

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ULACIT**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENFASIS GERENCIA DE OPERACIONES

Aplicación de la “mejora continua” en los procesos  
de Banco Promerica de Costa Rica S.A.

AUTOR: César Muñoz Díaz

PROFESOR TUTOR: Alfredo Blanco Odio

Investigación empresarial aplicada

Diciembre, 2009

## CONTENIDO

1.	RESUMEN .....	3
2.	INTRODUCCIÓN .....	4
1.1.	Problema de investigación .....	4
1.1.1.	Enunciado del problema .....	4
1.1.2.	Formulación del problema .....	5
1.2.	Objetivos de la investigación .....	5
1.2.1.	Objetivo general.....	5
1.2.2.	Objetivos específicos .....	5
1.3.	Preguntas de investigación.....	6
1.4.	Justificación .....	6
3.	MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.	Gestión funcional.....	7
2.1.1.	Características principales: .....	7
2.2.	Gestión por procesos.....	8
2.2.1.	Definición de Proceso.....	8
2.2.2.	Diseño del proceso.....	8
2.3.	Gestión funcional versus Gestión por procesos .....	9
2.4.	Comparación de enfoques por elementos estratégicos y de actuación .....	10
2.5.	Debilidades operativas comunes en las organizaciones funcionales .....	11
2.6.	Calidad y productividad.....	11
2.6.1.	Calidad.....	11
2.6.2.	Productividad.....	11
2.7.	Mejora continua de los procesos .....	12
2.7.1.	Definición de mejora continua .....	12
2.7.2.	¿Porqué las organizaciones no aplican “mejora continua”?.....	12
2.7.3.	Metodologías de “mejora continua” .....	13
4.	METODO .....	17
3.1.	Definición del tipo de investigación .....	17
3.2.	Establecimiento de hipótesis.....	17
3.3.	Definición de variables .....	18
3.4.	Diseño de la investigación .....	19
5.	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
6.	CONCLUSIONES .....	31
	BIBLIOGRAFÍA.....	34
	ANEXOS .....	36

# Aplicación de la “mejora continua” en los procesos de Banco Promerica de Costa Rica S.A.

## 1. RESUMEN

Las compañías exitosas actuales son generalmente, aquellas que compiten con un enfoque en la calidad, el uso óptimo de los recursos y la mejora continua de sus procesos.

Una empresa que vive su gestión dentro de los límites funcionales de una estructura organizacional, difícilmente desarrolla la relación de predecesor y sucesor que naturalmente tienen sus procesos. Esto trae como consecuencia la lucha constante de poderes o intereses entre las diferentes áreas que la integran.

De esta manera entender qué es un proceso y cómo se gestiona una organización mediante un enfoque por procesos, resulta fundamental para poder pensar en implementar metodologías de mejora. Trascender los límites organizacionales y gestionar una empresa mediante un ciclo en el que se define la estrategia, estableciendo los procesos para lograrla, poniéndolos en operación, midiéndolos y tomando decisiones que mantengan ese ciclo en una dinámica de mejora continua; es una necesidad para que el servicio y la rentabilidad del negocio alcancen niveles óptimos.

Este artículo detalla la importancia de gestionar una organización mediante un enfoque por procesos y metodologías de mejora. Además se muestra el grado de entendimiento de los líderes del Banco Promerica de Costa Rica S.A., sobre lo que significa la gestión por procesos y la mejora continua; así como las oportunidades que tiene el Banco de trabajar bajo una filosofía de mejora, para lograr sus objetivos estratégicos y progresar continuamente como resultado de su dinámica gestión por procesos.

**Palabras clave:** Servicio, gestión funcional, gestión por procesos, proceso, mejora continua, metodología, productividad.

## ABSTRACT

Successful companies today are generally, those who compete with a focus on quality, optimal use of resources and continual improvement of its processes.

A company that lives within the functional limits of an organizational structure, hardly develops the relationship of predecessor and successor that naturally have their processes. This results in a constant struggle of power and interests between different areas within it.

Understand what's a process and how to manage an organization through a process approach, is essential to consider implementing improvement methodologies. Transcend organizational boundaries and manage a business through a cycle that defines the strategy, establishing process

for achieve, putting into operation, measuring and making decisions to maintain that cycle in a dynamic of continuous improvement, is necessity for the service and business profitability optimal levels.

This article details the importance of managing an organization through a process approach and methodologies to improve. Also shows the degree of understanding of the Banca Promerica's leaders, about the meaning of process management and continuous improvement and the opportunities that the Bank has to work under a philosophy of improvement, to achieve their strategic objectives and continually improve as a result of dynamic process management.

**Key words:** Service, functional management, process management, process, continuous improvement, methodology, productivity.

## 2. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Problema de investigación

#### 1.1.1. Enunciado del problema

En Banco Promerica de Costa Rica S.A. cumplir con las expectativas del cliente representa uno de los objetivos estratégicos y tema de grandes inversiones en capacitación, discusión y análisis, ya que el servicio es un diferenciador y factor clave para lograr la atracción y permanencia de los clientes dentro de la entidad financiera.

Los líderes del Banco han determinado que el cliente obtenga su producto o servicio cueste lo que cueste; pero bajo esa premisa es usual que tanto clientes, colaboradores, como accionistas paguen un alto precio para lograr el objetivo de que el primero, razón de ser de la organización, reciba el producto o servicio que espera. Lo anterior se da por cuanto los procesos sufren constantes fallas y correcciones que afectan la calidad de los servicios que se entregan.

En los planes operativos para el logro de los objetivos estratégicos del Banco se enuncian acciones concretas para elevar la productividad y orientar a los equipos de trabajo hacia la “mejora continua” de los procesos. Pero al conducirse la organización bajo una estructura departamental, existen dudas acerca de si realmente se comprende que todo lo que se hace en el Banco puede describirse en términos de un proceso, de lo que representa desarrollar “mejora continua” y del rol que debe desempeñar el liderazgo para que las acciones enunciadas en el plan estratégico sean genuinas, generen resultados reales y sean sostenibles en el tiempo.

### **1.1.2. Formulación del problema**

Es posible que la organización tipo funcional o departamental esté generando, entre otras cosas, el desconocimiento de lo que hace cada quién, la gestión ineficiente de los recursos, la carencia de estándares o de controles adecuados y el manejo de información aislada en cada área; lo que repercute en el logro de los objetivos estratégicos de satisfacción del cliente y mejora en la productividad.

Es necesario identificar los factores que están impidiendo que Banco Promerica se desarrolle bajo una organización por procesos y que trabaje bajo una cultura de mejora, que genere beneficios para los clientes y para la organización como un conjunto.

Resulta fundamental que el liderazgo comprenda lo que es un proceso para que exista el interés y la oportunidad de trabajar bajo una filosofía de “mejora continua”. A partir de este último concepto y gracias al estudio de las diferentes metodologías de mejora existentes, el Banco podría desarrollar aquella que pueda generarle mayores resultados en su gestión.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar si los Gerentes y Jefes de Departamento de Banco Promerica de Costa Rica S.A. comprenden lo que es un proceso, si están interesados en aplicar el concepto de “mejora continua” para aumentar la productividad y, en caso de ser así, proponer una metodología que genere resultados óptimos en su gestión.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- a. Revisar las definiciones que se han propuesto para conceptuar la “mejora continua” y los beneficios que se pueden obtener en una organización.
- b. Determinar la conceptualización que tienen los líderes de la organización sobre el tipo de organización con que opera el Banco, para comprobar si esa línea de pensamiento y de acción está afectando negativamente la integración de las actividades bajo un enfoque por procesos.
- c. Evaluar el grado de conocimiento del liderazgo sobre lo que significa “mejora continua”, para confirmar si existe oportunidad de aplicar una metodología de mejora en los procesos de negocio.

- d. Comprobar las variables que determinan que los líderes conozcan, entiendan, se interesen y estén trabajando actualmente bajo una filosofía de “mejora continua”.
- e. Identificar las metodologías de “mejora continua” existentes y la factibilidad de implementarlas en el Banco.
- f. Comprobar si los Jefes de Departamento tienen alguna herramienta formal para analizar las fallas en los procesos y dar solución a las causas raíz, para confirmar si tienen un proceso sistemático de “mejora continua”.
- g. Proponer un método estándar de “mejora continua” que pueda producir mejores resultados en la gestión del Banco.

### **1.3. Preguntas de investigación**

- ¿Qué conceptualización tienen los líderes sobre el tipo de organización con que opera el Banco?
- ¿Afecta el tipo de organización la integración de las actividades bajo un enfoque por procesos?
- ¿Comprenden los líderes del Banco lo que es un proceso y el significado de “mejora continua”?
- ¿Están los líderes interesados en aplicar “mejora continua” para aumentar la productividad?
- ¿Cuáles variables determinan que los líderes conozcan, entiendan, se interesen y trabajen bajo una filosofía de “mejora”?
- ¿Cuáles metodologías existen actualmente y cuál es la factibilidad de implementarlas en el Banco?
- ¿Tienen los líderes del Banco alguna herramienta formal y sistemática para analizar las fallas en los procesos y dar solución a las causas raíz de dichas fallas?
- ¿Se puede proponer un método estándar que pueda generar resultados en la gestión del Banco?

### **1.4. Justificación**

En la actualidad existe una orientación clara de los negocios hacia la calidad. Este concepto se define de diversas formas, pero está claro que es el cliente quien determina si un producto o servicio tiene esa característica y esto ocurre en la medida en que se llenen sus expectativas.

El cliente de hoy la exige, pues se encuentra más informado, es más racional y se encuentra más atento a lo que ofrece el mercado; su nivel de tolerancia es mínimo, por lo que no suele aceptar excusas o mal servicio.

Para las empresas la calidad siempre es rentable y la prosperidad del negocio suele estar ligada a las empresas que ofrecen productos con ese ingrediente. Dentro de las organizaciones la calidad disminuye la frustración y la confusión; la productividad aumenta, se genera mayor competitividad y se mejora la convivencia entre los miembros de una empresa.

Resulta obvio pensar que siempre ha sido necesario mejorar, pero hoy los cambios son mucho más rápidos y fuertes, por lo que la “mejora continua” determina la diferencia entre competir o desaparecer.

Trabajar con base en procesos y aplicar “mejora continua”, es determinante para que Banco Promerica de Costa Rica S.A. pueda incrementar sistemáticamente los niveles de calidad en sus servicios y aumentar su productividad, logrando así que los índices de satisfacción de sus clientes se incrementen y que el rendimiento de su actividad de intermediación financiera sean acordes con los objetivos trazados por la organización.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Gestión funcional**

La gestión por funciones es aquella que reúne en un departamento, todos aquellos recursos que se dedican a una actividad o a varias actividades relacionadas entre sí, que se denominan funciones. Este tipo de organización aplica el principio de especialización de las funciones para cada tarea. Se afirma que es la forma de organización más lógica y básica de división por departamentos.

La gestión funcional facilita la supervisión porque los líderes sólo requieren contar con la experiencia necesaria en una cantidad limitada de conocimientos y habilidades.

##### **2.1.1. Características principales:**

- La autoridad se divide por funciones; es decir, la autoridad está sustentada por el conocimiento.
- Se descentralizan las decisiones, mediante la delegación.

- Hace énfasis en la especialización de las funciones.

## **2.2. Gestión por procesos**

Es la forma de gestionar de una organización con base en los procesos y que se fundamenta en lo siguiente:

- La organización se estructura sobre la base de procesos orientados al cliente.
- Se pasa de una estructura de jerarquías a una estructura plana.
- Los departamentos funcionales dan paso a grupos multidisciplinarios que trabajan por procesos.
- Se trabaja bajo la concentración en las necesidades de los clientes, más que en los estándares establecidos por las jerarquías.
- Se utiliza la tecnología para eliminar actividades que no agregan valor a los clientes, lo que suele conocerse como grasa de los procesos.

### **2.2.1. Definición de Proceso**

Se puede definir proceso como un conjunto de condiciones, actividades, eventos u operaciones, en que se reciben determinados insumos o inputs y se transforman en productos u outputs. En cualquier organización los productos son el resultado de una red interdependiente de procesos. Si no existieran las fronteras organizacionales, geográficas y funcionales establecidas por una administración, quedaría un flujo de procesos o micro transacciones de la organización, que permiten transformar los insumos en productos terminados.

### **2.2.2. Diseño del proceso**

El diseño de un proceso busca crear una combinación óptima de equipo, métodos de trabajo y ambiente, para producir bienes o servicios que llenen las expectativas de los clientes. Este diseño tiene consecuencias significativas en el costo, la capacidad de producción y la calidad de lo producido.

El diseño de todo proceso requiere de seis actividades principales:

- Definir el propósito y objetivos del proceso.
- Crear un proceso detallado o diagrama de la corriente de valor.
- Evaluar diseños alternativos para el proceso.
- Identificar y definir mediciones del desempeño apropiadas para el proceso.

- Seleccionar el equipo y tecnología apropiados.
- Desarrollar un plan para implementar el proceso. (Collier, 2009)

### **2.3. Gestión funcional versus Gestión por procesos**

Se afirma que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. Si se toma conciencia de tal afirmación es posible reaccionar ante la ineficiencia que representan las organizaciones por departamentos o por funciones, caracterizadas por la concentración de poder y la falta de reacción ante el cambio y pasar de ese escenario a uno potenciado por los procesos, con enfoque y con una visión de trabajo a favor del cliente.

En una “organización funcional” se descansa sobre el organigrama de una empresa y constituye el modelo fundamental del negocio. Todas las actividades de la organización se estructuran en conjuntos de funciones homogéneas, tales como finanzas, administración, recursos humanos, ventas, producción, entre otras.

Bajo este modelo los recursos son propiedad de los departamentos y la especialización funcional y la experiencia con que se cuenta, son las principales consideraciones para formar los departamentos.

En una organización tipo funcional la relación entre departamentos se genera a través de una jerarquía de estructuras de autoridad. Los programas de mejoramiento, si es que existen, se enfocan en aumentar la eficiencia y eficacia de las funciones y unidades organizacionales específicas, provocando generalmente que no se optimice a la organización en conjunto y que se descuide lo prioritario, como lo es la satisfacción del cliente.

Por el contrario, la “organización por procesos” está orientada a las operaciones de la organización que son necesarias para que el negocio funcione y pueda entregar el producto o servicio que ofrece.

Este modelo de organización provee la lógica con que los clientes miran al negocio desde fuera, pues ellos interactúan con una empresa por medio de procesos de negocio, sin importar qué se hace dentro de las estructuras funcionales de la misma.

En la organización por procesos, es posible darse cuenta de que los procesos atraviesan las estructuras de la organización y se pasean en una interacción de acuerdo como el proceso lo

requiera y todos los departamentos son responsables por el conjunto de actividades que componen cada proceso. En una organización funcional de manera contrastante, el proceso no es visible y nadie se hace responsable por su desempeño de manera integral. Lo que suele suceder es que cada departamento se hace responsable únicamente de una parte del proceso, y se intenta optimizar de forma aislada.

El traslado de un enfoque funcional a uno por procesos permite a una organización pasar de enfatizar quién hace qué, a qué se debe hacer para lograr un determinado resultado.

Gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos significa orientarse a trabajar en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales. Implica a su vez identificar los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interacciones entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada.

#### **2.4. Comparación de enfoques por elementos estratégicos y de actuación**

Para los expertos en el desarrollo de soluciones para la gestión de negocios por procesos, la estrategia de una organización es el requisito fundamental para el diseño de procesos y el modelo de organización tipo funcional se está agotando en la medida en que no se puede mejorar, ni automatizar. En su búsqueda de explicar lo contrastante de las visiones funcional y por procesos, han desarrollado una comparación desde el punto de vista estratégico y de la actuación de la organización, que se muestra seguidamente: (Organización: Enfoque funcional vs. Enfoque por procesos, 2008)

**Tabla 1: Comparación por elementos estratégicos**

Elementos de comparación	Enfoque Funcional	Enfoque por procesos
Estructura organizacional	Jerárquica	Sistemática / Interconectada
Actuación	Interna y cerrada	Externa y abierta
Recurso principal	Capital	Conocimiento
Proyección de RRHH	Directivos	Profesionales
Dirección	Ordenes gerenciales	Auto-gerencia
Compensación	Ascensos	Realización propia
Actitud de RRHH	Cumplir	Generar valor
Actitud dominante	Jefatura	Liderazgo
Control ejercido	Control externo	Autocontrol

**Tabla 2: Comparación por actuación**

Elementos de comparación	Enfoque Funcional	Enfoque por procesos
Orientación de resultados	Orientado a la tarea	Orientado al cliente
¿Qué se debe comprender?	El trabajo	El proceso
Orientación colaborativa	Hacer mi trabajo	Trabajar en equipo
Pregunta frente a un problema	¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió el error?
¿Qué se evalúa?	El individuo	El proceso
¿Dónde se ve el problema?	Los empleados son el problema	El proceso tiene problemas
Solución al problema	Cambiar al empleado	Mejorar el proceso
¿Qué son las personas?	Empleados	Talento humano

## 2.5. Debilidades operativas comunes en las organizaciones funcionales

(Organización: Enfoque funcional vs. Enfoque por procesos, 2008)

- Exceso de procedimientos y actividades manuales.
- Numerosos formatos y papeles en cada dependencia.
- Poco conocimiento de lo que hace cada quien.
- Sin estándares.
- Carencia de controles o controles inadecuados.
- Información aislada en cada área.

## 2.6. Calidad y productividad

### 2.6.1. Calidad

Se puede decir que existe calidad cuando un producto es adecuado para su uso, es decir, cuando un producto o servicio cuenta con detalles o características que influyen en su habilidad para satisfacer ciertas necesidades. La calidad consiste en la ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente. La misma es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada con las expectativas que este tiene sobre un producto o servicio. (Juran, 1990)

### 2.6.2. Productividad

Tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o en un sistema, por lo que incrementar la productividad significa el logro de mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. Mejorar la productividad implica el perfeccionamiento continuo del actual sistema para alcanzar mayores resultados.

## **2.7. Mejora continua de los procesos**

### **2.7.1. Definición de mejora continua**

Mejora continua se puede definir como una Filosofía de gestión de la calidad que se ha consolidado globalmente como respuesta a las dificultades y retos que afrontan las organizaciones. Esta Filosofía, por medio de diversas metodologías, diseña y mejora los procesos, reduciendo costos e incrementando la productividad; lo que impacta directamente en la rentabilidad, además de asegurar la calidad, satisfaciendo al cliente y superando sus expectativas. (Organización: Enfoque funcional vs. Enfoque por procesos, 2008)

Es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Las estrategias de administración para mejorar los diseños del proceso por lo general se centran en uno o más de los aspectos siguientes:

- Incrementar los ingresos.
- Aumentar la capacidad de producción,
- Incrementar la calidad del producto o servicio, mediante la reducción de defectos, errores, fallas o mal servicio.
- Disminuir los costos con el uso de mejor tecnología o la eliminación de actividades sin valor agregado.
- Disminuir el tiempo de flujo del proceso.

Cuando la calidad mejora, la productividad aumenta y los costos disminuyen, según sugiere la reacción en cadena de Deming. La “mejora continua” no es una práctica de negocios común, pero en la actualidad se le considera como un medio necesario para sobrevivir en un entorno de negocios global y competitivo. (Collier, 2009)

### **2.7.2. ¿Porqué las organizaciones no aplican “mejora continua”?**

Los factores que impiden que una organización desarrolle “mejora continua” se categorizan en cuatro secciones: (De Domingo, 2000)

**Tabla 3: Factores que impiden la mejora continua**

La dirección	La organización	El personal	La táctica y estrategia
Falta de compromiso	Empirismo de los expertos	Resistencia al cambio	Carencia de comunicación y formación
Incapacidad de liderazgo	Preocupación por la cantidad en detrimento de la calidad	Falta de formación y motivación	Problemas de tipo financiero
Falta de prevención y dificultad de resolución de obstáculos	Sistemas demasiado centralizados, burocratizados y rígidos	Desconocimiento de lo que supone el cambio cultural producido	Dificultades de comprensión y transmisión de los objetivos
Frenos a la participación y a escuchar sugerencias	Rémoras en la estructura vertical de funcionamiento	Miedos y recelos, sobre todo de los mandos	Entender la Mejora Continua como una moda
Rechazo a la delegación de tareas y responsabilidades	Carencia de poder del responsable de calidad	Hábitos y tareas rutinarias	Riesgos de realizar mal el proceso de implantación
Falta de canales de información	Mal funcionamiento de los grupos o comités de mejora	Problemas para trabajar en equipo	Peligro de contrapartidas en vez de asunción del proyecto
Existencia de clanes o grupos de presión	Una organización muy compartimentada y apartada	Dificultades para expresarse y aportar ideas	Formación de nuevas castas o clanes, asesores
Falta de recursos materiales y/o humanos	Repetición del tratamiento de problemas por varios grupos	Carencia de información y de responsabilidades	Centrarse demasiado en la documentación

### 2.7.3. Metodologías de “mejora continua”

#### 2.7.3.1. Lean Manufacturing

Lean Manufacturing o Manufactura Esbelta, corresponde a un conjunto de herramientas que buscan eliminar las operaciones que no agregan valor al servicio, de manera que cada actividad realizada sea más efectiva. Lleva a las empresas a incrementar sus estándares, con el objetivo de elevar la satisfacción del cliente y los márgenes de utilidad. Lean persigue en esencia los siguientes objetivos: (Manufactura esbelta, 2009)

- Reducir costos, mejorar procesos y eliminar desperdicios.
- Reducir el inventario y el espacio en el área de producción.
- Crear sistemas de producción más sólidos.
- Crear sistemas de entrega de materiales apropiados.
- Mejorar la distribución de las áreas para aumentar la flexibilidad.
- Reducir los tiempos de producción y eliminar los tiempos de espera.

- Mejorar la calidad de los productos o servicios brindados, entre otros.

## Herramientas de la Manufactura Esbelta

### a. Las 5 Ss

Es una metodología que permite organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio y con las condiciones estandarizadas y la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo. Parte del hecho de que cuando nuestro entorno de trabajo está desorganizado y sin limpieza perderemos la eficiencia y la moral en el trabajo se reduce. Cada S representa una palabra en japonés: (Gutiérrez, 2005)

**Tabla 4: Actividades de 5 Ss**

Palabra japonesa	Significado	Descripción
Seiri	Seleccionar	Seleccionar lo necesario y eliminar lo que no lo es.
Seiton	Orden	Cada cosa en su sitio y un sitio para cada cosa.
Seiso	Limpiar	Esmerarse en la limpieza del lugar y de las cosas.
Seiketso	Estandarizar	Cómo mantener y controlar las tres primeras S.
Sitsuke	Autodisciplina	Convertir las 4 S en una forma natural de actuar.

### b. Just In Time

Significa producir un artículo en el momento que se requiere para ser vendido o utilizado en el proceso de manufactura. Busca especialmente igualar la oferta y la demanda, eliminar los desperdicios, la continuidad del proceso y considerar como ineficiente la sobreproducción.

### c. Sistema Pull

Significa producir solamente lo que es necesario y para esto es imperativo que cada operación prevea los materiales requeridos por la operación siguiente y ésta a su vez, prevea los requerimientos de materiales de la siguiente operación. (Manufactura esbelta, 2009)

### d. Kanban

Consiste en el uso de etiquetas que contienen información que sirve como orden de trabajo. Esta es su función principal; en otras palabras, es un dispositivo de dirección automático que brinda información acerca de qué se va a producir, en qué cantidad, mediante qué medios y cómo transportarlo. Se basa en el principio de permitir que sea el cliente el que “jale” el producto desde la organización cuando él lo necesite, en lugar de que la organización lo empuje hacia el cliente, incluso aunque éste no lo quiera. (Gutiérrez, 2005)

### e. Kaizen

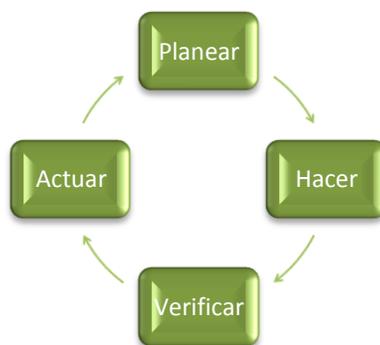
Kaizen es una palabra de origen japonesa, cuyo significado es “mejora continua”. Se enfoca en las mejoras pequeñas, graduales y frecuentes a largo plazo con una inversión

financiera mínima y con la participación de todos en la organización. En la filosofía Kaizen, la mejora de todas las áreas de negocios, por ejemplo los costos, los programas de cumplimiento de entregas, el desarrollo de habilidades y la seguridad de los empleados, las relaciones con los proveedores y el desarrollo de productos nuevos o la productividad; permite mejorar la calidad de la empresa. Por consiguiente, cualquier actividad dirigida a la mejora está contemplada dentro de kaizen. (Collier, 2009)

Para que Kaizen tenga éxito se requieren prácticas o estándares de operación, participación total de la organización y capacitación, tanto de la filosofía como de las herramientas y técnicas a utilizar.

La forma tradicional y más efectiva de aplicar Kaizen, consiste en desarrollar lo que se conoce comúnmente como el Ciclo PHVA o Ciclo de Deming y consiste en un proceso metodológico elemental, aplicable en cualquier campo de actividad, con el fin de asegurar la mejora de dichas actividades. Consta de cuatro fases básicas que se describen a continuación: (De Domingo, 2000)

- **Planear:** Planificar todo aquello que se desea mejorar, respondiendo a las preguntas qué, por qué y cómo.
- **Hacer:** Realizar, llevar a cabo lo que se ha planificado en el punto anterior.
- **Verificar:** Comprobar los resultados de la fase Hacer, comparándolos con lo que se había previsto en la fase de planificación.
- **Actuar:** Extraer conclusiones y establecer nuevas propuestas, hasta que la mejora se haya implementado, el resultado probado y el proceso consolidado.



**Figura 1: Ciclo PHVA**

Más concretamente, el ciclo PHVA y los pasos para la solución de problemas se definen de la siguiente forma: (Gutiérrez, 2005)

**Tabla 5: Pasos del ciclo PHVA**

Etapa del ciclo	Paso	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
<b>Planear</b>	1	Delimitar y analizar la magnitud	Pareto, Hoja de verificación, Histograma, Cartas de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, diagrama de dispersión, diagrama de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Porqué... necesidad Qué... objetivo Dónde... lugar Cuánto... tiempo y costo Cómo... plan
<b>Hacer</b>	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
<b>Verificar</b>	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, Cartas de control, Hoja de Verificación
<b>Actuar</b>	7	Prevenir la recurrencia del mismo problema	Estandarización, inspección, supervisión, Hoja de Verificación, Cartas de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

### 2.7.3.1. Six Sigma

Es un enfoque de mejora de los negocios que busca encontrar y eliminar las causas de los defectos y errores en los procesos de manufactura y servicio al centrarse en los resultados que son críticos para los clientes; así como en producir un rendimiento financiero para la organización. Una meta ambiciosa primordial de todas las organizaciones que adoptan la filosofía Six Sigma es llevar todos los procesos críticos, sin importar el área funcional, a un nivel de capacidad Six Sigma, es decir a un nivel de casi cero defectos. Esto se logra con facilidad mediante el uso de herramientas básicas y avanzadas de mejora y control de la calidad por parte de personas y equipos cuyos miembros estén capacitados para dar información que permita tomar decisiones con base en los hechos.

Six Sigma se desarrolló a partir de una sencilla manera de medir la calidad hasta convertirse en una estrategia general para acelerar las mejoras y lograr niveles de desempeño sin precedentes dentro de una organización, al hallar y eliminar las causas de los errores o defectos en los procesos gracias a que se concentra en las características críticas para los clientes. (Gutiérrez, 2005)

La metodología consiste en las siguientes cinco fases: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. La abreviatura de este ciclo corresponde a DMAMC y sus actividades se detallan en la siguiente tabla: (Vega, 2008)

**Tabla 6: Etapas del ciclo DMAMC**

Fases de la metodología Six Sigma	
<b>Definir:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar, evaluar y seleccionar proyectos. Preparar misión y seleccionar al equipo del proyecto.</li> </ul>
<b>Medir:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracterizar los procesos afectados, estudiando su funcionamiento y capacidad actual para satisfacer los requerimientos de los clientes. En esta fase se documentan los posibles modos de fallo y sus efectos, además de que se elaboran las primeras tesis o teorías sobre las causas raíz de los problemas o del mal funcionamiento de los procesos.</li> </ul>
<b>Analizar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrolla la recopilación de datos y su análisis, con el fin de determinar las principales causas del mal funcionamiento de los procesos.</li> </ul>
<b>Mejorar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En esta fase se determinan e implementan las soluciones para que el proceso sea capaz de satisfacer los requerimientos de los clientes.</li> </ul>
<b>Controlar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En esta etapa se diseñan y documentan los mecanismos para asegurar la continuidad de la mejora.</li> </ul>

## 4. METODO

### 3.1. Definición del tipo de investigación

Esta investigación corresponde a un estudio tipo descriptivo, debido a que busca identificar la línea de pensamiento del liderazgo de Banco Promerica de Costa Rica S.A., en cuanto a la forma de operación en los negocios y el conocimiento y el énfasis que dan a la “mejora continua” en los procesos; además de recopilar información teórica para detallar las características de la organización en esta materia.

El estudio no pretende responder qué causa esa forma de pensar, sino que busca reunir elementos de juicio para medir el grado de conocimiento de la organización sobre la “mejora continua” y así plantear una alternativa para que el Banco oriente sus esfuerzos hacia una filosofía de mejora.

### 3.2. Establecimiento de hipótesis

- La administración de las operaciones del Banco es de tipo funcional, lo que está provocando constantes errores y reprocesos en los servicios que se ofrecen.

- b. Los líderes que carecen de formación en Ingeniería Industrial confunden el término “mejora continua” con la costumbre de atacar los efectos cuando se presentan errores o fallas en un servicio, por lo que no están utilizando un método formal de mejora y no están aprovechando los errores o fallas para mejorar los procesos.
- c. El liderazgo del Banco considera que las estrategias y el capital humano le permitirán alcanzar productividad en el negocio, pero no comprenden la necesidad de contar con una metodología formal de mejora.
- d. Los líderes del Banco que no tiene formación en Ingeniería Industrial desconocen las diferentes metodologías de mejora continua que pueden utilizar y cuál de ellas le puede generar mayores resultados.
- e. El establecimiento de un proceso de mejora continua mediante la utilización de la metodología Six Sigma permitiría obtener mayor satisfacción a los clientes y permitiría alcanzar mejores beneficios económicos y administrativos a Banco Promerica de Costa Rica S.A.

### 3.3. Definición de variables

**Tabla 7: Definición de variables**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Conocimiento de la mejora continua	Conocimiento de la mejora sistemática de los procesos, los sistemas, los costos, la eficiencia, la calidad, sustentado en un conjunto de principios que constituyen una filosofía de trabajo. (De Domingo, 2000)	Cantidad de líderes que afirman conocer con precisión el significado de la mejora continua.
Formación en ingeniería industrial	Rama de la ingeniería que se ocupa del desarrollo, mejora, implantación y evaluación de sistemas integrados de gente, dinero, conocimientos, información, equipamiento, energía, materiales y procesos. (Juran, 1990)	Título técnico o universitario, o experiencia adquirida que acredite a un individuo con formación en ingeniería industrial.
Administración tipo funcional	Descansa en el organigrama de la empresa como modelo fundamental del negocio. Las actividades que debe ejecutar la organización se estructuran en conjuntos de funciones relativamente homogéneas. (Scherkenbach, 1994)	Evaluación de 17 elementos del enfoque del líder según Business Process Management (Organización: Enfoque funcional vs. Enfoque por procesos, 2008)
Uso de herramientas de mejora continua	Uso de técnicas para el análisis de datos en un proceso de mejora continua y en la solución de los problemas a que dichos procesos se enfrentan. Suelen ser simples y visuales, lo que permite que empleados de todos los niveles puedan usarlas con facilidad. (Collier, 2009)	Cantidad de líderes que afirman utilizar herramientas de mejora continua.

### **3.4. Diseño de la investigación**

La investigación es no experimental, más específicamente, corresponde a una investigación transeccional o transversal descriptiva y consiste en recabar información por medio de dos grupos de fuentes:

- Por medio de la recopilación bibliográfica que permite situar el planteamiento propuesto y proporciona ideas sobre las alternativas de solución del problema.
- Por medio de la aplicación de un cuestionario a una muestra de las Jefaturas y Gerencias de las oficinas centrales de Banco Promerica.

Con la aplicación del cuestionario se espera recabar información que evidencie la situación existente en el Banco en cuanto al problema de investigación y sobre todo, cuáles son las variables que están afectando la conceptualización del liderazgo hacia la gestión por procesos, hacia la mejora continua y la posibilidad de desarrollar una filosofía de mejora en la organización.

## **5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

La gestión tipo funcional suele generar el desconocimiento de lo que hace cada quién, el uso ineficiente de los recursos, la carencia de estándares o de controles adecuados y el manejo de información aislada de cada área, lo que repercute en el logro de los objetivos estratégicos de satisfacción del cliente y mejora de la productividad.

Es posible que la administración de las operaciones en el Banco sea de tipo funcional, lo que está provocando constantes errores y reprocesos en los servicios que se ofrecen. Además es probable que los líderes confundan el término mejora continua con la costumbre de atacar los efectos de los problemas, por lo que no existe un método formal de mejora y desconocen realmente lo que representa la mejora continua.

La investigación busca determinar si los Gerentes y Jefes de Departamento del Banco comprenden lo que es un proceso, si están interesados en aplicar mejora continua para aumentar la productividad y, en caso de ser así, proponer una metodología que genere resultados óptimos en su gestión.

En esta investigación se aplicó una encuesta de 18 ítems a una muestra del 50% de los Gerentes y Jefes de Banco Promerica de Costa Rica S.A., entre el 08 y el 14 de diciembre del 2009. Las variables más importantes por medir, correspondían a la evaluación del grado de conocimiento de la mejora continua, el tipo de gestión predominante en el Banco, el grado de uso de herramientas de mejora y la formación académica y profesional de los líderes del Banco.

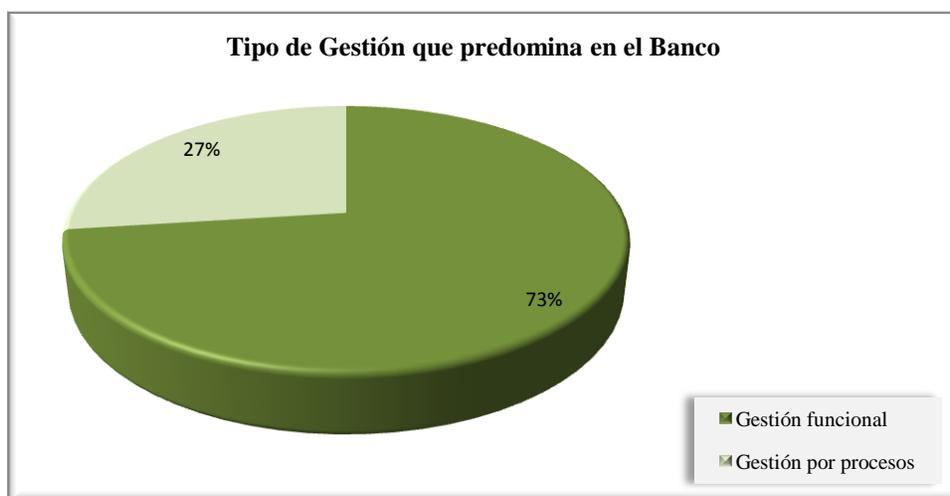
El desarrollo de la encuesta requirió de la aprobación del Sub Gerente de Negocios y del Gerente de Recursos Humanos del Banco.

La encuesta se elaboró en un formulario de Infopath, con el fin de remitirlo por correo electrónico y recibir las respuestas por la misma vía, lo que permitiría tabular la información de manera eficiente.

Los resultados de la aplicación de la encuesta se detallan seguidamente:

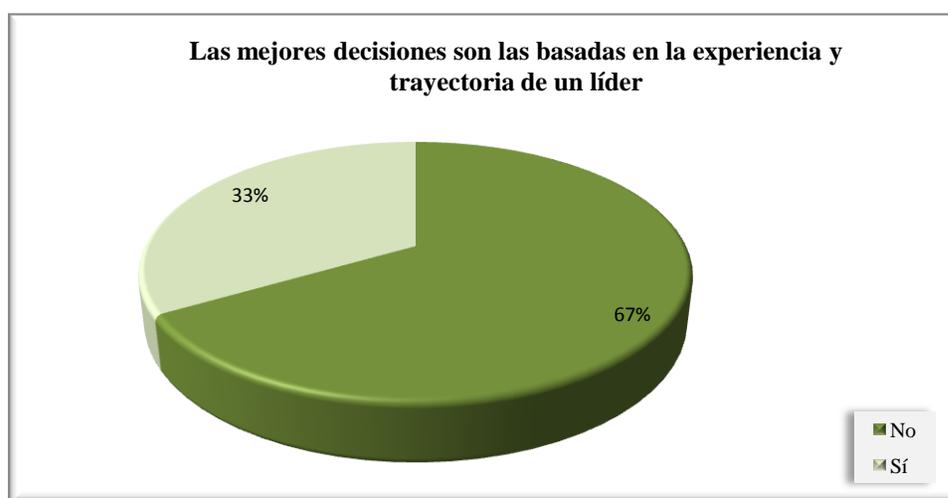
### **Tipo de gestión que predomina en el Banco**

Se le consultó a los encuestados, cuál tipo de gestión predomina en el Banco, entre la Gestión funcional y la Gestión por procesos y el 73% considera que el tipo de gestión que predomina corresponde a la *gestión tipo funcional*. Con base en lo anterior pudiera considerarse que existe conciencia, sobre la carencia de un estilo de gestión que permita al Banco ser más eficiente y que se cuenta con la oportunidad de apoyarse en los que tienen esa visión, para impulsar el cambio.



**Gráfico 1**

Pero cuando se le preguntó a este 73% si consideraban que las mejores decisiones se basan en la experiencia y trayectoria de un líder, el 33% de ellos respondieron afirmativamente. Esto refleja una de las debilidades fundamentales de las organizaciones funcionales, que corresponde a la dificultad para hacer una evaluación corporativa sistemática e integral. Cuando no se tiene conciencia de lo que representa trabajar con un enfoque de procesos y cuando se minimiza la necesidad de contar con datos para tomar decisiones adecuadas y llegar a la raíz de los problemas, se suelen tomar decisiones con base en la intuición y en la habilidad de un líder, lo que lo lleva a cometer errores muchas veces irreparables.



**Gráfico 2**

### **Importancia de la gestión por procesos vs gestión funcional**

Se preguntó a los encuestados qué consideraban más importante, medir el desempeño de los procesos o medir el desempeño de los departamentos o gerencias del Banco. El 73% consideró más importante medir el desempeño de los procesos, contra un 27% que afirma que es más importante medir el desempeño de los departamentos o gerencias.



**Gráfico 3**

Se podría interpretar entonces, que la mayoría de los líderes comprenden que la evaluación de los resultados debe hacerse en función de los procesos existentes y no de los individuos que los ejecutan y que debe visualizarse todo lo que sucede en la organización no en función del trabajo que se hace, sino de los procesos existentes.

Lo anterior llevaría a la organización no solo a buscar el cumplimiento de los objetivos departamentales, sino a contar con medidas de desempeño alineadas con los objetivos estratégicos y con la búsqueda de la excelencia en la respuesta a los requerimientos del mercado.

Pero en contraste con lo anterior, únicamente el 74% de los que afirman que es más importante medir el desempeño de los procesos, expresaron contar con algún indicador para evaluar los procesos que desarrolla la unidad a su cargo.

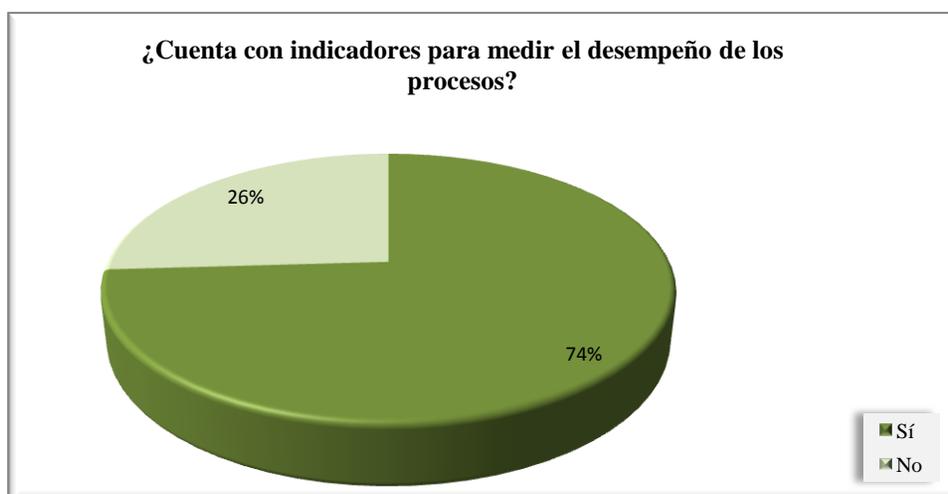


Gráfico 4

Algunos de los encuestados brindaron detalles sobre los indicadores que utilizan para evaluar el desempeño de su unidad, mismos que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 8: Indicadores para medir el desempeño en el Banco**

Descripción del indicador
▪ Scorecard en la Intranet con indicadores de desempeño.
▪ Medición de resultados mensuales.
▪ Reportes semanales y mensuales sobre los procesos de producción de tarjetas.
▪ Comparación de eficiencia de otras sucursales.
▪ Revisión mensual de tareas para identificar áreas de mejora.
▪ Dash de comportamiento mensual de costos y medidas de efectividad.
▪ Estadística de Gestiones del Sistema con indicadores de niveles de atraso en el servicio.
▪ Scorecard con indicadores de desempeño como atrasos en nivel de servicio, costos, etc.
▪ Horas invertidas en un trabajo de Auditoría vrs lo programado.
▪ Gráficos en Excel con resultados de la gestión.
▪ Volumen de casos en producción y tiempos de procesamiento.
▪ Scorecard en Intranet con indicadores y herramientas analíticas para medir la capacidad de los procesos.
▪ Métricas en sucursales para detectar debilidades.

Si el diseño de estos indicadores apunta a los planes estratégicos del Banco, si los datos hacen posible el análisis de la gestión y si éstos se complementan con un proceso de mejora continua para comparar el grado en que los procesos han mejorado, sin duda estaríamos hablando de una organización trabajando bajo un enfoque de procesos y orientada hacia la mejora continua.

Pero la descripción que brindaron algunos de los Jefes o Gerentes del Banco, deja en evidencia la heterogeneidad de los mecanismos para medir el desempeño; es decir, no existe un estándar sobre la forma en que deben medirse los resultados de un proceso o de una unidad funcional. Estos indicadores se han creado como resultado de una necesidad particular de un Jefe o Gerente y es probable que no se cuente con la información suficiente, ni con la profundidad necesaria para que estos se conviertan en un instrumento que presente una visión sistemática de la organización y sus procesos, para facilitar y mejorar su dirección y gobernabilidad.

### Desarrollo de mejora continua de los procesos

Se preguntó a los Gerentes y Jefes del Banco si desarrollaban mejora continua en la unidad funcional que lideran y el 92% afirmó que efectivamente lo hacían.

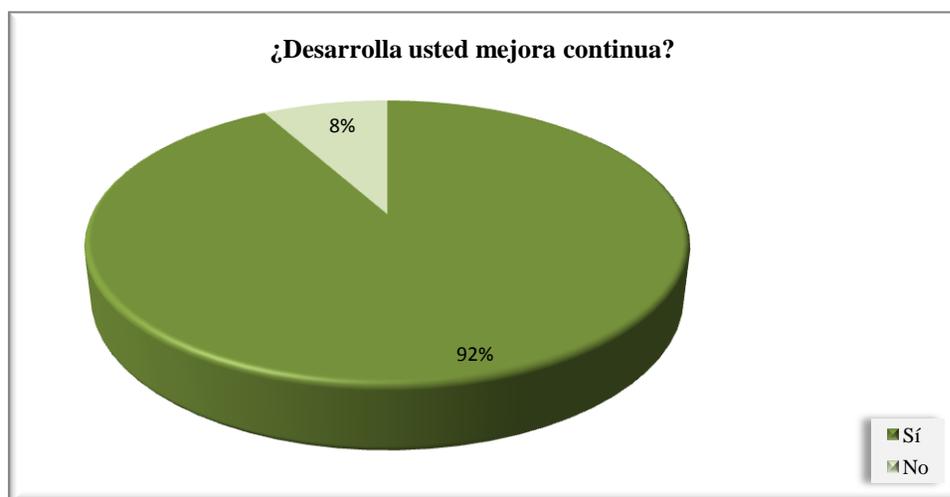


Gráfico 5

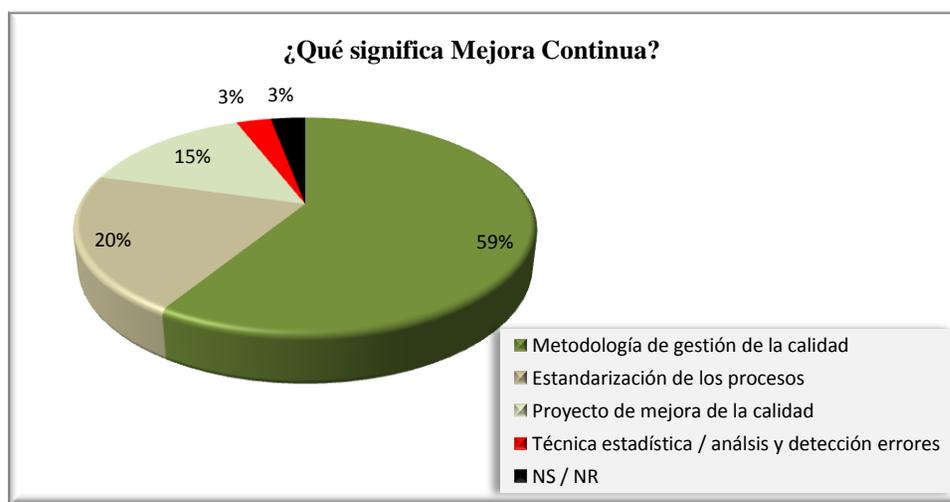
Sin embargo, se preguntó a ese 92% cuál es el significado del término mejora continua y solamente el 59% de ellos respondieron correctamente que se trata de una metodología de gestión de la calidad.

Un 20% afirmó que *mejora continua* es la estandarización de los procesos. Es cierto que una mejor gestión de los procesos conlleva estándares, pero esto representa apenas una etapa de la gestión por procesos y de la mejora continua. Esta creencia denota un conocimiento parcial y superficial de lo que implica Kaizen.

El 15% de los que dicen aplicar mejora continua, respondió que la misma es un proyecto de mejora de la calidad. Si bien la aplicación de metodologías como Kaizen o Six Sigma se realizan mediante el desarrollo de proyectos cortos o de gran envergadura, la mejora continua es una práctica de gestión, y el mejoramiento de procesos es un resultado de esa práctica continua y evolutiva.

Un 3% estima que es una Técnica estadística para el análisis de datos y la detección de errores. Al igual que en los casos anteriores, el control estadístico de la calidad en efecto es fundamental en la gestión de los procesos, pero es solo una parte de la mejora continua.

Finalmente, un 3% de los que afirmaron que aplican mejora continua en sus unidades funcionales, respondió desconocer el significado del término o se abstuvo de responder.



**Gráfico 6**

Seguidamente se muestra información sobre los detalles brindados por algunos encuestados en relación con el desarrollo de la mejora en las unidades que tienen a su cargo y que no aplican según el verdadero significado de “mejora continua”:

**Tabla 9 Formas de desarrollo de mejora continua del Liderazgo**

Explicación sobre el desarrollo de mejora continua en la unidad que tiene a su cargo
▪ Se aplican autoevaluaciones mensuales
▪ Mediante reuniones de retroalimentación semanales y/o quincenales con mi equipo de trabajo
▪ Se trata de identificar áreas o procesos por mejorar, para aplicar acciones correctivas
▪ Establezco los procesos o labores que se deben realizar y poco a poco las voy moldeando con el fin de mejorarlas; esto hace mejorar la calidad y la eficiencia en el trabajo que desarrollan las personas
▪ Apoyo, feedback, transparencia, claridad en lo que se requiere.

Explicación sobre el desarrollo de mejora continua en la unidad que tiene a su cargo
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión y retroalimentación de los procesos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trato de que todos estemos enterados de todo lo que sucede en la sucursal por medio de comunicación continua.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisando los procesos y tratando de automatizar tareas que en otros bancos lo tienen hace mas de 10 años, revisando descripciones de labores para evitar duplicidades de funciones, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si la aplico, ya que con base a las estadísticas diarias y mensuales realizamos análisis y estudios comparativos con el fin de mejorar siempre nuestras medidas y metas, realizando los cambios necesarios para lograrlo.</li> </ul>

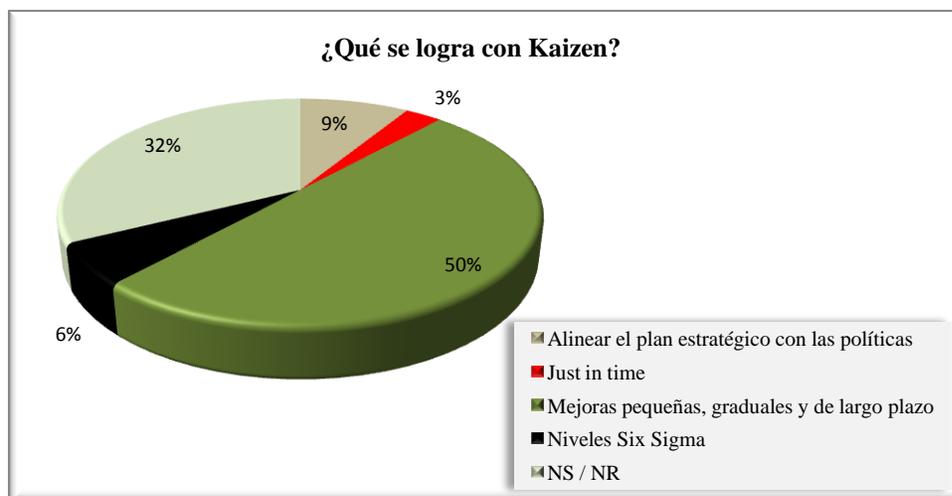
Este detalle de acciones para el desarrollo de mejoras, dejan en evidencia la falta de una guía estándar para aplicar verdaderamente mejora continua, ya que cada Jefe o Gerente desarrolla sus propios mecanismos para controlar la calidad, sin considerar metodologías reales, eficientes y exitosas.

También se preguntó al 92% de los que indican aplicar mejora continua, qué se logra con Kaizen, siendo que el término Kaizen significa en sí mismo “Mejora Continua” y que tiene entre sus fundamentos la aplicación del Ciclo de Deming o Ciclo PHVA. De ellos, solamente el 50% respondió correctamente que con Kaizen se logran mejoras pequeñas, graduales y de largo plazo. En efecto Kaizen genera resultados concretos, tanto cuantitativos como cualitativos, en periodos relativamente cortos y con bajos costos.

El 32% desconoce qué permite Kaizen o prefirió no responder.

El 9% indicó que hace posible alinear el plan estratégico con las políticas, lo que es incorrecto por cuanto la mejora continua apunta al plan estratégico y las políticas se formulan de acuerdo con la estrategia de la organización.

Un 6% afirmó que con Kaizen se logran niveles Six Sigma, a pesar de que es con la metodología Six Sigma que esto es posible y finalmente un 3% dijo que se logra Just in time, siendo la aplicación de Manufactura Esbelta o Lean Manufacturing la que permite desarrollar Just in time para el manejo de inventarios.



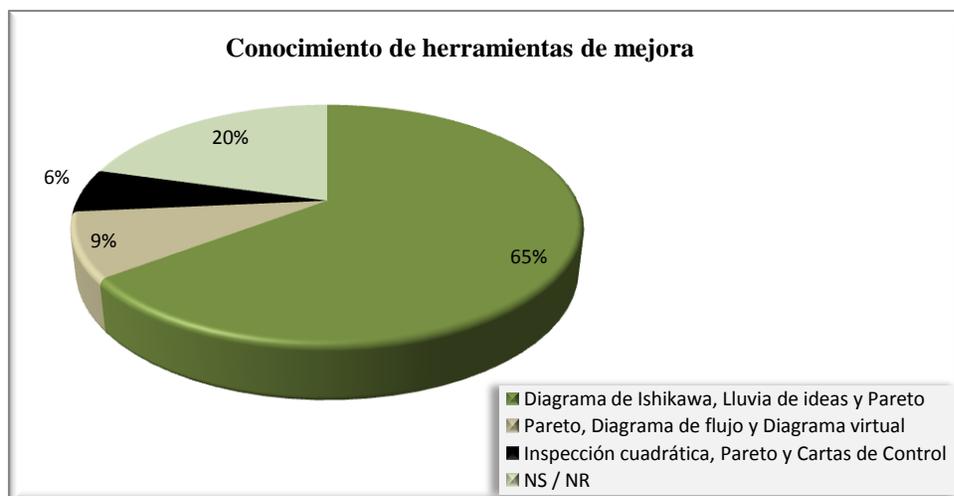
**Gráfico 7**

En el desarrollo de la mejora continua es fundamental el uso de herramientas para el análisis y mejora de la calidad. Es así como la aplicación de diagramas de flujo, los histogramas, los diagramas de Pareto, los diagramas de causa y efecto (Ishikawa), las gráficas o cartas de control, la lluvia de ideas, entre otros, apoyan los esfuerzos de solución de problemas.

Cuando se trabaja bajo una verdadera filosofía de mejora continua, el conocimiento y aplicación de estas herramientas es un hecho, tal y como lo sugiere la Tabla 5 “Pasos del Ciclo PHVA”.

En la encuesta se incluyeron varios grupos de nombres de herramientas, algunas de ellas inexistentes, con el fin de medir el grado de conocimiento de las herramientas de mejora y se preguntó a los encuestados cuál de esos grupos correspondía a herramientas de mejora continua.

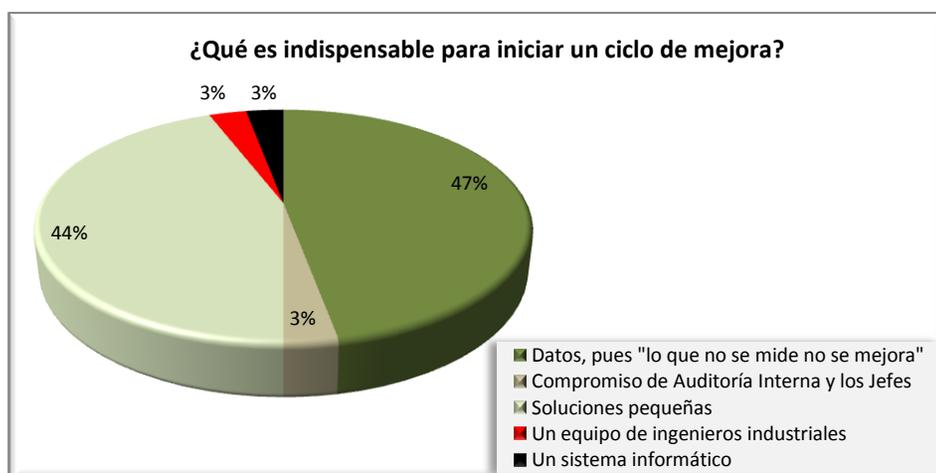
Del 92% que había afirmado aplicar mejora continua en su área funcional, solamente el 65% respondió correctamente e incluso un 20% de ellos prefirió no responder o desconoce cuál grupo correspondía a herramientas para la mejora.



**Gráfico 8**

También se preguntó a ese 92% de encuestados, qué es indispensable para iniciar un ciclo de mejora continua, entendiendo que el punto de partida de un proceso de mejora, es la situación actual de un proceso, que se mide en términos de los datos con que se cuentan, mismos que determinan el nivel de eficiencia de dicho proceso. En este caso solo un 47% respondió correctamente, que lo indispensable es contar con datos.

Un 44% se inclinó por afirmar que se requiere de soluciones pequeñas que cambien paulatinamente la organización. Si bien Kaizen busca generar resultados concretos, en periodos relativamente cortos y con bajos costos, no es posible iniciar un proceso de mejora sin contar con la delimitación y el análisis de la magnitud del problema, que se determina con el análisis de los datos existentes, mediante paretos, hojas de verificación de datos, histogramas y cartas de control, entre otros. (Gutiérrez, 2005)



**Gráfico 9**

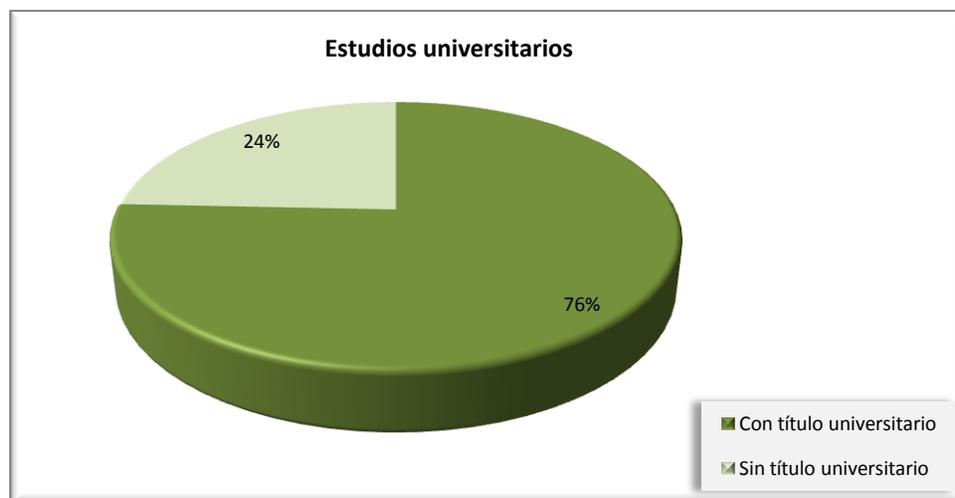
Sin el uso de herramientas es posible que se estén atacando aspectos o problemas secundarios, y no aquellos que son más relevantes o que impactan más a la organización.

Cuando no se cuenta con datos suficientes y cuando no existe una metodología formal para la mejora de los procesos, suelen atacarse los efectos y los síntomas y no se trabaja en las causas de fondo de los problemas. El corregir síntomas genera beneficios de corto plazo, pero el problema volverá a presentarse,

Además es frecuente ver a los líderes resolviendo problemas por reacción, por impulsos, corazonadas o regaños, sin contar con un plan cimentado en métodos y herramientas de análisis. Las soluciones suelen ser las mismas de siempre, pero el camino fácil suele llevar a la Organización al mismo lugar.

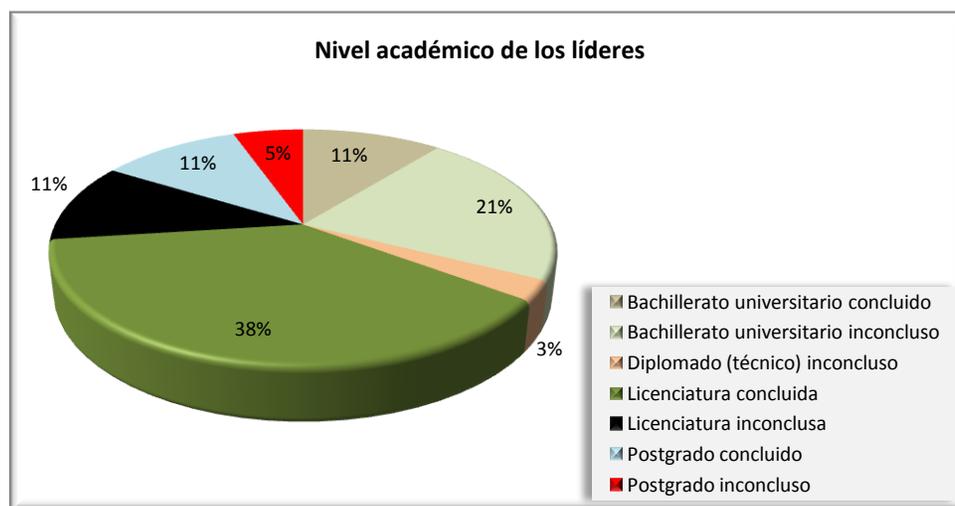
### **Formación profesional del liderazgo del Banco y otras variables**

Se determinó que el 76% de los encuestados cuentan con un título universitario, cuyo grado académico es igual o superior al bachillerato universitario.



**Gráfico 10**

De ellos, el 38% concluyó su licenciatura y 16% está cursando o ya completó sus estudios de postgrado, lo que representa más del 50% del total de los encuestados. Esto supone que el perfil profesional y la formación académica de los líderes, es un aspecto al que el Banco presta especial atención.



**Gráfico 11**

Si consideramos variables como el sexo, la edad, la Gerencia a la que pertenecen los encuestados o los años de experiencia, y las comparamos con las respuestas dadas en materia de gestión por procesos y mejora continua, no existe una tendencia que haga suponer que estas variables sean determinantes para que los Gerentes y Jefes de Departamento del Banco

comprendan lo que es un proceso o estén interesados en aplicar mejora continua para aumentar la productividad.

Lo que sí se comprobó en definitiva es que aquellos que cuentan con formación en Ingeniería Industrial, específicamente el 14% de la muestra, poseen mayor conocimiento e información sobre la gestión por procesos y el verdadero camino que debe seguirse para desarrollar mejora continua. Esto se comprobó por lo acertado de las respuestas de quienes tienen formación en Ingeniería Industrial.

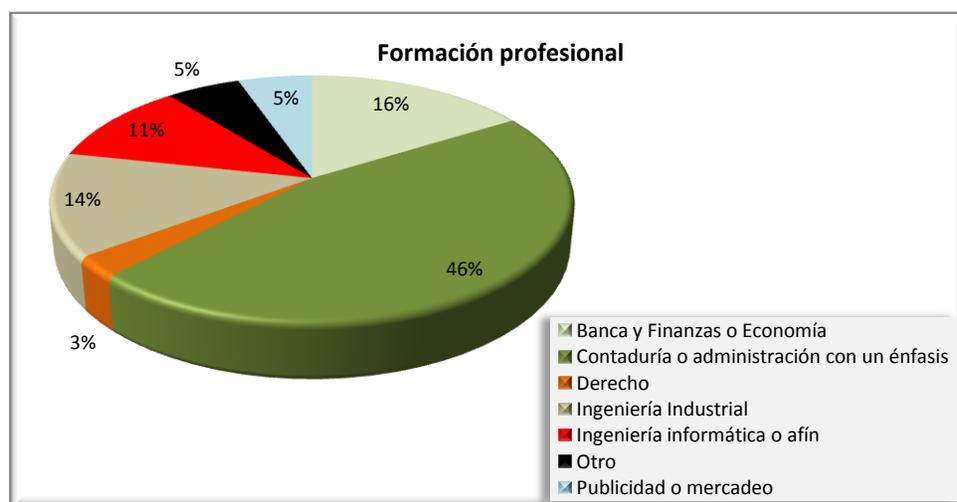


Gráfico 12

## 6. CONCLUSIONES

1. Los líderes del Banco reconocen que en la organización predomina la *gestión funcional*, ya que el 73% de los encuestados así lo confirmó. Además, el 33% de quienes tienen conciencia de ello, suele inclinarse a pensar que las mejores decisiones están basadas en la experiencia y trayectoria de un líder.

Es así como los programas de mejora, cuando existen, se enfocan en aumentar la eficiencia de las funciones en determinado departamento, lo que impide que se optimice la organización en conjunto. Se suele además utilizar la intuición y la habilidad del liderazgo para identificar los problemas e implementar mejoras, llevando al Banco a generar soluciones parciales, poco profundas y que generalmente no apuntan a eliminar las causas de los problemas. Ciertamente las estructuras jerárquicas deben existir, pero es necesario que todo lo que se haga sea visto en función de un proceso y con una visión de trabajo a favor del cliente.

2. Se carece de un estándar para medir y mejorar el desempeño de la organización. A pesar de que el 74% de los encuestados afirmaron contar con algún indicador para evaluar el desempeño de los procesos, éstos han diseñado múltiples rutas para llegar a un mismo objetivo.

Mientras un *jefe* diseñó un proceso sustentado en una metodología real de mejora continua, otro *jefe* diseñó un método propio que lo está llevando a él y a su equipo de trabajo a recorrer una mayor distancia y de esa forma lograr el mismo objetivo que persigue quien se sustenta en una metodología real de mejora. Esta situación se refleja en la Tabla 8, en la que se describen indicadores que van desde una estadística de un sistema, hasta la revisión mensual de tareas para identificar áreas de mejora.

3. Los jefes y gerentes afirman saber lo que significa mejora continua y dicen aplicarla. Solamente un 8% de los encuestados indicó no desarrollar un proceso de mejora en su unidad. Pero del 92% que confirma aplicarla, solo un 59% conoce el significado de ese concepto.

Algunos indicaron que el desarrollo de la mejora continua que realizan se basa en aspectos como las autoevaluaciones mensuales, reuniones de retroalimentación, feedback, comunicación continua del equipo de trabajo, entre otras. Este tipo de labores en definitiva no corresponden a una metodología real de mejora continua. Son más labores administrativas que buscan evaluar resultados generales e intercambiar experiencias e información entre los miembros de un departamento.

Con un desarrollo superficial o parcial de un programa de mejora y como se dijo anteriormente, con la inexistencia de un estándar a nivel organizacional para desarrollar mejora continua, es común que se ataquen los efectos y los síntomas de los problemas y no se llega a sus causas raíz. Este tipo de gestión es de corto plazo, se utiliza la intuición y la experiencia pues no existen los datos necesarios para tomar decisiones y se logra generalmente “apagar incendios” que tarde o temprano se volverán a formar, ya que la solución no es sistémica y sostenible en el tiempo.

Este 92% que afirma desarrollar mejora continua, manifestó además lo siguiente:

- El 50% desconoce lo que se logra con KAIZEN, concepto elemental y básico de alguien que aplica una metodología genuina de mejora.

- El 35% desconoce las herramientas de mejora que se utilizan en un ciclo PHVA, en Six Sigma u otra metodología de mejora continua. Un proceso de mejora se desarrolla mediante técnicas y herramientas eficientes, que brindan una guía de acción para evaluar los procesos, mejorarlos y reevaluarlos.
- El 53% desconoce o no tiene claridad de qué es indispensable para iniciar un ciclo de mejora. Partir de una base inexistente, como lo deben ser los datos, generaría que los intentos de mejorar sean infructuosos y no sostenibles, pues realmente lo que no mide, no se mejora.

**4.** Los jefes y gerentes que cuentan con formación en Ingeniería Industrial, tienen ventajas para trabajar por procesos y desarrollar mejora continua en su campo de acción. Esto se comprobó con lo acertado de las respuestas que brindó el 14% de los encuestados que cuentan con esa formación académica.

Pero la teoría no supone que solamente quienes poseen formación en Ingeniería Industrial pueden entender la gestión por procesos o trabajar bajo una filosofía de mejora continua. Aquellos que no cuentan con esa formación, han demostrado en sus respuestas que poseen nociones generales, las cuales pueden ser desarrolladas con mayor formación y capacitación. Además se pudo constatar que la mayoría procura desarrollar algún sistema para mejorar sus unidades funcionales, aún cuando una buena parte lo hacen de forma “artesanal”.

Las organizaciones exitosas en materia de mejora continua, son aquellas que han desarrollado una cultura en la que grupos multidisciplinarios han unido sus distintas formaciones académicas y sus experiencias, para implementar mediante modelos estándar de mejora, las actividades necesarias para evaluar los procesos y mejorar la calidad de los bienes que se producen y los servicios que se prestan.

**5.** Si no existe compromiso de la dirección del banco para que la gestión por procesos y la mejora continua, constituyan una realidad dentro de la cultura organizacional, los esfuerzos de los líderes seguirán siendo heterogéneos y el costo para el Banco muy alto. Ciertamente llegar a un objetivo conociendo la ruta, es mucho más rentable que cuando se toman muchos caminos distintos.

El hecho de que no exista una visión organizacional para estructurar una filosofía de mejora y que, tal y como se muestra en las tablas 8 y 9, los indicadores para medir el desempeño y las formas para desarrollar mejoras en las unidades funcionales, difieran tanto entre un jefe y otro; está provocando que el Banco pague un precio muy alto, ya sea porque no existen metodologías, porque de existir las mismas son eficientes o porque los esfuerzos se pierden cuando un jefe deja de laborar para el Banco o cambia de puesto, pues lo que éste creía importante, para el nuevo jefe no lo será en el futuro.

6. La organización requiere de una metodología estándar para que ésta en conjunto hable el mismo idioma y se mejore la calidad de todos los procesos críticos.

El desarrollo de una metodología como la combinación de Lean Manufacturing y Six Sigma, permitiría al Banco contar con un estándar para medir y mejorar el desempeño de los procesos. Esta metodología generaría mayor satisfacción en los clientes y haría posible alcanzar mejores beneficios económicos.

Esto se lograría con facilidad mediante el uso de herramientas básicas y avanzadas de mejora y control de la calidad por parte de personas y equipos cuyos miembros estén capacitados para dar información que permita tomar decisiones con base en los hechos.

La inversión para desarrollar Lean Six Sigma es significativa, pero los ahorros económicos que generan sus proyectos, justificarían dicha inversión.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. México: McGraw-Hill.

Collier, D., & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones*. México: Cengage Learning.

De Domingo, J. (2000). *Calidad y Mejora Continua*. Madrid: Donostiarra.

Evans, J., & Lindsay, W. (2000). *Administración y Control de Calidad*. México: International Thomson Editores S.A. de C.V.

Gómez, M. (2003). *Elementos de estadística descriptiva*. San José: EUNED.

Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill.

Heizer, J., & Render, B. (1997). *Dirección de la Producción, decisiones estratégicas*. Madrid: Prentice Hall.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

*Historia de Seis-Sigma*. (s.f.). Recuperado el 17 de Octubre de 2009, de <http://www.seis-sigma.org>

Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Juran, J., & Gryna, F. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: McGraw-Hill.

Maroto, J. (2007). *Sigma Service: De la medición a la mejora en un panorama de servicio*. Artículo Científico para Licenciatura no publicado. San José: ULACIT.

*Organización: Enfoque funcional vs. Enfoque por procesos*. (2008). Recuperado el 08 de Noviembre de 2009, de <http://www.cio.com.co>

Ortega, M. (2008). *Guía para el estudio del desempeño de un proceso de Control de Calidad con variables cualitativas*. Artículo Científico para Licenciatura no publicado. San José: ULACIT.

*Porqué es necesario aplicar la mejora continua*. (s.f.). Recuperado el 08 de Noviembre de 2009, de <http://www.tuobra.unam.mx>

*Proceso de negocio*. (s.f.). Recuperado el 15 de Noviembre de 2009, de <http://es.wikipedia.org>

Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

Scherkenbach, W. (1994). *La ruta Deming hacia la Mejora Continua*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

*Seis Sigma*. (s.f.). Recuperado el 17 de Octubre de 2009, de [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)

Seis-Sigma.org. (2009). Recuperado el 17 de Octubre de 2009, de <http://www.seis-sigma.org>

Vega, J. (2008). *Aplicación de Lean sigma en la industria de los servicios*. Artículo Científico para Licenciatura no publicado. San José: ULACIT.

## ANEXOS



07 de diciembre del 2009

Señores  
Jefes y Gerentes del Banco

Estimados señores:

Como es de su conocimiento, cumplir con las expectativas del cliente representa uno de los objetivos más importantes en la Estrategia del Banco. Año tras año, en los planes operativos se enuncian acciones concretas para elevar la productividad de la organización y orientar a nuestros equipos de trabajo hacia un mejor servicio al cliente.

Creemos que existen grandes oportunidades para hacer más eficientes nuestros procesos de servicio e incrementar la productividad en nuestra gestión.

A continuación encontrará una encuesta, cuyo propósito es proveer información vital para una investigación que se está realizando, sobre las oportunidades que tiene Banco Promerica de aplicar "mejora continua".

Debido a que su participación dentro de la organización es clave, agradecemos tomarse los próximos cinco minutos para completar y reenviar esta encuesta, pues la información que proporcione será vital para cumplir con los objetivos y probar las hipótesis planteadas en dicha investigación.

La información que usted brinde será tratada con entera discrecionalidad y los resultados o conclusiones se documentarán con el fin de tomar acciones a favor del Banco exclusivamente.

Atentamente,

César Muñoz Díaz  
Jefe de Operaciones - Banca Corporativa

cc. José Luis Cortés - Gerente Recursos Humanos

## Aplicación de la “mejora continua” en los procesos de Banco Promerica de Costa Rica S.A.

### Cuestionario dirigido a líderes del Banco

Seleccione sus respuestas en el siguiente formulario. A excepción de la pregunta número 4, todas las demás son de respuesta única:

1. Su rango de edad es:

- De 21 a 25
- De 26 a 30
- De 31 a 40
- Más de 40

2. Sexo:

- Masc.
- Fem.

3. ¿Cuál es su nivel académico?

- Secundaria inconclusa
- Secundaria concluida
- Bachillerato universitario inconcluso
- Bachillerato universitario concluido
- Licenciatura inconclusa
- Licenciatura concluida
- Postgrado inconcluso
- Postgrado concluido
- Diplomado (técnico) inconcluso
- Diplomado (técnico) concluido
- Otros

4. ¿Cuál es su formación profesional base? (selección múltiple)

- Contaduría o Administración con un énfasis
- Banca y Finanzas o Economía
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Informática o afín
- Publicidad o Mercadeo
- Relaciones Públicas, Internacionales o Comercio Internacional

- Derecho
- No poseo formación base
- Otro
5. ¿Cuántos años posee de experiencia laboral?
- Menos de un año
- De 1 a 2 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- Más de 15 años
6. ¿Cuál posición funcional desempeña?
- Supervisión
- Jefatura de Unidad
- Jefatura de Departamento
- Gerencia de Departamento
- Miembro Grupo Gerencial
- Otro
7. ¿En cuál área del Banco labora?
- Tarjetas de crédito
- Crédito Corporativo (Empresarial)
- Servicios Financieros o Contabilidad
- Recursos Humanos
- Auditoría Interna
- Riesgo
- Tecnología
- Operaciones
- Sucursales
- Otra
8. ¿Cuál de los siguientes enunciados define el significado del término "Proceso"?
- La integración de los sistemas de informática para procesar información para la toma de decisiones
- La coordinación entre los Jefes y Gerentes de Departamento para brindar un producto o servicio
- El conjunto de actividades en que se reciben insumos y se transforman en productos (inputs + process = outputs)
- Son las políticas y procedimientos que detallan las actividades que deben desarrollarse
- NS / NR

9. La Gestión Funcional evalúa los resultados concretos de un área en una Organización y no el desempeño del proceso completo. La gestión por procesos evalúa el desempeño del proceso completo, incluyendo el negocio, la operativa y las áreas de apoyo. ¿Cuál tipo de gestión cree usted que predomina en el Banco?
- Gestión funcional
- Gestión por procesos
10. ¿Cuál de las dos opciones escogería usted?
- Es más importante medir el desempeño de los procesos del Banco
- Es más importante medir el desempeño de los departamentos o gerencias del Banco
11. ¿Cuenta usted con algún indicador para evaluar el desempeño de los procesos que desarrolla la unidad a su cargo?
- Sí
- No
- Explique:
12. ¿Considera usted que las mejores decisiones son aquellas basadas en la experiencia y la trayectoria de un líder?
- Sí
- No
13. ¿Qué se logra con Kaizen?
- Alinear el plan estratégico con las políticas
- Just in time
- Mejoras pequeñas, graduales y de largo plazo
- Niveles Six Sigma
- NS / NR
14. La afirmación “En la Gestión por procesos existe dependencia de las personas que manejan o ejecutan los procesos y si estas personas no trabajan más en la organización, será necesario replantear su diseño”, es:
- Verdadera
- Falso
15. ¿Para usted qué significa el término mejora continua?
- Es una filosofía de gestión de la calidad
- Es la estandarización de los procesos
- Es el modelado de procesos en flujogramas
- Es un proyecto de mejora de la calidad
- Es una técnica estadística para el análisis de datos e identificación de errores
- NS / NR
16. ¿Desarrolla usted la mejora continua en la unidad funcional que lidera?
- Sí
- No
- Explique:
17. ¿Cuál de los siguientes grupos corresponde a herramientas de mejora continua?
- Inspección cuadrática, Pareto y Cartas de Control
- Pareto, Diagrama de flujo y Diagrama virtual
- Diagrama de Ishikawa, Lluvia de ideas y Pareto

NS / NR

18. ¿Qué cree usted que es indispensable para iniciar con un ciclo de mejora continua?

Soluciones pequeñas que cambien paulatinamente la organización

El compromiso de la Auditoría Interna y los Jefes

Datos, pues "lo que no se mide no se mejora"

Un equipo de ingenieros industriales que lideren el trabajo

Tomar decisiones basadas en la experiencia

Un sistema informático que permita llevar el registro de las actividades que se deben mejorar

NS / NR