

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

La gestión de una organización tiene una enorme importancia, para entenderla, se debe estudiar formalmente a las organizaciones, a su gente, a sus procesos y estructura, la eficaz administración de procesos puede mejorar la capacidad de su compañía para anticipar, manejar y responder a los cambios del mercado, maximizando las oportunidades de negocio. La compañía puede reducir las ineficiencias y los errores causados por la redundancia de trabajo. Se puede también:

- Documentar, analizar y modelar procesos críticos.
- Agilizar el flujo de la información que conducen esos procesos.
- Incrementar la satisfacción de sus clientes.

La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto y han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con su nicho de poder y su inercia excesiva ante los cambios potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión objetiva en el cliente.

Entonces, las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. Se plantean cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento de los procesos, poco enfoque al cliente,

barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reproceso, etc.

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de las entradas serán generadas por proveedores internos y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento, sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente la organización funcional no va a ser eliminada, una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de las entradas de dichos procesos, es decir, en los clientes.

Si se habla realmente de proceso, entonces cumple las siguientes características o condiciones:

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

1.2 Situación actual

Todas las áreas involucradas en el negocio son importantes para el Banco y cada una de estas cuentan con actividades que se realizan con una frecuencia diaria, mensual, semestral o/y anual. Cada una de estas actividades representan tiempo, costo y esfuerzo, y su recompensa está en el obtener un producto de calidad que genere bienestar y satisfacción al cliente.

Cada día es una nueva experiencia, por lo que en la práctica la generación de servicios que el banco tiene, debe ser cada día mejor, pero para esto se requiere tener el control de forma ordenada y objetiva. El Banco en la actualidad se encuentra en una etapa de crecimiento que en los últimos años ha venido experimentando, también ha pasado por cambios internos en todas sus actividades, procesos y tareas; mismas que hoy tienen que ser observadas para mejorar y con ello ser más competitivos.

Actualmente el Banco hace seguimiento de las actividades en función del resultado final, más no se puede observar el seguimiento de dicha actividad en instancias predeterminadas o de forma general, razón por la cual no tiene un control más específico del cuanto se demoran dichas actividades en ser culminadas.

Se puede presentar una serie de indicadores sobre los cuales se puede medir el rendimiento de los procesos, actividades y tareas, se mencionará algunos sobre los cuales se ejecutan tareas de observación y cuantificación para poder determinar el desarrollo adecuado de los mismos.

Algunos de los indicadores que se han considerado son:

Indicadores de rendimiento

Tabla Nro. 1

Indicador	Valor (en promedio)
Número de días demora sobre la fecha prevista – reuniones comité de calidad.	1.20 en días
Inconformidades en un periodo de tiempo.	0.16%
Solicitudes válidas	34.52%
Tiempo completo desde la recepción hasta la salida del mismo.	33.20 en horas laborables
Número de horas completadas.	8.108 horas

Fuente: Banco Capital S. A.

1.3 Proyección futura

En la etapa actual de crecimiento en la que se encuentra el Banco se tiene que obtener la mayor cantidad de información posible, además de obtener un control de las múltiples actividades que se desarrollan en la empresa para poder competir con las demás empresas del mercado. Cuando se refiere a tener mayor control es que se debe saber las instancias sobre las cuales se encuentran trabajando los colaboradores para lograr llegar al objetivo de cumplir una actividad en función de la satisfacción del cliente.

Todos los procesos del Banco son importantes y tienen que ir mejorando conforme se va avanzando, el mejoramiento de cada uno de los procesos se

nota en el tiempo de respuesta de cada uno, éste tiempo de respuesta en el Banco esta controlado simplemente por medio de apreciaciones que se tiene mientras se ejecutan los procesos en el sitio mismo.

Entonces el mejoramiento del Banco se encuentra de la mano con el avance de la tecnología para ello se puede acceder a herramientas que brinda la tecnología para poder controlar y estimar de mejor manera la ejecución completa de un proceso.

1.4 Planteamiento de la problemática

Las organizaciones por su naturaleza, son dinámicas y flexibles ante los cambios que se suscitan en la tecnología tanto social como técnica, por ello es fundamental transitar por los caminos de la competitividad, sin importar la naturaleza de las organizaciones, hoy las instituciones de servicios y las sin fines de lucro también compiten porque su naturaleza se encuentra en la optimización de los recursos y en su caso de los servicios que brindan a sus clientes internos y externos.

El gran secreto de hoy no es reproducir el sistema, sino es cambiar todos los tradicionalismos por esquemas estratégicos frente a las contingencias del entorno, de los clientes, de la tecnología y otros elementos que son sustanciales para mantenerse activos y competitivos frente a la dinámica de las demás organizaciones.

En las ocasiones que se ha tratado de incorporar mejoras al desarrollo interno, siempre se ha visto la necesidad de controlar dichos cambios para lograr la eficiencia y la eficacia, sin descuidar lo tiempos de respuesta en los

diferentes procesos que se están realizando en la empresa, los mismo que son controlados esporádicamente. Toda empresa que ingresa en una etapa de crecimiento puede experimentar cambios en el incremento o decremento de los tiempos de sus servicios por lo que en estos cambios se pudo observar que el no contar con una herramienta de tecnología que permita realizar un seguimiento mas detallado conlleva el no tener una apreciación real de la demanda en los diferentes departamentos sobre los cuales se ejecutan los diferentes procesos, los mismos que pueden ser de elaboración para cumplir con requisitos que serán usados por el cliente en determinado tiempo, una vez iniciado el proceso, por ejemplo: emisión de papeles para otorgar un préstamo.

Considerando estos aspectos descriptivos, se plantea el problema central de la investigación ¿Por qué se presenta un bajo rendimiento en los procesos de emisión de papeles en Banco Capital, existe un software de gestión administrativa / documental que permita determinar causas y soluciones para este inconveniente?

1.5 Objetivos

1.5.1 General:

- a) Elaborar un software de gestión administrativa/documental que permita hacer seguimiento y evaluación de los procesos en Banco Capital S. A. para la toma de decisiones en función de la mejora continua de los procesos.

1.5.2 Específicos:

- a) Elaborar un diagnóstico en el área de crédito que permita determinar las causas que ocasionan el bajo rendimiento en la emisión de papeles mediante la aplicación de instrumentos de investigación científica.
- b) Conocer las dificultades que ocasionan los procesos administrativos, procesos técnicos en el proceso de emisión de papeles de crédito y que ocasionan un bajo rendimiento en la emisión de papeles permitiendo crear o cambiar dichos procesos para lograr un mejor servicio.
- c) Analizar la actitud y comportamiento de las personas que se encuentran involucradas en el proceso de emisión de papeles de crédito y determinar el porcentaje de influencia en la degradación del proceso para informar y que se tomen las acciones correspondientes.
- d) Analizar de la plataforma tecnológica del Banco que nos permita tener un enfoque amplio de las ventajas y desventajas de procesar la solución en dicha plataforma.
- e) Seleccionar un lenguaje de desarrollo robusto que nos permita tener las facilidades al momento de desarrollar para lograr adaptar las funcionalidades de las principales herramientas de gestión de procesos analizados en la presente investigación.
- f) Seleccionar un modelo de desarrollo que nos permita la elaboración del software que cumpla con los estándares de calidad y adaptable al Banco para su uso cotidiano.

1.6 Preguntas de investigación

- a) ¿Cuáles son las causas que determinan el bajo rendimiento en la emisión de papeles?
- b) ¿Qué lograremos con el desarrollo del software?
- c) ¿Cuál es el modelo de desarrollo que se ajusta más a la realidad del Banco?
- d) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las herramientas de gestión en el desempeño de la empresa?
- e) ¿Cuál es el plan de implementación de la herramienta de gestión de procesos?

1.7 Justificación

Banco Capital viene experimentando una serie de cambios que le han llevado al crecimiento institucional, mismo que va de la mano con el avance de la tecnología de la información y una de sus fortalezas es mantener los procesos actualizados y en mejora continua, se presenta la necesidad de tener una herramienta con la cual se permita obtener información al momento mismo de la ejecución, además como el crecimiento de la empresa no es solamente en la tecnología de la información sino también a nivel de recursos humanos, entonces se vuelve no manejable el proceso de control de las diferentes actividades que se desarrollan, lo que por simple apreciación o manualmente se lo está realizando.

Existe una gran variedad de sistemas informáticos en la actualidad permiten el control y administración de los procesos de manera simultanea, y los reportes que se obtienen ayudan a determinar y establecer controles más rígidos, logrando un mejor desempeño en las tareas que se desempeña dentro de la oficina, una empresa que no dispone de un software de control, con lo rápido que avanza la tecnología queda rezagada a ir más despacio en su lucha constante por mantenerse en el mercado, esto no significa que sea prescindible tener un software de gestión, simplemente es una ayuda para el personal especializado que maneja los procesos que tiene la empresa.

¿Porqué desarrollar un software de control interno?

- a) Mayor flexibilidad y adaptación a la empresa.
- b) Dilatado en el tiempo. Requiere un análisis exhaustivo de todos los procesos de la empresa.
- c) Ausente en los departamentos de sistemas de empresas medianas.
- d) Requiere experiencia en el análisis de todas las funciones de la empresa.
- e) Costes de implantación bajos si no se han introducido cambios en los procesos de negocio.
- f) Costes de mantenimiento de aplicaciones elevados en entornos cambiantes (software de terceros).

1.8 Viabilidad

- a) Técnica. En Banco Capital existen los recursos de hardware y software para desarrollar y probar la aplicación de gestión, se contará con personal en las diferentes áreas de la

investigación para sustentar la respectiva valoración del desarrollo.

- b) Administrativa. Por parte del personal administrativo del Banco se ha conseguido los permisos necesarios para el desarrollo.
- c) Política. Se ha realizado la carta que respalda las decisiones operativas y administrativas para el desarrollo respectivo del software.
- d) Financiera. El costo esta traducido en horas de trabajo puesto en el desarrollo y horario fuera de oficina; que nos permita cumplir en las instancias del proceso involucrado.
- e) Legal. No hay ningún inconveniente en la parte legal, todos los documentos y/o recursos a utilizar para las consultas y desarrollo en relación a los procesos son propiedad de Banco Capital.