimiento.</p>
<p><b>Rucker (2007)</b></p>	<p>Incentivo financiero, traducido en bono anual, basado en la relación histórica entre el total de ingresos de los empleados por hora y el valor de producción que generan.</p>	<p>*Se mide el aumento en porcentaje del valor de la producción por trabajador, y así mismo se genera un bono de ese mismo porcentaje del costo de nómina de ese trabajador.</p>	<p>*Compromiso absoluto de la organización.          *Se necesita un líder hábil para la implementación.          *Se necesita un grupo de evaluadores de las reducciones de costos y mejoras realizadas.          *No deben participar los altos directivos del plan.</p>	<p>Incluir a los empleados psicológica y financieramente en la organización.</p>

<p><b>Aragón, García, Pérez, Sabater, Sánchez, Sánchez y Sanz (2004)</b></p>	<p>Son retribuciones ligadas directamente al rendimiento del empleado que se dan en un momento determinado, no incrementan el salario base y pretenden influenciar comportamientos y desempeños futuros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Consistencia interna.</li> <li>*Competitividad externa.</li> <li>*Contribuciones del empleado.</li> <li>*Administración del sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Objetivos estratégicos.</li> <li>*Características diseñadas para el plan específico de cada empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Atraer a las personas que desempeñan con garantía sus tareas.</li> <li>*Motivar al personal desarrollando el sentido de vinculación del mismo en la empresa.</li> <li>*Retener a los empleados.</li> </ul>
--	--	---	---	--

Fuente: Amorós, E. (2013).

Se puede entonces observar que hay muchas similitudes en la definición de la retribución variable y en términos generales todos los autores estudiados coinciden en que es un incentivo financiero que depende de la consecución de objetivos previamente trazados.

En lo que corresponde a este trabajo, consideramos que la totalidad del personal de Banco Ripley S.A. debe conocer la forma de cálculo de su remuneración variable para fomentar la transparencia y confianza en la compañía y en los procesos ejecutados para el cálculo de la nómina mensual.

## **2.2.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Por proceso se entiende cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno (Harrington, 1993), de esta manera todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse sincronizadamente y deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Los constantes cambios originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitan su desarrollo y crecimiento institucional, obligándolas a elevar su capacidad de adaptación para poder sobrevivir en él. Según Chiavenato (1999) todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la institución. De esta manera el mejoramiento de procesos en una empresa se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta, constituyéndose en una herramienta importante a la hora de dinamizarla y modernizarla.

### **a) Ciclo de la gestión por procesos**

Consiste en analizar cada proceso de la empresa por separado. La primera acción recomendada es el levantamiento de la información donde se realizan entrevistas y se observa el proceso como tal. Deben delimitarse los procesos anteriores o posteriores, describir la prioridad que tienen para el cliente y describir el flujo de trabajo.

Posteriormente debe de documentarse la situación actual para definir si la misma debe de ser mejorada; de ser así se procede a analizar el proceso mediante diagramas de flujo, fichas de descripción y políticas de negocio, para conocer sus deficiencias y proponer la mejora para crear el modelo del proceso deseado (Ver figura 1).

Finalmente se debe de implementar el proceso propuesto. Es aquí donde la gestión del cambio y la estrategia de comunicación son elementos fundamentales para el éxito del nuevo proceso (Ponce, 2016).

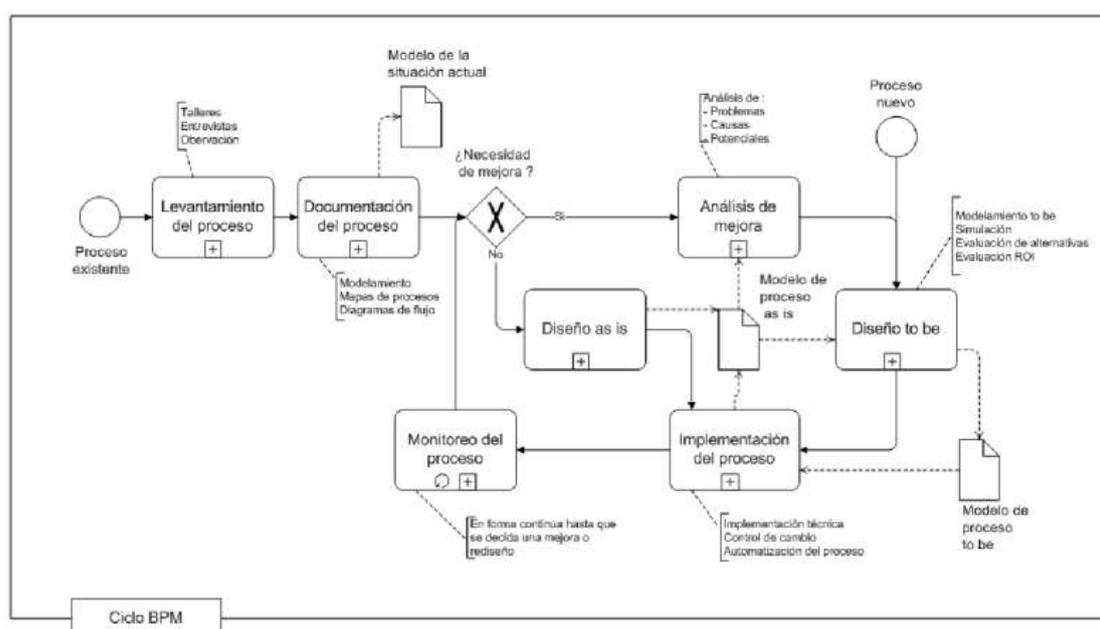


Figura 1: Ciclo de la Gestión por Procesos  
Fuente: Freud, Rucker y Hitpass, (2014).

Según Gonzales et. al. (2011), las acciones para la implementación del proceso propuesto son las siguientes:

- Re definición de la Planeación Estratégica de la empresa para el período a trabajar.
- Identificación del Mapa de Procesos General de la empresa.
- Desarrollo de habilidades en el equipo de dirección sobre la aplicación de técnicas y herramientas que facilitan la gestión por procesos y competencias a través de un curso.
- Documentación de los procesos mediante el uso del Diagrama SIPOC, la ficha de proceso y los diagramas de flujo.

- Creación de indicadores que constituyen precisamente una herramienta de información que permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de los procesos y apoyan a la toma de decisiones, identificando oportunidades de mejora en actividades que, por su comportamiento, requieren ser reforzadas.
- Elaboración del manual de comunicación.
- Se define el perfil de competencias para cada puesto clave y se elaboran las normas de competencia. Para la identificación de las competencias de los puestos claves se toma en consideración como fuente básica y primaria, el perfil del cargo correspondiente, la evaluación del desempeño anual para la selección de los trabajadores con desempeño laboral superior y adecuado y la realización de la entrevista de incidentes críticos; lo que permite la confección de los mapas funcionales.
- Se elabora una lista de chequeo con especificaciones integrales del proceso.

### **2.2.3 METODOLOGÍAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS**

#### **a) Metodología 5S - Etapas y Beneficios**

Se considera que la metodología 5S es una de las prácticas operativas que demuestra los mejores resultados en los estudios de manufactura de clase mundial debido a su contribución a la mejora de procesos enfocados en la productividad, la calidad, la seguridad y ambiente de trabajo, con resultados rápidos y bajo nivel de ejecución y costes. Sin embargo, la literatura aduce que empresas de todo el mundo tienen una percepción elemental de la importancia y el potencial de la metodología 5S, lo que les impide entender los beneficios de la metodología como una estrategia para mejorar el rendimiento y mejora continua en la organización. (Delisle, Freiberg, 2014).

De acuerdo a Ponce (2016), a pesar de que la metodología es bien conocida en el sector manufacturero, hay poca evidencia sobre su aplicación, porque las empresas están reacias a utilizar este tipo de metodología de manera formal. Muchas empresas no le prestan la atención adecuada a la mejora continua de sus procesos. Por esta razón la metodología 5S es una herramienta poco utilizada en un medio.

La metodología 5S surgió después de la Segunda Guerra Mundial como parte del movimiento de calidad en Japón. Sin embargo, el término fue formalizado por Takashi Osada en 1980. La metodología 5S viene de cinco palabras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke.

A continuación, según Hernández et.al. (2013), se describe cada una de ellas y las acciones para su implementación:

- **Seiri (Clasificar)**

Se refiere a la selección y clasificación de los elementos del lugar de trabajo en dos categorías principales, esencial y no esencial, en un esfuerzo para eliminar no utilizado y rara vez los elementos usados que se acumulan y crean desorden.

Se utilizan las tarjetas rojas para identificar visualmente los objetos innecesarios.

Se propone herramientas y materiales de clasificación en categorías específicas según su relevancia o el uso. Debido a la eliminación de las cosas que no son necesarias, hace que el lugar de trabajo más grande. Esto, a su vez, genera un ahorro de dinero y de espacio en lugar de tener que invertir en un lugar de trabajo más amplio.

- **Seiton (Ordenar)**

Encontrar el lugar adecuado para cada artículo según las rutinas de trabajo Se debe realizar una jornada de ordenamiento.

Para poner orden al lugar de trabajo, los artículos que se clasifican como "Esenciales" están etiquetados, ordenados y clasificados de acuerdo a su frecuencia de uso, de manera que los operadores puedan localizar rápidamente, usarlos y devolverlos a su lugar adecuado.

- **Seiso (Limpiar)**

La tercera "S" tiene por objeto definir las condiciones óptimas del entorno de trabajo (Incluyendo máquinas, herramientas, pisos y paredes) con el fin de mantener el espacio de trabajo en condiciones ideales.

Se debe entonces realizar una jornada de limpieza, identificar los materiales necesarios para limpiar, asignar un lugar a cada artículo de limpieza y establecer un cronograma de limpieza para definir los responsables de la misma.

Regularmente la limpieza del área de trabajo permite los operadores identificar y eliminar las fuentes de suciedad o el desorden.

- **Seiketsu (Estandarizar)**

Los valores culturales y creencias son una base sólida para las 5S.

Los procedimientos normalizados de trabajo tienen que ser establecidos y comunicados para que los primeros tres pasos de las 5S se repitan periódicamente. Se debe de realizar el etiquetado de todos los artículos, recipientes de almacenamiento, layout del área y demás señales.

- **Shitsuke (Disciplina)**

Se necesita autodisciplina por parte de toda la organización para mantener 5S y lograr sus beneficios. Se deben realizar comunicaciones visuales en tableros, pizarras y de narración, marcadores, letreros, pancartas, carteles, etc. Estos son críticos para el mantenimiento de la autodisciplina.

La implementación de las 5S nunca llega a un punto de fin. Una vez que el ciclo a través de los cinco pasos termina, se debe volver atrás y comprobar en repetidas ocasiones las actividades emprendidas.

Por último, se deben de fijar auditorías o evaluaciones para supervisar y evaluar el progreso de la metodología en términos de cumplimiento de las normas establecidas. (Fien, 2015).

## **b) QFD (Despliegue de la función de la calidad)**

QFD es un proceso que asegura que los deseos y las necesidades de los clientes sean traducidas en características técnicas. Estas características son manejadas por la compañía mediante la función del diseño, o mejor aún, a través de un equipo multifuncional que incluye ventas, marketing, ingeniería de diseño, ingeniería de manufactura y operaciones. El principal objetivo de las funciones realizadas es centrar el producto o servicio en la satisfacción de los requerimientos del cliente. QFD es una valiosa herramienta que puede

ser utilizada por toda la compañía. Su flexibilidad y adaptabilidad permite un buen desempeño en las industrias manufactureras y de servicios.

La filosofía del QFD se basa en la orientación hacia el cliente (interno y externo) con una gestión de la calidad moderna en todas las fases y procesos orientados a la generación de valor en la organización. Es importante precisar que la calidad en QFD se entiende como una integración de los procesos de gestión y una responsabilidad no solamente ante los clientes, sino frente a los “stakeholders” (partes interesadas): el cliente, los trabajadores, el directivo o accionista, y frente al entorno externo de la organización. (Reyes, 2009).

Según esta matriz (Ver figura 2), estos se dividen en cinco sectores:

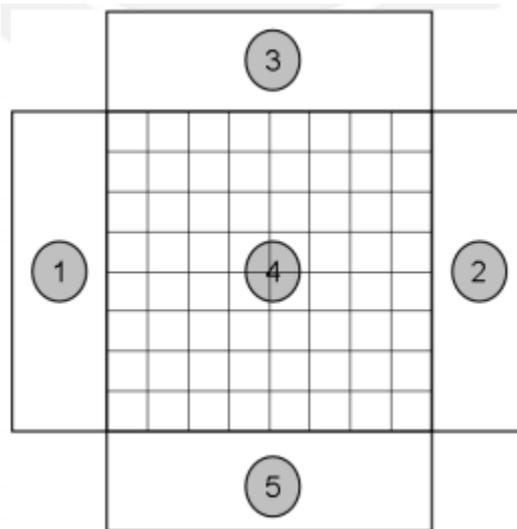


Figura 2: Cinco sectores de la matriz QFD  
Fuente: Reyes, (2009).

### **SECTOR 1:**

En este sector se colocan, en fila, los Requerimientos de Calidad de los clientes o de los usuarios de los servicios que ofrece la organización, son los también denominados Requisitos de Calidad (RQs) que se deben cumplir en el diseño de un nuevo producto o servicio. En la bibliografía sobre el tema se les menciona como los QUE's (Reyes, 2009).

## **SECTOR 2:**

En este sector se realiza la evaluación de los requisitos o atributos de la calidad, tomando en cuenta una serie de parámetros. El grado de importancia atribuido por cada una de las partes interesadas (o stakeholders) a cada requisito de calidad y el grado de importancia de cada requisito para el futuro. La evaluación cualitativa de estos factores permite establecer un grado de importancia general (Reyes, 2009).

- La evaluación de las partes interesadas (AC) quienes determinan el “grado de satisfacción” sobre los requisitos de calidad. A todos estos factores se le atribuyen valores entre 1 a 5, donde 1 indica la menor satisfacción y 5 una alta satisfacción.
- La Evaluación del grado de satisfacción de los mismos requisitos de calidad en la competencia (EC). De igual modo a todos estos factores se le atribuyen valores entre 1 a 5, donde 1 indica la menor satisfacción y 5 una alta satisfacción.
- La Calidad Planeada (PQR), análisis cualitativo que ayuda a marcar prioridades con una base sólida obtenida a raíz de las expectativas de los clientes (AC) y de la competencia (EC), permitiendo establecer objetivos de calidad realistas para cada característica seleccionada que denominamos “Metas de Calidad”. A estos factores se le atribuyen valores entre 1 y 5.
- El índice de mejora (IM), que se obtiene de dividir la calidad planeada (PQR) entre la evaluación de los clientes (AC).
- En esta parte de la matriz se pueden incorporar otros argumentos que alteran el grado de importancia de cada requisito en función a diferentes factores considerados de importancia para la organización las cuales se cuantifican con un valor de 1, 1.2 y 1.5.
- Finalmente, en este sector de la matriz se determinan el peso absoluto (PA), que expresa la calidad demandada (CD) de cada requisito de calidad, mediante la multiplicación del Grado de Importancia General (G) por el Índice de Mejora (IM) y los argumentos que se hayan considerado:  $PA = G * IM$

### **SECTOR 3**

Se detallan las Características Técnicas (RCs), los COMO's, es decir los modos como se cumplirán las expectativas de calidad determinadas por los requisitos de calidad de los clientes (QUEs). Por cada requisito de calidad se obtienen uno o varias características técnicas que se listan en cada columna del sector tres.

### **SECTOR 4**

Matriz de relaciones: aquí se establece las relaciones o el grado de relación (GR) que se le asigna a cada uno de las características técnicas (RCs) para el cumplimiento de los requerimientos de calidad (RQs) Se pueden utilizar diferentes escalas de valoración, por ejemplo: una valoración de 5 para una alta relación, 3 si tiene una relación media, 1 para una relación débil o poca y 0 (cero) si no tiene ninguna relación (Reyes, 2009).

### **SECTOR 5**

El último sector de la matriz nos permite determinar el ranking de importancia de cada característica técnica (R) que se obtiene al resolver la matriz de relaciones para cada una de las características técnicas RCs.

$$R = \text{Sumatoria (Peso Absoluto (PA)n x Grado de relación (GR)n)}$$

Este sector también permite incorporar un argumento de valoración técnica expresado como un grado de dificultad interno (D) y valores de comparación con las características técnicas de la competencia (Reyes, 2009).

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

- **Nómina:** relación de personas que se encuentran en la planilla de una empresa y que reciben regularmente un sueldo de ella.
- **Proceso:** conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

- **Reintegro:** restituir la integridad de algo como consecuencia de un error previo realizado.
- **Remuneración:** salario en dinero o especie recibido como contraprestación de un servicio o trabajo realizado

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. LUGAR**

El presente estudio se realizará en la Sede Corporativa del Banco Ripley S.A, ubicado en Av. Paseo de la República Nro. 3118 - Lima - San Isidro.

### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

Considerando el objeto de estudio, la siguiente investigación es de tipo explicativa, debido a que se desarrollarán herramientas basadas en el análisis y la mejora de procesos para contribuir a determinar las relaciones causa-efecto que originan errores en proceso de pago de nómina mensual del Banco Ripley S.A

### **3.3. DISEÑO**

El diseño del presente estudio es No Experimental de tipo transversal. Debido que se estudiarán las variables en un momento establecido. El propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado para proporcionar una visión de la problemática actual y determinar posibles alternativas de solución.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para el presente estudio se utilizarán encuestas como medio de recolección de datos. La toma de la muestra se realizará en cinco agencias de Lima metropolitana y cinco agencias de Provincias del Perú (Arequipa, Trujillo, Huancayo, Cajamarca y Pucallpa).

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **Análisis FODA:**

Esta matriz ayudará a determinar la situación actual de la empresa, tanto interna como externamente. Para ello, nos basaremos en los siguientes tipos de análisis:

- **Análisis Interno:** identifica la situación interna del Banco, se describen las fortalezas y debilidades del negocio.
- **Análisis Externo:** identifica la situación externa al Banco, se describen las oportunidades y amenazas.

#### **Análisis Interno**

En primera instancia se identificará los procesos y áreas del negocio, como resultado nos permitirá realizar un análisis de fortalezas y debilidades del total de la operación del negocio.

A continuación, mostramos la descripción de funciones por área:

**Gestión de Personas:** área encargada de la selección y contratación de personal, capacitación, pago de remuneraciones, gestión de compensaciones salariales, control de tiempos (referente a los absentismos generados por los trabajadores que son considerados para el pago de la nómina), gestión de eventos y compromisos internos de la empresa. Las labores del área de Gestión de Personas son indispensables para mantener un adecuado clima laboral como resultado de las operaciones de sus sub áreas antes mencionadas. Sin embargo, actualmente los resultados de los procesos ejecutados pueden ser optimizados

mediante metodologías de mejora continua y la sinergia de la fuerza operativa que las ejecuta.

**Operaciones:** Responsable de mantener el Core Business en funcionamiento con información efectiva y confiable. Uno de los principales contingentes encontrados es la gran cantidad de procesos manuales se realizan para hacer seguimiento de transacciones, cuadros manuales, ajustes de tasa por campañas, etc.

**Sistemas:** Encargada de brindar el soporte tecnológico y ayudar a otras áreas a cumplir con sus objetivos basándose en automatizaciones y propuesta de mejoras recurrentes. El problema que encontramos es que los líderes del negocio no la perciben como un área estratégica, por ello no contemplan inversiones a mediano y largo plazo.

**Finanzas:** Área encargada de planificar las estrategias macro y micro económicas a seguir en relación al negocio; su responsabilidad básica es gestionar el presupuesto consensuado al cierre de año y el seguimiento contable y de resultados sobre los KPI's de cada jefatura del Banco. Son los que más relación tienen con la gerencia general.

**CRM:** Encargados de la atención al cliente. El área creció en base al requerimiento del negocio, actualmente carece de herramientas informáticas adecuadas para la resolución y seguimiento de reclamos de diversos clientes y clusters de gestión.

**Comercial:** Encargada de la difusión publicitaria y captación de nuevos clientes, gestión de planta actual y estrategias de nuevos mercados. El problema que encontramos en esta etapa es la carencia de un área y/o procesos relacionados a Inteligencia Comercial o Inteligencia de Negocios para Comercial, esto conlleva a que los reportes y tableros de seguimiento partan de información no necesariamente analizada al 100 por ciento y logren con eso una buena captación, pero no una cobertura de las necesidades del cliente.

**Riesgos:** es el área que controla el nivel de riesgo del parque de clientes y las tolerancias al riesgo en campañas o gestiones que proponga el área Comercial. Las restricciones que implementa esta área se basan en lo indicado por las evaluaciones de riesgo a las que se

somete toda entidad bancaria (clasificadoras de riesgo), así como en las normas y observaciones del ente regulador (SBS).

**Cobranzas:** Área encargada de gestionar el pago de las deudas de los clientes y proponer estrategias para dicho recupero. Actualmente es una de las áreas que tiene menos sistemas a su disposición para la ejecución de sus tareas.

**Gerencia General:** Departamento que dirige el funcionamiento de toda la organización. Es la que da todas las directrices al resto de departamentos y a su vez las recibe desde el Director del Grupo Ripley y/o desde la matriz de Chile.

En base a las descripciones, problemas y oportunidades encontradas, definimos las fortalezas y debilidades del Banco.

#### **Fortalezas:**

Elementos internos del Banco que lo diferencian positivamente en el mercado. A continuación, se describen las fortalezas identificadas:

- Agencias con ubicaciones estratégicas (34 a nivel nacional permanentes y una agencia temporal que opera entre los meses de diciembre y marzo en el distrito de Asia).
- Las Tiendas por Departamento actúan como un enlace efectivo de captación de clientes para las operaciones del banco.
- Experiencia exitosa en Chile, la cual es replicada en el medio local.
- Obtención del puesto 18 GPTW 2016 (Mejores Empresas para Trabajar).

#### **Debilidades:**

Elementos o problemas internos del Banco que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

- Procesos internos poco definidos y susceptibles a fallas.
- Procesos manuales susceptibles a fallas.
- Elevado índice de rotación de personal pertenecientes a la red de agencias de Lima y provincias.

## Análisis Externo

El contexto económico actual denota un incremento en el poder adquisitivo que deriva en un mayor consumo de bienes y servicios (Ver Figura 3), muchas veces requiriendo créditos para concretar estas compras.

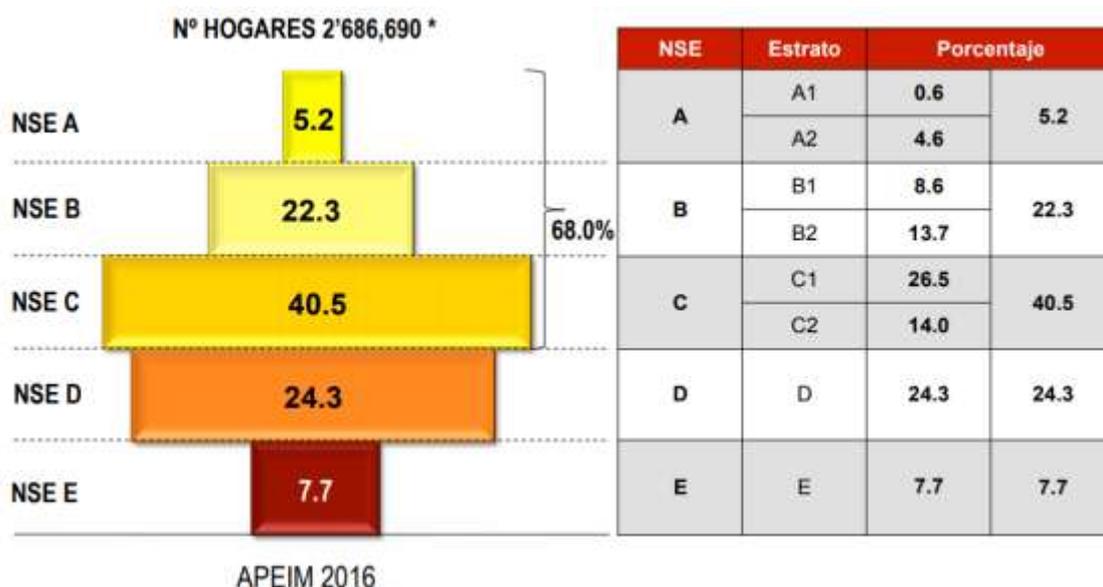


Figura 3: Estructura socioeconómica del Perú  
Fuente: APEIM, (2016).

En la figura anterior podemos ver los distintos niveles socioeconómicos al 2016 según Ipsos APOYO. Si bien la mayor población se encuentra en los sectores B, C y D, el crecimiento del país ha generado que parte del sector D y C puedan acceder a créditos convirtiéndose en clientes potenciales para el banco.

Luego de analizar el entorno del Banco y la información principalmente ligada a su desarrollo y alcance, definimos las oportunidades y amenazas.

### **Oportunidades:**

Factores positivos que se generan en el entorno y que pueden ser aprovechados. A continuación, se describen las oportunidades identificadas:

- Mejora en niveles adquisitivos de clientes y potenciales clientes.
- Aumento del desarrollo económico en provincias.

- Aumento del desarrollo económico en conos y periferias de Lima Metropolitana.

**Amenazas:**

Factores negativos externos al Banco que pueden atentar contra éste. A continuación, se describen las amenazas identificadas:

- Crecimiento de competidores: Banco Falabella, Financiera Uno (Oeschle) y demás bancos del país, a nivel de penetración de mercado.
- Existe una mala percepción del mercado en calidad de servicio sobre la marca Ripley.
- Futura recesión económica del país puede disminuir las ventas totales del negocio.

**4.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE REMUNERACIONES**

Actualmente el área está conformada por los equipos de: Nómina, y Remuneración variable. Cada uno conformado de acuerdo a las necesidades de soporte del negocio (Ver tabla 2), asimismo las tres áreas le reportan directamente al Jefe de Remuneraciones, el cual es el encargado directo de velar por el cumplimiento de los procesos ejecutados del área de Gestión de Personas (GDP) en cada una de las agencias de Banco Ripley a nivel nacional.

Tabla 2: Distribución del área de Remuneraciones de la Sede Central

ÁREA	CANTIDAD	POSICIÓN	SOPORTE
Tiempos	1	Analista	Tienda/Banco
Remuneraciones	1	Supervisor	Tienda/Banco
	4	Analista	Tienda
	1	Analista	Banco
Remuneración Variable	1	Supervisor	Tienda/Banco
	1	Analista	Tienda/Banco

Fuente: Elaboración Propia

Cada equipo cuenta con funciones definidas que mediante la integración y coordinación forman parte del proceso de pago de nómina. A continuación, se describen los perfiles y las funciones más relevantes de dos posiciones de esta área, las cuales son Analista de Tiempos y Analista de Remuneraciones.

**Analista de tiempos:**

<b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> ( <i>Indicar la información general de la posición</i> )		
<b>Nombre del puesto:</b>	<b>ANALISTA DE GESTION DE TIEMPOS</b>	
<b>Gerencia:</b>	GESTIÓN DE PERSONAS	
<b>Área:</b>	Remuneraciones y Procesos SAP	
<b>Jefe Inmediato:</b>	<b>Jerárquicamente</b>	<b>Funcionalmente</b>
	Jefe de Remuneraciones y Procesos SAP	No aplica
<b>Supervisa a:</b>	<b>Jerárquicamente</b>	<b>Funcionalmente</b>
	No aplica	No aplica
<b>Interacción con clientes internos y/o externo:</b>	<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
	Gerentes y líderes de área, colaboradores, auditores internos.	SUNAFIL, MINTRA, derechohabientes, auditores externos.

<b>B. MISIÓN DEL PUESTO.</b> ( <i>Responde a la esencia del puesto: ¿De acuerdo con qué guía o referencia?/ ¿Por qué existe el puesto?</i> )
Responsable de supervisar los procesos de gestión de personas asociados a la administración de los horarios y asistencia. Asimismo, asegura el funcionamiento correcto y mejoras del módulo de tiempos de SAP.

<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b> ( <i>Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que hace? / ¿Qué es lo que hace en la posición?/ ¿Cuáles son sus actividades?</i> )	
<b>Funciones</b>	<b>Frecuencia</b>
1. Coordinar con los asistentes de productividad el procesamiento de información de tiempos para el cálculo de nómina.	Diario
2. Supervisar el módulo de Tiempos de SAP y sus mejoras.	A solicitud
3. Analizar información de personal que permita planear mejoras en los procesos de recursos humanos.	Mensual
4. Administrar la productividad de los tiempos, velando por la correcta administración de los horarios y jornadas.	Semanal

5. Respetar y apoyar en todas las funciones adicionales asignadas por su superior y/o por la compañía (normas, instructivos, guías operativas, procedimientos, manuales y reglamentos).	A solicitud
6. Respetar, ejecutar y mantenerse informado sobre los procesos y procedimientos dispuestos por la compañía.	A solicitud
<b>D. NIVEL DE RESPONSABILIDAD.</b>	
<i>Información que elabora. (Reportes que realiza su jefatura inmediata)</i>	
1. Status de cumplimiento de proceso de tiempos	
2. Reportes de asistencia y sobretiempo	

### **Analista de Remuneraciones:**

<b>A. DATOS DEL PUESTO.</b> (Indicar la información general de la posición)		
<i>Nombre del puesto:</i>	<b>ANALISTA DE REMUNERACIONES</b>	
<i>Gerencia:</i>	GERENCIA DE GESTIÓN DE PERSONAS	
<i>Área:</i>	Remuneraciones y Procesos SAP	
<i>Jefe Inmediato:</i>	<b>Jerárquicamente</b>	<b>Funcionalmente</b>
	Jefe de Remuneraciones	No aplica
<i>Supervisa a:</i>	<b>Jerárquicamente</b>	<b>Funcionalmente</b>
	No aplica	No aplica
<i>Interacción con clientes internos y/o externo:</i>	<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
	Gerentes y líderes de área, colaboradores, auditores internos.	SUNAFIL, SUNAT, MINTRA, entidades financieras, entidades pensionarias, derechohabientes, auditores externos.
<b>B. MISIÓN DEL PUESTO.</b> (Responde a la esencia del puesto: ¿De acuerdo con qué guía o referencia? / ¿Por qué existe el puesto?)		
Responsable de apoyar el proceso de remuneraciones, velando por la calidad y eficiencia del proceso a fin de dar respuesta a los requerimientos a los clientes internos y externos, según la norma laboral vigente y las políticas de la compañía.		
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO.</b> (Responde a las preguntas: ¿Qué es lo que hace? / ¿Qué es lo que hace en la posición? / ¿Cuáles son sus actividades?)		
	<b>Funciones</b>	<b>Frecuencia</b>
1.	Coordinar el proceso de ingreso de personal (documentos, contratos y file de personal).	Semanal
2.	Elaborar y presentar de contratos de trabajo.	A demanda

3. Elaborar la planilla de pagos y todo lo relacionado (CTS, gratificaciones, bonos, utilidades, entre otros).	Mensual
4. Ejecutar el proceso de elaboración de Liquidaciones de BBSS y documentos respectivos.	A demanda
5. Realizar el análisis de provisiones referentes a la nómina mensual.	Mensual
6. Establecer los criterios para la automatización de los sistemas de Gestión de Personas y verificar su correcto funcionamiento.	A demanda
7. Brindar soporte y consultas a los jefes de gestión de personas.	Diario
<b>D. NIVEL DE RESPONSABILIDAD.</b>	
<i>Información que elabora. (Reportes que realiza su jefatura inmediata)</i>	
1. Reportes de cuadratura de planilla	

### 4.3 PROCESO DE PAGO DE HABERES

#### Propósito

Elaborar adecuadamente la nómina en tiempo y forma que asegure el correcto pago de los salarios a los colaboradores pertenecientes a Banco Ripley S.A.

#### Alcance

A nivel interno: La Gerencia de Administración y Finanzas solicitará a la Gerencia de Gestión de Personas, la elaboración de la nómina de sueldos del personal perteneciente a Banco Ripley S.A. dando las instrucciones precisas a todas las áreas involucradas al desarrollo del proceso, las cuales son: Remuneraciones, Reclutamiento y Selección de personal, Capacitación, y Relaciones Laborales.

#### **4.1.3 POLÍTICAS DE OPERACIÓN, NORMAS Y LINEAMIENTOS**

- La nómina de personal deberá ser elaborada en forma mensual, aplicando a la misma todos los registros autorizados que afecten al personal operativo, de mandos medios y superiores.
- El área de remuneraciones será la responsable de cargar y validar la información que debe ser procesada en el sistema de nómina (módulo SAP HR).
- Los movimientos de personal tales como altas, cambios organizativos, bajas, registro de absentismos, se realizarán en base a las fechas de corte establecidas mensualmente, las cuales oscilan del día 20 del mes anterior, al día 19 del mes actual en el que se efectuará el pago de la nómina. Toda la información enviada posterior a estas fechas, no será considerada para efectos de cálculo.
- Las deducciones por concepto de Retención Judicial por pensión alimenticia se aplicarán en estricto apego al ordenamiento del Tribunal Superior de Justicia solicitado mediante orden judicial.
- El área de Remuneraciones en coordinación con el área de Reclutamiento, selección y Capacitación, son responsables de los movimientos de personal y la administración de plazas dentro del Sistema de Nómina SAP HR.
- El área de Remuneraciones en coordinación con las áreas de Tiempos, y Relaciones Laborales, son los responsables de la cantidad de registros a descontar al trabajador, por causa de faltas, omisiones de entrada y omisiones de salida, así como de la cantidad de días computables en el mes a considerar para el pago de la nómina.
- Todos los descuentos a realizar deberán estar soportados por documentación correspondiente, en la que se muestre el motivo del descuento, importe, nombre y firma del trabajador aceptando su responsabilidad.

- Los días de depósito en las cuentas de los trabajadores por concepto de nómina serán los 28 de cada mes, o el día hábil inmediato anterior cuando estas fechas correspondan a días de descanso o festivos.
- Las emisiones de los cheques de pago correspondientes a las personas beneficiarias por concepto de pensión alimenticia se realizarán como máximo, tres días posteriores al pago de la nómina.
- Las boletas de pago se deberán imprimir y entregar conjuntamente en todas las agencias a nivel nacional, así como en la Sede Central, como máximo tres días posteriores al pago de la nómina.

Luego de haber definido el contexto previo a la ejecución del cálculo de nómina, a continuación, se detallará el procedimiento actual (Ver tabla 3) efectuado por el área de remuneraciones desde hace tres años como consecuencia de la migración del sistema integrado de gestión (ERP) OFIPLAN, hacia el sistema SAP HR.

Tabla 3: Detalle de funciones según diagrama de flujo del proceso pago de la nómina

ÁREA	CARGO	PROCEDIMIENTO
GDP (agencias)	Jefe de GDP	El proceso inicia cuando los Jefes de GDP consolidan las incidencias ocurridas en la agencia (registro de absentismos, ceses, carga de horarios, informe de reintegros y descuentos de pago, entre otros) en la agencia durante el periodo computable de pago.
Tiempos	Analista de tiempos	Revisa si la información enviada por los jefes de GDP no presenta inconsistencias que afecten el pago. Se valida que los días laborados, las horas extras generadas, y los absentismos de todo el personal se hayan registrado y procesado correctamente en el sistema SAP.
Tiempos	Analista de tiempos	Coordinar con el jefe de GDP en el caso se presenten errores para subsanarlos. Si la información es correcta, se procede con el reporte y envío final al área de nómina.

Nómina	Analista de nómina	Encargado de la recepción y análisis de la información recibida por las agencias, y clientes internos. Revisa y valida aproximadamente 30 diversos conceptos que alimentan la nómina mensual.
Nómina	Analista de nómina	Última recepción y registro extemporáneo de ceses imprevistos, enviados por las agencias, para evitar el pago en exceso por días no laborados.
Nómina	Analista de nómina	Validar si la información procesada y cargada en el sistema SAP, se refleja en la nómina.
Nómina	Supervisor de nómina/Analista de nómina	Realiza el proceso preliminar de cálculo. Valida nuevamente la información cargada. Si la revisión no presenta inconsistencias, se considera como cálculo definitivo de nómina.
Nómina	Supervisor de nómina	Elabora indicadores de variación mensual de todos los conceptos de nómina para la presentación a la Gerencia de Compensaciones y Beneficios. Provisiona y reporta el costo total de la planilla mensual a tesorería.
Nómina	Supervisor de nómina	Solicita aprobación de la nómina por parte de la Gerencia. Se procede a generar los archivos de pago de cada trabajador a través de la plataforma 'Telecrédito' del Banco de Crédito del Perú (BCP). Valida del costo total de la nómina y finalmente pago de haberes.

Fuente: Elaboración propia

Esta descripción de funciones puede mostrarse gráficamente según un diagrama de procesos (ver figura 4). Actualmente, el flujo de la información no se encuentra dirigido correctamente, se subestiman y omiten actividades que generan reprocesos por validaciones excesivas, ocasionando errores en la planilla de pagos que deben ser corregidos el siguiente mes bajo el concepto de 'Reintegro' registrado en la boleta de pago.

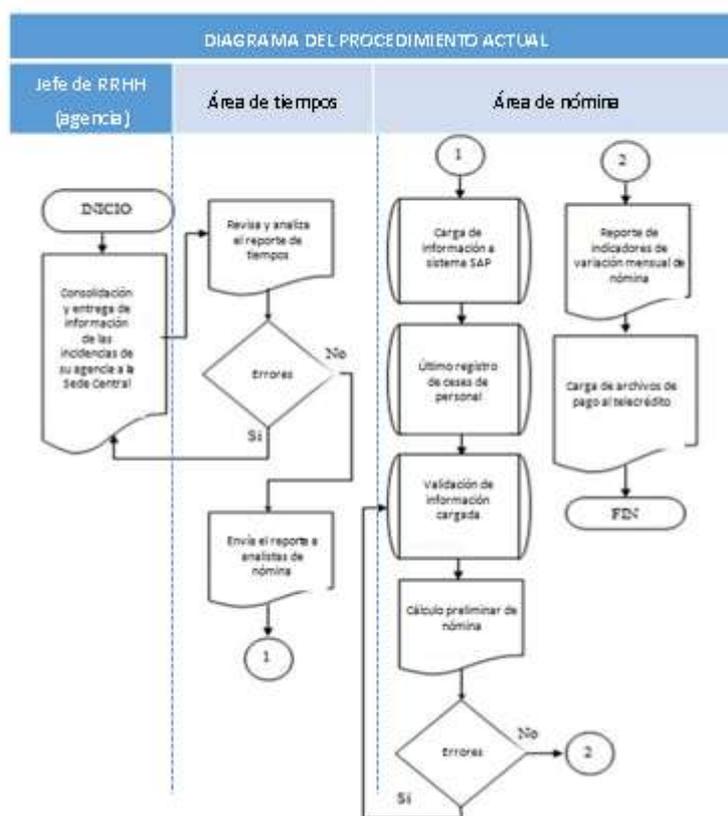


Figura 4: Diagrama de flujo del proceso de pago de nómina mensual  
Fuente: Elaboración propia

Los reintegros de pago se efectúan por diversos motivos siendo los más frecuentes los ocasionados por absentismos laborales, los cuales se pueden desagregar en: reintegro de horas incumplidas (tardanzas y salidas antes del horario), reintegro de horas extras, y reintegro de licencias con goce y sin goce.

Generalmente, estos errores se producen debido a que el cierre de tiempos en las agencias no se efectúa con precisión considerando todas las casuísticas posibles que se puedan presentar para el desarrollo de ciertos eventos. Se tiene la concepción que el proceso es repetitivo y netamente operativo, sin embargo, debe concebirse como analítico soportado en la experiencia, criterio y conocimientos de legislación laboral que el Jefe de Gestión de Personas de la agencia debe asesorar.

Por otro lado, al observar los conceptos usados en los tres últimos pagos de nómina (Ver tabla 4), se evidencia la existencia de un problema en el cálculo de las comisiones de los

trabajadores, ocasionados, según el área encargada del envío de la información, por dos motivos:

- **Dotación de personal de la agencia:** el movimiento de un trabajador de una sede a otra (en el mes computable al pago de la nómina) sin previa coordinación con el área de Planeamiento Comercial, ocasiona que solo se tomen en cuenta las comisiones generadas en el último lugar de trabajo y no las también generadas en el inmediato anterior.
- **Modificación de las metas comerciales:** de acuerdo a la operatividad del negocio, mensualmente se efectúan leves variaciones en los porcentajes de cumplimiento de objetivos que los trabajadores deben alcanzar para recibir como compensación el pago de la remuneración variable correspondiente (comisión o bono). Cuando no se coordina la variación de la meta en las agencias, el sistema considera un monto de pago equivocado.

La siguiente tabla (ver tabla 4) nos muestra un resumen de los conceptos generalmente usados en la nómina mensual. Se puede observar que son 88 conceptos que se cargan al sistema SAP a través de: Jefe de Gestión de Personas (JGDP), Analista de tiempos (AT), Analista de nómina (AN), y Analista remuneración variable (ARV); los cuales son los encargados de la recepción, procesamiento y validación de las incidencias ocurridas en el mes que deben ser consideradas como concepto de pago o descuento.

Tabla 4: Conceptos de nómina utilizados mensualmente

Área que envía información	Conceptos cargados a SAP	CC nómina SAP	Responsable de carga/validación
Agencias (GDP)	<b>5ta Asumida</b>	<b>1203</b>	AN
Agencias (GDP)	<b>Comedor Arequipa</b>	<b>7202</b>	AN
Agencias (GDP)	<b>Comedor Chimbote</b>	<b>7204</b>	AN
Agencias (GDP)	<b>Comedor Huancayo</b>	<b>7296</b>	AN
Agencias (GDP)	<b>Comedor Trujillo</b>	<b>7121</b>	AN
Agencias (GDP)	<b>Otros Descuentos</b>	<b>7132</b>	AN
Agencias (GDP)	<b>Sub. Maternal Calc</b>	<b>1078</b>	JGDP
Agencias (GDP)	<b>SubsidioporEnfermeda</b>	<b>1079</b>	JGDP
Bienestar Social	<b>Asig. NacimientoHijo</b>	<b>1136</b>	AN
Bienestar Social	<b>Asignacion Familiar</b>	<b>1020</b>	AN

Bienestar Social	<b>AsignaciónFallecimie</b>	<b>1051</b>	AN
Bienestar Social	<b>Desc. Préstamos</b>	<b>7122</b>	AN
Bienestar Social	<b>Desc.Asig.Fallecimie</b>	<b>7B06</b>	AN
Bienestar Social	<b>DescAdelantPlanSolid</b>	<b>7B07</b>	AN
Bienestar Social	<b>Dscto Seguro Oncológico</b>	<b>71A1</b>	AN
Bienestar Social	<b>Plan Solidario</b>	<b>1B68</b>	AN
Bienestar Social	<b>Reintegro deSubsidio</b>	<b>1133</b>	AN
Bienestar Social	<b>ReintegroAsigFamilia</b>	<b>1070</b>	AN
Bienestar Social	<b>Descanso Médico</b>	<b>1055</b>	AN
Compensaciones	<b>Desc.EstacionamieBan</b>	<b>7B31</b>	AN
Compensaciones	<b>Desc.Prest.Aliment.Ind</b>	<b>7230</b>	AN
Compensaciones	<b>Prest. Alimen. Ind</b>	<b>1603</b>	AN
Medios de pago	<b>Préstamos (F)</b>	<b>7B34</b>	AN
Medios de pago	<b>Súper efectivo</b>	<b>7B08</b>	AN
Medios de pago	<b>Tarjeta Ripley</b>	<b>7B03</b>	AN
Operaciones	<b>Resp. Tesorería</b>	<b>7B44</b>	AN
Operaciones	<b>Subvención Préstamo Moto</b>	<b>1109</b>	AN
Operaciones	<b>Subvención SOAT</b>	<b>1414</b>	AN
Planeamiento Comercial	<b>Bono Camp.Comercial</b>	<b>1207</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Bono Credito</b>	<b>1013</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Bono por Campaña</b>	<b>1142</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Bono por Desempeño</b>	<b>1005</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Bono por resultado</b>	<b>1007</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Bono Productividad</b>	<b>1014</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>ComisióEfectivExpres</b>	<b>1045</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Comision Deposito</b>	<b>1032</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Comision Manual</b>	<b>1038</b>	AN/ARV
Planeamiento Comercial	<b>Comision Notificador</b>	<b>1031</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Comisión Reprogramación</b>	<b>1417</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Comision Seguro</b>	<b>1027</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Comisión TarjClasica</b>	<b>1115</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Comisión TarjetaGold</b>	<b>1023</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>ComisionSuperEfectiv</b>	<b>1042</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>ComisiónTarj.Silver</b>	<b>1043</b>	ARV
Planeamiento Comercial	<b>Movilidad</b>	<b>1066</b>	AN

Planeamiento Comercial	<b>Movilidad-Cond.Trab</b>	<b>1110</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor Chorrillos</b>	<b>7111</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor Corporativo</b>	<b>7120</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor del Puerto</b>	<b>7163</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor Jockey</b>	<b>7112</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor Limatambo</b>	<b>7117</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor Minka</b>	<b>7116</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor Miraflores</b>	<b>7109</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor Plaza Norte</b>	<b>7201</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor Salaverry</b>	<b>7209</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor San Borja</b>	<b>7205</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor San Isidro</b>	<b>7118</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor San Miguel</b>	<b>7119</b>	AN
Proveedor	<b>Comedor Santa Anita</b>	<b>7167</b>	AN
Relaciones Laborales	<b>Cuota Sindical (SBR)</b>	<b>7356</b>	AN
Relaciones Laborales	<b>PréstamFondoSindicat</b>	<b>7099</b>	AN
Remuneración variable	<b>Reintegro Comisiones</b>	<b>1025</b>	AN
Remuneración variable	<b>Reintegro de Bono</b>	<b>1083</b>	AN
Remuneraciones	<b>Desc. AdelantoSueldo</b>	<b>7B05</b>	AN
Remuneraciones	<b>Desc. Foto/Tarjeta</b>	<b>7B27</b>	AN
Remuneraciones	<b>Grat. Extraordinaria</b>	<b>1058</b>	AN
Remuneraciones	<b>Prestamo</b>	<b>1128</b>	AN
Remuneraciones	<b>Retención Judicial 1</b>	<b>7B50</b>	AN
Remuneraciones	<b>Subvención Económica</b>	<b>1101</b>	ARV
Remuneraciones	<b>Subvención Mensual</b>	<b>1500</b>	ARV
Sistemas (Sede central)	<b>Bono Amanecida</b>	<b>1003</b>	ARV
Tiempos	<b>Adelanto Vacaciones</b>	<b>1047</b>	AN
Tiempos	<b>Desc.AdelanVacacione</b>	<b>7125</b>	AN
Tiempos	<b>Dsct.Hrs.Incumplidas</b>	<b>7151</b>	AN
Tiempos	<b>Horas Extras 25 por ciento</b>	<b>1062</b>	AN
Tiempos	<b>Horas Extras 35 por ciento</b>	<b>1061</b>	AN
Tiempos	<b>Horas Extras Dobles</b>	<b>1060</b>	AN
Tiempos	<b>Labor en Feriado</b>	<b>1016</b>	AN
Tiempos	<b>Lic. Con Goce Haber Fija</b>	<b>1144</b>	AT
Tiempos	<b>Lic. Con Goce Haber Var</b>	<b>1145</b>	AT

Tiempos	<b>Lic. X Exito Academico</b>	<b>1156</b>	AT
Tiempos	<b>Lic.Sindic. Fijo</b>	<b>1117</b>	AT
Tiempos	<b>Lic.Sindic. Var</b>	<b>1134</b>	AT
Tiempos	<b>Licencia por Paternidad</b>	<b>1151</b>	AT
Tiempos	<b>Reint.Hor.Ext 100 por ciento</b>	<b>1105</b>	AN
Tiempos	<b>Reint.Hor.Ext 25 por ciento</b>	<b>1103</b>	AN
Tiempos	<b>Reint.Hor.Ext 35 por ciento</b>	<b>1104</b>	AN
Tiempos/Remuneraciones	<b>Reintegro Afecto</b>	<b>1073</b>	AN

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, observamos que son 13 áreas (ver tabla 5) encargadas del envío de información de conceptos remunerativos distintos al sueldo base de cada trabajador. Estos conceptos formarán parte de su remuneración mensual y se considerarán como base de cálculo de sus beneficios sociales (Gratificación, Compensación por el Tiempo de Servicio, y Vacaciones), por lo que es fundamental que esta información sea correcta para evitar incurrir en reintegros y posibles contingencias legales que infrinjan la Legislación Laboral Peruana vigente.

Tabla 5: Cantidad de conceptos de nómina enviados por área

ÁREA	N° DE CONCEPTOS DE NÓMINA
Agencias (GDP)	8
Bienestar Social	11
Compensaciones	3
Medios de pago	3
Operaciones	3
Planeamiento Comercial	18
Proveedor	13
Relaciones Laborales	2
Remuneración variable	2
Remuneraciones	7
Sistemas (Sede central)	1
Tiempos	16
Tiempos/Remuneraciones	1
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>

Fuente: Elaboración propia

Encontramos que las áreas de: Bienestar Social, Planeamiento Comercial, Proveedores, y Tiempos, envían 11, 18, 13 y 16 conceptos computables para el proceso de pago de nómina, respectivamente. De estas áreas se generan los mayores costos en reintegros efectuados (ver tabla 6) según el promedio de los últimos seis meses (febrero 2017 - junio 2017), los cuales tienen un costo promedio mensual de s/. 16,361.00, representando el 0.35 por ciento del costo total de la planilla de remuneraciones.

Tabla 6: Relación promedio mensual entre el costo de nómina y los reintegros de pago

CONCEPTO	PROMEDIO
Costo nómina	4,633,974.25
Reintegros	16,361.00

Fuente: Elaboración propia

Si bien el porcentaje de reintegros efectuados no es elevado (0.35 por ciento), según los resultados de la encuesta efectuada a diez agencias (cinco de Lima y cinco de provincias),

demuestran que este aspecto es altamente valorado por los trabajadores y es directamente proporcional a la satisfacción laboral generada.

#### 4.4 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

##### **Población**

La población para el desarrollo de la encuesta serán los empleados de la empresa, la cual cuenta con 1564 empleados al cierre de la dotación de Julio 2017.

##### **Muestra**

Considerando la población actual (1564 empleados) se tomó como muestra para realizar la encuesta, a 128 trabajadores.

TAMAÑO DE LA MUESTRA ESTADÍSTICA:

n= Tamaño necesario de la muestra

Z= Margen de confiabilidad (96 por ciento)

$\sigma$ = Desviación estándar de la población

e= Error de estimación de la media respecto a la población (87)

N= Tamaño de la población (1564 empleados)

x= Promedio de la población

$x_i$ =Datos

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

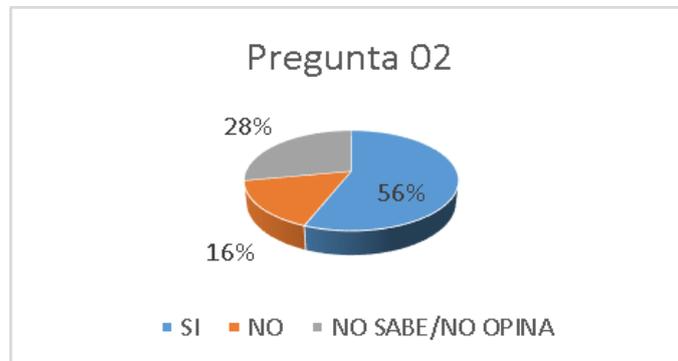
n= 81 trabajadores

#### 4.1.4.1 Resultados de la encuesta

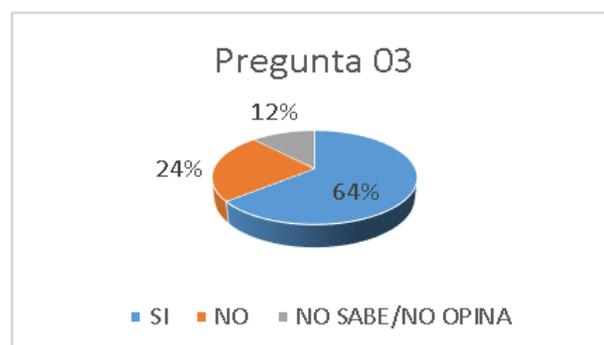
- **Pregunta 1: ¿Considera usted que Banco Ripley cumple con las fechas de pago establecidas?**



- **Pregunta 2: ¿Considera que el cálculo de sus comisiones se efectúa correctamente?**



- **Pregunta 3: ¿Considera que se registran correctamente sus tiempos generados en el mes (absentismos, horas extras, feriados trabajados)?**



- **Pregunta 4:** En una escala del 1 al 5, siendo 1 ‘muy irrelevante’ y 5 ‘muy importante’, ¿qué importancia considera que se le entreguen las boletas inmediatamente a fin del mes?



- **Pregunta 5:** ¿Considera usted que cuando tiene alguna consulta sobre su pago de haberes, su duda es resuelta correctamente por el Jefe de Gestión de Personas?



- **Pregunta 6:** ¿Considera usted que se le orienta o capacita respecto al cálculo de sus comisiones y descuentos?



- **Pregunta 7: ¿Considera usted que se le orienta o capacita respecto al cálculo de sus beneficios laborales?**



Para efectos de poder utilizar los datos de la encuesta empleada en la cuantificación de la matriz QFD, se utilizará la siguiente ponderación:

Tabla 7: Cuantificación del resultado de las encuestas para su utilización en la matriz QFD.

Porcentaje (%)	Valoración
1-20	1
21-40	2
41-60	3
61-80	4
81-100	5

Fuente: Elaboración propia

De este modo, tanto para las respuestas 'Sí', 'No', y 'No sabe no opina', se aplicarán los valores establecidos (tabla 7) en el desarrollo de la matriz QFD.

#### **4.5 APLICACIÓN MATRIZ QFD**

Para el desarrollo y aplicación de la metodología QFD en el proceso de pago de la nómina mensual de Banco Ripley, en el esquema horizontal se detalló la información que los usuarios esperan del servicio. A estas características se le denominaron los 'qué'. Es decir, que es lo que esperan los trabajadores de Banco Ripley del resultado del proceso de pago de nómina.

A continuación, mostramos los siguientes enunciados:

- *Que* se pague en las fechas establecidas a comienzos de año.
- *Que* se calculen correctamente las comisiones.
- *Que* se registren correctamente las faltas, vacaciones, horas extras y feriados trabajados.
- *Que* se entreguen a tiempos las boletas de pago.
- *Que* los Jefes de Gestión de Personas resuelvan las consultas rápido y claramente.
- *Que* se les oriente respecto a sus beneficios laborales.
- *Que* se les capacite sobre el cálculo de sus ingresos variables (comisiones, bonos)
- *Que* se les capacite sobre el cálculo de sus descuentos.

Continuando con la metodología, en el esquema vertical de la matriz se detalló los requisitos necesarios para que lo esperado por el usuario se cumpla. Es decir, cómo se podrían atender las necesidades de nuestro cliente interno. A estas características se les denominaron los '*como*', los cuales se detallan a continuación:

- Elaboración de un cronograma de pago de nómina (0,1)
- Coordinación de capacitaciones a trabajadores (0-10)
- Creación de manuales de procedimientos (0-10)
- Coordinación de capacitaciones a los Jefes de Gestión de Personas (0-10)
- Implementación de canales de comunicación adecuados (0,1)
- Actualización de software de automatización de procesos (0,1)
- Incremento de conocimientos técnicos remunerativos (0-10)
- Generación de validaciones y análisis de información (0-10)
- Creación de indicadores de medición (0,1)
- Creación ratios de variación (0,1)

Podemos observar que cada característica cuenta con una escala de medición particular, del (0 al 10) y, (0, 1) donde 0 = no, 1 = sí. La cuantificación de estas características se obtuvo

de los resultados de las encuestas aplicadas, de este modo, la matriz presentó un mayor grado de precisión en los resultados finales.

Posteriormente, se clasificó entre un rango de 0 (muy baja relación) a 9 (muy alta relación) los nexos entre cada '*qué*' y cada '*cómo*', de modo que la cuantificación otorgada establezca el grado de correlación entre las variables.

Finalmente, se realizó ponderaciones absolutas y relativas con la finalidad de determinar el grado de importancia de cada característica. Obteniendo, de este modo, los aspectos a considerar más importantes que los trabajadores de Banco Ripley esperan luego de efectuarse el pago de nómina mensual.

A continuación, se muestra la elaboración de la matriz QFD a partir de los resultados obtenidos de la encuesta y el diagnóstico de las necesidades de los trabajadores de Banco Ripley.

Figura 5: Matriz QFD del proceso de pago de nómina en Banco Ripley

	cronograma de pago de nómina (0,1)	capacitaciones a trabajadores (0-10)	manuales de procedimientos (0-10)	capacitaciones a jefes (0-10)	canales de comunicación adecuado (0,1)	software de automatización de procesos (0,1)	conocimientos técnicos remunerativos (0-10)	validaciones y análisis de información (0-10)	indicadores de medición (0,1)	ratios de variación (0,1)	importancia para el usuario (1 a 5)		Proceso de pago en Ripley	objetivo (1 a 5) mucho = es importante	ratio de mejora = (7)/(3)	diferenciador de servicio (1, 1'2 , 1'5)	ponderación absoluta = (1)*(8)*(9)	pond relativa (%)	orden de importancia
que se pague en las fechas establecidas a comienzos de año	9	0	7	6	8	8	6	8	5	5	5		5	5	1.00	1.2	3.8	9.79	6
que se calculen correctamente las comisiones	0	0	9	7	4	9	7	8	8	7	5		3	4	1.33	1.5	5.167	13.30	4
que se registren correctamente las faltas, vacaciones, horas extras y feriados trabajados	5	0	7	8	6	7	8	8	3	3	4		2	3	1.50	1.5	4.5	11.59	5
que se entreguen a tiempos las boletas de pago	0	0	0	6	0	9	0	0	0	0	3		3	4	1.33	1	3	7.73	8
que los Jefes de Gestión de Personas resuelvan las consultas rápido y claramente	0	0	7	9	6	7	9	5	0	0	5		3	4	1.33	1.2	5.467	14.08	3
que se les oriente respecto a sus beneficios laborales	0	7	0	8	2	4	9	2	0	0	3		2	3	1.50	1.2	3.3	8.50	7
que se les capacite sobre el cálculo de sus ingresos variables (comisiones, bonos)	0	9	0	3	0	3	5	0	0	0	4		2	4	2.00	1.2	6.8	17.51	1
que se les capacite sobre el cálculo de sus descuentos	0	9	0	6	5	0	0	0	0	0	4		2	4	2.00	1.2	6.8	17.51	1

38.83 100

Orientación deseada	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑									
Ponderación absoluta	146.01	374.68	367.90	643.18	390.04	533.73	535.28	364.81	190.13	176.82										
Ponderación relativa	3.92	10.07	9.88	17.28	10.48	14.34	14.38	9.80	5.11	4.75										
Orden de importancia	10	5	6	1	4	2	2	7	8	9										
Valoración técnica	0,1	0-10	0-10	0-10	0-10	0,1	0-10	0-10	0,1	0,1										
Nuestro producto	1	3	4	3	5	1	5	4	0	0										
Objetivo tecnico	1	8	7	8	7	1	9	8	1	1										

3722.58

100.00

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.1 Resultados de la aplicación de la matriz QFD

Según las ponderaciones relativas obtenidas de la matriz horizontal, las características del proceso que generan un mayor valor para los trabajadores son:

- a) Capacitaciones sobre sus conceptos de nómina tanto ingresos como descuentos (17.51 por ciento).
- b) Rapidez y certeza de atención de los jefes de gestión de personas (14.08 por ciento).
- c) Que el cálculo de sus comisiones sea correcto (13.30 por ciento).

Lo anteriormente mencionado se ajusta a los resultados de las ponderaciones relativas obtenidas de la matriz vertical donde se determinaron dos características que generarían valor y formarían parte de una solución a la problemática actual:

- a) Contar con Jefes de Gestión de Personas capacitados (17.28 por ciento).
- b) Promover capacitaciones sobre temas remunerativos (14.38 por ciento).
- c) Mejorar el actual Sistema Integrado de Gestión (SAP HR) para el cálculo de comisiones (14.34 por ciento).

Tomando en cuenta los factores críticos y comparándolos con la situación actual, establecemos los objetivos técnicos de mejora en base a la capacidades y recursos actuales de la empresa.

Tabla 8: Situación actual de factores críticos y su objetivo de mejora

<b>Factores críticos</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Objetivo Técnico</b>
Contar con Jefes de Gestión de Personas capacitados (17.28 por ciento).	3	8
b) Promover capacitaciones sobre temas remunerativos (14.38 por ciento).	5	9
c) Mejorar el actual Sistema Integrado de Gestión (SAP HR) para el cálculo de comisiones (14.34 por ciento).	0	1

Fuente: Elaboración propia

## 4.6 PROPUESTA

La propuesta de mejora generada en el presente trabajo, se elaboró en base a los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores y a la aplicación de la matriz de Despliegue de la función de la Calidad (Quality Function Deployment – QFD).

### **Acciones:**

- **Creación del manual de gestión del Jefe de Gestión de personas.**

Mediante el uso de manuales de procesos, se les instruirá en labores operativas remunerativas, para soportar subprocesos de tiempos, cálculos de comisiones, elaboración de liquidaciones de beneficios sociales, cálculo del Impuesto de Renta de Quinta categoría, entre otros. Es fundamental que el Jefe cuente con la capacidad inmediata de resolución de problemas basados en conocimientos técnicos del módulo SAP HR para brindar una respuesta que satisfaga las necesidades de los trabajadores.

- **Organización de planes de capacitación trimestral a los Jefes de Gestión de Personas, referente a remuneraciones y compensaciones salariales.**

Capacitaciones apoyadas en estudios Jurídico Legales que les permitirán capacitarse en temas remunerativos, basados en el marco legal de la Legislación Laboral peruana. Considerando los convenios estudiantiles con los que actualmente cuenta la empresa (ver anexo 1), se deben considerar capacitaciones que no solo se fundamenten en el desarrollo de habilidades gerenciales, sino que actualicen el conocimiento técnico que todo Jefe de Gestión de Personas debe tener.

- **Organización de capacitaciones in-house a los trabajadores respecto a sus beneficios laborales y proceso de cálculo de sus comisiones.**

El mejoramiento del clima organizacional puede generarse mediante la instrucción a trabajadores sobre sus beneficios, con la finalidad de exponer procesos transparentes, correctos y que coincidan con el desempeño laboral que ellos realizaron para lograr determinada comisión o bono. Actualmente Ripley cuenta con una plataforma virtual llamada 'Campus Ripley' (ver anexo 2) que sirve como un medio de capacitación online con alcance a todos los trabajadores a nivel nacional. Sin embargo, esta plataforma está orientada a ofrecer cursos relaciones a las normas de cumplimiento que toda entidad

regulada por la Sociedad de Banca y Seguros del Perú (SBS) debe cumplir. Por lo que debe ser menester de la institución, promover el uso de este canal con el objetivo de transmitir conocimientos de ámbito remunerativo a todos los trabajadores de Banco Ripley, continuando con la misma modalidad de realización obligatoria del curso al igual que los impartidos actualmente.

- **Creación del área de tiempos en la Sede Corporativa**

Las áreas de tiempos a nivel nacional, cometen errores frecuentes en el registro y procesamiento de la información, lo que genera contingencias remunerativas y legales (se trasgrede la legislación laboral). En principio cuentan con autonomía propia para el proceso y registro de la información, sin embargo, se sugiere centralizar toda la información a la Sede Corporativa en Lima con la finalidad de realizar evaluaciones diarias de la información cargada y no semanalmente como se procede actualmente en las agencias. Esta sub área formará parte del área de Remuneraciones, y deberá reportar directamente al Jefe de Remuneraciones. De la misma forma que el manual para los Jefes de Gestión de Personas, se deberá elaborar un manual con detalles de los procesos SAP utilizados por esta área.

#### **4.7 DISCUSIÓN**

El presente estudio se realizó enfocado en los procesos que efectúa el Área de Remuneraciones del Banco Ripley S.A., siendo el de mayor relevancia, el proceso de pago de nómina mensual.

Mediante la utilización de un diagrama de flujo que describe el proceso actual de pago y el análisis de los conceptos mensuales de nómina, se determinó que los principales aspectos a mejorar se encontraban en el tratamiento y análisis de la información de absentismos (área de tiempos), y el cálculo de las comisiones mensuales (área de Planeamiento Comercial), los cuales son fuente recurrente de reintegros de pagos al personal ocasionados.

Si bien el monto de los reintegros no supone un valor elevado en relación al importe total de la nómina (0.3 por ciento), estos repercuten proporcionalmente en relación a la satisfacción laboral de los trabajadores que manifiestan desconfianza respecto al cálculo de

sus comisiones (44 por ciento) e insatisfacción en las respuestas otorgadas por los Jefes de Gestión de Personas sobre consultas de pago (57 por ciento). Para Muñoz (1990), es importante que los colaboradores que laboran en una organización, sientan que le otorgan valor a la misma, puesto que eleva los niveles de compromiso con su trabajo y la organización, incrementándose a su vez su satisfacción laboral. Por lo mencionado anteriormente, es relevante generar una propuesta de enriquecimiento que satisfaga las dudas de los trabajadores respecto a su pago, generado de este modo, una mejora paralela en el clima laboral del entorno en el que se desempeña.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. Se determinó que las consecuencias de los reprocesos eran generadas por dos motivos: a) el incorrecto registro de los absentismos, y b) el error en cálculo de las comisiones de los trabajadores, siendo los proveedores de esta información, las áreas de Gestión de Tiempos y Planeamiento Comercial, respectivamente.

2. Los trabajadores de Banco Ripley manifiestan un nivel regular de satisfacción laboral sobre el resultado de pago de haberes. Los factores que favorecen a esta satisfacción son el cumplimiento de las fechas de pago de haberes y la entrega de boletas de pago mensuales; siendo las que menos favorecen los factores de capacitación sobre el cálculo de sus comisiones y beneficios sociales, y la calidad de respuestas que brindan los Jefes de Gestión de personas ante alguna pregunta de un trabajador.

3. Se determinó que los procedimientos utilizados durante el proceso de pago de la nómina son: a) Consolidación y entrega de información remunerativa de las agencias de Banco Ripley hacia la sede central, b) Revisión y análisis de los absentismos generados por los trabajadores durante el mes, c) Carga de información, cálculo y validación de la nómina en el sistema SAP. Siendo estos procedimientos realizados por los Jefes de Gestión de Personas, el área de tiempos, y el área de remuneraciones, respectivamente.

4. Las políticas y lineamientos usados por el área de remuneraciones, que fueron creados el año 2010 como consecuencia de una reorganización de la sub gerencia de Gestión de Personas solo contemplan procesos de pago para personal con una remuneración fija. Estas políticas deben ser actualizadas considerando el aumento de la cantidad de trabajadores en los últimos años y la cantidad de personal comisionista que Banco Ripley tiene actualmente en su planilla.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar la incorporación del sistema de cálculo de comisiones del módulo SAP HR utilizado en Ripley Chile, ya que, mediante éste, se estandariza el proceso de cálculo de los comisiones y bonos.
- Elaborar un manual de procedimientos para el tratamiento y carga de la información que alimenta la nómina, dirigido a los miembros que forman parte del equipo de Gestión de Personas de las agencias de Lima y provincias.
- Establecer un programa de capacitaciones a trabajadores, Jefes de Gestión de Personas y al área de tiempos, ya que mediante los análisis realizados se detectó que la producción de los errores de pago de la nómina, se ocasionan por la falta de conocimientos técnicos y operativos en el desarrollo de sus funciones.

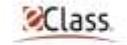
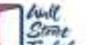
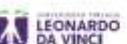
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amorós, E. (2013). Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una identidad micro financiera ubicada en ciudad de Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.
2. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. APEIM, (2016). Niveles socioeconómicos 2016.
3. Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill. 1056 p.
4. Delisle, Dennis y Freiberg, Valentina (2014). Everything is 5S: A simple yet powerful lean improvement approach applied in a preadmission testing center, pp. 10-22. En: The Quality Management Journal, Vol.21 No. 4
5. Di Nardo, Y. (2005). Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta. Consultado en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf>.
6. Fien, Mitch (2015). Eliminate 7 deadly wastes - Use the 5S methodology to improve safety and more, pp. 84-85. En: Industrial Safety & Hygiene News, No. 6.
7. Freud, Jakob; Rucker, Bernd y Hitpass, Bernhard (2014) 4ª.ed. BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guía Práctica. Santiago de Chile: ISBN.
8. Gonzales, et. al (2011). Design of a Procedure to Develop the Self- Control to the Integrated Human Capital Management System. pp. 41-49. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos.
9. Great Place to Work, (2013). ¿Qué es un excelente lugar de trabajo?. Página web disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

10. Harrington, J. H. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. México: McGraw Hill, pp 300.
11. Hernandez, Eileen., Camargo, Zulieth., Martínez, Paloma (2013). Impact of 5S on productivity, quality, organizational climate and industrial safety in Caucho Metal Ltda., pp. 107-117. En: *Ingeniare*, Vol. 23 No. 1.
12. Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. MINTRA (1997), *Texto Único Ordenado del D. Leg. n° 728, ley de productividad y competitividad laboral decreto supremo n° 003-97-TR. Cap. II. Art. 6.* (pp.4)
13. Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. MTPE (2002), *Boletín de economía laboral.* (pp. 6-8).
14. Muñoz, A. (1990) *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Universidad Complutense de Madrid.
15. Ponce, (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil.* (pp. 20-70)
16. Reyes, Juan (2009). *Aplicación del QFD (Quality Function Deployment) al diseño del plan estratégico de la sección ingeniería mecánica de la PUCP* (pp. 10-23).
17. Urquijo, J., Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la Gestión de sueldos y salarios.* (pp. 25).

# ANEXOS

## Anexo 1: Convenios de Banco Ripley con universidades e institutos.

Convenios con Universidades			Convenios con Institutos		
	Lima	*Diplomas, Cursos y Talleres *Hasta un 4% de descuento *Colaboradores y familiares directos		Arequipa Chiclayo Lima	*Cursos, Talleres *10% de descuento *Colaboradores y familiares directos
	Lima	*Cursos de Educación Continua *30% de descuento *Colaboradores		Lima	*Language Learning Center, Competencia Operativa, English Immersion *Hasta un 10% de descuento *Colaboradores y familiares directos
	Lima	*Cursos y Diplomados *25% de descuento *Colaboradores y familiares directos		Lima	*Inglés *10% de descuento *Colaboradores
	Lima	*IFE *Descuento en la pensión mensual *Colaboradores		Lima	*Inglés, Diplomados, Cursos *15% de descuento en la pensión mensual *Colaboradores y hijos
	Lima	*Inglés *20% de descuento *Colaboradores y familiares directos		Lima	*Inglés *Desde un 15% hasta 40% de descuento *Colaboradores y familiares directos
	Trujillo	*Cursos *15% de descuento en la pensión mensual *Colaboradores y familiares directos		Trujillo	*Cursos *15% de descuento en la pensión mensual *Colaboradores y familiares directos
	Chiclayo Chimbote Lima Piura Tarapoto Trujillo	*Inglés y Portugués *Hasta un 20% de descuento *Colaboradores y familiares directos		Arequipa Cajamarca Ica Chiclayo Cusco	Huancayo Iquitos Lima Piura Trujillo
	Lima	*Inglés *10% de descuento *Colaboradores		Lima	*Certificaciones de Coaching, Programas de Coaching y Talleres *10% de descuento *Colaboradores y familiares directos

Fuente: [personasripley.pe](http://personasripley.pe)

## Anexo 2: Plataforma virtual de capacitaciones

The screenshot shows a web interface for 'CURSOS REGULATORIOS MODALIDAD VIRTUAL'. On the left is a navigation menu with 'Capacitación Ripley', 'Políticas', 'Objetivos', 'Modelos', 'Campus Ripley', and 'CURSOS REGULATORIOS MODALIDAD VIRTUAL'. The main content area features the LGS logo (La Grupos Control y el Regulatorio) with three stylized figures. Below the logo is a yellow banner with 'CURSOS REGULATORIOS MODALIDAD VIRTUAL' and a purple button that says 'PARA INGRESAR HAZ CLICK AQUÍ'. A text prompt reads 'Para facilitar tu ingreso ten en cuenta lo siguiente:'. Below this are two input fields: 'Nombre de Usuario' (with a hint 'Es tu número de DNI') and 'Contraseña' (with a hint 'Es tu número de DNI'). To the right of these fields is a note: 'Se debe acceder por Google Chrome. Si tienes algún inconveniente con el acceso al curso, envía un correo a: soporte@logroup.com.pe'. At the bottom center is the 'BANCO RIPLEY' logo with the slogan 'más que un Logo para trabajar'.

Fuente: [personasripley.pe](http://personasripley.pe)

### Anexo 3: Formato de encuesta aplicado a la muestra de trabajadores de Banco Ripley

#### Encuesta

##### DATOS DEL ENCUESTADOR

Estimado, La presente encuesta se realiza con motivo de estudio del área de remuneraciones de Banco Ripley por lo que le agradecemos su honestidad al responderla.

1. ¿Considera usted que Banco Ripley cumple con las fechas de pago establecidas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ No Sabe/ No opina \_\_\_\_\_

2. ¿Considera que el cálculo de sus comisiones se efectúa correctamente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ No Sabe/ No opina \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que se registran correctamente sus tiempos generados en el mes (absentismos, horas extras, feriados trabajados

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ No Sabe/ No opina \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

4. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan importante considera que se le entreguen las boletas inmediatamente a fin del mes? Siendo 1= nada importante / 5=muy importante

\_\_\_\_\_

5. ¿Considera que cuando tiene alguna consulta sobre su pago de haberes, su duda es resuelta correctamente por el Jefe de Gestión de Personas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ No Sabe/ No opina \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

5.1. Si la respuesta anterior fue SI, en una escala del 1 al 5, ¿Qué tan importante es para usted que se resuelva clara y rápidamente su duda? Siendo 1= nada importante / 5=muy importante

\_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted que se le orienta o capacita respecto al cálculo de sus comisiones y descuentos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ No Sabe/ No opina \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que se le orienta o capacita respecto al cálculo de sus beneficios laborales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ No Sabe/ No opina \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---