



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Gestión Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PILOTO DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA  
EJECUCIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE  
CRÉDITOS HIPOTECARIOS Y FIDUCIARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL  
UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**Ing. Victor Hugo Cuevas Aguilar**

Asesorado por el M. C. y Lic. Héctor Wagner Pérez Chicoj

Guatemala, septiembre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PILOTO DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA  
EJECUCIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE  
CRÉDITOS HIPOTECARIOS Y FIDUCIARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL  
UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**ING. VICTOR HUGO CUEVAS AGUILAR**  
ASESORADO POR EL M. C. Y LIC. HECTOR WAGNER PÉREZ CHICOJ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**MAESTRO EN ARTES EN GESTIÓN INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Mtra. Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
DIRECTOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Vilmo Santino Ramazzini López
SECRETARIO	Mtro. Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PILOTO DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA  
EJECUCIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE  
CRÉDITOS HIPOTECARIOS Y FIDUCIARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL  
UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**



Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 06 de marzo 2020.

  
**Ing. Victor Hugo Cuevas Aguilar**

DTG. 416.2021.

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PILOTO DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS Y FIDUCIARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el Ingeniero: **Victor Hugo Cuevas Aguilar**, estudiante de la **Maestría en Artes en Gestión Industrial** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana

Guatemala, septiembre de 2021.

AACE/asga



**Guatemala, septiembre de 2021**

LNG.EEP.OI.007.2021

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al Trabajo de Graduación titulado:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PILOTO DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS Y FIDUCIARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

presentado por **Victor Hugo Cuevas Aguilar** quien se identifica con carné **200312440** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión industrial** ; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

*“Id y Enseñad a Todos”*

  
**Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí**  
Director

**Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería**



Guatemala, 13 de enero de 2021

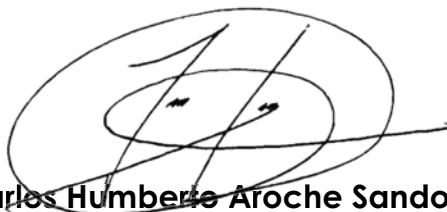
Maestro  
Edgar Darío Álvarez Cotí  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Presente.

Estimado Mtro. Álvarez:

Por este medio le informo que he revisado y aprobado el **informe final** del trabajo de graduación titulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PILOTO DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS Y FIDUCIARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** Del estudiante Victor Hugo Cuevas Aguilar, del programa de Maestría en **Artes en Gestión Industrial**.

Con base en la evaluación realizada hago constar la originalidad, calidad, validez, pertinencia y coherencia según lo establecido en el *Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobados por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014*. Cumpliendo tanto en su estructura como en su contenido, por lo cual el protocolo evaluado cuenta con mi aprobación.

*“Id y Enseñad a Todos”*



**M.A. Carlos Humberto Aroche Sandoval**  
**Coordinador de Gestión Industrial**  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**

Guatemala, octubre de 2020.

M.A. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí,  
Director de Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado M.A. Ingeniero Álvarez Cotí:

Por este medio en mi calidad de asesor informo a Usted, que he revisado y aprobado el trabajo de graduación y artículo científico: **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN PILOTO DE LAS CUATRO DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS HIPOTECARIOS Y FIDUCIARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, del estudiante **Victor Hugo Cuevas Aguilar** del programa de Maestría en Gestión Industrial, quién se identifica con el número de carné **200312440**.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.

Sin otro particular, me suscribo, atentamente.



Lic. Héctor Wagner Pérez Chicoj  
Contador Público y Auditor  
Colegiado 8202

**MSc. Lic. Héctor Wagner Pérez Chicoj**  
**Contador Público y Auditor**  
**Colegiado 8222**  
**Asesor de Tesis**



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por la vida, las bendiciones, y fortalezas que me ha dado en cada momento.
<b>Mi madre</b>	Rosa Gladys Aguilar, por su muestra constante de cariño, amor, comprensión y paciencia, inculcándome buenos principios que me hicieron la persona que soy.
<b>Mi padre</b>	Mario Alfonso Cuevas (q. e. p. d.), por su incondicional apoyo, sacrificios y enseñanzas de superación, motivándome a seguir adelante, siendo un soporte a cada instante.
<b>Mi esposa</b>	Karina Franco, por su compañía y apoyo fundamental en cada momento.
<b>Mi hija</b>	Lourdes Isabel Cuevas, por su inspiración y motivación.
<b>Mis hermanos</b>	Mario Alfonso y Marco Vinicio Cuevas, por su ayuda y cooperación brindada durante todo este tiempo.
<b>Mi familia</b>	Soporte fundamental, por sus consejos y buenos deseos.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	<i>Alma mater</i> por el desarrollo profesional y académico.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por la formación de mi carrera profesional.
<b>Catedráticos</b>	Por compartir todos sus conocimientos.
<b>Mi asesor</b>	Por sus consejos, dedicación y sugerencias para el desarrollo de la investigación.
<b>Mis amigos</b>	Por su compañía, palabras de aliento y sugerencias.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS .....	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN .....	XIII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS .....	XV
OBJETIVOS .....	XVII
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO .....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	XXIII
1. MARCO TEÓRICO .....	1
1.1. Industria bancaria.....	1
1.1.1. Banco .....	1
1.1.1.1. Objetivo de un banco .....	2
1.1.1.2. Clases de bancos .....	2
1.1.1.3. Operaciones bancarias .....	3
1.1.1.4. Servicios bancarios .....	3
1.1.1.5. Negocio bancario.....	4
1.1.2. Créditos .....	4
1.1.3. Clasificación de créditos.....	4
1.1.3.1. Créditos hipotecarios.....	5
1.1.3.2. Créditos fiduciarios .....	5
1.1.3.3. Otorgamiento de créditos.....	6
1.1.4. Industria bancaria en Guatemala.....	7

1.1.4.1.	Antecedentes históricos de la banca en Guatemala .....	7
1.1.4.2.	Organización .....	8
1.1.4.3.	Legislación aplicable.....	9
1.1.5.	Banco Privado Nacional .....	9
1.1.5.1.	Misión .....	9
1.1.5.2.	Visión .....	10
1.1.5.3.	Productos .....	10
1.1.5.4.	Servicios .....	11
1.1.5.5.	Procesos principales.....	11
1.1.5.6.	Procesos de apoyo y control.....	13
1.2.	Productividad .....	14
1.2.1.	Medición de la productividad.....	15
1.2.1.1.	Alan Lawlor (Reino Unido) .....	15
1.2.1.2.	Kazukiyo Kurosawa (Japón) .....	15
1.2.1.3.	Gold (Estados Unidos) .....	15
1.2.2.	Métodos o herramientas para mejorar la productividad.....	16
1.2.2.1.	Benchmarking.....	16
1.2.2.2.	Six Sigma .....	17
1.2.2.3.	Cinco emes (5 Ms).....	18
1.2.2.4.	Resizing & Rightsizing / Downsizing....	18
1.2.2.5.	Kaizen / Mejora continua.....	19
1.2.2.6.	Lean Manufacturing .....	20
1.2.3.	Productividad en la industria bancaria.....	23
1.2.4.	Costo de gestión bancaria.....	24
1.2.5.	Indicadores de gestión .....	24
1.2.6.	Metodologías para establecer indicadores de gestión .....	25

	1.2.6.1.	Enfoque cliente proveedor .....	25
	1.2.6.2.	Balanced Scorecard .....	25
	1.2.7.	Metodología de excelencia en la gestión .....	25
	1.2.8.	Metodología OKR .....	26
1.3.		Las cuatro disciplinas de la ejecución (4DX).....	26
	1.3.1.	Disciplina 1: enfocarse en lo importante .....	27
	1.3.2.	Disciplina 2: tomar acción sobre las medidas de predicción .....	28
	1.3.3.	Disciplina 3: llevar un convincente tablero de resultados .....	28
	1.3.4.	Disciplina 4: establecer una cadencia de rendición de cuentas .....	29
	1.3.5.	Implementación 4DX .....	31
	1.3.5.1.	Pasos para la implementación 4DX .....	31
2.		DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
3.		PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	37
	3.1.	Objetivo 1 .....	37
	3.1.1.	Resultados de la encuesta.....	38
	3.2.	Objetivo 2 .....	50
	3.3.	Objetivo 3 .....	52
	3.3.1.	Beneficios financieros .....	52
	3.3.2.	Beneficios en variables .....	52
	3.3.3.	Beneficios organizacionales .....	52
	3.4.	Objetivo general .....	53
	3.4.1.	Antecedentes .....	54
	3.4.2.	Introducción.....	54
	3.4.3.	Propósito del plan.....	55

3.4.4.	Actividades realizadas .....	55
3.4.4.1.	Resultados de la entrevista .....	56
3.4.4.1.1.	Interrogantes planteadas .....	56
3.4.4.2.	Análisis general de los datos recolectados en la entrevista .....	60
3.4.4.3.	Establecimiento de tiempos de ciclo desde la solicitud del cliente hasta el desembolso de créditos hipotecarios y fiduciarios .....	61
3.4.4.4.	Determinación de costos administrativos .....	63
3.4.4.5.	Determinación del nivel de servicio .....	64
3.4.4.6.	Cálculo de la productividad .....	65
3.4.5.	Disciplina 1: metas crucialmente importantes .....	67
3.4.6.	Disciplina 2: acción sobre las medidas de predicción .....	69
3.4.7.	Disciplina 3: tablero de resultados .....	69
3.4.8.	Disciplina 4: rendición de cuentas .....	74
3.4.9.	Seguimiento y monitoreo del plan .....	75
3.4.10.	Preguntas clave del seguimiento .....	75
3.4.11.	Evaluación del impacto .....	76
3.4.12.	Criterios de medición y análisis .....	77
3.4.13.	Responsables del seguimiento y evaluación .....	78
3.4.14.	Instrumentos .....	79
3.4.15.	Impactos esperados .....	79
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	81
4.1.	Análisis interno de la investigación .....	81

4.2.	Análisis externo de la investigación .....	83
	CONCLUSIONES .....	87
	RECOMENDACIONES .....	89
	REFERENCIAS.....	91
	APÉNDICES.....	95





## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Crédito bancario total al sector público y privado 1995-2019 .....	6
2.	Mapeo de procesos en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios .....	14
3.	Interacción de 4DX .....	31
4.	Resultados de la pregunta 1 .....	38
5.	Resultados de la pregunta 2 .....	39
6.	Resultados de la pregunta 3 .....	40
7.	Resultados de la pregunta 4 .....	41
8.	Resultados de la pregunta 5 .....	42
9.	Resultados de la pregunta 6 .....	43
10.	Resultado de la pregunta 7 .....	44
11.	Resultado de la pregunta 8 .....	45
12.	Resultado de la pregunta 9 .....	46
13.	Respuesta a la pregunta 10 .....	47
14.	Tiempo de ciclo en horas hábiles en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios .....	62
15.	Costos de administración del Banco Privado Nacional .....	63
16.	Quejas y reclamos mensuales del periodo octubre 2019 a julio 2020 ....	64
17.	Productividad acumulada mensual .....	66
18.	Metas crucialmente importantes (MCI) de la organización .....	67
19.	Tablero de seguimiento mando integral .....	71
20.	Tablero seguimiento e indicadores .....	73
21.	Tablero de resultados .....	74

## TABLAS

I.	Ventajas y desventajas de herramientas de productividad .....	21
II.	Ficha técnica muestral.....	49
III.	Productividad mensual por empleado .....	65

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>h</b>	Hora
<b>=</b>	Igual que
<b>X</b>	Multiplicación
<b>N.º</b>	Número
<b>%</b>	Por ciento
<b>Q</b>	Quetzal, moneda nacional de Guatemala
<b>—</b>	Resta



## GLOSARIO

<b>4DX</b>	Usado para abreviar la metodología las cuatro disciplinas de la ejecución, su nombre viene del inglés “ <i>The 4 Disciplines of Execution</i> ”.
<b>Cadencia</b>	Tiempo que debe durar un proceso, también es conocido como ritmo.
<b>Ciclo PDCA</b>	Conocido como ciclo de Deming o PHVA, es una estrategia basada en la mejora continua por medio de cuatro pasos.
<b>Cinco Eses</b>	Método que se basa en cinco principios, de origen japonés para mejorar el orden y limpieza.
<b>Estrategia</b>	Plan de alto nivel que se realiza para lograr objetivos.
<b>Indicador</b>	Dato que permite conocer las características de un hecho para determinar su evolución futura.
<b>Kanban</b>	Sistema de información para controlar la cantidad y tiempo de un proceso.
<b>Metodología</b>	Conjunto de procedimientos para alcanzar objetivos, basado en conocimientos o habilidades específicas.

***Rating***

Evaluación crediticia para establecer la capacidad de pagar una deuda.

**Rendimiento**

Proporción que surge entre los medios utilizados para obtener algo y el resultado que se consigue.

***Scoring***

Solicitudes de evaluación automática de operaciones de crédito.

## RESUMEN

El propósito de la investigación fue facilitar como alternativa de solución al problema de la baja productividad que afronta el Banco Privado Nacional, mediante la implementación un plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, basado en el esquema de solución. Este proceso comprendió diagnosticar la situación del proceso de otorgamiento de créditos respecto de los indicadores de gestión. Luego de analizar las actividades susceptibles de mejora por medio de las cuatro disciplinas de la ejecución y describir los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios.

Los métodos utilizados en el estudio fueron cualitativo y cuantitativo. Se utilizó la técnica de observación y la encuesta. Se aplicó los instrumentos de recolección de datos.

Los resultados obtenidos fueron: el diagnóstico de los indicadores de gestión, un análisis de las actividades susceptibles de mejora, la descripción de los beneficios de utilizar la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución y la implementación del plan piloto basado en esta metodología, para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios. Se concluyó que esta metodología mejora la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios a través del enfoque en el cumplimiento de metas crucialmente importantes. La recomendación principal fue darle seguimiento y mantenimiento al plan piloto para que se convierta en política del banco.





## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS**

El problema central que se identificó en la entidad bancaria fue la baja productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios a los clientes. Se identificó como causa principal la falta de medición de procesos por medio de una metodología de indicadores de gestión, lo que provocaba reprocesos y baja calidad en el nivel del servicio.

El Banco Privado Nacional inició operaciones en 1993 y a partir de 2015 convirtió sus operaciones en productos comerciales dentro del otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios que se integraron en los procesos de ventas, análisis de créditos, formalización y administración de cartera y de apoyo, los que se desarrollan siguiendo procedimientos que deben cumplir marcos normativos emitidos por la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Dentro de la planificación estratégica que es desarrollada por el Banco Privado Nacional no se ha utilizado una metodología que permita administrar procesos por medio de indicadores de gestión, lo que genera una baja productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios; además, tiempos de respuesta extensos, reprocesos por mal análisis o datos erróneos, baja calidad en el nivel del servicio, lo cual ocasiona quejas y reclamos de los clientes y altos costos de operación para la gestión de recursos.

Tomando en cuenta lo expuesto y para ofrecer soluciones al problema se plantean las interrogantes siguientes:

- Pregunta central

¿Cómo la implementación de un plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución mejorará la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios de un Banco Privado Nacional?

- Preguntas auxiliares

- ¿Cuáles son los costos, niveles de servicio y la productividad que se han obtenido en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, sin el uso de una metodología de indicadores de gestión?
- ¿Qué actividades se deben mejorar para aumentar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional?
- ¿Cuáles son los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional?

## **OBJETIVOS**

### **General**

Implementar un plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución, para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.

### **Específicos**

1. Diagnosticar la situación del proceso de créditos respecto de los indicadores de gestión para el aumento de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios.
2. Analizar las actividades susceptibles de mejora por medio de las cuatro disciplinas de la ejecución para aumentar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.
3. Describir los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.



## RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

El enfoque de este estudio es mixto cuantitativo, porque se utilizó expresiones y cálculos numéricos, y cualitativo porque se describió la interpretación de resultados. La investigación es de tipo no experimental, pues no se ejerció influencia directa en las variables estudiadas, es de tipo prospectivo; es transversal debido a que se recolectaron los datos en un tiempo único; el alcance es de tipo descriptivo, ya únicamente describe los resultados de las encuestas y los beneficios de la utilización de la metodología.

El estudio implicó la propuesta de un plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución para el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional, con el objetivo principal de incrementar la productividad en el proceso de otorgamientos de créditos.

La unidad de análisis fue el proceso de otorgamientos de créditos hipotecarios y fiduciarios, documentos de registro. Se aplicó la fórmula de cálculo de la muestra, cuyo resultado fue 32 colaboradores por encuestar; sin embargo, cuando se aplicó el cuestionario participaron 37: se incluyó a estos 5 colaboradores de manera intencional o por conveniencia, ya que cumplían con los criterios de inclusión.

La variable independiente metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución fue de tipo cuantitativa y continua, los indicadores fueron: (a) porcentaje de implementación del plan piloto y (b) cantidad de colaboradores involucrados: número de actividades ejecutadas o número de actividades programadas.

La variable dependiente fue: productividad. Esta define la manera en que son utilizados los factores de producción de bienes o servicios, buscando la eficiencia y la eficacia de los recursos que son utilizados, es de tipo cualitativa nominal y cuantitativa discreta. Se determinó mediante la relación entre la rentabilidad o utilidad de la institución y el número de colaboradores que participan en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, con base en los resultados obtenidos de la observación, de la encuesta y del análisis de la información obtenida durante el estudio.

Los indicadores de esta variable fueron: (a) costos de operación: incluye los costos generados por mano de obra, horario extraordinario, transportes y viáticos, papelería e insumos, gastos de servicios generales (energía eléctrica, agua, redes, programas, aplicativos) entre otros, que son determinantes para el desarrollo de las actividades y (b) tiempo de respuesta: define el nivel de servicio óptimo para obtener un proceso de otorgamiento de créditos adecuado, midiendo el tiempo desde la solicitud del préstamo por parte del cliente hasta el desembolso del crédito.

Otra variable fue: c) cantidad de quejas o reclamos: se refiere a las inconformidades establecidas o mostradas por el cliente, en cuanto al otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios y que afectan el nivel de servicio determinado por la institución. La operativización de las variables se presenta en apartado apéndices (vea apéndice 1, p. 93).

Se analizó las actividades susceptibles de mejora, se identificó metas crucialmente importantes, costos, productividad mensual y productividad acumulada, indicadores de productividad, de gestión, de seguridad, quejas y reclamos de los clientes, correspondientes a 2019.

Se describió los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución para el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional y se implementó un plan piloto basado en esta metodología, para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios.

Los datos obtenidos durante el proceso de investigación se clasificaron, organizaron, tabularon y representaron, a través del programa Microsoft Excel, toda la información obtenida a través de las técnicas empleadas en las que se utilizó como instrumentos un cuestionario estructurado en diez preguntas cerradas con respuestas dicotómicas que se aplicó a treinta y siete colaboradores de la empresa, una guía de entrevista de cinco preguntas abiertas que se aplicó a un directivo de la cartera de otorgamiento de créditos, una guía de observación directa y una guía de revisión documental, el análisis se realizó a través de la técnica de estadística descriptiva.





## INTRODUCCIÓN

El estudio se enfocó en la sistematización del proceso y en la implementación de un plan piloto basado en la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución, para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, que permitió el establecimiento y el enfoque en metas crucialmente importantes para actuar sobre medidas de predicción, desarrollar un tablero de resultados y determinar la cadencia de rendición de cuentas.

El problema que se identificó en el Banco Privado Nacional es la baja productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios a los clientes derivado de la falta de medición de procesos por medio de una metodología de indicadores de gestión. Esta carencia causaba desde el 2015 un círculo vicioso de tiempo extendido para otorgamiento de créditos prolongado, quejas y reclamos, altos costos de operación, reprocesos y baja calidad en el nivel del servicio al cliente.

El estudio plantea soluciones para resolver el problema de la baja productividad. Mediante la realización de un diagnóstico situacional del proceso de créditos hipotecarios y fiduciarios respecto de los indicadores de gestión; el análisis de las actividades susceptibles de mejora por medio de las cuatro disciplinas de la ejecución; la descripción los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.

La metodología aplicada en este estudio fue de tipo mixto, con un enfoque y alcance descriptivo. La recopilación de información se realizó utilizando las técnicas: revisión documental, observación directa y encuesta. Para el análisis de la información se utilizó la descripción.

Los beneficios que la investigación brinda al Banco Privado Nacional fueron contar con una metodología que permite la administración de procesos por medio de indicadores de gestión, mejora de la productividad, mejora en el nivel de servicio a los clientes y aumento de la rentabilidad.

La importancia de la investigación radica en poner en práctica la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución, que persigue mejorar la productividad y los indicadores de desempeño en un Banco Privado Nacional que favorezca obtener beneficios financieros, mejora en los procesos y un cambio de cultura en la organización.

La pertinencia de la investigación estriba en la necesidad manifiesta por la entidad acerca de solucionar la baja productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, a través de la implementación de un plan piloto basado en la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución, según indicadores de gestión.

El informe se estructura en cuatro capítulos. En el capítulo 1 se aporta el sustento teórico sobre la industria bancaria, las cuatro disciplinas de la ejecución, la productividad y las metodologías de administración por medio de indicadores de calidad. En el capítulo 2 se describe el desarrollo de la investigación: las fases, los pasos metodológicos, las técnicas utilizadas y los instrumentos aplicados.

En el capítulo 3 se presenta los resultados obtenidos: el diagnóstico de la situación del proceso de créditos respecto de los indicadores de gestión para el aumento de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios. Además, el análisis de las actividades susceptibles de mejora por medio de las cuatro disciplinas de la ejecución, la descripción de los beneficios de la utilización de la metodología referida para el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios y la implementación del plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución en un Banco Privado Nacional.

Finalmente, en el capítulo 4 se discute los resultados y se expone el análisis interno de la investigación, en el que se describe los resultados obtenidos y el análisis externo de la investigación en el que se compara, relaciona y contrasta los resultados obtenidos de estudios previos. Los apartados finales corresponden a conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices.



# **1. MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Industria bancaria**

La banca, sistema o industria bancarios se define como el conjunto de instituciones, que permite la interacción de transacciones de dinero entre personas, empresas y organizaciones, los cuáles funcionan bajo un marco jurídico, normativo, político y social en común (Campos, 2010).

El sistema bancario o financiero de un país está conformado por instituciones financieras, de crédito y de ahorro, que canalizan los fondos de los prestamistas y dan seguridad a las transacciones de dinero. Según el diccionario financiero, el sistema bancario comprende también los activos financieros que se compran y venden, donde dichas operaciones son gestionadas por mercados financieros (MytripleA, 2019).

### **1.1.1. Banco**

De acuerdo con Baena Toro, Ramírez y Hoyos Walteros (2007), un banco es una actividad comercial que se basa en la captación de capital y su inversión con operaciones de crédito para la generación de dinero, es decir, mediante la intermediación financiera recibe fondos en forma de depósitos utilizándolos para realizar operaciones de préstamo.

### **1.1.1.1. Objetivo de un banco**

Los bancos son la principal fuente de otorgamiento de préstamos y créditos para personas individuales y jurídicas, los cuales se utilizan para diferentes fines como compras de mobiliario, equipo, vehículos, infraestructura, bienes inmuebles, entre otros. El interés que perciben los bancos por los préstamos otorgados es su principal fuente de ingreso por medio de la intermediación financiera (Girón, 2004).

### **1.1.1.2. Clases de bancos**

Las instituciones bancarias se clasifican con diversos criterios de acuerdo a Rodríguez (2008), por su naturaleza jurídica, por el tipo de operaciones, por el origen de sus propietarios, por la relación de sus operaciones, y por el sector de la actividad económica al cual se dirigen, entre otros. Otras clasificaciones para instituciones bancarias son:

- Según el origen de sus accionistas, en nacionales y extranjeros de acuerdo a la nacionalidad de su capital.
- Según el origen del capital en bancos públicos (capital del Estado), privados (capital privado) y mixtos (capital y administración del Estado y privada).
- Según el tipo de operaciones, en bancos corrientes los cuales realizan operaciones de depósitos, ahorro, préstamos, cobros, pagos de terceros, custodia de valores, alquiler de cajas de seguridad y actividades financieras; en bancos especializados conforme al tipo de crédito que comercializan, en bancos centrales los cuales supervisan y controlan las instituciones financieras y bancos de segundo piso los cuales canalizan sus recursos al mercado a través de otras instituciones financieras.

### **1.1.1.3. Operaciones bancarias**

Según Leiva (2001), las operaciones bancarias se definen como los negocios y contratos entre un banco y sus clientes, y se clasifican en:

- Operaciones autorizadas a los bancos: entre estas se encuentran apertura de cuentas monetarias y de ahorro, operaciones de cuenta monetarias y de ahorro, entre otras.
- Operaciones específicas de la banca: como la venta de títulos valores para la captación de recursos por medio de inversionistas, los cuales se obtienen para clientes con demanda de recursos financieros.  
Derivado a la oferta y la demanda de recursos financiero, las operaciones bancarias bajo la intermediación financiera se dividen en:
  - Operaciones pasivas: son aquellas que la entidad financiera capta del mercado el dinero necesario para la atención de su actividad.
  - Operaciones activas: son aquellas que la entidad financiera coloca en el mercado los recursos obtenidos de las operaciones pasivas.
  - Operaciones complementarias y accesorias: son operaciones complementarias a las operaciones de la intermediación financiera, también denominadas como servicios bancarios.

### **1.1.1.4. Servicios bancarios**

Los servicios bancarios son aquellos con los que las entidades aportan su capacidad técnica, física, o económica, sin que exista una transferencia de recursos hacia los clientes, siendo esta la principal diferencia de las operaciones bancarias (Leiva, 2001). Los servicios bancarios constituyen operaciones secundarias que las entidades financieras realizan disponiendo sus conocimientos, prestigio y recursos que disponen. Algunos ejemplos de servicios

bancarios son: cobros de cuentas ajenas, cambio y operaciones con moneda extranjera, entre otros, por los cuáles la entidad cobra normalmente una comisión.

#### **1.1.1.5. Negocio bancario**

El negocio bancario se define como las actividades que realizan los bancos para obtener una ganancias o utilidad, la cual se obtiene de la diferencia de los intereses generados de los créditos colocados o las operaciones activas menos los intereses pagados por los recursos que capta y el costo de administración.

#### **1.1.2. Créditos**

Un crédito bancario se define como el contrato mediante el cual una entidad financiera (prestamista), otorga una cantidad de dinero a un prestatario, el cual se compromete a devolver el capital recibido más un interés, en uno o más pagos, considerando el plazo y el sistema de amortización elegidos (Ortiz, 2018).

#### **1.1.3. Clasificación de créditos**

De acuerdo con Morales Castro y Morales Castro (2014), las operaciones de crédito se clasifican con los siguientes criterios: destino del crédito, la garantía que se otorga, la personalidad del prestatario y por su duración.

Por su destino, el crédito se otorga para producción, consumo o para vivienda. El crédito de producción permite financiar actividades productivas para la adquisición de recursos y capital de trabajo para empresas, también se clasifica de acuerdo al sector de destino, por ejemplo, para actividades agrícolas, agropecuarias, comerciales, industriales, construcción, entre otros. El crédito de



consumo se realiza a individuos para la adquisición de bienes o servicios, los cuales son para uso inmediato o para un largo plazo.

Los créditos por su duración se clasifican de acuerdo con el plazo de tiempo en los que se adquieren (corto, mediano o largo plazo). Para un corto plazo, un crédito para ser pagadero en menos de un año se obtiene normalmente para incrementar el activo circulante de una organización. El crédito de mediano plazo se emplea para financiar un proyecto, proceso o producto que dure más de un año y el crédito de largo plazo se utiliza para la adquisición de activos fijos, como por ejemplo maquinaria, equipo e inmuebles (Morales Castro y Morales Castro, 2014).

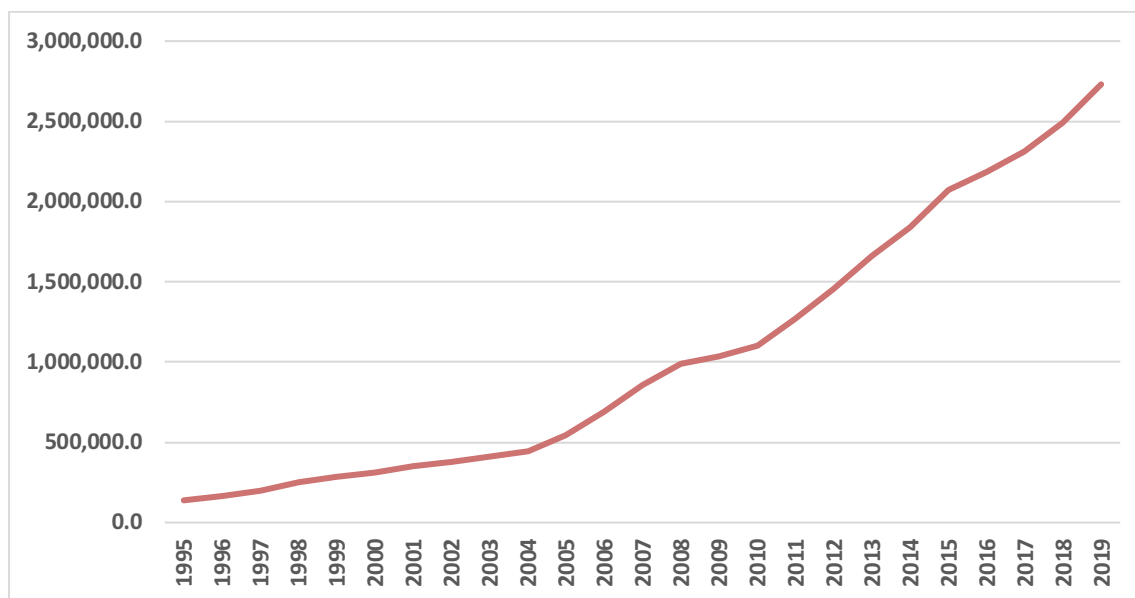
#### **1.1.3.1. Créditos hipotecarios**

Un crédito fiduciario se caracteriza por no tener un fin específico en el destino del dinero y es de libre disponibilidad y la garantía es otra persona individual o jurídica que asume las mismas obligaciones, uno o varios bienes transferibles formalmente a la entidad financiera, o la capacidad de pago del prestatario.

#### **1.1.3.2. Créditos fiduciarios**

Un crédito fiduciario se caracteriza por no tener un fin específico en el destino del dinero y es de libre disponibilidad y la garantía es otra persona individual o jurídica que asume las mismas obligaciones, uno o varios bienes transferibles formalmente a la entidad financiera, o la capacidad de pago del prestatario.

Figura 1. **Crédito bancario total al sector público y privado 1995-2019**



Fuente: Banco de Guatemala. *Crédito bancario total al sector público y privado 1995-2019*. Consultado el 2 de octubre de 2020. Recuperado de <https://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=1826&aud=1&lang=1>

### 1.1.3.3. Otorgamiento de créditos

El otorgamiento de créditos es un proceso de la gestión de riesgo, que debe garantizar la generación de una cartera sana y sin mora. Los modelos de *scoring* y *rating* son herramientas fundamentales que permiten medir el riesgo fijar los niveles admisibles, por medio del análisis de créditos.

La función principal de la función de riesgos crediticios es determinar y cuantificar el riesgo que significará a la institución otorgar un determinado crédito por medio de un análisis del estado financiero del cliente, así como análisis cuantitativos y cualitativos para obtener la capacidad de pago de dicho crédito.

#### **1.1.4. Industria bancaria en Guatemala**

Explica Velásquez (2001), que el sistema financiero de Guatemala se compone de dos sectores: el sector financiero formal, que está constituido por entidades bancarias y no bancarias autorizadas y supervisadas por el regulador estatal (Superintendencia de Bancos). Las entidades bancarias incluyen bancos y grupos financieros, y las entidades no bancarias se conforman por compañías de seguros y fianzas, cooperativas de ahorro y crédito, casas de cambio, los almacenes de depósito, las cuales se desarrollan bajo legislaciones específicas.

Dentro del sector bancario, operan y se interrelacionan varias entidades, con el objetivo de atender y crear procesos que cumplan las necesidades del sector económico con ciertas características cualitativas y cuantitativas.

La exclusión de activos y pasivos aplicada a una entidad bancaria guatemalteca, indica que el sistema bancario cumple tres funciones principales siendo estas: la movilización segura y eficiente del ahorro nacional; la canalización del ahorro a actividades productivas, por medio del proceso de otorgamiento de préstamos; y la provisión de un eficiente, bajo en costos, seguro y ampliamente disponible medio de hacer y recibir pagos (Santos Urías, 2006).

##### **1.1.4.1. Antecedentes históricos de la banca en Guatemala**

Los primeros bancos emisores en Guatemala, se remontan a de 1873 con el origen del Banco Agrícola Hipotecario y el Banco Nacional de Guatemala, los cuales fueron proyectos fracasados por el incumplimiento de la demanda de la época. El orden monetario se estableció con la creación en 1926 del Banco

Central de Guatemala, el cuál fue el encargado de retirar de la circulación los billetes emitidos por bancos de emisión anteriores.

Con las reformas a la Ley Monetaria en 1946 se instituyó el Banco de Guatemala, el cual fue fundamentado con carácter descentralizado y autónomo, con el objetivo de la promoción el crecimiento ordenado de la economía, velando por las políticas cambiarias, monetarias y crediticias nacionales. Es hasta el 2002, que se emite la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, para modernizar la gestión y la armonización del Banco Central con los integrantes del sistema financiero nacional.

#### **1.1.4.2. Organización**

En Guatemala la organización del sistema o industria bancaria quedó establecido en 1946, cuando se emitieron las principales leyes financieras, las cuales sufrieron algunas modificaciones en el 2002, considerando regulaciones internacionales, para gestionar la Banca Central.

El sistema bancario guatemalteco está integrado por las siguientes organizaciones:

- Junta Monetaria la cuál dirige y regula el sistema bancario, así como, de la emisión de políticas cambiarias, monetarias y crediticias.
- Banco Central, el cual crea y mantiene las condiciones de desarrollo económico, por medio de las políticas emitidas por la Junta Monetaria.
- La Superintendencia de Bancos, la cual se encarga de vigilar y supervisar las instituciones del sistema financiero del país.

El sistema bancario guatemalteco, al 31 de diciembre del 2019, se encuentra integrado por diecisiete instituciones bancarias autorizadas, de las cuales diez integran Grupos Financieros como empresas responsables (Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A., 2019).

#### **1.1.4.3. Legislación aplicable**

El sistema bancario nacional se encuentra regulado por leyes, reglamentos y normas y se rigen en el siguiente orden por la Ley de Bancos y Grupos Financieros, por las disposiciones emitidas por la Junta Monetaria, por la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, y la Ley de Supervisión Financiera. Así mismo, se sujetan a la legislación general de la República de Guatemala en lo que les fuere aplicable.

#### **1.1.5. Banco Privado Nacional**

El banco sujeto de estudio fue fundado en 1993, con el objetivo de la disminución de déficit habitacional que presenta Guatemala, por medio de la captación de fondos públicos y privados, realiza el financiamiento para la compra, construcción, y remodelación de viviendas y el desarrollo de proyectos habitacionales. En el 2015, se transforma e inicia operaciones como un Banco Privado Nacional, brindando productos y servicios financieros de Banca Comercial, como lo son créditos fiduciarios, tarjetas de débito y crédito, créditos empresariales y de convenio (Banco Privado Nacional, 2019).

##### **1.1.5.1. Misión**

Somos un banco administrado con excelencia, orientado a la concesión de créditos de vivienda, productivos y de consumo, y a la oferta de productos

y servicios que promuevan el ahorro y la inversión, generando valor a sus clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad. (Banco Privado Nacional, 2019, párr. 1)

#### **1.1.5.2. Visión**

Ser reconocidos como un banco importante para el país por su proactividad y creatividad en la oferta de productos y servicios financieros modernos a los guatemaltecos, consolidando su especialización en créditos de vivienda, complementada con las nuevas líneas de créditos de consumo y productivos, procurando permanentemente una amplia cobertura y atención personalizada. (Banco Privado Nacional, 2019, párr. 2)

#### **1.1.5.3. Productos**

En el 2015, ofrece al público. productos comerciales, lo que le permitió expandir los productos que oferta a los clientes, introduciendo créditos fiduciarios, así como operaciones con tarjeta de débito y crédito, siendo estos:

- Depósitos (operaciones pasivas)
  - Cuenta Exclusiva Ahorro
  - Cuenta Ahorro
  - Cuenta de Ahorro en dólares
  - Cuenta Exclusiva Cheques
  - Depósitos Monetarios
  - Depósitos a Plazo Fijo
  
- Créditos (operaciones activas)
  - Back to Back

- Crédito Hipotecario para Vivienda
- Plan Casa Bonita
- Crédito Hipotecario Personal
- Crédito Fiduciario para Empleados de la Iniciativa Privada
- Vivipresta
- Propiedades en Venta
- Tarjeta de Crédito
- Crédito Empresarial Fiduciario
- Crédito Empresarial Hipotecario
- Leasing

#### **1.1.5.4. Servicios**

Los servicios que ofrece la entidad financiera son básicamente: operaciones internacionales, banca en línea, transferencias ACH, APP Móvil, tarjeta de débito, atención al cliente en los puntos destinados para ese fin.

#### **1.1.5.5. Procesos principales**

La interrelación de procesos para el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios que utiliza el banco, se clasifican en procesos principales, lo cuales tienen relación directa con él cliente y en procesos de apoyo, procesos estratégicos y procesos de control interno.

De acuerdo con el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, los procesos principales, son los siguientes:

- **Negocios:** en este proceso inicia la relación con el cliente, al cual se le brinda toda la información de los requisitos y procedimientos necesarios para el inicio del trámite de un crédito hipotecario o fiduciario.
- **Análisis de créditos:** el cual parte desde la recepción de los documentos y requisitos necesarios del cliente, la revisión de estos, así como el análisis del crédito, para su rechazo o aceptación.
- **Aprobación de créditos:** se recibe la información adecuada del análisis de créditos, y con un consenso entre directivos del banco, se da la aprobación o negación del crédito.
- **Apertura de crédito:** este proceso consta de la apertura en formatos y en el sistema informático del crédito previamente aprobado, donde se establecen las condiciones de este (montos, fechas de pago, cantidades de pago, intereses, entre otros).
- **Legalización del crédito:** en este proceso es donde se realiza legalmente el crédito entre el cliente y el banco, a través de una escritura pública.
- **Gestión de Créditos:** con la legalización del crédito se procede a hacer efectiva la compra del inmueble por parte del banco, o el otorgamiento del préstamo al cliente.
- **Gestión de Cobros:** se da formalmente el inicio de la relación con el cliente, y se mantiene una comunicación vía telefónica (*call center*), visitas (cobros) o por medio de cartas, para requerir los pagos. Si existe algún inconveniente en los pagos o retrasos en los mismos, se realizan acciones judiciales.
- **Recepción de pagos:** es donde se realiza la captación de los pagos, así como el ingreso en el sistema informático y la extensión de un recibo de pago.



#### **1.1.5.6. Procesos de apoyo y control**

En la formalización de créditos hipotecarios y fiduciarios, los procesos de apoyo se encargan de administrar los recursos y generar valor al negocio. Por otra parte, los procesos de control garantizan el cumplimiento de normas internas y de entes de auditoría externa. Los procesos de apoyo y control son los siguientes:

- **Administración:** encargado de brindar servicios internos en óptimas condiciones en cuanto a infraestructura, mobiliario, equipo de oficina, telecomunicaciones, energía eléctrica. Cotizar, negociar y comprar todos los insumos necesarios para las operaciones del banco, así como el control de inventarios y despachos a usuarios. Brindar seguridad, apoyo y resguardo tanto a las instalaciones, a los colaboradores como a los clientes, sobre cualquier acontecimiento de robo, atraco, amenazas, entre otros.
- **Recursos humanos:** realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal.
- **Informática:** implementación y mantenimiento de sistemas operativos que permitan la adecuada gestión de información, tanto de clientes, como de créditos, pagos, entre otros, así como el mantenimiento de hardware.
- **Operaciones:** brindar la logística adecuada en cuanto a la captación de pagos por créditos, así como la orientación y servicio a los clientes.
- **Legal:** asesoría en materia jurídica para la formalización de contratos de compraventa, adquisición, pagarés, entre otros, para el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios.
- **Auditoría, riesgos y cumplimiento de normativa:** encargados de supervisar y controlar el cumplimiento de leyes, regulaciones y disposiciones establecidas por la Junta Monetaria, así como la gestión de riesgos.

Figura 2. **Mapeo de procesos en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del registro del Banco Privado Nacional.

## 1.2. Productividad

Por productividad se entiende el uso eficiente de recursos (mano de obra, capital, materia prima, energía e información), en la producción de bienes o servicios, la cual se obtiene al relacionar la cantidad de producción final y los recursos utilizados o la relación entre los resultados alcanzados y el tiempo que lleva conseguirlos. “La productividad se refiere a realizar un trabajo disminuyendo el tiempo como sea posible, manteniendo o aumentando la calidad” (Prokopenko, 1989, p. 3).

En su mayoría, las deficiencias de calidad y los problemas de baja productividad pueden solucionarse con el uso de métodos, herramientas y técnicas sencillas y de fácil comprensión que permiten la mejora de procesos, sistemas, procedimientos, para obtener la optimización de recursos de una organización o proyecto.

### **1.2.1. Medición de la productividad**

Para realizar mediciones de productividad, existen diferentes autores que proponen metodologías para el cálculo de esta, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

#### **1.2.1.1. Alan Lawlor (Reino Unido)**

Este método analiza la productividad de toda la empresa considerando los siguientes factores: objetivos, eficiencia, eficacia, comparabilidad y tendencias progresivas. Para cada uno de estos factores se calculan índices que son comparados para determinar el grado de productividad.

#### **1.2.1.2. Kazukiyo Kurosawa (Japón)**

Método que analiza el pasado de una empresa y a planificar nuevas actividades. Relaciona los factores de valor real versus Valor teórico.

#### **1.2.1.3. Gold (Estados Unidos)**

Este método toma como factores los beneficios (salidas) y las Inversiones (entradas). La relación entre beneficios e inversiones se obtiene el rendimiento,

derivado a elementos como: a) precio de los productos b) costos unitarios c) utilización y d) productividad de las instalaciones e) distribución de recursos.

## **1.2.2. Métodos o herramientas para mejorar la productividad**

Los procesos, proyectos, y procedimientos que utiliza una organización, es posible mejorarlos en cuanto a calidad, costos, eficiencia, tiempos, productividad, entre otras características. Para dichas mejoras existen varios métodos, técnicas y herramientas que se utilizan y algunas de ellas se describirán a continuación.

### **1.2.2.1. Benchmarking**

Herramienta que persigue encontrar las mejores prácticas de una industria en común, con el fin de aumentar el desempeño y la productividad, normalmente se utiliza para realizar comparativos de eficiencia, productividad, calidad y procedimientos con organizaciones similares con liderazgo en el mismo sector.

Al utilizar el *benchmarking* se obtienen resultados como aumento de la calidad y productividad, reducción de costos, y el aumento en la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados.

Derivado a la globalización, las organizaciones buscan aumentar su competitividad al enfrentarse con empresas de carácter mundial, por tal motivo el uso del *benchmarking* genera superioridad ante su competencia, aumento en la satisfacción del cliente, lograr ventajas competitivas, y mejorar el desempeño de la organización.

### 1.2.2.2. Six Sigma

Metodología y filosofía para mejorar procesos, creada en la década de los 80" por el ingeniero Bill Smith en Motorola, está orientada a la reducción de la variación, a través de reducir los defectos de calidad en un producto o servicio. Seis Sigma (Six Sigma) estadísticamente, significa obtener tres o cuatro defectos por un millón oportunidades (DPMO), en el cuál un defecto es un evento en el cuál un producto o servicio cumple los requisitos solicitados por el cliente. Como indicador Seis Sigma, mide el desempeño de un proceso por medio de la variación, como filosofía se dedica a la mejora continua de los procesos buscando como objetivo la menor cantidad de defectos.

Dentro de los beneficios que se alcanzan con el uso de Seis Sigma se encuentran: minimizar los costos de operación, crear una cultura orientada al cliente, es posible aplicarlo a diferentes áreas de la empresa y eliminar procesos que no agregan valor al producto o servicio.

Seis Sigma utiliza una variante del ciclo de Deming que se designa con las siglas DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar), como proceso de mejora. El ciclo DMAIC sigue los siguientes principios:

- Definir: establece cuál es el problema o defecto para el establecimiento de objetivos y resultados esperados.
- Medir: establece la situación y funcionamiento actual del problema o defecto.
- Analizar: pretende averiguar las causas reales del problema o defecto.
- Mejorar: minimiza la inversión determinando mejoras consistentes a través del tiempo.

- Controlar: realiza mediciones y comparaciones para lograr la continuidad de la mejora, medir la satisfacción del cliente y el impacto financiero obtenido.

### **1.2.2.3. Cinco emes (5 Ms)**

Herramienta desarrollada por Toyota para establecer, analizar y mejorar la solución de un problema o proceso. El método propone la revisión de las fases o recursos que utiliza un proceso, y encontrar cuál es la causa raíz del problema.

El método de las cinco emes asigna una M a cada aspecto fundamental de un proceso, y propone analizar cada una de ellas. Las emes que se analizan son: máquina, método, mano de obra, material y medio ambiente.

Existe una variante del método de cinco emes, donde dependiendo del tipo de proceso es posible agregar una sexta eme que se refiere a medición de un proceso. Esta metodología es posible complementarla con el diagrama de Ishikawa o de causa-efecto.

### **1.2.2.4. Resizing & Rightsizing / Downsizing**

El *downsizing* se define como la forma de reorganizar y reestructurar una organización, mejorando los sistemas de trabajo y rediseñando la organización en cuanto a la cantidad de personal, con el fin de mantener competitividad y reducir costos, se orienta a una serie de estrategias, orientadas a alcanzar un tamaño óptimo organizacional y el rediseño organizacional.

Existen dos tipos de *downsizing*: el reactivo el cual se realiza sin un diagnóstico o análisis previo de la situación, buscando la reducción de la planilla,

provocando un inadecuado clima laboral y un impacto a la eficiencia de la organización de forma negativa; y el proactivo el cuál por medio de criterios estratégicos busca la reestructuración y rediseño organizacional por medio de una planificación.

El *resizing* se define como la planificación de volver a dimensionar la planilla de una organización, como consecuencia del *downsizing* donde se ha producido una baja de productividad y resultados negativos.

El *rightsizing* es un proceso de reestructuración de personal en una organización, el cual persigue el aumento de la eficiencia y reducción de costos, a través de minimizar o aumentar la planilla de personal, con el fin de adaptarse a las necesidades del mercado.

#### **1.2.2.5. Kaizen / Mejora continua**

Kaizen es una metodología de mejora continua, basada en que los pequeños cambios positivos y continuos crean resultados importantes. Fue desarrollado por Toyota como una respuesta a la manufactura esbelta, para reducir defectos, eliminar desperdicios, aumentar la productividad, y promover la innovación. Kaizen surge como un emprendimiento en el proceso de reconstrucción que Japón tuvo que emprender tras la Segunda Guerra Mundial (MUG Asociación Civil, 2017). La implementación de Kaizen, considera los siguientes pasos:

- Establecer metas claras y precisas.
- Diagnóstico y desarrollo de un plan para optimizar y mejorar los procesos.
- Implementación de mejoras.
- Revisión y aplicación de las correcciones necesarias.

- Elaboración del informe que contenga los resultados, con el fin de dar seguimiento.
- De acuerdo con el informe generado, los resultados son evaluados y posterior a realizar ajustes se vuelve a iniciar desde el primer paso descrito.

Estas actividades están descritas en un plan de mejora continua, conocido como PDCA (*Plan, Do, Check y Act,*) planificar, hacer, comprobar y actuar.

#### **1.2.2.6. Lean Manufacturing**

El *Lean Manufacturing*, tiene como principio en producir más con los mismos recursos, optimizando procesos, eliminando actividades que generan costo y que no agregan valor al producto (despilfarros). Las actividades que no agregan valor se dividen en siete grupos:

- Sobreproducción: que implica la acumulación de inventarios de cualquier tipo.
- Tiempos de espera: tiempos de improductivos o de espera.
- Transporte: traslados de inventarios.
- Sobreproducción: producción en exceso sin solicitud del cliente.
- Inventarios: almacenamiento de materias primas o producto terminado.
- Movimientos innecesarios: movimientos que no agregan valor al proceso.
- Reproceso: productos no conformes que se vuelven al proceso productivo.

*Lean Manufacturing*, utiliza herramientas como TPM (*Total Productive Maintenance*), cinco eses, *Kanban*, y OEE (*Overall Equipment Effectiveness*) para la mejora de la productividad. Todos los métodos y herramientas para incrementar la productividad son aplicables a cualquier organización y proceso,



la utilización de las herramientas o técnicas dependerá del nivel de alcance y mejoras en cuanto a productividad que quiera alcanzar la organización.

Metodologías, técnicas o herramientas como Seis Sigma, *Lean Manufacturing*, Kaizen y *benchmarking*, implican cierto grado de dificultad en su implementación, ya que requieren un cambio de cultura organizacional para desarrollarlas de forma que se puedan obtener resultados en los indicadores y procesos que se requieran mejorar.

Herramientas como metodología 5 Emes, diagrama causa efecto, diagrama de Pareto y OEE requieren de menor esfuerzo organizacional e implementar pero que de alguna maneja deben ser combinadas con otras herramientas para obtener mejores beneficios.

Tabla I. **Ventajas y desventajas de herramientas de productividad**

<b>Método o herramienta</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
Benchmarking	Identificación de oportunidades y mejoras. Detección de tendencias y tecnologías en el sector de la organización.	No brinda soluciones inmediatas. Obtención de procesos o cooperación de organizaciones externas.
<i>Six Sigma</i>	Con una buena implementación se pueden obtener resultados satisfactorios en rentabilidad y con el cliente. Involucramiento de todo el personal en el desarrollo de proyectos.	Altos conocimientos estadísticos. Alto costo en formación de equipos de trabajo para el buen funcionamiento de la metodología.

Continuación tabla I.

5 M	Establece causas puntuales y potenciales lo que no permite directamente el análisis de este. Es un método menos complejo.	No considera factores externos de la organización. Se podrían no considerar otras causas potenciales. Se requiere un mayor conocimiento del proceso.
<i>Resizing &amp; Rightsizing / Downsizing</i>	Disminución de costos por concepto de planilla de personal. Cambia de acuerdo a la situación externa de la organización. Aumento del rendimiento del personal.	Resistencia al cambio del personal. Aumento de desempleo. Perdida de personal valioso. Desmotivación del personal.
Kaizen / Mejora continua	Aumento de la motivación del personal. Reducción de fallas en equipos y herramientas. Bajos niveles de inventario.	Requiere el involucramiento de todo el personal. Dependiendo de la perspectiva, se puede centrar solo en un área o proceso de mejora sin considerar a toda la organización.
<i>Lean Manufacturing</i>	Reducción de costos. Mejores tiempos de entrega ( <i>lead time</i> ). Reducción de inventarios. Disminución de desperdicios. Mejora en eficiencia, y calidad (productividad).	Resistencia al cambio del personal. Menor flexibilidad ante cambios o problemas de inventario.

Fuente: elaboración propia.

### **1.2.3. Productividad en la industria bancaria**

El indicador de productividad en la industria bancaria, se refiere al uso y aprovechamiento del recurso humano, en la gestión de los recursos financieros los cuales generan beneficios a las entidades bancarias, de acuerdo con el Banco de Guatemala (2004), el cálculo para la productividad en el sector bancario se determina considerando el monto de recursos que integran el activo de los bancos como factor capital y como una aproximación promedio del factor trabajo se utilizó el número de trabajadores.

Para la banca, este indicador se mide como la relación entre el total del activo respecto del número de colaboradores. La productividad de los recursos humanos está ligada a que a través de éstos se reducen los costos administrativos por unidad de activo que maneja cada banco. Para aumentar la productividad en el sector financiero, la mayoría de los bancos están optando por el uso de canales digitales, la mejora de la experiencia al cliente y el diseño de productos y servicios innovadores.

Las ventajas de los métodos o herramientas para mejorar la productividad son aplicables a cualquier organización y proceso, la utilización de las herramientas o técnicas dependerá del nivel de alcance y mejoras en cuanto a productividad que quiera alcanzar la organización. Metodologías, técnicas o herramientas como Seis Sigma, *Lean Manufacturing*, Kaizen y *benchmarking*, implican cierto grado de dificultad en su implementación, debido a que demandan un cambio de cultura organizacional para desarrollarlas y obtener resultados en los indicadores y procesos que se requiera mejorar.

#### **1.2.4. Costo de gestión bancaria**

La principal actividad de una institución bancaria es la intermediación financiera, por tal motivo es primordial la evaluación de costos incurridos, para el análisis de la productividad. El costo de gestión bancaria se estableció como la relación de los gastos de administración respecto del monto total de recursos que administra, o sea la suma del activo más el pasivo. La reducción de este indicador evidencia una mejora en los niveles promedio de eficiencia de la gestión bancaria y por tal motivo aumento de competitividad.

#### **1.2.5. Indicadores de gestión**

Un indicador se define como un dato cualitativo o cuantitativo o un conjunto de datos, que permiten visualizar de forma objetiva la evolución de un proceso o un sistema de gestión. Los indicadores de gestión permiten la administración de un proceso o inclusive una organización, con el objetivo de conseguir la mejora continua.

Las organizaciones que definen e implementan indicadores de gestión, se adaptan constantemente a los mercados globales, ya que detectan desviaciones que afectan negativamente el desempeño organizacional, y permite tomar decisiones para garantizar la continuidad y crecimiento de los negocios (Heredia Alvarado, 2010).

### **1.2.6. Metodologías para establecer indicadores de gestión**

Para establecer indicadores de gestión a nivel organizacional, existen diferentes metodologías que brindan un apoyo para su desarrollo.

#### **1.2.6.1. Enfoque cliente proveedor**

La metodología cliente proveedor, se enfoca en la generación de acuerdos de niveles de servicio y en el mapeo de procesos. Guarda estrecha relación con la gestión de procesos: relaciones entre procesos, detalle del proceso, y puesta en marcha de una estrategia, control y mejora. Es útil cuando se desea mejorar el alineamiento, comunicación y operatividad de las áreas de una organización.

#### **1.2.6.2. Balanced Scorecard**

Metodología desarrollada por David Norton y Robert Kaplan, que relaciona estrategias y objetivos con desempeño y resultados a través de cuatro áreas medibles, como lo son: financiero – contable, clientes y mercado, procesos internos, aprendizaje y desarrollo.

### **1.2.7. Metodología de excelencia en la gestión**

También conocido como *Malcom Baldrige*, desarrollada por el gobierno de Estados Unidos en los años 80. Es una herramienta para evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de la excelencia y mejora de la competitividad a largo plazo. Genera un enfoque hacia los clientes y busca el involucramiento de todos los procesos, áreas y actividades clave del negocio. Se basa en siete secciones: perfil de la empresa, liderazgo, planeación estratégica, enfoque a

clientes y mercado, enfoque en recursos humanos, gestión de procesos, resultados del negocio, información y análisis.

### **1.2.8. Metodología OKR**

La metodología OKR (*Objective Key Results*) o también conocida como Objetivos y Resultados Clave, tiene como objeto la definición de metas y objetivos medibles de forma personal, que deben estar enfocados con la visión y objetivos organizacionales, los cuales deben de comunicarse de forma horizontal y vertical en toda la organización, para validar el desempeño y crecimiento del empleado, equipo u organización.

### **1.3. Las cuatro disciplinas de la ejecución (4DX)**

Las cuatro disciplinas de la ejecución son un conjunto de principios: claridad, enfoque, compromiso, acción, sinergia y rendición de cuentas, que proporcionan un proceso y herramientas que permiten la ejecución de la estrategia empresarial, estableciendo prioridades.

Los resultados de una estrategia son alcanzables cuando el recurso humano cambia su comportamiento, por tal motivo es importante conseguir el compromiso, ante las actividades urgentes y rutinarias que minimizan el tiempo e impiden la ejecución de los planes. Covey, autor de las cuatro disciplinas de la ejecución, plantea una metodología para ejecutar planificaciones estratégicas y conseguir las metas propuestas (Inversiones Andes, s.f.).

“Las cuatro disciplinas de la ejecución” es un marco de ejecución de estrategia desarrollado por Stephen R. Covey y Chris McChesney, presentado en su libro con el mismo nombre. El concepto cubre 4 áreas clave que, cuando

se combinan, ayudan a los líderes y equipos a ejecutar la estrategia comercial, siendo las siguientes: atención, influencia, compromiso y responsabilidad.

Esta metodología propone que la mayoría de las organizaciones existan dentro de un complejo torbellino de actividades, prioridades, tareas pendientes y otros trabajos que conforman el trabajo diario. El objetivo de esta metodología es ayudar a los líderes y colaboradores a superar este torbellino y centrarse en el logro de objetivos. La clave del marco metodológico de la herramienta son estos 4 principios que ayudan a establecer expectativas y establecer objetivos dentro de un contexto organizacional.

### **1.3.1. Disciplina 1: enfocarse en lo importante**

Esta disciplina considera enfocarse y definir a lo máximo dos objetivos con metas, las cuales son denominadas Metas crucialmente importantes (MCI). Una MCI es una meta que hace la diferencia en la organización y que al no alcanzarla los demás logros se vuelven secundarios.

Las especificaciones o reglas para establecer una meta crucialmente importante se centran específicamente en la organización, áreas o equipos que se deben concentrar a lo máximo en dos metas crucialmente importantes.

Las MCI seleccionadas, deben ser vitales para el desempeño de la organización, los líderes o directores, no pueden imponer las metas de los equipos de trabajo y las metas crucialmente importantes (MCI) deben tener un objetivo que se pueda medir y establecer una fecha límite para alcanzarlo, y deben seguir la estructura: de X a Y para cuándo.

### **1.3.2. Disciplina 2: tomar acción sobre las medidas de predicción**

Las medidas de predicción se definen como las actividades que influirán en el resultado de la MCI planteada en la Disciplina Uno, por tal motivo es necesario invertir tiempo, recursos y energía en dichas actividades, de esta forma se podrá anticipar el resultado. Las medidas de predicción tienen dos características: predictivas debido a que si estas cambian el indicador histórico también lo hará, considerando que es posible ejercer influencia sobre dicha medida sin que se dependa de terceros. Las medidas de predicción son difíciles de medir con respecto de las medidas históricas, pero es más fácil influir en ellas con actividades que se deben lograr a diario o semanalmente.

### **1.3.3. Disciplina 3: llevar un convincente tablero de resultados**

Esta disciplina establece que es indispensable que todo el personal de una organización, se enteren de los resultados de las metas establecidas en cualquier momento y en cualquier lugar. Las MCI y las medidas de predicción se deben registrar en un tablero para que la cultura de las 4DX prevalezca ante las actividades rutinarias y urgentes.

Esta disciplina buscar crear un espíritu de competitividad personal, al establecer la medición de los equipos de trabajo, para lograr mejorar el desempeño y motivando al personal a lograr las metas.



#### **1.3.4. Disciplina 4: establecer una cadencia de rendición de cuentas**

La rendición de cuentas es un ciclo constante de la verificación del desempeño de un equipo, que busca crear compromiso para alcanzar las metas y objetivos planteados (MCI y medidas de predicción). En esta disciplina es donde se consiguen poner en práctica las tres disciplinas descritas anteriormente.

La disciplina 4, establece la reunión semanal con los equipos de trabajo entre 20 o 30 minutos, estableciendo una agenda que contemple: reportar sobre compromisos, aprender sobre errores y aciertos, proponer nuevos compromisos.

Mientras que la primera disciplina describe cómo elegir en qué enfocarse y cómo estructurar una meta, la disciplina dos se refiere a qué medir, siendo esta la principal diferencia de una MCI con una medida predictiva.

Las medidas predictivas son resultados que se están tratando de alcanzar, como ventas, ingresos, cantidad de clientes, entre otras, en las cuales es posible influir directamente. La metodología propone que la mayoría de las organizaciones se centren en las medidas de predicción, debido a que suelen ser las más fáciles de influir, medir, y controlar.

Con las metas crucialmente importantes y las medidas de predicción establecidas, la disciplina tres establece cómo llevar los registros. La clave de este principio es crear y mantener tableros simples y atractivos. La metodología de las cuatro disciplinas reemplaza las hojas de cálculos y formulas con cuadros de mando estableciendo un máximo de seis medidas de predicción.

Los cuadros deberán ser diseñados por los equipos y deben estar y mantenerse los resultados a la vista de toda la organización. Cuando los equipos saben si están ganando o perdiendo, es más probable que se concentren en el desempeño.

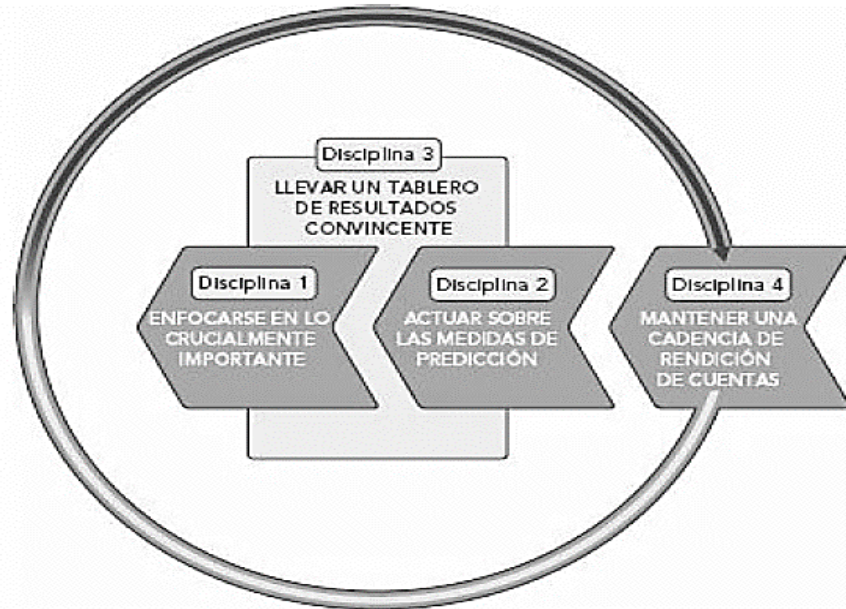
La rendición de cuentas establece la revisión de los resultados obtenidos de las MCI y las medidas de predicción, por medio del tablero diseñado por los equipos. Se sugiere que las reuniones de MCI se realicen semanalmente para establecer la cadencia ideal, debido a que un período de tiempo más largo dificulta que los colaboradores se mantengan comprometidas con sus objetivos.

Las reuniones siguen una estructura de tres partes de rendición de cuentas, revisión, y planificación, donde los equipos analizan los compromisos anteriores y el marcador y acuerdan con compromisos las próximas acciones.

La preparación de la reunión de rendición de cuentas establece que cada miembro del equipo debe contestar: ¿Cuál es la actividad más importante que puedo realizar para mover positivamente el tablero de resultados?

El enfoque en las medidas principales es importante debido a que el resultado de las reuniones siempre debe acordar sobre las acciones para influir en las medidas de predicción.

Figura 3. **Interacción de 4DX**



Fuente: Covey, McChesney, Huling, y Miralles, (2013). *Las cuatro disciplinas de la ejecución*.

### 1.3.5. Implementación 4DX

La implementación de 4DX debe considerar involucramiento de los líderes o directivos y de todos los colaboradores de la empresa u organización (Roncancio, 2018).

#### 1.3.5.1. Pasos para la implementación 4DX

- Identificar y establecer las MCI de la organización.
- Diseñar las MCI de cada equipo y las medidas predictivas.
- Organizar una reunión para diseñar el tablero junto con las MCI de cada equipo, líder y organización.
- Realizar reuniones de rendición de cuentas (cadencia).

- Realizar la ejecución de la estrategia por medio del comportamiento de los indicadores y del cumplimiento de los compromisos adquiridos en la rendición de cuentas.
- Realizar rendición de cuentas a nivel directivo, para establecer el comportamiento de las MCI organizacionales.

## **2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la investigación comprende cinco fases en las que se realizó las actividades programadas y los pasos metodológicos estas se presentan en orden lógico.

En la primera fase se utilizó la síntesis y resumen de la información recabada en la observación directa al proceso, revisión bibliográfica y documental física y digital que se tuvo al alcance relacionada con la productividad y metodología de indicadores de gestión enfocado en el sistema bancario, que le dan sustento teórico a este informe. Para realizar el análisis de datos y de la información, se utilizó la técnica de estadística descriptiva

Se aplicó la técnica de encuesta, y el instrumento de recolección de datos por medio de un cuestionario estructurado en diez preguntas cerradas de respuestas dicotómicas, que se aplicó a treinta y siete colaboradores del proceso de administración de cartera de créditos hipotecarios y fiduciarios del Banco Privado Nacional, con el fin de obtener datos e información relacionados con la administración de indicadores de gestión y la baja productividad.

Se utilizó una guía de entrevista estructurada en seis preguntas abiertas a un directivo de la cartera créditos hipotecarios y fiduciarios previo a la implementación del plan piloto, con base en los datos recopilados y obtenidos a través de la encuesta aplicada a treinta y siete colaboradores de la cartera de créditos (ver apéndice 3, p. 94).

En la segunda fase se identificó y analizó las actividades susceptibles de mejora, se realizó cálculos de costos operativos, niveles de servicio, productividad con base en datos históricos de la institución, para el efecto se revisó estados contables y estados financieros para determinar los costos y productividad, y por otra parte se revisó el historial de quejas y reclamos que se han presentado en el proceso, correspondientes a 2019.

En la tercera fase de investigación, se describió los beneficios de utilizar la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en la gestión del otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en el Banco Privado Nacional, los cuales se obtuvieron a través del análisis de datos recolectados de los resultados de la encuesta realizada y por medio de la revisión documental.

En la cuarta fase se organizó, clasificó, y tabuló los datos obtenidos y se presentaron por medio de gráficas de barras y pie desarrollados en una hoja de cálculo en Microsoft Excel. Se realizó la interpretación y análisis de los datos por medio de la representación gráfica utilizando la técnica de estadística descriptiva y el análisis de contenidos.

En la quinta fase de la investigación con base en los resultados de la guía de entrevista estructurada en seis preguntas abiertas que se aplicó a un directivo de la gestión de la cartera de créditos hipotecarios y fiduciarios previo a la implementación del plan piloto (ver apéndice 4, p. 99) la información recolectada en la revisión de documentos empresariales, y haciendo uso del programa informático Microsoft Word, se diseñó técnicamente y se implementó el plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución, para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.

Se presentó los resultados obtenidos, utilizando diagramas y tablas, con apoyo de recursos tecnológicos como el programa Excel de Microsoft y en la discusión se presentó el análisis a lo interno de la investigación y se confrontó y relacionó con resultados de estudios previos y referencias de autores en el análisis externo de la investigación, llegando a las conclusiones y recomendaciones.





### **3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

De acuerdo con los objetivos propuestos se presenta los siguientes resultados:

#### **3.1. Objetivo 1**

- Diagnóstico situacional del proceso de créditos respecto de los indicadores de gestión para el aumento de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios.

Para el logro de este resultado como paso inicial del estudio se realizó la técnica de observación directa al proceso de otorgamientos de créditos, la técnica de encuesta realizada a 37 colaboradores involucrados en el proceso, revisión de documentos empresariales para identificar indicadores de gestión de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios.

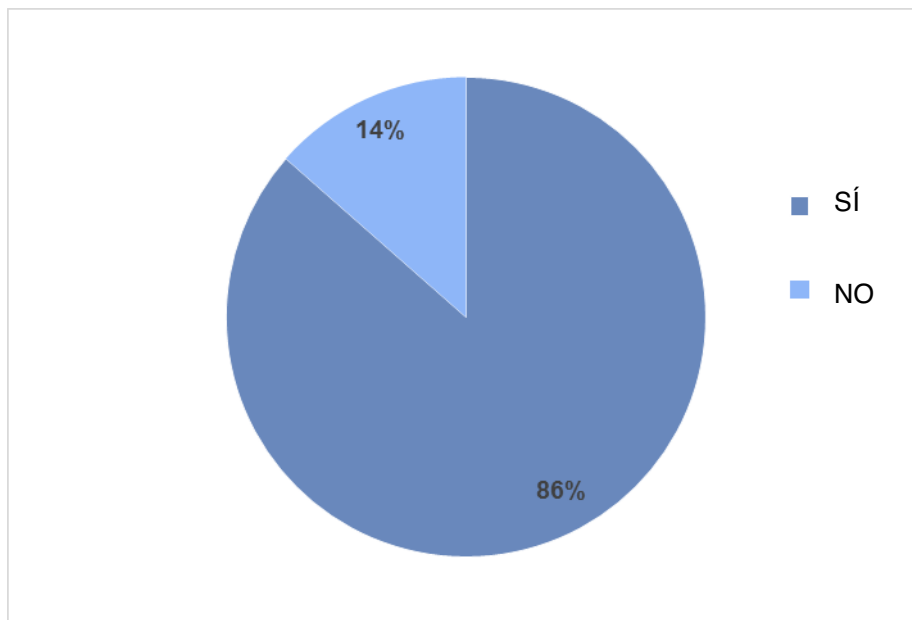
Se determinó a través de la información obtenida de los documentos empresariales y el instrumento de encuesta, los tiempos de ciclo desde la solicitud del cliente hasta el desembolso de créditos hipotecarios y fiduciarios, y la recolección de datos históricos de los costos administrativos, utilidad después de impuestos y cantidad de colaboradores de la organización, y se realizó el análisis de quejas y reclamos para establecer el nivel de servicio en el proceso de otorgamiento de créditos.

### 3.1.1. Resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos de las encuestas se presentan en gráficos circulares, los cuales se analizan a continuación:

Figura 4. Resultados de la pregunta 1

¿Conoce los objetivos y metas principales de la organización?



Fuente: elaboración propia.

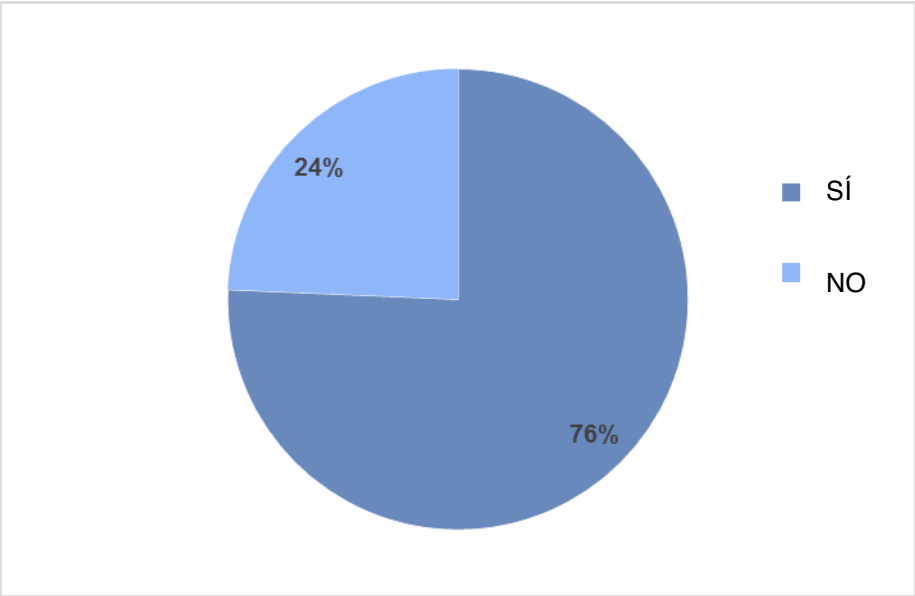
La gráfica muestra un 86 % de encuestados que respondió que Sí conoce los objetivos y metas principales de la organización y un 14 % que respondió que No conoce los objetivos y metas principales de la organización.

Análisis: se relaciona el catorce por ciento que respondió no conocer los objetivos y metas principales de la organización con cinco colaboradores recién

integrados a la fuerza laboral y con planes de inducción deficientes. El Banco Privado Nacional debe transmitir y comunicar el plan estratégico a los colaboradores, el cuál es requerido por la Superintendencia de Bancos, que debe realizar cada quinquenio, y retroalimentar de forma anual para que todos los colaboradores conozcan las estrategias de crecimiento a seguir, con objetivos indicadores y metas descritos en el plan estratégico.

Figura 5. **Resultados de la pregunta 2**

¿Tiene objetivos y metas claras en las funciones que desempeña?



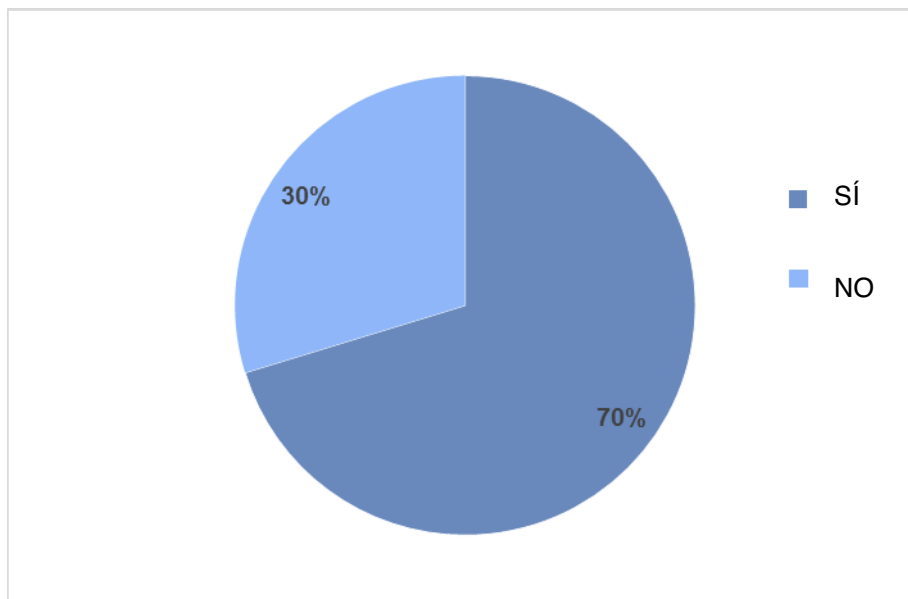
Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra un 76 % de encuestados que respondió que Si tiene objetivos y metas claras en las funciones que desempeña y 24 % que respondió que no tiene objetivos y metas claras en las funciones que desempeña.

Análisis: se relaciona el veinticuatro por ciento que respondió que No tiene objetivos y metas claras en las funciones que desempeña con cinco colaboradores recién integrados a la fuerza laboral y cuatro colaboradores con tiempo de antigüedad laboral esto sugiere que no tienen un método para definir las actividades que les conducirá a un desempeño eficiente.

Figura 6. **Resultados de la pregunta 3**

¿Tiene más de cuatro metas que cumplir al mismo tiempo?



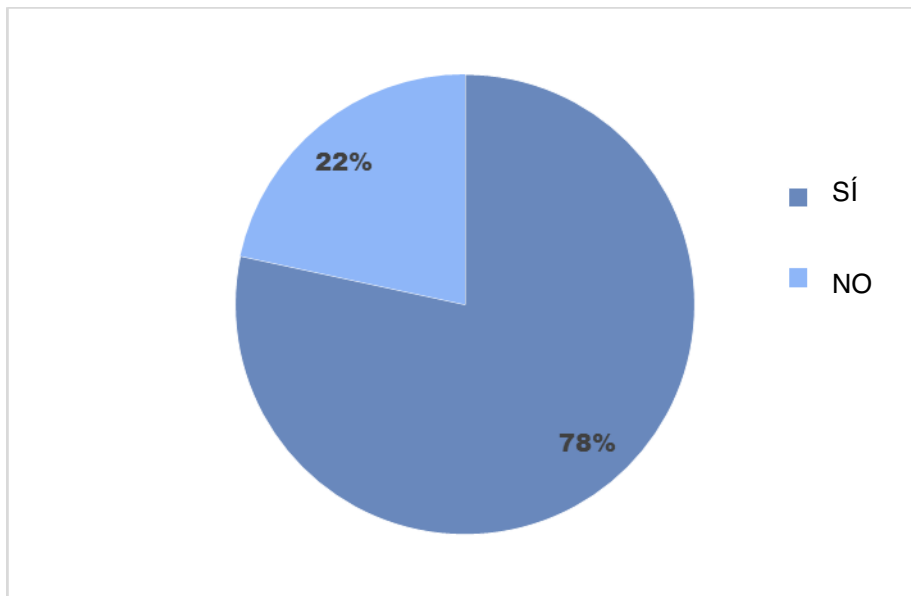
Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra un 70 % de encuestados que respondió que Sí tiene más de cuatro metas que cumplir al mismo tiempo y un 30 % que respondió que No tiene más de cuatro metas que debe cumplir al mismo tiempo.

Análisis: se relaciona el setenta por ciento que respondió Si tiene más de cuatro metas que cumplir al mismo tiempo con quince de los encuestados que con tiempo de antigüedad laboral, y el treinta por ciento que respondió no tener más de cuatro metas que cumplir. Esto sugiere que la mayor cantidad de colaboradores que tienen más de cuatro metas que cumplir, participan en varios procesos y corren el riesgo de perder el concepto de enfoque.

Figura 7. **Resultados de la pregunta 4**

¿Las metas de su proceso establecen el plazo de tiempo de alcance?



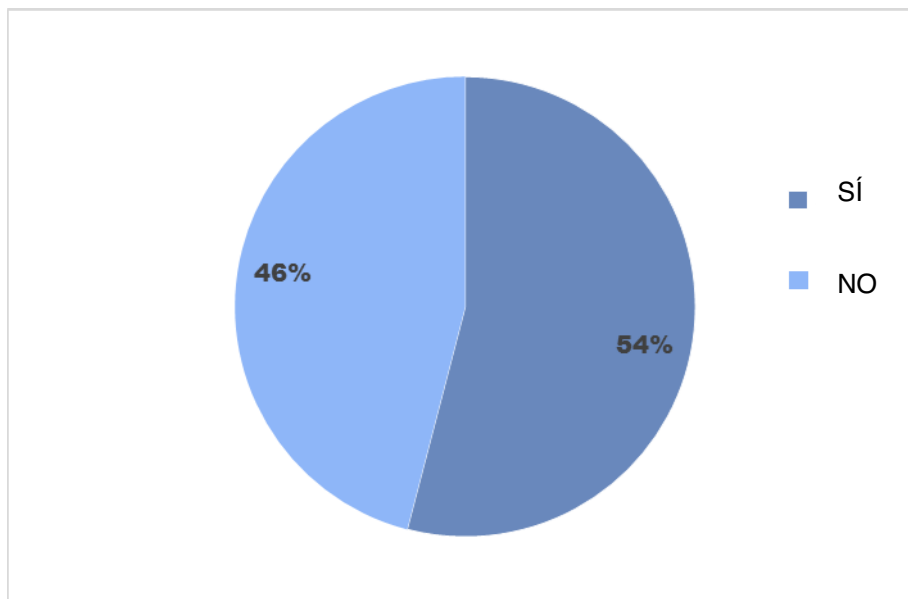
Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra un 78 % de encuestados que respondió que las metas de su proceso Sí establecen el plazo de tiempo de alcance y un 22 % que respondió que las metas de su proceso No establecen el plazo de tiempo de alcance.

Análisis: se relaciona el setenta y ocho por ciento que respondió que las metas de su proceso Si establecen el plazo de tiempo de alcance con veintiséis del total de treinta y siete encuestados que respondió a la pregunta anterior que tiene más de cuatro metas que cumplir al mismo tiempo, esto sugiere que dichos colaboradores definen el tiempo para alcanzar sus metas.

Figura 8. **Resultados de la pregunta 5**

¿Conoce el concepto de medida de predicción y como le ayudaría en el cumplimiento de sus metas?



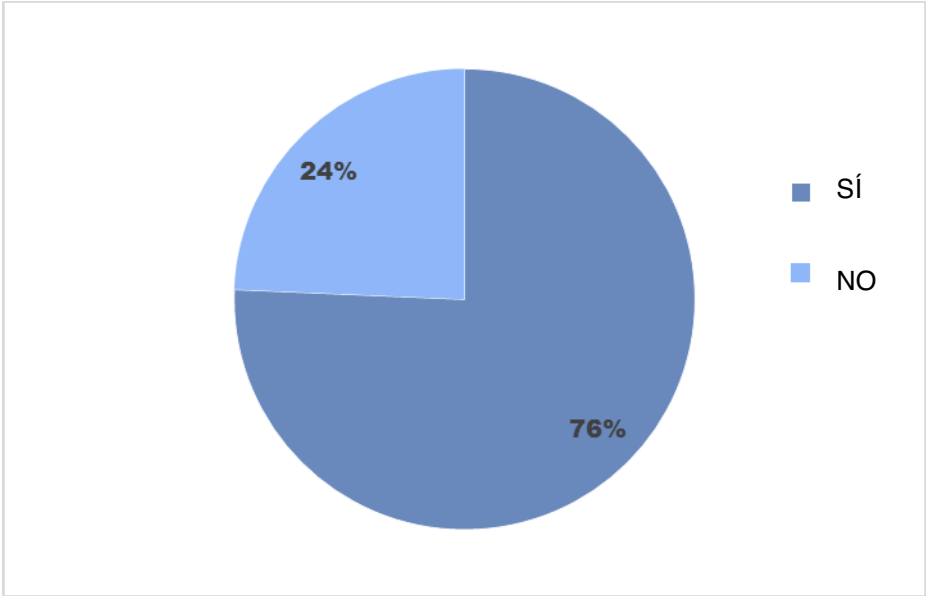
Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de la encuesta realizada.

La gráfica muestra un 54 % de encuestados que respondió que Sí conoce el concepto de “medida de predicción” y cómo influyen en el cumplimiento de metas y un 46 % que respondió que No conoce el concepto de una “medida de predicción” y como le ayudaría en el cumplimiento de metas.

Análisis: se relaciona el cincuenta y cuatro por ciento que respondió Sí conoce el concepto de “medida de predicción” y como le ayudaría a cumplir las metas planteadas con el setenta por ciento de los encuestados que respondió que tiene más de cuatro metas que cumplir, y que las metas de su proceso establecen el plazo de tiempo de alcance esto sugiere que dichos colaboradores conocen las “medidas de predicción”, y no perder el enfoque de cumplimiento del tiempo para alcanzar sus metas, esto corresponde a las disciplinas uno y dos de las cuatro disciplinas de ejecución.

Figura 9. **Resultados de la pregunta 6**

¿Visualiza con frecuencia los resultados mensuales o anuales de la organización y las de su proceso para verificar su comportamiento?



Fuente: elaboración propia.

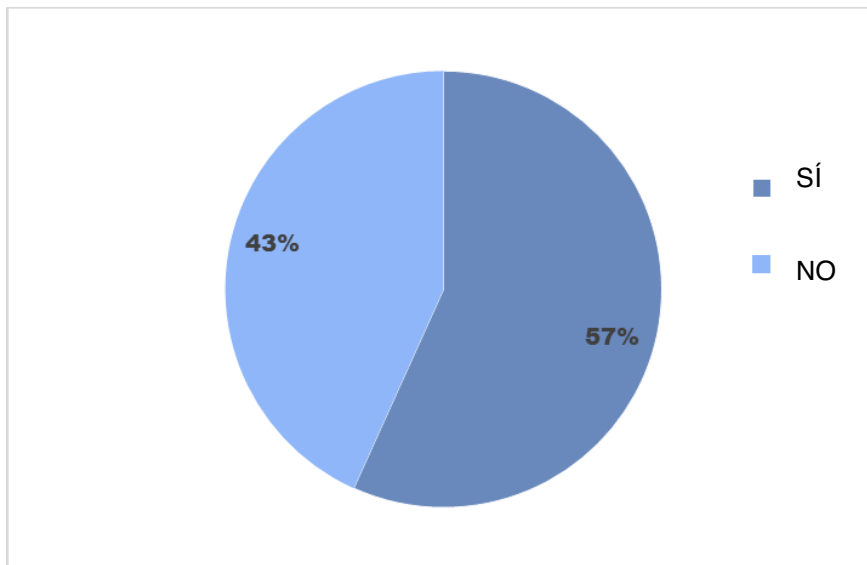
La gráfica muestra un 76 % de encuestados que respondió que Sí visualiza con frecuencia los resultados que obtiene la organización y las del proceso que

gestiona para verificar el desempeño y un 24 % que respondió que No visualiza con frecuencia los resultados obtenidos de la organización y las de su proceso para verificar su desempeño.

Análisis: si el setenta y seis por ciento de los encuestados respondió que visualiza con frecuencia los resultados mensuales o anuales de la organización y las de su proceso para verificar su comportamiento, se pone en evidencia la existencia del tablero de resultados que establece la disciplina tres de la ejecución explicada en este estudio.

Figura 10. **Resultado de la pregunta 7**

¿Tiene acceso a visualizar los indicadores de las metas organizacionales y de su proceso?



Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra un 57 % de encuestados que respondió que Sí tiene acceso a visualizar el resultado de los indicadores establecidos en las metas de

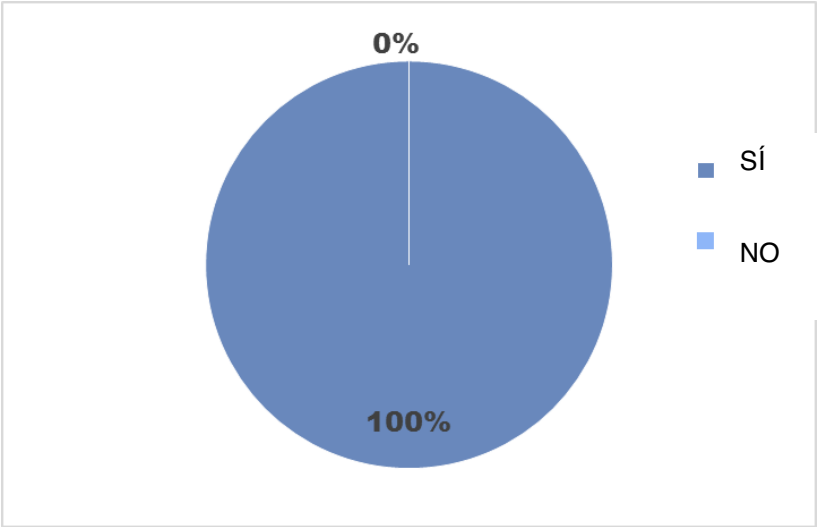


la organización y de su proceso, y un 43 % que respondió que No tiene acceso a visualizar el resultado de los indicadores de las metas organizacionales ni de su proceso.

Análisis: la gráfica muestra un cincuenta y siete por ciento de los encuestados que, si tiene acceso a visualizar los indicadores de las metas organizacionales y de su proceso, esto sugiere que, si existe el medio para visualizar los indicadores, pero se desconoce la razón del porqué la mitad de los encuestados indicó no tener acceso.

Figura 11. **Resultado de la pregunta 8**

¿Le ayudaría tener visible un tablero de resultados e indicadores convincente, para mejorar el desempeño laboral y el alcance de sus metas?



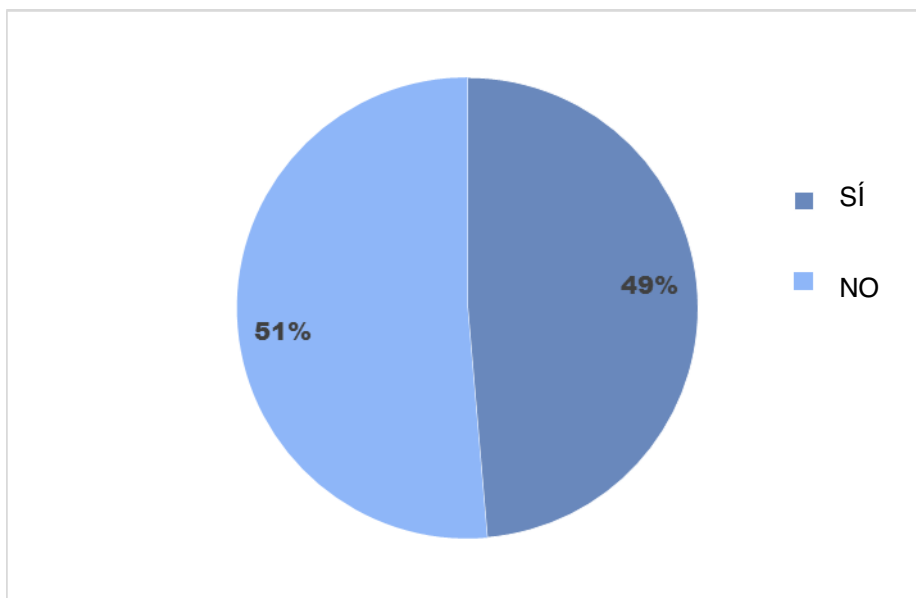
Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra un 100 % de encuestados que respondió que Sí le ayudaría tener visible un tablero de resultados e indicadores convincente, para mejorar el desempeño laboral y el alcance de sus metas.

Análisis: que el total de los encuestados haya respondido que ayudaría tener visible un tablero de resultados e indicadores convincente para mejorar el desempeño laboral y el alcance de sus metas, evidencia la necesidad de implementar la disciplina tres de la metodología las cuatro disciplinas de la ejecución.

Figura 12. **Resultado de la pregunta 9**

¿Se reúne semanalmente, con su jefe y equipo de trabajo para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos?



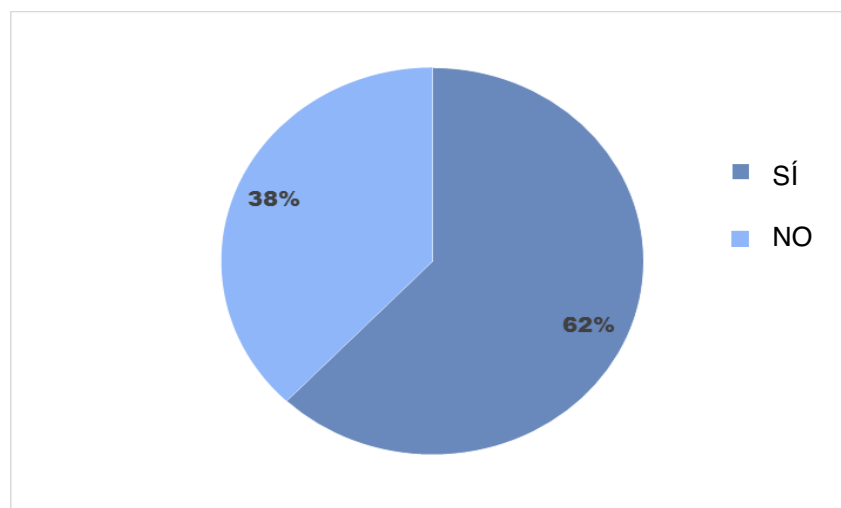
Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra un 49 % de encuestados que respondió que Sí se reúne semanalmente, con su jefe y equipo de trabajo para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos y un 51 % que respondió que No se reúne semanalmente, con su jefe y equipo de trabajo para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos.

Análisis: el cincuenta y uno por ciento de los encuestados que respondió que no se reúne semanalmente, con su jefe y equipo de trabajo para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos, está quedando fuera de la actividad más importante para conducir a la fuerza laboral al alcance de objetivos, metas y mejora de la productividad y el desempeño eficiente de sus funciones. La disciplina 4 de ejecución, establece la reunión semanal con los equipos de trabajo entre 20 o 30 minutos, con una agenda que contemple reportar compromisos, aprender sobre errores y aciertos, proponer nuevos compromisos.

Figura 13. **Respuesta a la pregunta 10**

¿En la reunión de equipo, se establecen los compromisos a cumplir y conocer en la próxima reunión?



Fuente: elaboración propia.

La gráfica muestra un 62 % de encuestados que respondió que, en la reunión de equipo Si se establecen los compromisos a cumplir y tratar en la próxima reunión y un 38 % que respondió que en la reunión de equipo No se establecen los compromisos a cumplir y tratar en la próxima reunión.

Análisis: con un treinta y ocho por ciento que respondió no a la pregunta planteada se considera que se pone de manifiesto el cumplimiento parcial de la disciplina 4 de ejecución, que indica que en la reunión de equipo de trabajo se debe establecer nuevos compromisos a cumplir y deben darse a conocer en la próxima reunión, lo que es necesario debido a que las reuniones contemplan la rendición de cuentas, revisión, y planificación, análisis de los compromisos anteriores, el marcador de resultados, y acordar compromisos para las próximas acciones.

El diagnóstico permitió identificar cinco indicadores de gestión que no cuentan con una metodología adecuada en el aumento de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, siendo estos: costos administrativos, tiempos de ciclo y niveles de servicio.

Servicio al cliente: se refiere al cumplimiento de las condiciones pactadas y los acuerdos establecidos previamente relacionados con límites de riesgos, prestaciones de servicios, condiciones económicas y cumplimiento de las metas, elemento fundamental para valorar el servicio que prestan los colaboradores de la entidad bancaria que deben observar las normas de cortesía, atender con interés las operaciones y demandas planteadas, trato personalizado al cliente en el que se le informe detalladamente sobre créditos hipotecarios y fiduciarios que se adapten a sus necesidades.

Eficacia en la gestión: esta se puede medir conociendo el tiempo que dura el proceso desde la solicitud de operación de crédito hipotecario o fiduciario, hasta el desembolso autorizado o bien evaluando su operatividad a nivel general, teniendo en cuenta elementos como las gestiones en la oficina, la atención telefónica.

Quejas o reclamos de los clientes: generados por los defectos y reprocesos cometidos, el banco como cualquier otra empresa comete errores, pero estos pueden producirse de forma puntual o persistir en el tiempo. Además de valorar el volumen de defectos, es importante tener en cuenta el tiempo que tarda el banco en corregirlos, una vez que son detectados. Para la solución de un defecto la retrocesión debe hacerse con fecha valor, es decir, con la misma fecha a partir de la cual empiezan a generar intereses los abonos o cargos en las cuentas, la cual puede diferir de la fecha contable por razones operativas.

Tabla II. **Ficha técnica muestral**

<b>Aspectos claves</b>		<b>Población</b>
<b>Población</b>	Características	Empleados del Banco Privado Nacional
	Tamaño	35
	Nivel de confianza	95 %
<b>Instrumento</b>		Cuestionario
<b>Tipo de muestreo</b>		Aleatorio simple
<b>Tamaño de la muestra</b>	Inicial calculada	32
	Final empleado	37
<b>Fecha</b>	Entre junio y julio de 2020	

Fuente: elaboración propia.

### **3.2. Objetivo 2**

- Análisis de las actividades susceptibles de mejora por medio de “las cuatro disciplinas de la ejecución” para aumentar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.

Para realizar el análisis de actividades susceptibles a mejora se desarrolló una encuesta con los colaboradores que participan en el proceso de otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, donde se pudo establecer las actividades que necesitan mejora, metas crucialmente importantes, actividades de desempeño, así como las medidas de predicción que no se están gestionando de una forma adecuada.

Las actividades susceptibles de mejora del proceso de otorgamientos de créditos son básicamente Atención al cliente, establecimiento de objetivos y metas individuales, ventas e ingresos, determinación de costos, definición de acciones sobre las medidas de predicción, y rendición de cuentas. Estas actividades llamadas de predicción se consideran susceptibles de mejora dentro de la segunda y cuarta disciplina de la ejecución son las que requieren acción de medida inmediata.

Análisis: la actividad de atención al cliente es realizada diariamente por los colaboradores de la cartera de créditos, consiste en la recepción de documentos, agilización del proceso de solicitud de créditos y gestión del otorgamiento en tiempo rápido. La actividad de establecimiento de objetivos y metas individuales es una actividad que los colaboradores deben realizar semanalmente consiste en definir sus propios objetivos y trazar las metas personales para lograr la productividad del otorgamiento de créditos y las metas del banco.

La actividad de ventas e ingresos es una actividad diaria que los colaboradores realizan, consiste en convencer al cliente de obtener el crédito de acuerdo a sus intereses y capacidad de tal manera que opte por solicitarlo y obtenerlo, ingresos se refiere a los cobros de capital e intereses que los clientes deben pagar en los plazos fijados por el banco, es una actividad que los colaboradores realizan diariamente más que todo con las cuentas que entran en mora. Determinación de costos los directivos determinan los costos de vender a los clientes los créditos y cobrar las cuotas pactadas por el cliente y el banco, estos costos se ajustan a ciertos límites.

La definición de acciones sobre las medidas de predicción, y rendición de cuentas, son actividades que se deben realizar dentro de las reuniones periódicas del equipo de trabajo, actividades que no se están realizando con la debida frecuencia porque las reuniones no se celebran semanalmente. Estas actividades al ser canalizadas y mejoradas conducirán a mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios.

Las medidas predictivas son básicamente los resultados que se están tratando de alcanzar, alza en las ventas, incremento de ingresos, mayor captación de clientes, plantear nuevas metas individuales, entre otras, en las que es posible influir directamente para mejorarlas, estas actividades son llamadas de predicción, la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución propone que la mayoría de las organizaciones se centren en las actividades de predicción, debido a que suelen ser las más fáciles de influir, medir, controlar y mejorar.

### **3.3. Objetivo 3**

- Descripción de los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.

Los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución son los siguientes:

#### **3.3.1. Beneficios financieros**

Estos se refieren directamente al incremento de ingresos por créditos, a la reducción de costos derivados de los desembolsos y a la utilidad recibida se refiere a la tasa de retorno.

#### **3.3.2. Beneficios en variables**

Este término hace referencia a los beneficios obtenidos como la productividad en el otorgamiento de créditos, el tiempo de respuesta o ciclo de tiempo utilizado entre la solicitud del cliente y el desembolso del dinero por el banco, la reducción de quejas o reclamos por parte de los clientes, control y reducción de costos administrativos y beneficios para la organización en el alcance de las metas crucialmente importantes que son la productividad de los procesos y la rentabilidad de la entidad bancaria.

#### **3.3.3. Beneficios organizacionales**

Los beneficios organizacionales más importantes son:



- Desarrolla una cultura organizacional enfocada a la excelencia y al aumento del desempeño.
- Fomenta la participación y creación de líderes y la relación con sus equipos.
- Crea un cambio organizacional sostenible y crecimiento constante incentivando la mejora.
- Permite establecer objetivos y desarrollar una planeación estratégica.
- Comunica los objetivos importantes a todos los equipos de trabajo.
- Evalúa el desempeño laboral de los colaboradores.

La metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución que aporta importantes beneficios es la metodología apropiada para la implementación del plan piloto para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en el Banco Privado Nacional.

Los beneficios de la utilización de la metodología de "las cuatro disciplinas de la ejecución", indudablemente se relacionan con la mejora de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios. Las cuatro disciplinas de la ejecución permitirán también mejorar los procesos por medio de indicadores de gestión para alcanzar los objetivos definidos en la planeación estratégica y el alcance de las metas a largo plazo.

#### **3.4. Objetivo general**

- Implementación de un plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución, para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un banco privado nacional.

### **3.4.1. Antecedentes**

El plan estratégico desarrollado por el banco es requerido quinquenalmente por la Superintendencia de Bancos de Guatemala, y su seguimiento es reportado anualmente. En el plan estratégico se describe las estrategias de crecimiento, con objetivos indicadores y metas.

El Banco Privado Nacional definía estrategias siguiendo cuatro perspectivas: clientes, financieros, procesos, aprendizaje y desarrollo. Cada proceso colocaba estrategias, metas e indicadores, y se realizaba un cuadro de mando integral donde se consolidaba toda la estrategia.

Sin embargo, a pesar de realizar un buen plan y de establecer indicadores, no se ejecutaba y no se tenía un enfoque en conseguir las metas, por tal motivo los indicadores de gestión no se determinaban mensualmente ni se les daba un seguimiento para lograr las metas. Adicional a que varios procesos tenían cinco o diez metas incluidas lo que hacía que se perdiera el concepto de enfoque.

### **3.4.2. Introducción**

La institución bancaria necesita de la colaboración de la fuerza laboral para desarrollar las actividades administrativas y comerciales, con el compromiso que significa realizar una labor necesaria para la sostenibilidad empresarial y la atención para los destinatarios.

Aspectos como la responsabilidad, la constancia y la motivación del personal hacia las tareas que se le encomienden son imprescindibles para que la relación patrono, colaboradores y clientes sea fructífera y se garantice el alcance de las metas individuales y empresariales tomando como base las cuatro

disciplinas de la ejecución, para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios.

Por esta razón, es muy importante desarrollar actividades de sensibilización o de apoyo a las tareas administrativas, con el fin de mejorar la productividad, mediante este plan se persigue promover dentro del ámbito de acción la aplicación de las cuatro disciplinas de la ejecución, generando situaciones significativas para el cumplimiento de metas crucialmente importantes y cruciales, favoreciendo la productividad y buscando soluciones a los problemas en función del desarrollo sostenido y sustentable de la cartera de créditos hipotecarios y fiduciarios, como también generar procesos de desempeño eficientes.

#### **3.4.3. Propósito del plan**

El propósito de implementar un plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución es mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, la utilización de la metodología permitirá enfocar y dar seguimiento a las metas establecidas en los indicadores de gestión y contribuir al plan estratégico de la organización.

#### **3.4.4. Actividades realizadas**

Se aplicó una entrevista a un directivo del Banco Privado Nacional previo a la implementación del plan piloto, se realizó una revisión documental para establecer los tiempos de ciclo desde la solicitud del cliente hasta el desembolso de créditos hipotecarios y fiduciarios, así como la recolección de datos históricos de los costos administrativos, utilidad después de impuestos, y cantidad de colaboradores de la organización, y se realizó el análisis de quejas y reclamos y

se estableció la cantidad de quejas y reclamos presentados en el 2020, el nivel de servicio actual en el proceso de otorgamiento de créditos y el cálculo de la productividad.

### **3.4.4.1. Resultados de la entrevista**

En los subtítulos derivados de este se especifican los resultados obtenidos.

#### **3.4.4.1.1. Interrogantes planteadas**

A continuación, se presentan las respuestas de la entrevista realizada a un directivo del Banco Privado Nacional.

##### 1. ¿Cuáles son las metas, importantes para la organización?

- Respuesta

Aumentar la rentabilidad. Aumentar la satisfacción de cliente. Reducir los costos de administración u operativos. Aumentar las ventas o ingresos. Mejorar la productividad en los procesos.

- Análisis

Las metas tienen una relación y conjugación directa debido a que la productividad de los procesos origina la reducción de costos y el aumento de ingresos, por ende, aumenta la rentabilidad. Adicionalmente la productividad trae consigo la satisfacción del cliente derivado de realizar los procesos con calidad.

2. ¿Cuáles son las MCI (metas crucialmente importantes) de su proceso, área o función, que ayudarían a mejorar la MCI de la organización y en las que se debe enfocar?

- Respuesta

El crecimiento de activos. La gestión crediticia. El desempeño de la cartera crediticia.

- Análisis

Por ser una institución financiera, las MCI más importantes están agrupadas en las perspectivas financieras, que generan y visualizan el desempeño de la organización.

3. ¿Mencione algunas medidas de predicción que podría considerar para mejorar las MCI que indicó en la pregunta anterior?

- Respuesta

Generación de ingresos. Servicio al cliente. Administración de riesgos.

- Análisis

La Administración de Riesgos y el cumplimiento de las normativas financieras son una base fundamental para mejorar y mantener procesos idóneos y controlados. Sin embargo, también es importante las acciones con respecto de la generación de ingresos y el servicio al cliente.

4. ¿Qué propuesta de tablero de resultados le interesa implementar, para que el área o equipo donde participa los visualice fácilmente?

- Respuesta

Debe ser un tablero fácil de leer, que esté al alcance de todos los colaboradores y que les permita observar o ingresar datos desde su computadora personal.

- Análisis

La respuesta sugiere el uso de un tablero sencillo y convincente, se considera que la herramienta del *Balanced Scorecard* facilita trasladar la estrategia a objetivos medibles por medio de un sistema que comunica el desempeño de forma numérica y visual.

5. ¿Para la planificación del alcance de sus MCI, cada cuanto tiempo considera reunirse con su equipo de trabajo, para realizar la rendición de cuentas?

- Respuesta

Idealmente sería de forma semanal, sin embargo, las actividades rutinarias han provocado que se realicen reuniones mensuales y bimestrales.

- Análisis

El entrevistado reconoce que las reuniones deben realizarse semanalmente, la metodología 4XD sugiere que se realicen reuniones de

inducción y capacitación para los integrantes de los equipos y procesos, con el propósito de que se comprometan para lograr las MCI. Sugiere también que se realicen semanalmente para establecer la cadencia ideal, debido a que si se realizan en períodos de tiempo más espaciados impide que los colaboradores se mantengan comprometidos con sus objetivos y metas.

6. ¿Qué metodología o herramienta, conoce o pudiera utilizar para dar seguimiento a los compromisos personales y de su equipo para alcanzar sus MCI?

- Respuesta

#### *Balanced Scorecard*

- Análisis

Dar seguimiento a los compromisos personales y del equipo de trabajo con base en la planificación estratégica, y la utilización de herramientas como el *Balanced Scorecard*, basado en la metodología desarrollada por Norton y Kaplan, que relaciona estrategias y objetivos con desempeño y resultados a través de cuatro áreas medibles: financiera-contable, clientes y mercado, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, el seguimiento de metas e indicadores de los procesos son definitivamente acciones decisorias para el alcance de las metas individuales y de equipo.

#### **3.4.4.2. Análisis general de los datos recolectados en la entrevista**

La información recolectada en la entrevista evidencia que el entrevistado tiene conocimiento de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución, esto se determina debido a que las preguntas están formuladas con base en dicha metodología.

La primera y segunda pregunta se ubican dentro de la disciplina 1 de la ejecución: enfocarse en las metas crucialmente importantes de la organización, individuales y del equipo.

La tercera pregunta se ubica dentro de la disciplina 2: tomar acción sobre las mediciones de predicción. Una medida de predicción son todas las actividades diarias o semanales que se realizan y que tienen influencia en las MCI.

La cuarta pregunta se ubica dentro de la disciplina 3: llevar un convincente tablero de resultados. El propósito fundamental de un tablero de resultados es motivar a los colaboradores al éxito. Debe incluir las MCI y las medidas de predicción, debe de entenderse en cinco segundos y transmitir cual es la condición actual de los resultados de las metas.

La quinta y sexta pregunta se ubican dentro de la disciplina 4: “establecer una cadencia de rendición de cuentas” que es la capacidad de asumir responsabilidad para establecer compromisos, con el equipo de trabajo y lo que se va a hacer para alcanzar las metas planteadas. En esta fase se deben reportar los compromisos de la reunión anterior, revisar y actualizar el tablero y hacer



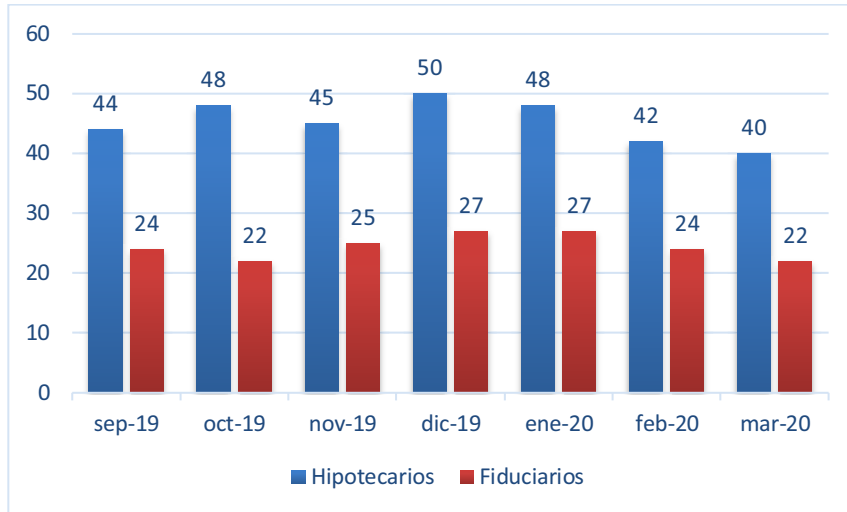
compromisos para la próxima reunión. La reunión debe ser rápida y se debe realizar constantemente a intervalos de una semana

La sigla 4DX se refiere a la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución, es un marco de ejecución de estrategia desarrollado por Covey y McChesney, el concepto cubre cuatro áreas clave que, cuando se combinan, ayudan a los líderes y equipos a ejecutar estrategias. El objetivo de esta metodología es ayudar a los líderes y colaboradores a superar el torbellino de actividades y centrarse en el logro de sus objetivos. La clave del marco metodológico de la herramienta son estos cuatro principios que ayudan a establecer expectativas y establecer objetivos dentro de un contexto organizacional.

#### **3.4.4.3. Establecimiento de tiempos de ciclo desde la solicitud del cliente hasta el desembolso de créditos hipotecarios y fiduciarios**

En la figura 14, se muestra el comportamiento del promedio del tiempo de ciclo en horas hábiles por tipo de crédito, desde la solicitud hasta la formalización del crédito.

Figura 14. **Tiempo de ciclo en horas hábiles en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de documentos de registro del Banco Privado Nacional.

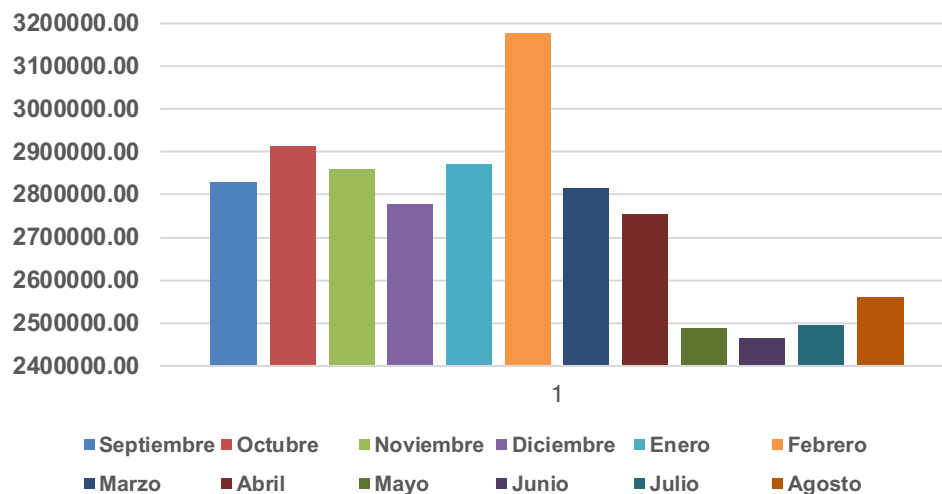
Análisis: a partir de la gráfica que refleja el tiempo del ciclo en horas hábiles desde la solicitud presentada por el cliente hasta el desembolso del crédito hipotecario, correspondiente a los meses de septiembre a diciembre del 2019 y de enero a marzo 2020, se determina que el tiempo del ciclo de créditos hipotecario en el periodo analizado oscila entre 40 a 48 horas hábiles alcanzando el máximo de 50 horas hábiles en diciembre del 2019 y el mínimo de 40 horas hábiles en marzo del 2020.

El tiempo de ciclo de los créditos fiduciarios del periodo comprendido de octubre 2019 a marzo 2020 oscila entre 22 a 27 horas hábiles, alcanzado el nivel máximo de 27 horas en diciembre 2019 y enero 2020, el nivel mínimo de tiempo de ciclo se observa en el mes de octubre 2019 y marzo 2020 con 22 horas hábiles.

#### 3.4.4.4. Determinación de costos administrativos

Para la determinación de los costos generados en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional, se revisaron los estados contables y financieros del período de 2019, concentrados en la cuenta contable Gastos Administrativos, la cual incluye los desembolsos realizados en por la administración de recursos humanos, técnicos, jurídicos, instalaciones, servicios, entre otros. Los datos obtenidos se presentan en la siguiente figura.

Figura 15. Costos de administración del Banco Privado Nacional



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de estados financieros del Banco Privado Nacional.

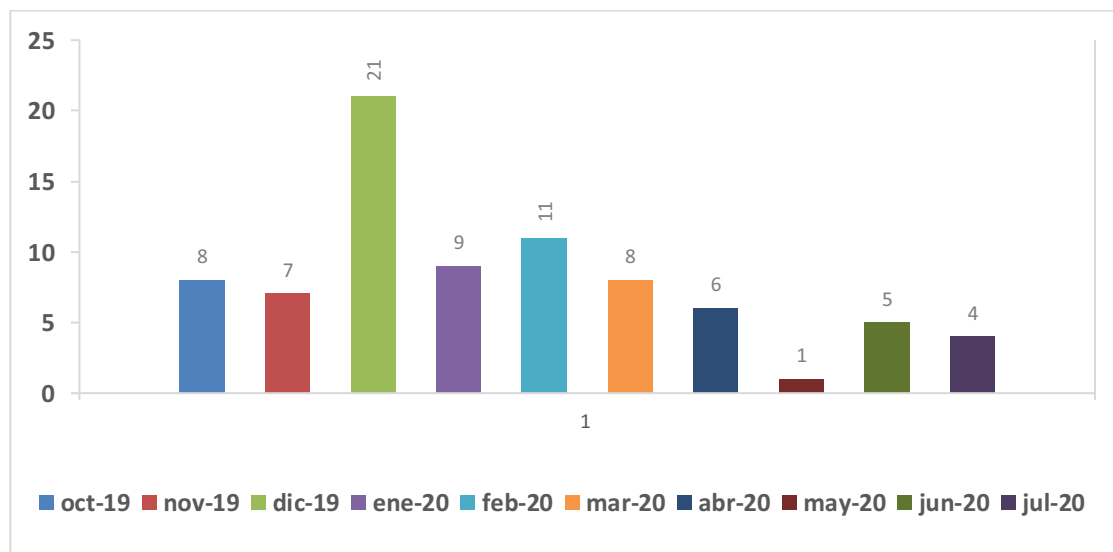
Análisis: la gráfica muestra un elevado costo administrativo en el mes de febrero expresado en millones de quetzales y el de costos más bajos se refleja en el mes de junio 2019.

### 3.4.4.5. Determinación del nivel de servicio

Considerando el tiempo de promesa en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios desde la recepción de la solicitud de crédito hasta la formalización y desembolso de este con el cliente, correspondientes al septiembre 2019 a marzo 2020 y la observación directa de los procesos que se interrelacionan en el flujo de información y valor, y por medio de revisión documental de las quejas y reclamos presentadas por los clientes. Se determinó el nivel de servicio.

Las quejas y reclamos recibidos fueron obtenidos con revisión de documentación en la unidad de servicio al cliente, obteniendo los resultados que se presentan en la siguiente figura.

Figura 16. **Quejas y reclamos mensuales del periodo octubre 2019 a julio 2020**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de documentos de registro del Banco Privado Nacional.

Análisis de quejas: según la gráfica las quejas o reclamos presentados por los clientes mensualmente durante el cuarto trimestre de 2019 y durante los primeros siete meses de 2020, suman un total de 80.

#### 3.4.4.6. Cálculo de la productividad

El cálculo de productividad se realizó considerando la utilidad después de impuestos que se genera mensualmente con respecto de total del capital humano que labora en la organización, para determinar la cantidad en quetzales que genera cada empleado. Los datos obtenidos de los estados financieros y de las planillas laborales de la organización correspondiente a 2019 y 2020 se presentan en la tabla siguiente.

Tabla III. Productividad mensual por empleado

Mes	Utilidad mensual después de impuestos (Q)	Cantidad de empleados	Productividad mensual por empleado (Q)	Productividad acumulada por empleado (Q)	Productividad por empleado (Q)
Sep-tiembre	282052.24	140.00	2014.66	41200.13	40732.60
Octubre	3742593.64	139.00	26925.13	68125.26	67950.77
No-viembre	503755.83	141.00	3572.74	71698.00	70559.67
Di-ciembre	-1679537.68	140.00	-11996.70	59701.30	59066.97
Enero	1904740.10	142.00	13413.66	73114.96	13413.66
Febre-ro	681499.89	142.00	4799.30	77914.26	18212.96
Marzo	565422.05	142.00	3981.85	81896.10	22194.80
Abril	478139.15	118.00	4052.03	85948.13	30761.03
Mayo	934910.58	115.00	8129.66	94077.79	39693.15
Junio	707467.87	115.00	6151.89	100229.68	45845.04
Julio	859432.49	115.00	7473.33	107703.01	53318.37

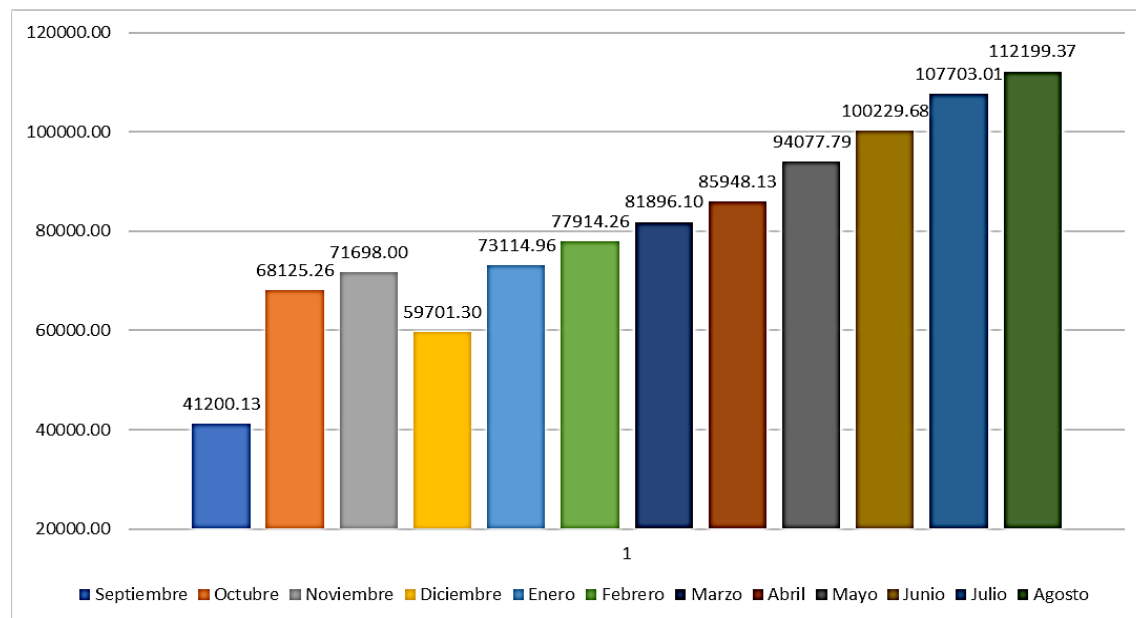
Continuación tabla III.

Mes	Utilidad mensual después de impuestos (Q)	Cantidad de empleados	Productividad mensual por empleado (Q)	Productividad acumulada por empleado (Q)	Productividad por empleado (Q)
<b>Agosto</b>	517081.92	115.00	4496.36	112199.37	57814.73

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de los estados financieros Banco Privado Nacional.

Con base en el contenido de la tabla III, es posible determinar la productividad acumulada mensualmente por medio de una gráfica de dispersión lineal.

Figura 17. Productividad acumulada mensual



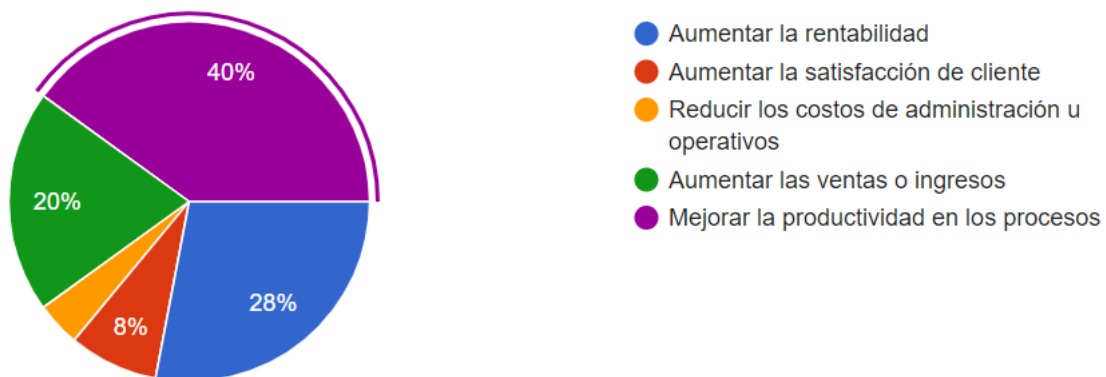
Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de estados financieros Banco Privado Nacional.

De 2019 al 2020, en montos, la cartera de créditos hipotecarios y fiduciarios se incrementó en un 87 %, la meta trazada para ese año era incremento de 90 %.

### 3.4.5. Disciplina 1: metas crucialmente importantes

En el cuestionario de diagnóstico se planteó la pregunta relacionada con las metas crucialmente importantes (MCI) que busca alcanzar la organización, donde se obtuvo los siguientes resultados.

Figura 18. **Metas crucialmente importantes (MCI) de la organización**



Fuente: elaboración propia.

Con base en este resultado de la encuesta, utilizando el principio de enfoque de la metodología, se consideró dos metas crucialmente importantes de la organización: mejorar la productividad en los procesos con 40 % y aumentar la rentabilidad con 28 %.

El banco deberá enfocarse en ellas para lograr un importante impacto en los resultados. La ejecución de esta disciplina influencia el cambio fundamental

en los líderes, adquiriendo un nuevo concepto en las metas que generan un mayor impacto y que logran resultados importantes y de mayor calidad. Un cambio fundamental para el líder es lograr concentrar los esfuerzos evitando la pérdida de energía dispersa y concentrándolas en las metas crucialmente importantes para el banco.

De acuerdo con lo anterior, dichas metas se redactaron de la manera siguiente: verbo infinitivo + meta + base actual + base futura + tiempo, utilizando las mediciones históricas y línea base de 2019 para obtener una brecha de mejora.

Fijándose como meta mejorar la productividad en los procesos de Q 5,200.00/empleado a Q7,000.00/empleado del “1 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2021” y aumentar la rentabilidad anual de la organización de Q 8,269,375.48 a Q 10,500,000.00 del “1 de enero del 2021 al 31 de diciembre del 2021”.

Con base en estas metas las acciones para el desarrollo de la metodología son las siguientes:

- Establecimiento de uno a tres MCI por proceso, para generar una línea de visibilidad general, las que fueron generadas por cada equipo a través de una lluvia de ideas y que estuvieran alineadas a las MCI superiores en base al organigrama.
- Comunicar a todo nivel las MCI de todos los procesos, para influir en los colaboradores en la parte de mejora, indicando las metas a desarrollar.
- Desarrollar la forma de calcular las mediciones históricas de cada MCI.



- Realizar reuniones de inducción y capacitación periódicas a todos los integrantes de los equipos y en todos los procesos, para estar comprometidos y que conozcan el impacto de lograr las MCI.

#### **3.4.6. Disciplina 2: acción sobre las medidas de predicción**

En esta disciplina se estipuló el establecimiento de las medidas de predicción y actuar sobre ellas, el principio de enfoque y alineación para el apalancamiento de objetivos. Algunas acciones tienen como efecto un mayor impacto que otras para alcanzar un objetivo. Los colaboradores del banco identifican la palanca y el enfoque de mayor impacto para alcanzar la meta, se trata de tres comportamientos o acciones susceptibles de influenciar; ventas, ingresos, clientes, que a su vez ejercen como “medidas de predicción” para alcanzar los resultados deseados o metas cruciales importantes.

En esta disciplina mide las conductas de los colaboradores y evalúa el impacto en los resultados, por ello se les llama mediciones de predicción.

#### **3.4.7. Disciplina 3: tablero de resultados**

Se creó un convincente tablero de resultados, que permitirá un mejor enfoque en los objetivos y una guía al llevar un marcador de desempeño. Esta disciplina aumentará el compromiso, el entusiasmo y motivación en los colaboradores, dando a conocer el comportamiento de las medidas históricas y las medidas de predicción, que se expresan en un tablero de resultados: sencillo, con atractivo visual, y fácil de interpretar.

El tipo de tablero será visible en menos de cinco minutos, transmitirá a los colaboradores saber si van ganando o perdiendo, en cuanto al cumplimiento de

los objetivos, para así determinar las conductas que deben cambiar, mejorar o reforzar.

El tablero desarrollado a través del *Balanced Scorecard* permite trasladar la estrategia de la organización a objetivos medibles, para el seguimiento del desempeño de procesos y la comunicación de la planificación estratégica organizacional. Los componentes para desarrollar un *Balanced Scorecard* son los siguientes:

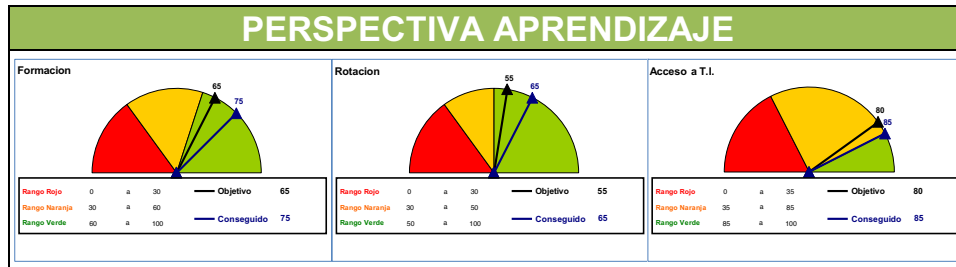
- Una cadena de relaciones de causa efecto: la cual expresa un grupo de hipótesis que se desarrollan en el plan estratégico por medio de objetivos y alcanzarlos a través indicadores de desempeño para visualizar los resultados.
- Un enlace a los resultados financieros: los objetivos e indicadores del Banco Privado Nacional, comunican la estrategia por medio de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. El alcance de las metas y los resultados obtenidos se traducen en un mejor desempeño financiero y generan valor al negocio.
- Un balance de indicadores de resultados y de guía: es indispensable contar con un conjunto de indicadores que reflejen que actividades se deben realizar de forma adecuada para cumplir los objetivos y mejorar el desempeño del banco. Dichos objetivos miden el avance y progreso del logro de los objetivos, con el propósito de centralizar y dirigir acciones y esfuerzos orientados a la estrategia del banco.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: a través de la medición se logra tener influencia en los comportamientos de los colaboradores, orientados al logro de los resultados y a una mejor comunicación organizacional individual y de equipo.

- Alineación de iniciativas y proyectos estratégicos con la planificación y objetivos: todas las tácticas y proyectos que se desarrollen en la empresa deben relacionarse con resultados esperados para cada objetivo y monitoreados a través de sus indicadores.
- Consenso de la alta dirección de la organización: el resultado de la comunicación entre la alta dirección es el *Balanced Scorecard* que reflejan a través de este la estrategia del negocio, así como la medición y desempeño de los objetivos planteados.

Figura 19. Tablero de seguimiento mando integral

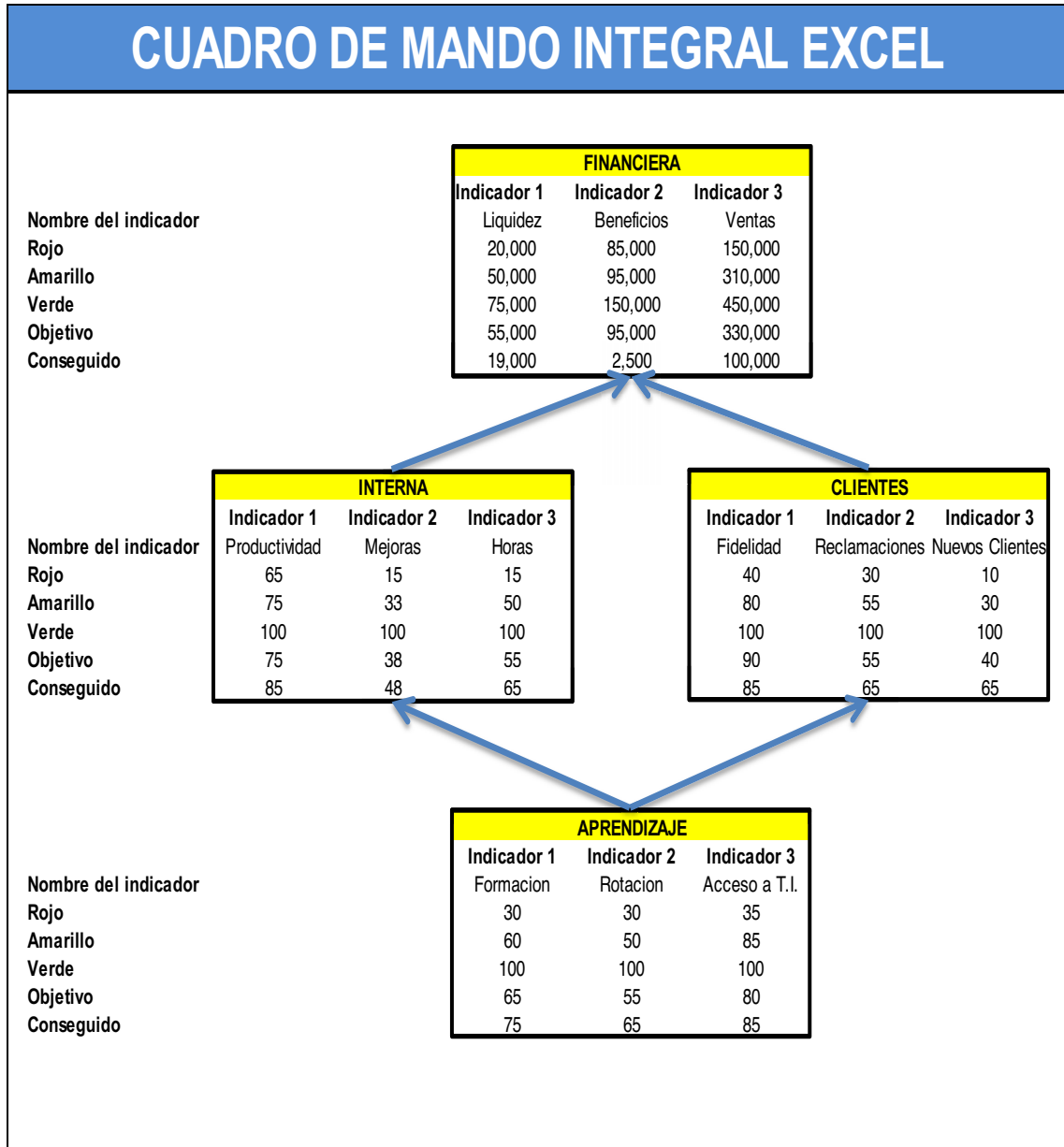


Continuación figura 19.



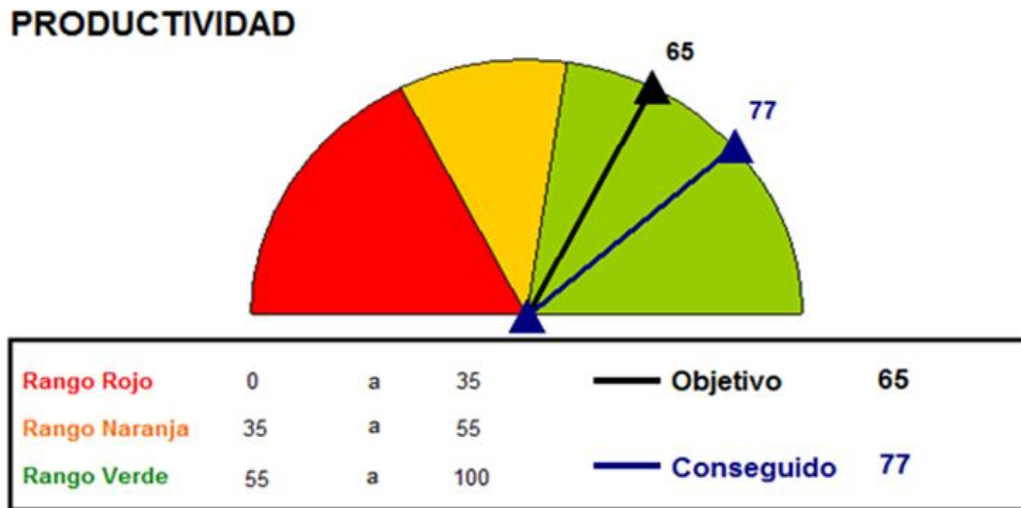
Fuente: elaboración propia de hoja de cálculo *Balanced Scorecard*.

Figura 20. Tablero seguimiento e indicadores



Fuente: elaboración propia de hoja de cálculo *Balanced Scorecard*.

Figura 21. **Tablero de resultados**



Fuente: elaboración propia de hoja de cálculo *Balanced Scorecard*.

La figura 21 muestra el comportamiento del avance del indicador de Productividad por empleado, el cual demuestra que durante la utilización del plan piloto se ha conseguido un 77 % de cumplimiento de la MCI planteada en la disciplina 1, y que en ese mes correspondía un 65 % de avance con respecto de la meta.

#### **3.4.8. Disciplina 4: rendición de cuentas**

En la disciplina cuatro se genera la “cadencia de rendición de cuentas”, por medio de la cual se desarrolla la ejecución, al realizar que cada colaborador miembro de un equipo o área de trabajo realice una rendición de cuentas de forma semanal, donde explica lo que ha realizado para el logro de las metas. Las palabras claves son cadencia, regular y sinergia. A través del desarrollo de las cuatro disciplinas, se logró describir las acciones, mejoras y métodos, que se

implementaran a largo plazo. (Estas quedan archivadas en la institución bancaria, no se pueden exponer a lo externo de la institución, pertenece a la información de alta confidencialidad).

#### **3.4.9. Seguimiento y monitoreo del plan**

La aplicación de metodología con la consecuente retroalimentación permitirá realizar ajustes y aportar a futuras acciones, para facilitar esta tarea, se puede revisar las herramientas y metodologías para el seguimiento y evaluación de la institución y adaptarlas u optar por el diseño de un sistema específico. En todo caso, el sistema de seguimiento y evaluación debería estar constituido por los siguientes elementos:

El seguimiento o proceso de registro sistemático y el análisis periódico de la información seleccionada y priorizada en el plan, para conocer si la ejecución está caminando de acuerdo a estrategias previstas y hacia los objetivos propuestos.

#### **3.4.10. Preguntas clave del seguimiento**

A continuación se presentan las preguntas clave para el seguimiento:

- ¿Cómo se está concretando el flujo de insumos requeridos por el plan?
- ¿Se ejecutan las actividades a tiempo de acuerdo a lo programado?
- ¿Se están generando los resultados previstos de acuerdo con sus referencias de calidad, tiempo y presupuesto?
- ¿Qué efectos positivos se están generando?
- ¿Se están presentando efectos adversos?
- ¿Se están aplicando las estrategias propuestas?

- ¿Están funcionando las estrategias?
- ¿Qué aprendizajes se están sistematizando en la experiencia?

El monitoreo es asociado al seguimiento, se trata de revisión y constatación cotidiana de las acciones ejecutadas y del cumplimiento de estas en la cantidad, calidad y temporalidad previstas, vinculando la revisión de la programación con lo que efectivamente sucede en terreno.

El seguimiento y el monitoreo son parte de un mismo proceso, por tanto, en términos conceptuales y operativos, caminan muy articulados.

#### **3.4.11. Evaluación del impacto**

La evaluación es el proceso de revisión y análisis del impacto y tiene como propósito analizar si el plan está encaminado a sus objetivos, a fin de ir tomando decisiones en la marcha para reorientarlo o hacer ciertos énfasis en la acción, y retroalimentarlo oportunamente. Es recomendable evaluar semestral o anualmente los resultados y rendir cuentas a los directivos. La evaluación del plan se regirá por los siguientes procesos:

- Evaluación diagnóstica del plan, acción que realizarán los responsables y comisión elegida para el efecto.
- Evaluación formativa por medio de la sistematización de acciones para evaluar las acciones y la eficiencia de recursos que permiten el cumplimiento de las metas, para establecer e indicar retroalimentación.
- Evaluación ejecutiva para comprobar resultados, publicarlos y socializarlos.
- Evaluación sumatoria en la conclusión de cada proceso y de cada plan, clarificando los objetivos planteados.



La evaluación se regirá en principios corporativos, las evidencias de los resultados del plan serán las prácticas de aplicación, el análisis de resultados permitirá la emisión de juicios de valor y orientaran la toma de decisiones necesarias durante la ejecución.

Para optimizar el plan es necesario realizar procesos de evaluación que sean eficaces y eficientes por medio de instrumentos que permitan la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades.

Es importante la rectitud en el manejo de los medios y de los recursos, como en los comportamientos en la que los colaboradores encuentran ejemplo de esfuerzo y trabajo compartido.

El control, la supervisión y el seguimiento del plan estará a cargo de los directivos, o líderes de la institución bancaria quienes darán garantía de maximizar los esfuerzos emprendidos.

Realizar la sistematización y conclusión de experiencias, que permiten la reflexión y análisis de las actividades y procesos generados establecidos en el plan piloto del cual generaran lecciones aprendidas y valores agregados de conocimiento alcanzados por medio de la reflexión resultado de la experiencia. Siendo el aprendizaje la subjetividad de una experiencia que trasciende a conocimiento sociable, es muy importante realizar la sistematización y la socialización de las lecciones aprendidas en las reuniones de equipo realizadas en la institución.

#### **3.4.12. Criterios de medición y análisis**

Los criterios para medir y analizar las acciones implementadas pueden ser:

- Eficacia del plan: se medirá como la magnitud de los cambios que haya logrado con sus acciones. Los cambios producidos son el impacto logrado.
- Efectividad: se medirá en función del grado de cumplimiento, focalización
- direccionamiento de las acciones predictivas planteadas.
- Eficiencia: que implica medir el uso óptimo de los recursos invertidos para producir un resultado determinado. Supone comparar estos resultados con respecto del presupuesto original o a otras alternativas de servicios.
- Coherencia: criterio de análisis de los resultados y productos en función de los enfoques previstos.
- Sostenibilidad y replicación: criterios de medición y análisis de la ejecución.

El plan se deberá enfocar siempre en metas crucialmente importantes cruciales, actividades susceptibles de mejora, beneficios, enfoque en productividad y atención al cliente.

Este enfoque puede medirse por medio de las “medidas de predicción” así como en los resultados y productividad acumulada.

La sostenibilidad y replicación del plan son dos criterios de medición y análisis de la ejecución en términos de crear condiciones o elementos para la mantenibilidad en el tiempo a largo plazo. Constituye un valor agregado y aporta a un balance costo/beneficio positivo.

### **3.4.13. Responsables del seguimiento y evaluación**

Si bien el registro y análisis de la información cuantitativa y cualitativa es responsabilidad de los directivos y los colaboradores, la institución también

puede designar a una persona responsable del seguimiento y otra que documente y registre la información.

#### **3.4.14. Instrumentos**

Se recomienda definir o diseñar nuevos instrumentos que permitan registrar la información de manera organizada como matrices específicas, la recopilación puede ser semanal, mensual, trimestral, según el tipo de información a registrarse y de la facilidad de registrarse y procesarse. Entrevistas y análisis de la información generada son también muy útiles para el seguimiento y evaluación.

#### **3.4.15. Impactos esperados**

Para los colaboradores obtener un método diferente que implica, esfuerzo y dedicación tanto en el nivel de servicio como en la productividad de los procesos, alcance de metas individuales y la rentabilidad. Reflexionar acerca de las actividades o conductas susceptibles de mejora para elevar la calidad de servicio al cliente y el nivel de la productividad en el marco del otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios del Banco Privado Nacional y la sistematización crítica y colectiva sobre los resultados, el impacto y lecciones aprendidas.



## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo con base en los resultados obtenidos se presenta el análisis interno de la investigación, el análisis externo contrasta y relaciona estos resultados con resultados de estudios previos.

### **4.1. Análisis interno de la investigación**

Se realizó el diagnóstico del proceso de gestión de créditos con respecto de los indicadores de gestión, para el incremento de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, los resultados permitieron conocer la metodología, herramientas y técnicas que permiten la medición de sus procesos para lograr los objetivos establecidos y la mejora de indicadores normalmente desarrollados en la planeación estratégica. Los indicadores identificados son: eficacia, eficiencia y productividad. Y se identificó cinco indicadores de gestión que no cuentan con la metodología adecuada en el aumento de la productividad en el otorgamiento de créditos siendo estos; costos administrativos, tiempos de ciclo y niveles de servicio.

Se realizó el análisis de las actividades susceptibles de mejora por medio de las cuatro disciplinas de la ejecución para aumentar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios siendo estas: atención al cliente, ingresos y rendición de cuentas, actividades de predicción. Se identificó las medidas de predicción basadas en las metas del banco, productividad de los procesos, rentabilidad y atención al cliente.

Se describió los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios los que se concentran en: beneficios financieros comprende los ingresos por pagos de créditos, costos involucrados en el otorgamiento de créditos y utilidades obtenidas de los créditos otorgados; beneficios en variables que comprenden la productividad, el tiempo de respuesta, disminución de las quejas o reclamos y los costos de operación.

Entre los beneficios organizacionales se destacan: desarrolla una cultura organizacional enfocada a la excelencia y al aumento del desempeño; fomenta la participación y creación de líderes y la relación con sus equipos; crea un cambio organizacional sostenible y crecimiento constante incentivando la mejora; permite establecer objetivos y desarrollar una planeación estratégica; comunica los objetivos importantes a todos los equipos de trabajo; evalúa el desempeño laboral de los colaboradores.

Los beneficios de utilizar la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución permiten definir y ordenar procesos y establecer la medición para alcanzar el logro de objetivos y la mejora continua, indicados en la planeación estratégica, permite aumentar la competitividad a nivel organizacional, al gestionar mejores niveles de servicio para los clientes, que implican mejora de tiempos de respuesta, disminución de reprocesos y costos operativos, logrando fidelización de clientes, la disminución de costos, quejas y reclamos y aumentar la productividad.

Se implementó el plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución, para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.

Los resultados, aportes, beneficios e impactos se verán reflejados en la manera de desarrollar el proceso de créditos, con metas CI tanto de la entidad bancaria como las metas individuales, objetivos claros y desempeño en la atención al cliente generado incremento de ventas, de clientes y utilidades en el otorgamiento de créditos. La metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución se ha desarrollado, implementado y certificado a nivel nacional e internacional en la industria bancaria, el plan basado en las cuatro disciplinas de la ejecución después de su evaluación podría ser parte de las políticas del banco.

#### **4.2. Análisis externo de la investigación**

A partir de los resultados obtenidos en este estudio se realiza la relación, comparación contrastación con resultados de estudios previos realizados por otros investigadores.

El diagnóstico de la situación del banco respecto de los indicadores de gestión que no cuentan con una metodología adecuada para el aumento de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios se contrasta con la teoría de Covey; McChesney; Huling, y Miralles (2013) las cuatro disciplinas de la ejecución, con indicadores de gestión, para la medición, control y mejora de objetivos estratégicos organizacionales es uno de los modelos con mayor implementación a nivel mundial y con aceptación en varias organizaciones, que ha logrado el aumento de la productividad.

Este resultado se contrasta también con el resultado del estudio doctoral de Medina (2010) de las cinco organizaciones que fueron estudiadas, tres utilizan un sistema de costos, ninguna maneja una cultura de productividad y solamente una realizaba mediciones de productividad, y el análisis estableció que las organizaciones que desarrollan un plan estratégico obtenían mejores resultados

en cuanto a productividad, concluyó que el modelo implementado permite el impacto en la productividad organizacional, por medio de un crecimiento sostenible, el control de costos y optimización en la toma de decisiones por medio del análisis de los procesos.

El análisis de las actividades susceptibles de mejora por medio de las cuatro disciplinas de la ejecución para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, se compara con la conclusión de Villanueva (2016) “el propósito de trabajar con una metodología en la definición de indicadores es asegurar que los resultados sean significativos o relevantes para la organización” (p. 47), con la segunda disciplina de esta metodología se identificaron y analizaron las actividades susceptible de mejora, tomar acciones sobre las medidas de predicción en el otorgamiento de créditos del Banco Privado Nacional, para la consecución de la metas de productividad de los procesos y la rentabilidad de la entidad bancaria.

La descripción de los beneficios de utilizar la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, concuerda con la conclusión del estudio de Medina (2010) “un modelo integral que busque no solamente la medición de la productividad si no una proyección de mejora constante, debe iniciar a partir de la estrategia empresarial definiendo el nivel óptimo operativo, el control de costos, y la optimización de procesos empresariales”, los beneficios descritos en esta investigación están relacionados directamente con esta conclusión debido a que se agrupan dentro de los beneficios más importantes para la entidad bancaria que son; beneficios financieros, en variables y organizacionales.

Se relaciona con el estudio de Zelayeta (2018) en el que concluyó que un crédito bancario se define como el contrato mediante el cual una entidad



financiera, otorga una cantidad de dinero a un prestatario, el cual se compromete a devolver el capital recibido más un interés, en uno o más pagos, considerando el plazo y el sistema de amortización elegidos, por tanto, considera que la entidad bancaria debe ejercer una mayor fuerza en la publicidad del procedimiento a seguir, qué requisitos son necesarios para otorgar el crédito fiduciario, esto indica que a mejor atención al cliente se obtendrá mayores beneficios, estos los brinda la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución, los que fueron descritos en este estudio.

La implementación del plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución para la mejora de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional, se compara con el resultado del estudio de Padilla (2018) quien después de implementar las cuatro disciplinas de la ejecución, la empresa de estudio generó una ventaja competitiva de 20 %, el 7,7 % corresponde al incremento en las ventas, que se relaciona con la mejoría en la atención al cliente, estos resultados se relacionan técnicamente con el diseño del plan piloto debido a que las plantea actividades y metas establecidas prospectivamente esperadas para el 2021 que visualiza el alcance de la productividad de los procesos y la rentabilidad del Banco Privado Nacional.

Se contrasta con el resultado del estudio de Girón (2004) la optimización del servicio al cliente en una institución bancaria, La atención al cliente representa el 60% de la evaluación total, el cual se divide en: número de clientes atendidos y tiempo utilizado para cada transacción, tomando como base para la medición una meta para el número de clientes atendidos y otra para el tiempo de atención. Las metas se establecieron de acuerdo a la afluencia de clientes a la agencia y a los tiempos promedio por transacción y propuso un indicador de Productividad a los jefes del departamento de servicio al cliente para medir el desempeño de

cada asistente de servicio, el control permitirá tomar las medidas correctivas necesarias para que las actividades se lleven a cabo de acuerdo a lo planificado.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico del proceso de otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios respecto de los indicadores de gestión para el aumento de la productividad previo a la implementación de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el Banco Privado Nacional demuestra que el promedio de costos administrativos mensuales es de Q.2,843,738.00, la productividad por empleado es de Q.5,128.96, y el nivel de servicio ocasiona doce quejas en promedio mensual con un promedio de tiempo de respuesta de cuarenta y seis horas para créditos hipotecarios y veinticuatro horas para créditos fiduciarios.
2. El análisis de las actividades susceptibles de mejora por medio de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios permitió comprender que las actividades de atención al cliente, comercialización, análisis de créditos, aprobación, formalización y desembolso del crédito, son actividades que permiten por medio de medidas de predicción el aumento de la productividad. Las partes del proceso susceptibles de mejora se encuentran establecidas en el flujo de información que inicia con la atención al cliente y finaliza con el desembolso de los créditos, las que carecen de identificación y ejecución de medidas de predicción que permitan influir en las metas crucialmente importantes.
3. La descripción de los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios permitió determinar que estos se concentran en: beneficios financieros en la reducción del 4.96% de costos administrativos

y en el aumento del 16.69% de utilidad mensual; beneficios en variables obteniendo un aumento del 27.94% de productividad mensual por empleado, reducción del 50% de quejas o reclamos, y reducción del tiempos de ciclo hasta un 7.30%. Entre los beneficios organizacionales, se destacan: el logro de la ejecución del plan estratégico establecido por el Banco Privado Nacional por medio de una cultura de gestión de indicadores.

4. La prueba piloto realizada con base en las cuatro disciplinas de la ejecución para la mejora de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en el Banco Privado Nacional se logró a través del enfoque en el cumplimiento de metas por medio de la metodología de gestión, que permitirá el aumento de utilidades a nivel organizacional con la optimización de recursos y con un adecuado nivel de calidad en el servicio prestado a los clientes, generando una mejorar en la productividad por empleado.

## RECOMENDACIONES

1. Actualizar, divulgar y comunicar diariamente por medio de los directivos del Banco Nacional las mediciones de las metas crucialmente importantes por medio de un árbol de indicadores de gestión, lo que permitirá crear una línea de visibilidad para todos los colaboradores para conocer el tipo de acciones a realizar y medidas de predicción a implementar para el logro de objetivos.
2. Establecer y revisar frecuentemente mediante los colaboradores que participan en el proceso de otorgamiento de créditos las medidas de predicción para cada meta crucialmente importante de las actividades críticas establecidas, con el objetivo de tener acciones a realizar que permitan influir directamente en el logro de los resultados. Estas medidas de predicción deben analizarse semanalmente en la rendición de cuentas de los equipos de trabajo para establecer compromisos y evaluar el desempeño del proceso y de los colaboradores.
3. Adoptar por parte de los directivos y colaboradores del banco como herramienta de mejora de procesos la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución, para el seguimiento y ejecución del Plan Estratégico Organizacional, con el fin de obtener los resultados planteados y proyectados y que sean analizados frecuentemente para determinar el avance y mejora de desempeño de todos los procesos organizacionales.

4. Implementar, dar seguimiento y mantenimiento al plan piloto a través de los directivos del proceso de otorgamiento de créditos, para que se convierta en política organizacional; las cuatro disciplinas de la ejecución contribuyen a mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios por tanto que se establezca como una prioridad en el sistema de gestión de la institución, impulsada continuamente por la alta dirección, así como evaluar los resultados obtenidos, el alcance y el impacto en la productividad.

## REFERENCIAS

1. Baena Toro, D., Ramírez, J. H., y Hoyos Walteros, H. (2007). *Guía temática financiera*. Colombia: Ecoe Ediciones.
2. Banco de Guatemala. (2004). *Guatemala: Tendencia del sistema bancario periodo 1990-2004*. Guatemala: Autor. Recuperado de <https://www.banguat.gob.gt/info/politica2005/anexob.pdf>
3. Banco de Guatemala. (2019). *Generalidades del Banco de Guatemala*. Guatemala: Autor. Recuperado de <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/publica/doctos/bgdoc005>
4. Banco Privado Nacional. (2019). *Historia*. Guatemala: Autor. Recuperado de [https://www.vivibanco.com.gt/?page\\_id=19](https://www.vivibanco.com.gt/?page_id=19)
5. Covey, S., McChesney, C., Huling, J., y Miralles, J. (2013). *Las 4 disciplinas de la ejecución*. New York, EE. UU.: Random House Mondadori.
6. Girón, M. E. (2004). *Optimización de servicio al cliente en una institución bancaria* (tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2634.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2634.pdf)
7. Heredia Alvarado, J. A. (2010). *Sistemas de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. México: De Santos.

8. Inversiones Andes (s.f.). *Las 4 disciplinas de la ejecución*. IANDES. Recuperado de <https://inversionesandes.com/las-4-disciplinas-de-la-ejecucion/>
9. Leiva, R. E. (2001). *Banca comercial*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
10. Medina, J. E. (2010). *Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación* (tesis doctoral). Universidad EAN, Colombia. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a07.pdf>
11. Morales Castro, A., y Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
12. MUG Asociación Civil. (2017). *Kaizen o mejora continua*. Perú: Autor. Recuperado de <https://mug-it.org.ar/343159-Kaizen-o-mejora-continua.note.aspx>
13. MytripleA. (2019). *Diccionario Financiero*. España: Autor. Recuperado de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/sistema-bancario/>
14. Padilla, A. J. (2018). *Las cuatro disciplinas de la ejecución Sean Covey aplicadas a una empresa del sector abarrotero de la ciudad de México* (tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/27524/Alfredo%20Jaimenes%20Padilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



15. Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
16. Rodríguez, O. M. (2008). *Análisis del comportamiento del sector bancario en Guatemala, período 2000-2006* (tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos, Guatemala. Recuperado de [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3182.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3182.pdf)
17. Roncancio, G. (2018). *Pensemos como ejecutar la estrategia y cumplir sus objetivos*. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/como-ejecutar-la-estrategia-y-cumplir-sus-objetivos-aplicando-4dx>
18. Santos Urías, J. F. (2006). *La exclusión de activos y pasivos aplicada a una entidad bancaria privada guatemalteca* (tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1808.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1808.pdf)
19. Superintendencia de Bancos Guatemala, C. A. (2019). *Suplemento con información de instituciones sujetas a vigilancia e inspección de la SIB*. Guatemala: Autor.
20. Velásquez, O. L. (2001). *Banco de Guatemala*. Recuperado de <http://www.banguat.gob.gt/publica/doctos/bgdoc005/bgdoc005.pdf>
21. Villanueva, J. A. (2016). *Indicadores de gestión: Un enfoque práctico*. México: Cengage Learning.
22. Zelayeta O. A. (2018). *Alternativas de financiamiento y elecciones de la empresa familiar Tandil, Argentina* (tesis de licenciatura). Universidad

Central de Argentina, Argentina. Recuperado de  
[https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1816/38919007\\_ZELAYETA\\_ORTIZ\\_AGUSTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1816/38919007_ZELAYETA_ORTIZ_AGUSTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Operativización de las variables de estudio

Nombre de la variable	Tipo de Variable	Indicador	Técnicas e Instrumentos
<b>Metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución. Independiente</b>	Cuantitativa, continua. Cualitativa	Costos de operación mensuales obtenidos en el 2019 en Quetzales. Tiempo de respuesta en días por cada crédito desembolsado obtenidos en el 2019 Número de quejas y o reclamos recibidos mensualmente en el 2019 Productividad de la organización obtenida mensualmente en el 2019 en Quetzales de utilidad por empleado (Utilidad / Empleado) Cantidad de empleados con metodología implementada respecto del total de empleados del Banco Privado Nacional Plan piloto diseñado, finalizado y aprobado por la organización al Número de actividades ejecutadas / Número	Observación directa e indirecta. Encuesta/cuestionario Análisis documental. Guía de observación. Guía de entrevista Observación directa e indirecta Matriz de decisión Análisis documental Formato de metas de variables esperadas Entrevista Análisis documental

Continuación apéndice 1.

Nombre de la variable	Tipo de Variable	Indicador	Técnicas e Instrumentos
de actividades propuestas.			
Productividad dependiente	Cualitativa Cuantitativa, Nominal, continua y discreta	las cuatro disciplinas de la ejecución, Cliente-Proveedor, <i>Balanced Scorecard</i> . Porcentaje de variación proyectada en la productividad con el uso de una metodología de indicadores de gestión	Enfoque

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Guía de observación directa de los procesos actuales



SÍ NO

### Proveedores

Los proveedores de información o materiales se encuentran plenamente identificados.

Se tiene identificación de la cantidad y procedencia de los proveedores (internos o externos).

Se realiza una evaluación periódica para determinar características cualitativas y cuantitativas.

### Entradas

Existe una lista de la documentación o información indispensable para realizar el proceso.

Las entradas del proceso pasan por un control de calidad para validar las características cualitativas.

### Proceso

El proceso o procesos contienen metas e indicadores.

Las metas e indicadores se evalúan de forma periódica.

Los procesos cuentan con procedimientos y flujogramas documentados y aprobados.

Continuación apéndice 2.

	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
<b>Salidas</b>		
Las salidas del proceso están identificadas.		
Las salidas del proceso son evaluadas de forma cuantitativa y cualitativa.		
<b>Clientes</b>		
Los clientes del proceso están identificados.		
Se lleva un registro o retroalimentación de los clientes de forma periódica.		

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Instrumento aplicado a los colaboradores de la cartera de créditos del Banco Privado Nacional**



**Cuestionario**

**Objetivo:**

Diagnosticar el cumplimiento de las cuatro disciplinas de la ejecución en la organización.

**Instrucciones:**

A continuación, encontrará diez preguntas, las cuales debe relacionar con la organización en que labora. Cada pregunta tiene dos opciones de respuesta por favor marque una X en la línea que aparece a la par de la opción que considere es la adecuada.

1. ¿Conoce los objetivos y metas principales de la organización?

SÍ \_\_\_ NO\_\_\_

Continuación apéndice 3.

2. ¿Tiene objetivos y metas claras en las funciones que desempeña?

SÍ \_\_\_ NO\_\_\_

3. ¿Tiene más de cuatro metas que cumplir al mismo tiempo?

SÍ \_\_\_ NO\_\_\_

4. ¿Las metas de su proceso establecen el plazo de tiempo de alcance?

SÍ \_\_\_ NO\_\_\_

5. ¿Conoce el concepto de medida de predicción y como le ayudaría en el cumplimiento de sus metas?

SÍ \_\_\_ NO\_\_\_

6. ¿Visualiza con frecuencia los resultados mensuales o anuales de la organización y las de su proceso para verificar su comportamiento?

SÍ \_\_\_ NO\_\_\_

7. ¿Tiene acceso a visualizar los indicadores de las metas organizacionales y de su proceso?

SÍ \_\_\_ NO\_\_\_

8. ¿Le ayudaría tener visible un tablero de resultados e indicadores convincente, para mejorar el desempeño laboral y el alcance de sus metas?

SÍ \_\_\_ NO\_\_\_

9. ¿Se reúne semanalmente, con su jefe y equipo de trabajo para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos?

Continuación del apéndice 3.

SÍ \_\_ NO\_\_

10. ¿En la reunión de equipo, se establecen los compromisos a cumplir y conocer en la próxima reunión?

SÍ \_\_ NO\_\_

Se agradece su participación.

Fuente: elaboración propia.

**Apéndice 4. Instrumento aplicado a un directivo de la cartera de créditos del Banco Privado Nacional**



**Entrevista**

**Objetivo:**

Obtener información para determinar la necesidad de implementar un plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución en el banco en que labora.

**Instrucciones:**

A continuación, encontrará seis preguntas, que debe responder según su criterio y experiencia, estas serán tomadas en cuenta en el diseño del plan piloto.

Continuación apéndice 4.

### **Interrogantes**

1. ¿Cuáles son las metas, importantes para la organización?
2. ¿Cuáles son las MCI (metas crucialmente importantes) de su proceso, área o función, que ayudarían a mejorar la MCI de la organización y en las que se debe enfocar?
3. ¿Mencione algunas medidas de predicción que podría considerar para mejorar las MCI que indicó en la pregunta anterior?
4. ¿Qué propuesta de tablero de resultados le interesa implementar, para que el área o equipo donde participa los visualice fácilmente?
5. ¿Para la planificación del alcance de sus MCI, cada cuanto tiempo considera reunirse con su equipo de trabajo, para realizar la rendición de cuentas?
6. ¿Qué metodología o herramienta, conoce o pudiera utilizar para dar seguimiento a los compromisos personales y de su equipo para alcanzar sus MCI?

Fuente: elaboración propia.



## Apéndice 5. Guía de revisión documental

<b>Beneficios de utilizar la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en el Banco Privado Nacional</b>	<b>Descripción</b>
Beneficios financieros	
Ingresos	
Costos	
Utilidad	
Beneficios en variables	
Productividad	
Tiempo de respuesta	
Quejas o reclamos	
Costos de operación	
Beneficios organizacionales	

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. **Matriz de coherencia**

<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p><b>¿Cómo la implementación de un plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución mejorará la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios de un Banco Privado Nacional?</b></p>	<p>Implementar un plan piloto de las cuatro disciplinas de la ejecución, para mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.</p>	<p>La prueba piloto realizada con base en las cuatro disciplinas de la ejecución para la mejora de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios se logró a través del enfoque en el cumplimiento de metas por medio de la metodología de gestión, que permitirá el aumento de utilidades a nivel organizacional con la optimización de recursos y con un adecuado nivel de calidad en el servicio prestado a los clientes, generando una mejora en la productividad por empleado.</p>	<p>A los directivos dar seguimiento y mantenimiento al plan piloto y para que se convierta en política del banco, las cuatro disciplinas de la ejecución contribuyen a mejorar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios por tanto que se establezca como una prioridad en el sistema de gestión de la institución.</p>

Continuación apéndice 6.

<p><b>¿Cuáles son los costos, niveles de servicio y la productividad que se han obtenido en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios, sin el uso de una metodología de indicadores de gestión?</b></p>	<p>Diagnosticar la situación del proceso de créditos respecto de los indicadores de gestión para el aumento de la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios.</p>	<p>El diagnóstico del proceso de otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios previo a la implementación de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución demuestra que el promedio de costos administrativos mensuales es de Q.2,843,738.00, la productividad por empleado es de Q.5,128.96, y el nivel de servicio ocasiona 12 quejas en promedio mensual con un promedio de tiempo de respuesta de 46 horas para créditos hipotecarios y 24 horas para créditos fiduciarios.</p>	<p>A los directivos del Banco Privado Nacional: actualizar, divulgar y comunicar diariamente las mediciones de las metas crucialmente importantes por medio de un árbol de indicadores de gestión, lo que permitirá crear una línea de visibilidad para todos los colaboradores para conocer el tipo de acciones a realizar y medidas de predicción a implementar para el logro de objetivos.</p>
--	--	---	---

Continuación apéndice 6.

<p><b>¿Qué actividades se deben mejorar para aumentar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional?</b></p>	<p>Analizar las actividades susceptibles de mejora por medio de las cuatro disciplinas de la ejecución para aumentar la productividad en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.</p>	<p>El análisis de las actividades susceptibles de mejora permitió comprender que las actividades de atención al cliente, comercialización, análisis de créditos, aprobación del crédito, formalización y desembolso, son actividades que permiten por medio de medidas de predicción aumentar la productividad y las metas crucialmente importantes de la organización.</p>	<p>A los colaboradores que participan en el proceso de otorgamiento de créditos: establecer y revisar frecuentemente medidas de predicción, con el objetivo de tener acciones a realizar que permitan influir directamente en el logro de los resultados. Estas medidas de predicción deben analizarse semanalmente en la rendición de cuentas de los equipos de trabajo para establecer compromisos y evaluar el desempeño del proceso y de los colaboradores.</p>
--	---	---	---

Continuación apéndice 6.

<p><b>¿Cuáles son los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional?</b></p>	<p>Describir los beneficios de la utilización de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución en el otorgamiento de créditos hipotecarios y fiduciarios en un Banco Privado Nacional.</p>	<p>La descripción de los beneficios de la implementación de la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución permite determinar que estos se concentran en: beneficios financieros, beneficios en variables y en beneficios organizacionales, entre los que destacan: el logro de la ejecución del plan estratégico establecido por el Banco Privado Nacional.</p>	<p>A los directivos y colaboradores del banco: adoptar como herramienta de mejora de procesos la metodología de las cuatro disciplinas de la ejecución, para el seguimiento y ejecución del Plan Estratégico Organizacional, con el fin de obtener los resultados planteados y proyectados y que sean analizados frecuentemente para determinar el avance y mejora de desempeño de todos los procesos organizacionales.</p>
--	---	--	---

Fuente: elaboración propia.