



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ESTUDIO SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN BASADA EN  
PROCESOS EN BANCOESTADO**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS

**FRANCISCO JAVIER ARNALDO CARRASCO ZANOCCO**

PROFESOR GUIA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
RAFAEL MESA FERES

**SANTIAGO DE CHILE  
NOVIEMBRE 2011**

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio es desarrollar un conjunto de propuestas de mejoras concretas aplicables a la “Metodología de Gestión Basada en Procesos” desarrollada al interior de BancoEstado, actualizada a Julio del 2010.

La justificación y motivación central de este trabajo es ver en que formas se puede aumentar la calidad de los procesos gestionados al interior de BancoEstado, motivado fundamentalmente por la combinación de una histórica ineficiencia a nivel operativo (medido financieramente por el indicador de eficiencia) y una percepción generalizada en la industria bancaria, donde a pesar de los avances logrados en los últimos 15 años en materias comerciales como operativas, BancoEstado sigue siendo catalogada como una organización lenta, burocrática e ineficiente. Así es como la mezcla de estos dos factores, hacen necesario un cambio transversal que promueva conceptos como la calidad y la eficiencia en la gestión de sus actividades.

BancoEstado inició la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que permita un cambio en el enfoque administrativo como la instalación de estos conceptos, y que alineados a los objetivos estratégicos, reduzcan la brecha de la eficiencia operacional con la competencia. De esta forma el proceso de ejecución debe ser visto como una iniciativa transversal a la empresa, divulgando estas buenas prácticas en aquellos procesos considerados como “críticos” para la organización, tales como: Venta de crédito de consumo, Venta crédito hipotecario, Venta de comercio exterior, Cobranza de créditos del Estado, Gestión de reclamos, etc.

Así es como el autor ha estimado, a partir de su experiencia y a la teoría reunida en el área de gestión de operaciones, la identificación y análisis de las variables que condicionan el éxito de esta implementación metodológica. Ello implica comprender el alcance de los cambios y sus efectos en las prácticas de trabajo, como en evolución sus estructuras organizacionales necesarias para su desarrollo.

El estudio concluye con la generación de un conjunto de propuestas de mejora, que potencian los resultados de la gestión de procesos y entregan el valor agregado necesario para consolidar las nuevas prácticas, animando a la empresa para alcanzar sus objetivos.

En ese sentido, dentro de las variables por analizar se encuentran: reducir la subjetividad en la selección de procesos confrontándolos sobre bases y parámetros estándares, lo que objetiviza sus características y evitará conflictos de poder en su selección; aumentar la eficiencia por medio de la disminución en los costos asociados a los procesos como sus montos asociados al aprovisionamiento debido al riesgo operacional; y promover la eficacia alcanzando mayores grados de satisfacción entre sus colaboradores como clientes. También debiese orientarse en fortalecer los mecanismos de control, compromiso y compensación, por medio del adecuado uso en el BSC, como los cambios culturales por ocurrir en la organización, a través de un programa formal de gestión del cambio.

## INDICE

<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 3: TEORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA CLÁSICA</b>	<b>14</b>
<b>3.1 ANÁLISIS TEÓRICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA CLÁSICA</b>	<b>14</b>
3.1.1 DEFINICION Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION.	16
3.1.2 EL FLUJO DE LA INFORMACIÓN E INTERRELACIÓN DE LAS ÁREAS EN ENFOQUE CLÁSICO	26
<b>3.2 ANÁLISIS SOBRE REGISTRO HISTÓRICO DE BANCOESTADO</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 4: TEORÍA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS</b>	<b>36</b>
<b>4.1. ANÁLISIS DE TEÓRICO GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS</b>	<b>36</b>
4.1.1 GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON NORMAS ISO: 9000	36
4.1.2 ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO: 9000	38
4.1.3 EFECTOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO LA NORMA ISO:9000	41
4.1.4 EL FLUJO DE LA INFORMACIÓN E INTERRELACIÓN DE LAS ÁREAS EN ENFOQUE POR PROCESOS	44
4.1.5 SUS EFECTOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	48
<b>4.2 ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS</b>	<b>52</b>
4.2.1 METODOLOGÍA DE INSTALACIÓN DE PRÁCTICAS	57
<b>CAPÍTULO 5: INFORME COMPARATIVO DE GESTIONES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>71</b>
<b>5.1 DIFERENCIAS METODOLOGÍCAS APLICADAS</b>	<b>71</b>
<b>5.2 LISTADO DE BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS</b>	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO 6: INFORME DE PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>84</b>
<b>6.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA</b>	<b>84</b>
<b>6.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>89</b>
<b>CAPÍTULO 7: PROPUESTAS DE MEJORAS AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN SOBRE NUEVA METODOLOGÍA DE GESTIÓN</b>	<b>96</b>
<b>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>112</b>

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

La industria bancaria nacional es una industria particularmente estandarizada que cuenta con una amplia gama de productos intangibles y una constante influencia en todos los sectores del que hacer económico nacional. Así es como la competitividad se ha transformado en uno de las características que mejor describen a esta industria y la eficiencia una de los atributos más deseados por cualquier directorio.

En coherencia a lo anteriormente expuesto, BancoEstado no tan sólo comprende su rol sino también el escenario en el que se encuentra inserto, uno cada vez más exigente y globalizado, trazándose dentro de sus objetivos principales para el período 2010 -2013 alcanzar un mayor grado de eficiencia en sus operaciones y una mayor competitividad para los segmentos personas como pequeña y mediana empresa. Es decir, enfocará sus esfuerzos en los segmentos más débiles, y al mismo tiempo en robustecer el control y mejoramiento de los procesos.

Por otro lado, hay que destacar que a diferencia de la banca privada y debido a la crisis económica sufrida a finales del 2008, el rol de la institución se centró en la captación de aquellos clientes más apremiados dentro de la Banca (con la respectiva restructuración de sus deudas) lo que produjo una baja en las utilidades, pese a haber experimentado un crecimiento en la participación de mercado del 3% (el más alto de la industria durante el 2009), forzando a las altas gerencias a reorientar sus esfuerzos en la generación de gastos por parte de la institución.

Todo lo anteriormente detallado hizo que para alcanzar “mejores” resultados, la organización se plantease la necesidad de gestionar y orientar, tanto sus actividades como recursos, hacia la consecución de estos resultados. Todo ello creó la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan configurar su Sistema de Gestión, principalmente basados en modelos o normas de referencia a las familias ISO, por ejemplo la ISO 9001 (orientado a la satisfacción de sus clientes), o más aún tratando de adoptar modelos de Calidad Total como son la ISO 9004 o modelo EFQM.

Así, el objetivo del estudio a presenta es el análisis sobre los procesos de implementación de la metodología de gestión por procesos, los efectos producidos en la organización y las buenas prácticas que esta permiten. Para ello, hemos considerado un período de un año, que abarca desde la creación de esta Gerencia de procesos, aproximadamente Julio del 2009, hasta la metodología actualizada a Julio del 2010.

Asimismo, confrontaremos esta metodología con los enfoques clásicos de administración, de manera teórica como práctica buscando sus principales falencias como virtudes. También, realizaremos análisis de los resultados posteriores a esta implementación, y como esta evoluciona respecto a la gestión presentada por el Banco durante los últimos años.

Finalmente, este caso de estudio propondrá una serie de mejoras a la metodología presentada por BancoEstado, con el fin de atenuar aquellos puntos considerados como deficientes, tanto en sus lineamientos estratégicos como en la implementación misma, sobre este enfoque administrativo.

## **CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES**

BancoEstado nace como la fusión de varias instituciones. Su primera fusión fue cuando el Consejo de la Caja de Crédito Hipotecario integró en 1927 la Caja de Santiago a la Caja Nacional de Ahorros. Chile tenía entonces 4,0 millones de habitantes y la Caja Nacional de Ahorros manejaba 1,4 millones de cuentas y operaba en 147 oficinas en el país. Un año antes, en 1926, se abrió la Caja de Crédito Agrario, y en 1928 se creó el Instituto de Crédito Industrial.

Once años después, el 24 de julio de 1953, el Presidente Carlos Ibáñez del Campo unió la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial dando origen al Banco del Estado de Chile, hoy BancoEstado. El 1 de septiembre de 1953 comenzó sus operaciones como una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En sus comienzos, seis departamentos –bancario, ahorro, agrario, industrial, hipotecario e inversión– fueron la columna vertebral de la nueva institución. Así es que una de sus tareas fundamentales fue otorgar créditos de forma ordenada y eficaz, orientándolos a los sectores productivos y las personas que la banca privada no atendía. También debía llevar los beneficios de la banca a todo el país, incluso a los rincones más lejanos, sin importar si era comercialmente aconsejable. Es decir, tenía la misión de bancarizar.

En sus primeros 20 años, el banco se consolidó como el más grande del país. A partir de 1973, la entidad sufrió cambios radicales, pues con el término de las políticas que favorecían la intervención estatal en la economía se restringió su espacio de operación y disminuyó el rol social que tenía con sus clientes, privilegiando el carácter privado del sistema financiero.

Con el retorno de la democracia, las nuevas autoridades llevaron a cabo un proyecto para mejorar la función comercial y social del Banco del Estado, basado en cuatro pilares en su primera fase (1990 a 1995):

- Mejorar la presencia del banco;

- Reafirmar su condición de banco público;
- Fortalecer su rol social;
- Modernizar los sistemas administrativos.

Posteriormente, en un segundo ciclo (1996 a 2000), se aplicó un plan estratégico para alcanzar cuatro propósitos:

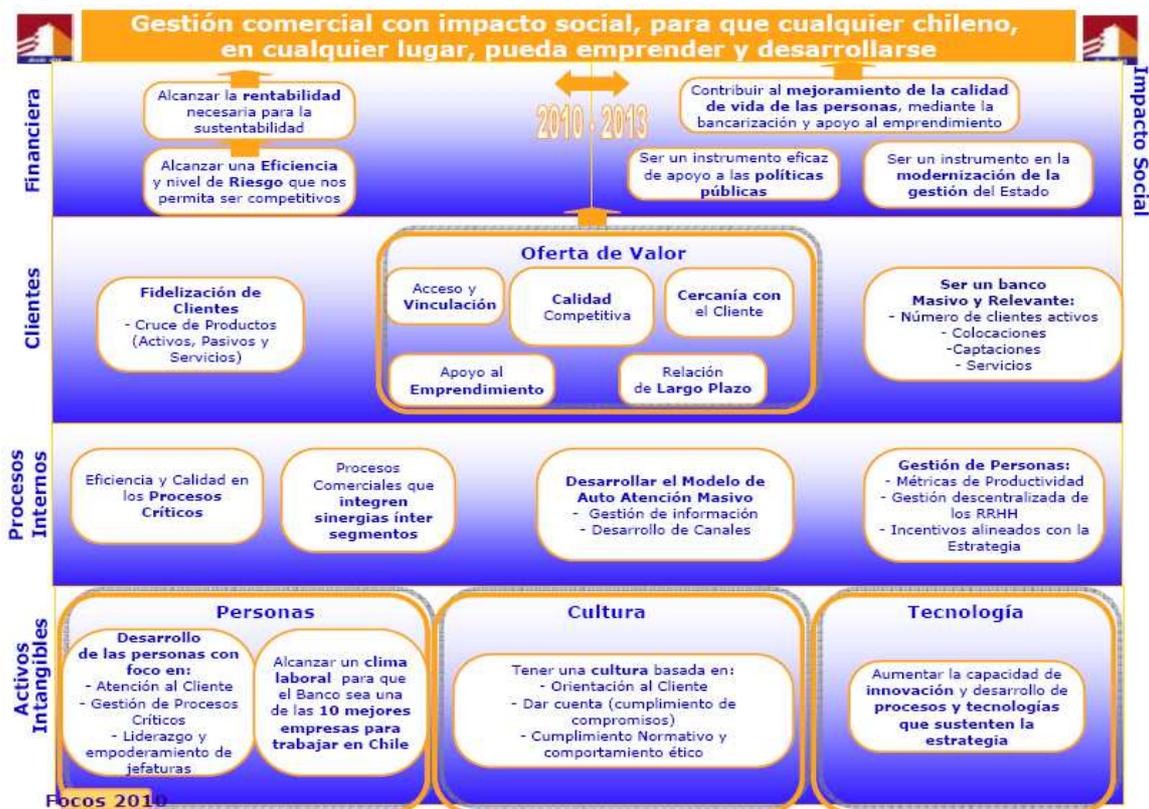
1. Compatibilizar la eficiencia económica con una mayor eficiencia social;
2. Mejorar significativamente la atención a los clientes;
3. Introducir un estilo de gestión orientado a resultados y
4. Lograr la estabilidad y progreso de sus trabajadores alcanzando un mayor nivel de competitividad.

Finalizado estos dos ciclos, por el año 2001 se realizó un cambio de imagen cambiando su nombre a BancoEstado, dando a conocer como una institución moderna pero que mantiene su misión y valores, para que cada todos los chilenos tengan un acceso al sistema financiero que le permita emprender y desarrollarse. Además, por esos días se concretó la interconexión de los cajeros automáticos de BancoEstado y Redbanc, poniendo más de 3.500 cajeros en el país.

En ese misma línea del 2005 a la fecha se han desarrollado exitosamente proyectos de gran envergadura, como el lanzamiento de CuentaRUT, la captación de 300 mil clientes microempresarios y alcanzar la mayor cobertura nacional con 2500 puntos de Caja Vecina en todo el país, que para el 2010 se prevé que superarán los 3.000 llegando al 99% de las comunas del país.

### **Lineamientos Estratégicos Banco 2010 – 2013**

Ahora que ya revisamos la historia del Banco, revisaremos los lineamientos estratégicos de la institución para el período 2010-2013, con el fin de saber cuáles serán los objetivos que concentrarán los esfuerzos de la institución de y podemos resumirla en la figura N° XX.



**Figura N° 1:** Plan con los lineamientos generales del Banco para el período 2010-2013.

En extenso, las acciones sobre el plan estratégico serían:

1. Ser un banco masivo y relevante, líder en número de clientes, generando un impacto social sustentable
2. Liderar el apoyo al emprendimiento, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los micro y pequeños empresarios
3. Ser un instrumento eficaz de apoyo a las políticas públicas y contribuir a la modernización de la gestión del estado.
4. Mejorar nuestra oferta de valor por segmento para fidelizar y lograr una relación de largo plazo con nuestros clientes
5. Alcanzar una gestión de calidad competitiva a través de mejoras en la eficiencia y calidad de los procesos críticos.
6. Desarrollo integral de las personas para alcanzar un clima laboral de tal modo que el banco sea una de las 10 mejores empresas para trabajar en Chile.

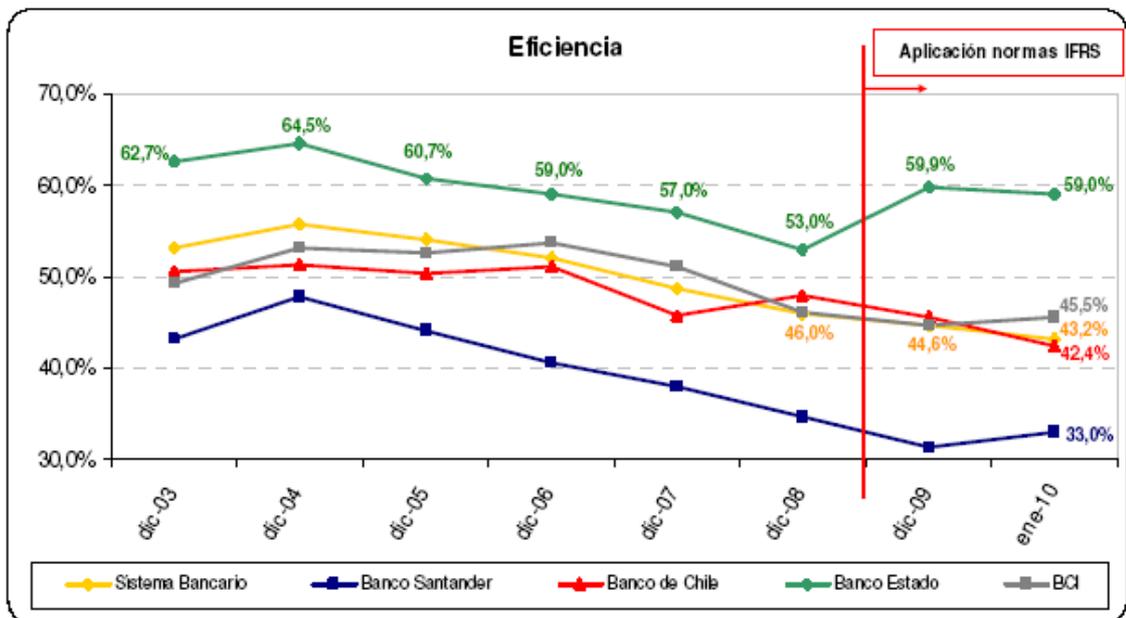
Como vemos en los lineamientos y particularmente en el número cinco (ubicado gráficamente al lado de la franja “Procesos Internos” de la figura N° XX), muestra la

existencia de un compromiso impuesta por el nuevo directorio del Banco de eficientar tanto los costos como la velocidad de sus procesos, pues BancoEstado al igual que la gran mayoría de las empresas públicas, tiene una deuda histórica dentro de su gestión, expresado en la reducción de su indicador de eficiencia.

El indicador de eficiencia es uno de los ratios de gestión operativa más importantes dentro de la industria bancaria, porque mediante el coeficiente entre los gastos de apoyo dividido por el margen bruto, deduce la relación entre gastos operativos sobre el margen de ganancias logrado por el giro del negocio. Vale decir, mientras menor sea el porcentaje del indicador, más exitoso ha sido la gestión operativa pues para lograr un X margen de ganancias, necesitó de una menor cantidad de recursos operativos.

Lograr esto no es sencillo, de hecho en la Gerencia de operaciones de BancoEstado se han realizado en los últimos cinco años diversas acciones, a fin de acotar sus gastos como por ejemplo: introducción de una cultura de mejora continua mediante ingreso de metodologías Six Sigma, ejecución proyectos transformacionales (creación de subgerencia de por medio) que reduzcan los tiempos de ejecución y gastos sobre proyectos; y al mismo tiempo incrementar sus ganancias mediante un aumento en la participación de mercado como de la red de cobertura a nivel nacional.

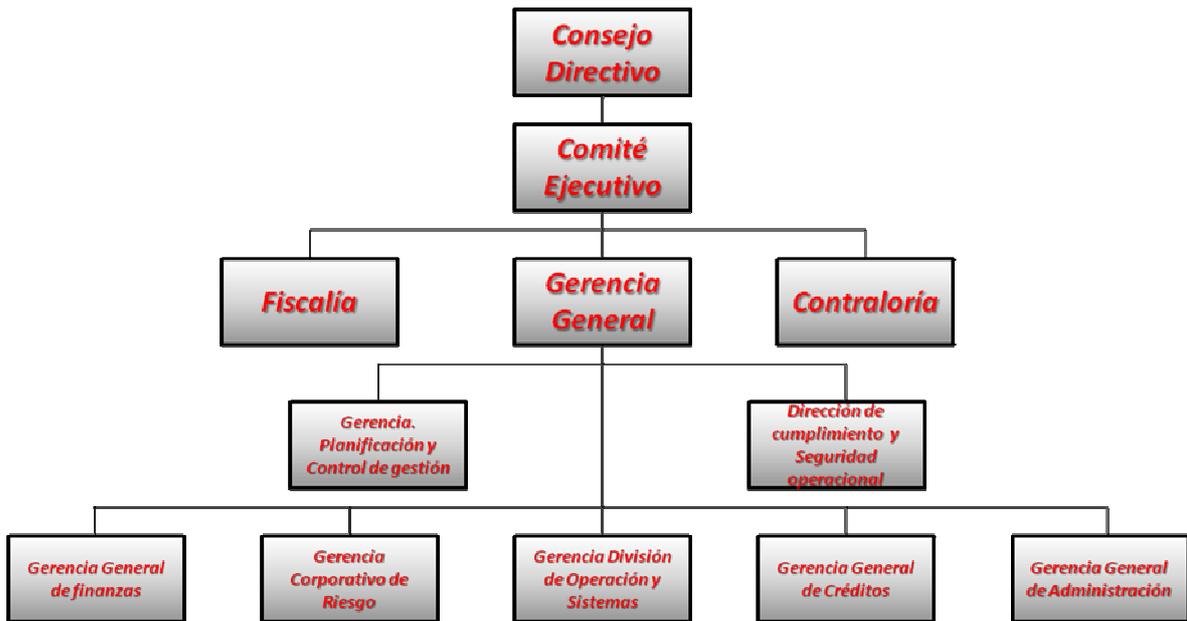
En ese sentido, el gráfico denota una significativa evolución durante la última década, pero aún se encuentra muy por encima de la media de la banca nacional situada entorno al 45,13% y del más eficiente, como es el Banco Santander, ubicado alrededor del 33%.



**Figura Nº 2:** Evolución indicador de eficiencia de BancoEstado en comparación al resto de industria bancaria para el período 2003-2009.

No obstante aunque se entienda que BancoEstado, por su estructura pública y el rol que juega al interior de la industria bancaria nacional, no llegue a estos niveles de eficiencia (para el 2014 se espera que el indicador llegue al 50%), si debiese mejorar sus niveles de competitividad como institución, planteándose para este 2010 llegar a un nivel de eficiencia de 56%.

Ahora bien, ya revisados la historia como los lineamientos generales del Banco para este período, repararemos el organigrama actualizado a Septiembre del 2010 y las funciones donde se desarrollarán los despliegues necesarios para este nuevo tipo de gestión administrativa. Y aunque esta debiese afectar a todo, acotaremos los alcances con el fin de entregar un análisis más preciso sobre las funciones de las áreas involucradas.



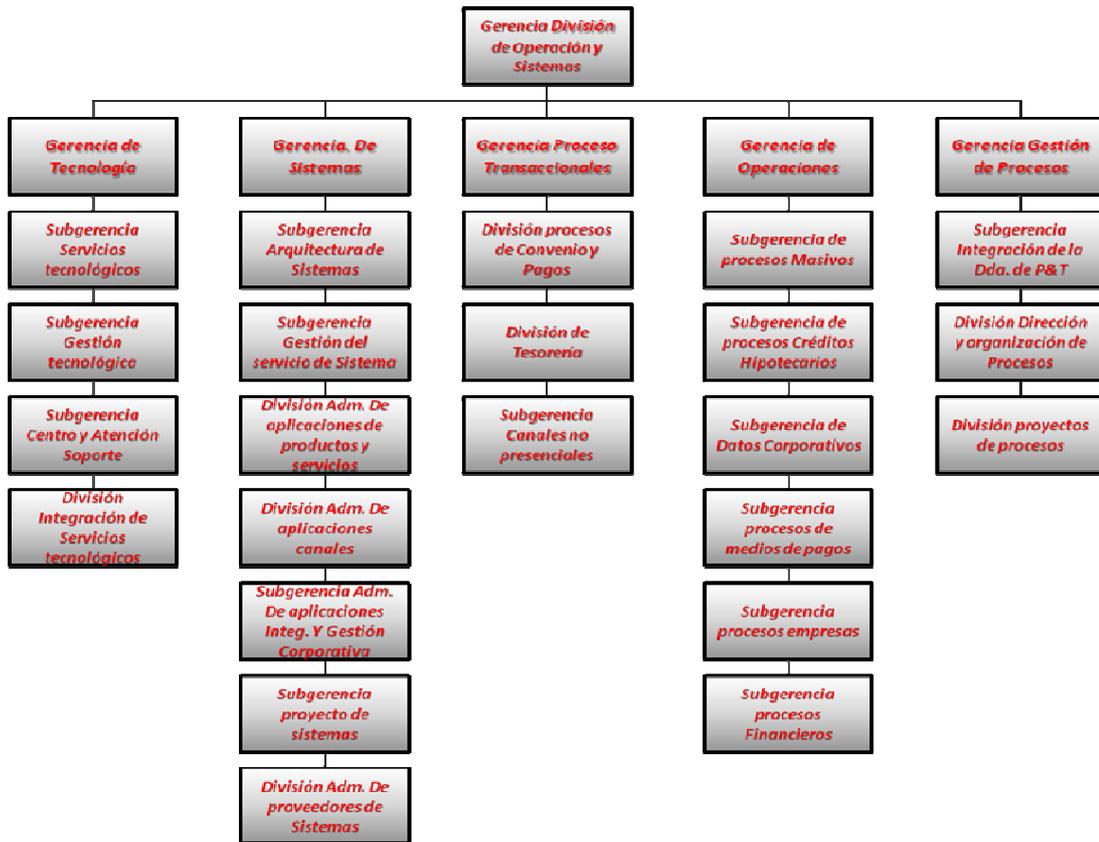
**Figura N° 3:** Versión simplificada de organigrama de BancoEstado.

Como apreciamos en la Figura N° 3, el organigrama de BancoEstado cuenta con un consejo directivo (compuesto por siete integrantes), un comité ejecutivo (integrado por el Presidente, Vicepresidente, Gerente General y Fiscal) más cinco Gerencias Ejecutivas. También una Gerencia General apoyada por cuatro estamentos perfilados en la asesoría tanto de la gestión como legitimidad de sus operaciones, entre ellas: Contraloría, Fiscalía, Dirección de Cumplimiento y Seguridad Operacional y la Gerencia de Planificación y Control de Gestión.

Entendemos de antemano el gran tamaño que posee esta organización, y que el análisis en detalle de la misma, entraría a ser un factor más complejizante que explicativo para el desarrollo de este trabajo. Por esta razón, veremos básicamente como se afectan las áreas involucradas más fuertemente en estos cambios.

Los cambios de este tipo de gestión se pasaron a la Gerencia división operaciones y sistemas (GDOS), donde a mediados del año pasado se comienza a gestar el nacimiento de una nueva gerencia que supervise y se responsabilice de la difusión metodológica de este enfoque, como sería la Gerencia Gestión de Procesos. Para

entender un poco de que se trata cada área, debemos definir la GDOS como la GGP y entender cuál es su rol dentro de BancoEstado.



**Figura N° 4:** Versión en detalle de la Gerencia División Operación y Sistemas que contiene todos los cambios hasta la fecha.

Primero veamos la definición de la gerencia que contiene a la GGP.

- **GERENCIA DIVISIÓN OPERACIONES Y SISTEMAS:** Ser responsable, a nivel del BancoEstado y sus filiales, del soporte operativo y tecnológico a los procesos del negocio, cumpliendo con los estándares acordados con los clientes, proponiendo y participando activamente en la definición y el desarrollo de los procesos del Banco, dentro de las mejores prácticas del mercado, bajo el concepto de mejora continua. Para ello, es responsable de la generación y aplicación de la visión tecnológica y de procesos y su aplicación en la organización.

Ahora, veamos la definición entregada para la GGP.

- **GERENCIA GESTIÓN POR PROCESOS:** Será responsable de definir las políticas, lineamientos y normas a aplicar en el ámbito de gestión de procesos del BancoEstado, diseñando la estrategia de implementación y el seguimiento. Administrar el Sistema Único de Normas y el mapa de administración de puestos de trabajo.

Como apreciamos en las anteriores definiciones, se deberá visualizar a la GGP como una rama dentro de la GDOS que se preocupará de extender al interior del Banco, no tan sólo los lineamientos de la gestión por procesos sino instalar y expandir una cultura de excelencia en la calidad de los procesos, que concuerde con los lineamientos expresados en la actual administración, donde la eficacia y eficiencia serán los objetivos esenciales de este tipo de gestión mediante de objetivos tales como: reducción de sus costos, el aumento la satisfacción del cliente sobre sus servicios, el incremento en la velocidad de ejecución de sus proyectos. Y en concordancia con sus valores declarados como su rol dentro de la industria, alcance el rendimiento que le permita “ser un banco de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Visión de BancoEstado declarado en Memorias del 2009, pagina 39.

## CAPÍTULO 3: TEORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA CLÁSICA

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis teórico mediante un repaso histórico de sus fundamentos iniciales, sus alcances, características esenciales acerca como este tipo de gestión se va desarrollando y se despliega en las organizaciones que la adopten.

### 3.1 ANÁLISIS TEÓRICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA CLÁSICA

El enfoque de administración clásico que trataremos en este punto, se remonta principalmente a aquella visión organizativa de actividades que nace de la época de la revolución industrial. Es un enfoque administrativo que se presenta muy influenciado por la obra de Adam Smith y el concepto de especialización como camino esencial para el bienestar económico, y que adhiere a los conceptos de la calidad y eficiencia que personas posteriores a Adam Smith como por ejemplo, Frederick W. Taylor, Henry Fayol o Max Weber se encargaron de difundir.

El concepto de especialización se aplicaba casi siempre de formas específicas, repetitivas y extremadamente mecanizada, tal y como por ejemplo, eran las líneas de producción de los modelos Ford T. Esa misma observación quedó de manifiesto cuando Charles Chaplin interpretó en 1936 en su clásica película "Tiempos modernos", a un obrero totalmente automatizado en sus labores que termina perdiendo el control debido a la monotonía de sus tareas. Esta parodia busca mofarse de la aplicación de ciertos sustentos administrativos, basados en los principios filosóficos que Adam Smith presentó en su obra "La riqueza de las naciones" de 1776, cuya tesis central sustenta que la clave del bienestar social se encuentra en el crecimiento económico, potenciado a través de la división del trabajo. Esta a su vez, se profundiza a medida que se amplían la extensión de los mercados, y por ende se hace necesario alcanzar un mayor grado de productividad.

Así es como realiza una interpretación de la especialización del trabajo en el quehacer diario, mediante el ejemplo del taller de alfileres: **"Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza" {...} "Diez hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día"**. Sin embargo, como explica Smith, **"si**

***todos hubieran trabajado por separado y en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día<sup>2</sup>".***

Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que la disgregación del trabajo en operaciones más pequeñas, simples y separadas genera que los trabajadores se pueden especializar multiplicando productividad total en forma geométrica. Ahora, la pregunta es ¿Por qué aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es simple, y es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas. Por el contrario, la especialización del trabajo crea simplificaciones fácilmente aprendibles y ejecutables con relativa velocidad. Por ende, Smith fomenta la especialización como un principio de la eficiencia, pues de esta forma cada persona se convierte en experta en cierto trabajo, pudiendo elegir y asignando puestos que se ciñan a sus talentos o intereses.

Sin embargo la especialización del trabajo también tiene desventajas y eso es consignado por Adam Smith, cuando en "La riqueza de las naciones" describe: "***Un hombre que pasa toda su vida para completar unas pocas operaciones simples cuyos efectos son siempre los mismos, o casi, no tiene tiempo para desarrollar su inteligencia ni ejercer su imaginación para buscar los medios para resolver aquellas dificultades que nunca se terminan de localizar; pierde pues naturalmente el hábito de desplegar o de ejercer sus facultades y se vuelve, en general, tan estúpido e ignorante como se pueda convertir una criatura humana; el aletargamiento de sus facultades morales lo hace incapaz de apreciar ninguna conversación razonable ni de tomar parte en ellas, hasta le impide sentir alguna pasión noble, generosa o tierna y, en consecuencia, formar algún juicio mínimamente justo sobre la mayoría de los deberes más ordinarios de su vida privada***"<sup>3</sup>

Ya explicado los fundamentos conceptuales detrás de la especialización y de su relación con la eficiencia, nos aventuraremos a realizar una definición inicial de

---

<sup>2</sup> Pagina 9-10, La riqueza de las naciones, Adam Smith

<sup>3</sup> Cita correspondiente a la riqueza de las naciones capítulo N°XX, página

administración: “Un conjunto de acciones mediante las cuales un directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Esta definición nombra las cuatro funciones principales de la administración pero no les da un orden, no es cronológica ni priorizada. No es capaz de otorgar una relación entre ellas, algo propio de esta visión administrativa que primordialmente traza una relación lineal y vertical entre sus actividades, dejando muchas veces fuera, el hecho que las actividades tienen múltiples procesos y relaciones interáreas entre ellas que deben ser especificadas .

### 3.1.1 DEFINICION Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION.

Una definición más actual de la administración podría ser: “El proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”<sup>4</sup>.

Sin embargo, es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas deben realizar funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Y todas ellas guardan un conjunto de características replicables en cualquier parte:

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores está en todos los niveles de la corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

Muchos académicos y gerentes a lo largo del tiempo descubrieron que el análisis de la administración, se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento, donde la clasificación de primer orden sobre sus funciones generalmente termina en los siguientes pasos:

---

<sup>4</sup> Extraído de la página web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adminelibe.htm>

- Planeación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

Aunque existen diferentes formas de organizar el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar con otras formas de estructurar sus funciones esenciales.

Por ejemplo, algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se han hecho algunas contribuciones valiosas, puesto que este enfoque también se concentra en los actos de los administradores y son evidencia de las mismas etapas genéricas. Sin embargo este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones. Aunque se ponen de relieve las tareas de los Administradores, estos deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización.

En el enfoque clásico de los primeros autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick W. Taylor y Henry Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

Nos detendremos un momento, en explicar la influencia de estos tres personas en la teoría de la gestión administrativa y analizar los postulados realizados sobre los funcionamientos tanto organizacionales y las consecuencias en la visión administrativa clásica.

Primero, tenemos a Frederick W. Taylor (1856 – 1915), ingeniero norteamericano a quien se le reconoce como "el padre de la administración científica", ya que probablemente ninguna otra persona ha tenido una repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía

acerera Midvale Steel Company, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la administración.

La famosa obra de Taylor titulada “***Principles of Scientific Management***” (Principios de la administración científica) se publicó en 1911. Sin embargo, una de las mejores exposiciones de su filosofía, se encuentra en su testimonio ante un comité de la Cámara de Representantes de los estados Unidos; se le obligó a defender sus ideas ante un grupo de congresistas, la mayoría de ellos hostiles pues creían, junto con los líderes de los trabajadores, que sus ideas conducirían a un exceso de trabajo y al despido de trabajadores.

Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos, y a pesar del tiempo transcurrido, no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del administrador moderno, pese a las críticas que aseguran en sus principios y su práctica contener aspectos mecanicistas.

1. ***Principio de planeación***: sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
2. ***Principio de preparación***: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
3. ***Principio de control***: controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
4. ***Principio de ejecución***: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" tanto de obreros como patronos. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes debería poner su empeño en elevar la producción y, al hacerlo en su opinión, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patronos ya no tendrían que pelearse por ellas, armonizando los intereses comunes en el interés por elevar la productividad. Además fundamentó su sistema de administración con estudios de tiempo de la línea de producción. También evolucionaron los métodos laborales tradicionales, analizando y registrando el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos.

A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos de ejecutar; estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patronos que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta", con lo que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador. Así, se fomentaría la superación de los parámetros sobre resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo, llamándolo a su plan el sistema de tasas diferenciales.

Uno de los legados fundamentales en la administración científica es la línea moderna de montajes arroja productos a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haber imaginado jamás. Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones no sólo industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos.

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque por el temor a trabajar más y mayor velocidad, agotando el trabajo disponible y conduciendo a los recortes de personal. Es más, para el sistema de Taylor los tiempos eran esenciales.

Sus críticos se oponían a las condiciones "aceleradas" que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad. La

importancia concedida a la productividad y su extensión a la rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a los trabajadores y clientes. En consecuencia, hubo aumento la cantidad de trabajadores sindicalizados y con ello, reforzaron el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero – patronales durante muchos decenios.

Por otra parte, tenemos a Henry Fayol (1841 – 1925) fue un Ingeniero civil francés, que dedicó su vida al trabajo en la Sociedad Anónima Commentutry -Fourchambault et Decazeville, donde llegó a ser director general en 1888, cargo que desempeñó hasta su jubilación en 1918. Utilizando una filosofía positivista y utilizando un método cartesiano consistente en observar, clasificar e interpretar los hechos, comprobando sus experiencias (si corresponde) y extrayendo reglas, desarrollando una teoría y un modelo administrativo, muy acogido en su época.

El modelo administrativo de Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo (explicada anteriormente por Adam Smith), la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa, dividiendo las operaciones de las empresas en:

1. **Administrativas o de gerencia:** previsión, mando, organización, coordinación y control.
2. **Técnicas de producción:** Fabricación, transformación de insumos.
3. **Comerciales:** Compras, ventas, búsqueda de mercados.
4. **Financieras:** Búsqueda y administración de capitales.
5. **Contabilidad:** Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios.
6. **Seguridad:** Protección de bienes y de personas.

Para Fayol, la función administrativa solo tiene por órgano e instrumento al cuerpo social, o sea obra solamente sobre el personal. Así, al introducir un esquema jerárquico y al profundizar en el tema de la división del trabajo (al igual como lo hizo Taylor), hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna. Refuerza toda esta teoría, apoyado en la declaración de sus catorce principios administrativos, y que son:

1. La división del trabajo
2. La autoridad
3. La disciplina
4. La unidad de mando
5. La unidad de dirección:
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general.
7. La remuneración o precio del servicio prestado.
8. La centralización.
9. La jerarquía.
10. El orden.
11. La equidad.
12. La estabilidad del personal.
13. La iniciativa.
14. La unión del personal.

Tanto para Henry Fayol como Frederick H. Taylor, creían que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica, en la cual las acciones de los miembros de la organización, eran guiadas por un sentimiento de obligación y una serie de reglamentos racionales. Sin embargo, según Max Weber, sociólogo, historiador y economista alemán (1864-1920) realizó uno de los aportes más simbólicos a la administración cuando postula que estas organizaciones se desarrollaron plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima tanto impersonal como racional en la organización; a esto lo llamó “**burocracia**”.

Asimismo, Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y especificaba con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, proporcionaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos vivieron en un período donde este enfoque para diseñar organizaciones, se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. O sea, elogiaba este tipo de características pues en ella encontraba un sustento donde existían las condiciones para maximizar la efectividad con la que se consiguen las metas, y la propagación de la eficiencia para

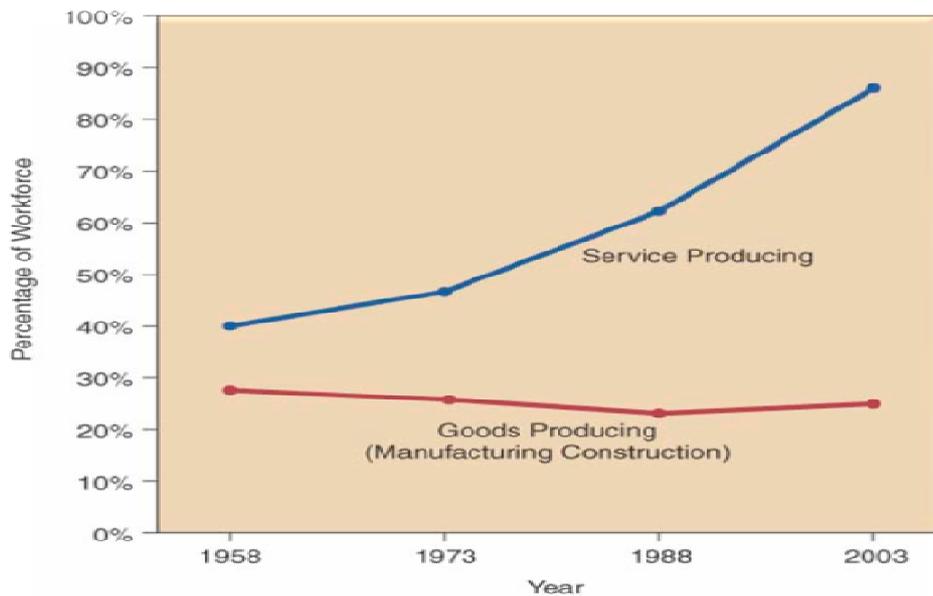
lograr el mejor resultado al más bajo costo, controlando la incertidumbre al uniformar a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados.

- Jerarquía de oficios, es de tipo piramidal con una cadena de mando, en la que cada instancia supervisa y controla la inferior.
- Existencia de reglas escritas que regulen y especifiquen las tareas de cada uno, lo que permite que el funcionamiento de la burocracia sea ordenado y predecible.
- Impersonalidad ante la toma de decisiones, de modo que los intereses y sentimientos personales quedan relegados a la vida privada.
- Especialización para las distintas tareas. El trabajo que debe ejecutarse se reparte en una división claramente establecida del trabajo.

No obstante, esa visión se fue desgastando con el paso del tiempo, relegaban mismo tiempo ciertos atributos que hoy son altamente apetecidos como la velocidad y flexibilidad de los procesos, principalmente por cuatro razones:

- 1. La velocidad y cantidad de información:** Cuando la revolución industrial comenzó la aplicación de este conjunto de nuevas ideas administrativas, agrupaba sus actividades en la construcción o facturación de bienes tangibles donde la centralización de las actividades, bajo nivel de atribuciones para los operarios a la hora de tomar decisiones y un control total sobre las actividades (que disminuían el uso del criterio) eran la formas más comunes de trabajo.

Sin embargo, hoy en día la mayoría de los trabajos se concentran en los servicios intangibles donde la información es el principal insumo y la capacidad de reacción ante la volatilidad de los cambios en el entorno, son fundamentales para la supervivencia del negocio; ello hace que el control de las actividades tiene que ser menor, también porque los mercados han crecido fuertemente y la masividad al acceso a los servicios hizo que los volúmenes de información manejados dieran paso al uso del criterio de los operarios.



Source: U.S. Department of Commerce

**Figura N° 5:** Trade off evolutivo de la fuerza laboral para el mercado de EEUU.<sup>5</sup>

En la figura N° 5, vemos graficado el punto sobre cómo evolucionó la fuerza laboral y como ésta se ha ido volcando más a la producción de servicios que a la producción de bienes, transformando las formas de trabajo y la velocidad de flujo en el tratamiento de la información.

**2. La capacidad de los trabajadores:** Una de las razones fundamentales para la existencia de la burocracia en los enfoques administrativos clásicos, se debía a la baja capacitación de sus empleados.

Sin embargo, además está decir que eso ha cambiado drásticamente y en poco más de medio siglo, la masa laboral en general está mucho más capacitada para desarrollar los juicios y generar conocimiento, por lo que pautas preestablecidas para cada acción se vuelven inoperantes e incompatibles con las características de rapidez y agilidad en la ejecución de los procesos. Asimismo, estancan el desarrollo de las habilidades personales, produciendo frustración y aburrimiento en la

<sup>5</sup> Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos.

realización de sus tareas labores, generando un decaimiento en el rendimiento individual y colectivo.

Prueba de lo anteriormente dicho, es la expansión cuantitativa de la matrícula de los alumnos inscriptos tan sólo en Latinoamérica, que pasaron de 270.000 en 1950 a unos 8.000.000 en 1994. De aquella explosión educativa su distribución correspondió en un 68,5% de las matrículas a universidades y el 31,5% restante a otras instituciones de educación superior. Estas tuvieron una multiplicación y diversificación muy fuerte: pasaron de 75 en 1950 a más de cinco mil a mediados de los '90.

Como vamos en esta parte de la región, y de manera extensiva en el mundo, al lado de las universidades han emergido los institutos tecnológicos, las escuelas politécnicas y otras IES de nivel terciario no universitario que permitieron el desarrollo masivo de las habilidades que un mundo laboralmente globalizado requiere.<sup>6</sup>

Otra prueba de ello, es que los niveles educacionales más básicos, como es considerado el analfabetismo, durante los últimos 50 años han recibido grandes esfuerzos para su erradicación, y a partir de una acelerada escolarización para la mayoría de las niñas y los niños en el mundo. En 1970, en los países en vías de desarrollo, 62.7% de los niños en edad de recibir educación primaria estaban inscriptos en la escuela; en 2000, esta proporción se incrementó a 84.8%. Si bien la brecha de género se redujo considerablemente en ese período de 30 años, ésta sigue subsistiendo. En 1970, 68.8% de los niños y 56.2 de la niñas asistían a la escuela mientras que en el 2000 estas proporciones se incrementaron a 87.9% y 81.5%, respectivamente.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> El impacto de la globalización y las políticas educativas en los sistemas de educación superior de América Latina y el Caribe; Francisco López Segrera <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/mollis/lsegrera.pdf>

<sup>7</sup> Informe UNESCOb, 2002 contenido en la página web [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100676.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100676.pdf)

- 3. Aumento de complejidad de los procesos:** La especialización o atomización de las actividades es muy efectiva cuando el producto o servicio producido es de baja complejidad ya sea porque tiene una cantidad de agentes involucrados limitados o porque el número de actividades que debe recorrer son pocos.

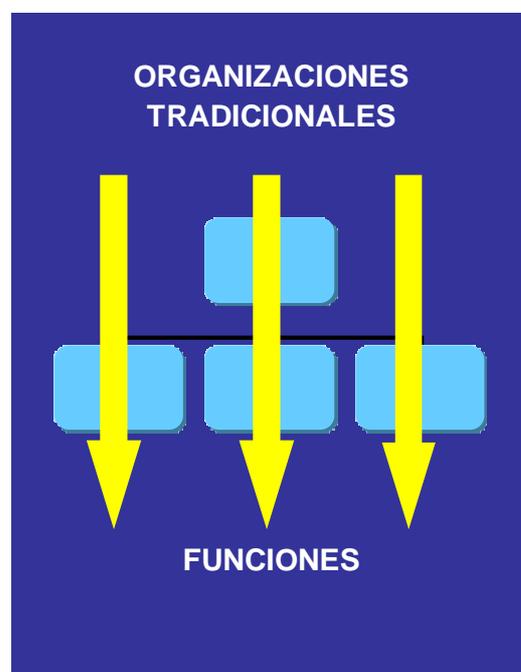
Sin embargo eso cambia en la medida que la cadena de valor del proceso se va ampliando, pues la necesidad de acortar los tiempos productivos debido a la alta competitividad que se encuentran sometidas las empresas en la actualidad, transformó la burocracia en una variable negativa, indeseable en las corporaciones a nivel global, pero que no obstante se encuentra en la gran mayoría de estas, siendo muy difíciles de extirpar.

- 4. La delimitación de la responsabilidad:** Uno de las razones más poderosas por las cuales modelo de gestión clásico fue tan popular era la clara delimitación jerárquica de las responsabilidades; no obstante el aumento en la velocidad de flujo de información produjo una disminución de los tiempos para la toma de decisiones, generando que el número de errores se elevará hasta el punto en que el retrabajo comenzó a ser una variable a considerar.

El enfoque clásico limita su visión sobre el concepto de responsabilidad porque sus mecánicas de trabajo comenzaron a ser insuficiente para las acciones de registro, análisis y seguimiento de los errores cometidos. En la medida que los procesos se complejizan, es necesario que la coordinación e integración de las actividades entre áreas sea hace más intensa y este enfoque dificulta aquello, pues aplica las prácticas incubadas a finales del siglo XIX y principios del XX propias a un estilo burocrático, donde se tiende más a fragmentar las actividades que fomentar una visión integral de las responsabilidades entre áreas, propiciando un ambiente más conflictivo que ejecutivo, diluyendo la fluidez proceso.

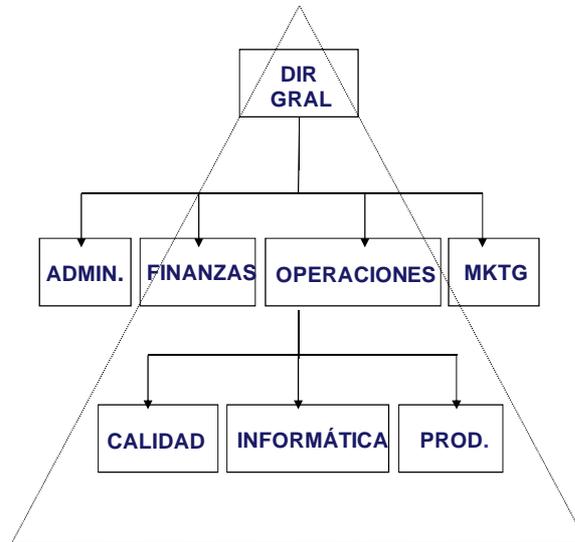
### 3.1.2 EL FLUJO DE LA INFORMACIÓN E INTERRELACIÓN DE LAS ÁREAS EN ENFOQUE CLÁSICO

La jerarquización y el flujo descendente de la información eran lineamientos esenciales de este enfoque clásico de la administración. De hecho, los primeros administradores creían que la jerarquía era la base, y el orden como la obediencia sus valores fundamentales, dejando relegada la autonomía y la delegación de responsabilidades. El punto es que hoy los escenarios son diametralmente opuestos, pues la gente necesita contar con información oportuna y veraz, es esencial para un rendimiento adecuado.



**Figura Nº 6:** Flujo de información y jerarquía de las organizaciones de enfoque tradicionales.

El modelo burocrático ignora que la organización informal trasciende y supera a la organización formal. De hecho, la rígida jerarquización de la autoridad, se torna ineficiente pues permite que las decisiones de un funcionario de más alto rango, se impongan sobre el conocimiento.



**Figura Nº 7:** Flujo de información y jerarquía de las organizaciones de enfoque tradicionales.

Por ende no es raro que estos sistemas burocráticos, similares aplicados de los enfoques clásicos de administración, incuben ciertas características que debido a los cambios en las condiciones de trabajo actuales, se han tornado en negativas para el desempeño de la empresa.

- **Exagerado apego a los reglamentos y formalismos:** *“las normas y reglamentos se transforman de medios en objetivos, se vuelven absolutos y prioritarios”*. Asimismo, los medios como la documentación y formalización de las comunicaciones dentro de la burocracia, crea volúmenes de trámites y formatos que entorpecen la agilidad de los procesos. Por observar la política escrita en el manual, el *cliente* puede quedar insatisfecho y la empresa puede perderlo. Pero esto no importa, porque la regla se cumplió.
- **Despersonalización de las relaciones en los procesos decisionales:** El modelo burocrático ignora que la organización informal trasciende y supera a la organización formal. De hecho, la rígida jerarquización de la autoridad, se

torna ineficiente pues permite que las decisiones de un funcionario de más alto rango, se impongan sobre el conocimiento.

- **Exhibición de señales de autoridad:** El énfasis burocrático en la jerarquía conduce a las personas al uso exagerado de los símbolos del poder o señales de estatus para demostrar la posición; el uniforme, la localización y diseño de las oficinas, el estacionamiento, la cafetería, etc; indicado quienes son los “jefes”.
- **Dificultad en la atención de clientes.** La organización burocrática es endógena y entrópica. Está diseñada para satisfacer sus propios requisitos, los requisitos internos y no las demandas y exigencias de sus clientes expresadas en forma de necesidades y/o deseos

En resumen, podemos decir que desde una perspectiva vertical de las relaciones, tanto estructurales como informativas, se comparten las siguientes características:

- *Se conoce de manera focalizada la JERARQUÍA*
- *Se especifican las funciones de los ÁREAS*
- *Gestión orientada al interior de la empresa*

### 3.2 ANÁLISIS SOBRE REGISTRO HISTÓRICO DE BANCOESTADO

Este punto detallará los principales hitos o sucesos acontecidos durante los últimos veinte años y que relatan el proceso de transformación que la organización ha vivido durante este tiempo.

La elección de este período obedece a dos razones: la primera es que los hitos o acontecimientos históricos ya fueron repasados porque en el capítulo dos (titulado antecedentes generales). Y en segundo porque revisando la documentación respectiva a las gestiones administrativas, vemos claramente que el gobierno decide darle un rol mucho más activo debido a los análisis de fortalezas y debilidades que las autoridades de aquella época realizaron.

Este cambio de enfoque estratégico realizado por la organización, busca entregarle un rol más activo en el mercado mediante un aumento de la competitividad económico – financiero (la industria bancaria nacional es reconocida internacionalmente por su efectividad), sin perder de vista el rol social que debe cumplir (propio de las instituciones públicas).

Para ello, el detalle del análisis se realizará bajo un parámetro cronológico dividido en cuatro secciones. Primero desde 1990 a 1995, segundo desde 1995 al 2000, luego del 2000 al 2005, para finalizar con el período correspondiente 2005 al 2009 donde se pondrá énfasis en el rol jugado por el Banco al interior de la industria durante la recesión sufrida el año 2009.

### **Los primeros pasos (1990 - 1995)**

Con el regreso de la democracia, en marzo de 1990, BancoEstado enfrentó un escenario complejo. La desregularización de los años ochenta y la globalización de la economía habían influido fuertemente en la modernización y mayor competitividad de la banca privada. En cambio, BancoEstado parecía estancado en la década del setenta, sin asumir la modernización organizacional y estructural de su competencia, atrasada en materia tecnológica y en capacitación de sus trabajadores, lo que se reflejaba en la caída de su participación de mercado al quinto lugar entre los bancos.

Sin embargo, sus bases eran relativamente sólidas, pues no tenía pérdidas al contar con 10 millones de cuentas de ahorro y mantener la administración de la Cuenta Única Fiscal (CUF). Disfrutaba de una especie de subsidio que compensaba su baja productividad, por el efecto combinado de una inflación de 20% a 30% anual y el pasivo de las cuentas de ahorro y la CUF no indexadas.

La política del gobierno consistió en priorizar el desarrollo autónomo del banco, paralelamente con el retiro paulatino de la CUF mediante licitación. Para las autoridades del banco, el desafío central consistió, entonces, en competir en el mercado y buscar su nivelación con los bancos privados. Dos áreas de trabajo fueron prioritarias: el saneamiento de la cartera y la modernización interna.

Asimismo, se intensificó la capacitación de los trabajadores e incorporación de tecnología. A partir de 1992, se introdujo la segmentación en la atención por clientes y no por productos creando nuevas gerencias, líneas y otras unidades especializadas para impulsar un cambio cultural profundo: transitar de la visión del “beneficiario”, propia de un servicio público de décadas pasadas, a la del cliente. Un hito clave fue la apertura de la filial Microempresas para atender a este segmento prioritario para el desarrollo del país, incorporando nuevos profesionales a la institución. También fue relevante la separación del área comercial y de operaciones. En esta etapa se crearon la Gerencia de Riesgos, el Comité de Créditos y otras estructuras colegiadas.



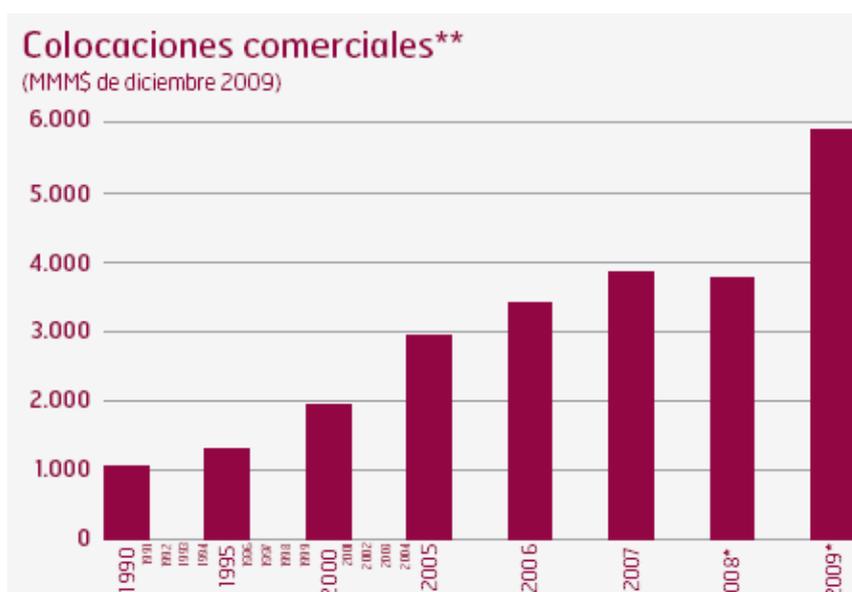
**Figura Nº 8:** Gráfico que da cuenta del aumento sostenido de competitividad que durante los últimos 19 años registra el BancoEstado.

### **Un nuevo impulso (1996 - 2000)**

La eficiencia económica combinada con eficacia social se incorporó como una de las tareas prioritarias del banco en este período, en el que se ahondó en el incipiente proceso de profesionalización impulsado en la etapa anterior. La modernización que se había iniciado debía enfrentar presiones de un mercado cada vez más competitivo.

El Plan Estratégico 1996 – 2000 se focalizó en el aumento de la eficiencia y calidad de la gestión, con una orientación hacia el cliente. Los esfuerzos se concentraron en avances cualitativos, profundizando los aspectos en que el banco tenía fortalezas y donde había desarrollado mejoras. La gestión estratégica se orientó en tres ejes: creación de áreas centrales para homogeneizar y elevar la eficiencia de los procesos, liberando de tareas a las sucursales, lo que abrió espacios para mejorar la atención al cliente; nivelación de trabajadores para instalar un piso básico de calidad de atención y desarrollo de funciones operativas; y la creación de la Gerencia de Operaciones y Sistemas para sentar las bases de un mayor desarrollo tecnológico.

En este contexto, el equipo directivo decidió aplicar una estrategia para aumentar los ingresos, aprovechando su amplia base de clientes, en no pocos casos subatendidos. Esto significó aumentar de 200 a 300 las sucursales del banco, adaptando la antigua red a las nuevas formas y necesidades del país, reasignando trabajadores y ampliando la cobertura territorial. A la vez, esta alternativa permitió reducir los costos medios de operación, condición necesaria para aumentar la competitividad del banco. Los cambios en el entorno como la crisis asiática en 1997 a nivel internacional y el retiro de la CUF en 1998 en el ámbito interno, pusieron de relieve que el proceso de modernización debía continuar.

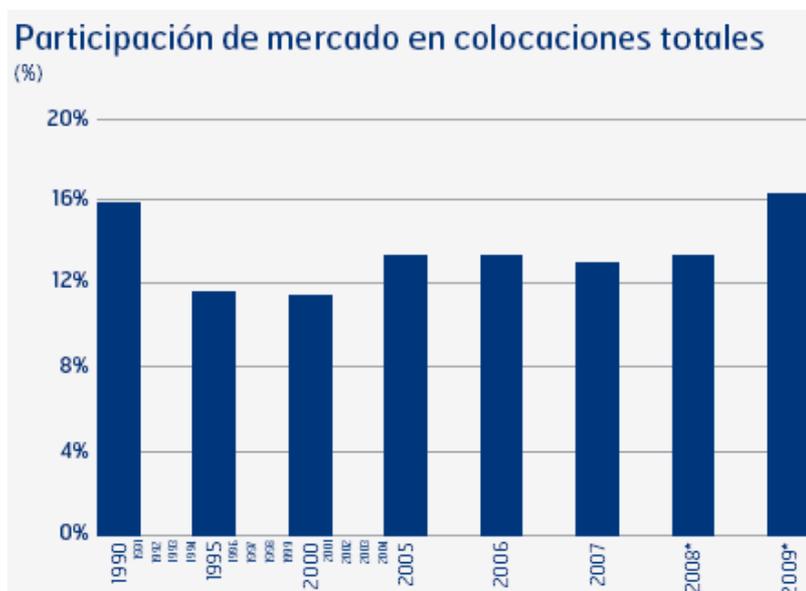


**Figura Nº 9:** Gráfico que muestra la evolución de colocaciones comerciales introducidas en el mercado por BancoEstado durante los últimos 19 años.

### **Alianza estratégica y nueva imagen (2000 – 2005)**

Como los avances logrados por el banco en los años noventa aún no eran plenamente evidentes para los clientes y la competencia, y se enfrentaban nuevos retos por la licitación de la CUF, el retroceso de la inflación y la mayor competitividad de la banca privada, la nueva administración promovió la participación activa de los trabajadores en este proceso se implementó un cambio de imagen para evidenciar la modernización que ya se había iniciado.

La modernización prosiguió con la incorporación de nuevos soportes tecnológicos para elevar la eficiencia y accesibilidad de los servicios. Resaltan en el período la renovación del portal Web y de las plataformas tecnológicas, el desarrollo de canales automatizados, la aplicación de la firma electrónica y la consolidación de la operación de dos nuevas redes de telecomunicaciones. BancoEstado se consolidó como líder en el segmento de microempresas, pagos electrónicos y préstamos hipotecarios, con avances significativos en canales disponibles, reflejado en el aumento de cobertura, para ser el único proveedor de servicios financieros en 141 comunas del país.



**Figura Nº 10:** Gráfico que muestra la evolución de BancoEstado en el porcentaje de participación de colocaciones al interior de la industria durante los últimos 19 años.

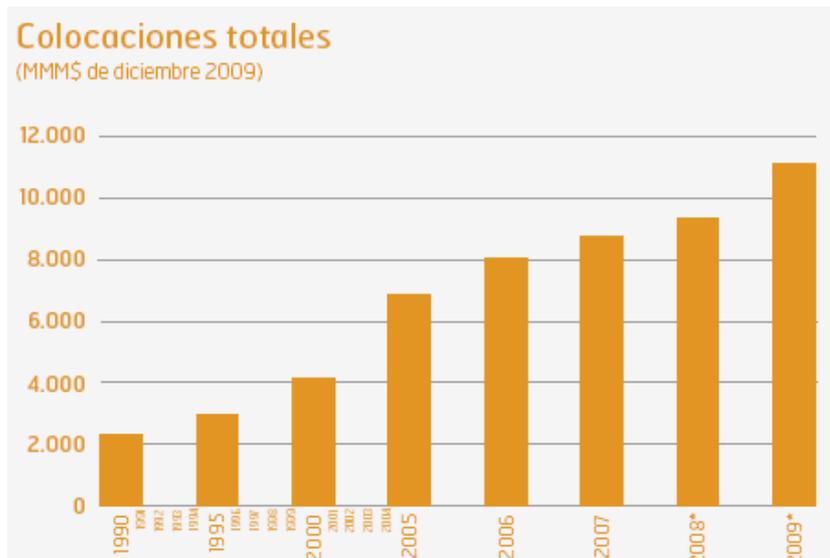
### **Gestión comercial con impacto social (2005 – 2009)**

En este período, BancoEstado se plantea nuevos desafíos modernizadores que quedaron plasmados en sus planes estratégicos (2007–2010 y 2010–2013), donde se introduce un modelo de gestión estratégica basada en los mapas estratégicos y tableros de gestión. En un mercado financiero altamente competitivo, el desafío para BancoEstado ha sido elevar su competitividad y mejorar sus niveles de eficiencia, junto con extender y profundizar el rol que tiene como empresa estatal.

El banco en estos años se propone transitar desde una empresa que antes se definió en torno a un rol social, a una que comienza a conceptualizarse en torno a un rol público, una redefinición clave de las dos últimas administraciones. Un elemento fundamental en esta función pública ha sido la bancarización, que a partir de dos proyectos estrella, CajaVecina y CuentaRUT, alcanza en esta etapa un nivel de masividad y cobertura que posicionan a BancoEstado sobre su competencia.

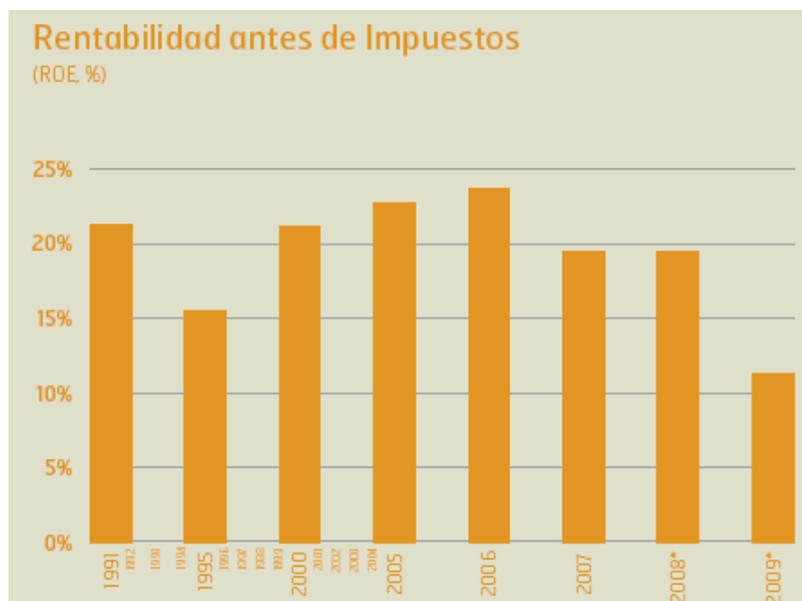
El banco tiene 3.327 puntos de CajaVecina en el país, situados en lugares con escaso o ningún acceso a servicios financieros, donde se pueden efectuar transacciones sencillas a bajo costo. También, tiene más de 2,2 millones de CuentaRUT activas, que operan como tarjetas de débito de bajo costo. Asimismo, el banco potencia su papel de apoyo a las políticas públicas después de fortalecerse con una histórica capitalización por US\$ 500 millones que impulsó el gobierno.

Frente a los embates de la crisis financiera de 2008 y 2009, BancoEstado entregaba estabilidad y confianza a la economía nacional al proveer liquidez al sistema financiero y cumple un rol contracíclico y de promoción de una mayor competencia en la industria bancaria, al reducir las tasas de interés y llegar a convenios con empresas inmobiliarias. Así, en plena crisis económica, BancoEstado aumentó sus colocaciones en 21,7%, mientras que la banca privada las disminuyó en 2,6% y su participación de mercado creció de 13% en 2008 a 16,1% en 2009.



**Figura Nº 11:** Gráfico con el total de colocaciones ingresadas al mercado por BancoEstado durante los últimos 19 años.

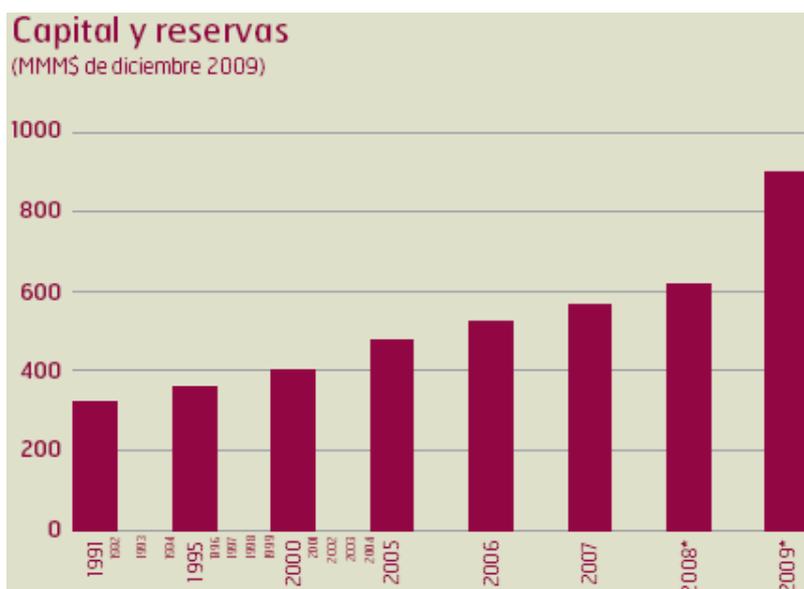
Para lograr esta posición en el mercado ha sido clave el continuo esfuerzo de su administración que busca seguir modernizando la gestión interna, en estrecha alianza con los trabajadores.



**Figura Nº 12:** Gráfico con la rentabilidad antes de impuestos (ROE) logrado por BancoEstado durante los últimos 19 años

Destacan en el período los proyectos de transformación de la cultura organizacional; la reorganización de la estructura comercial integrando los roles de banca y canales (sucursales); la potenciación de la función de desarrollo; el programa de calidad; el proyecto de gestión de procesos; *carterización* y CRM para hacer una oferta proactiva a los clientes.

Asimismo, para brindar un servicio integral y de calidad a sus clientes, el banco continúa incorporando en los últimos años empresas filiales de apoyo al giro principal, que con sus propios objetivos y estrategias forman parte integral de la corporación BancoEstado, la que va perfeccionando su gobierno corporativo en pos de su gobernabilidad y una adecuada conducción de este profundo proceso de modernización.



**Figura Nº 13:** Gráfico con la evolución de capitales y reservas de BancoEstado durante los últimos 19 años

En resumen, luego de toda la información presentada, vemos que BancoEstado es una organización que en 20 años se transformó a sí misma como al resto de la industria debido a su potente rol social, pero aún tiene mucho camino por evolucionar sobretodo en la gestión operativa donde sus resultado siguen estando por debajo la industria.

## **CAPÍTULO 4: TEORÍA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS**

Esta unidad intentará explicar cuáles son las características esenciales de este enfoque administrativo, sus efectos en la organización, su relación e impacto con las normas internacionales ISO, el desarrollo de sus actividades, el uso de la información y sus modos de operar, tratando de caracterizar el funcionamiento que se debiese conseguir con una implementación de este enfoque administrativo.

### **4.1. ANÁLISIS DE TEÓRICO GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS**

La gestión basada en procesos busca primero que todo, ampliar la visión entregada por la administración clásica ya que ve al proceso como una serie de actividades que tienen por finalidad conseguir un resultado o producto, que satisfice las necesidades del cliente.

La diferencia con los enfoques clásicos de administración, es que estos últimos se fueron haciendo inadecuados, pues se generaron para responder a escenarios e intereses, completamente diferentes a los que hoy existen. O sea, son evoluciones a los cambios naturales en las condiciones planteadas por los mercados.

#### **4.1.1 GESTIÓN POR PROCESOS Y SU RELACIÓN CON NORMAS ISO: 9000**

La gestión por procesos, es una evolución de los antiguos paradigmas administrativos que tuvo un importante fortalecimiento y expansión, debido esencialmente a la implementación a nivel mundial de las normas ISO:9000, que las empresas realizaron en masa durante los últimos 15 años. Su filosofía base es tan simple como “hacer lo que se declara realizar y declarar todo aquello que se realizará”. O sea, busca la coherencia entre estos dos ámbitos y perseguir la calidad enfocada al cliente, tratando siempre de aumentar la eficacia y eficiencia en los procesos.

Si bien, las empresas alrededor del mundo en los últimos quince años han masificado su uso, esta data desde mucho más atrás. La norma ISO 9000 es un estándar para sistemas de administración de la calidad. La norma es publicada y mantenida por la ISO (Organización Internacional para la Estandarización), pero es administrada por entidades externas de acreditación y certificación. Hay que dejar claro, que lo certificado por la norma es el ajuste a las especificaciones del producto o servicio, y no el concepto popular de calidad o sus efectos económicos al interior de la empresa, como algo objetivamente bueno.

La historia de la ISO 9000 comienza en el campo militar; para evitar desastres como en el caso de detonaciones que se dieron en el Reino Unido, se comenzó a exigir a los fabricantes mantener por escrito todos los procedimientos, con la idea de aprobarlos. A partir de 1959 en USA se utilizó un programa de requerimientos de calidad para los suministros militares. En 1968 la OTAN especificó la AQAP (Allied Quality Assurance Procedures) siglas en inglés de “*aseguramiento de calidad para los procedimientos de los aliados*”, aplicativa a los insumos militares de la alianza. Con el tiempo y la presión de los compradores de insumos, la estandarización, como concepto, fue más allá del ámbito militar y en 1971, el Instituto de Estandarización Británico publicó la norma BS 9000, especificando el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica; para en 1970 pasar a ser la BS 5750, más general y aplicable.

La primera versión de la ISO 9000, fue publicada en un documento para 1987, y se derivó de la BS 5750, utilizando además sus modelos para los sistemas de administración de la calidad. Se actualizó una nueva versión en 1994, nuevamente el 2000, incorporando revisiones; se eliminaron los requerimientos demasiado rígidos de documentación y se incluyeron en forma explícita conceptos como la mejora continua y el monitoreo y seguimiento de la satisfacción del cliente.

Como dijimos anteriormente, la ISO como organización no otorga directamente la certificación, sino que lo hacen organismos de acreditación certificados. El proceso de certificación se lleva a cabo mediante un proceso de auditorías, lideradas por auditores externos e internos de la compañía en cuestión. La empresa debe

preparar su certificación, asegurando de que su proceso a certificar se ajuste a los requerimientos de la norma. Una vez obtenida, esta debe ser renovada a intervalos regulares (generalmente anual), lo que es determinado por el organismo certificador.

No obstante, tomar la decisión para obtener la certificación ISO 9000 no siempre es sencilla, y como en todas las cosas existen desventajas relativas al adoptar la norma. Entre ellas tenemos especialmente la generación de una excesiva burocratización debido a la formalización de estos mediante la documentación y el aumento en los costos producto de lo anteriormente descrito.

Por este motivo es que algunas empresas han optado por normas similares pero de menor impacto, o han preferido abstenerse de obtener la certificación, prefiriendo implementar sus propios sistemas de aseguramiento de la calidad.

Sin embargo, ello hace que las empresas pierdan oportunidades de negocios en el exterior, pues las normas ISO 9000 no sólo certifican calidad sino que se transforman en la llave de entrada que facilita el intercambio internacional de bienes, pues para muchos mercados se transforma en un requerimiento básico para negociar y de ahí el interés de los exportadores por ajustarse a la norma. Además hay que consignar que para determinar la necesidad de su aplicación, se debe analizar caso a caso, bajo el asesoramiento de algún experto.

#### 4.1.2 ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO: 9000

Ahora bien, ya revisada la historia de la normas ISO es que realizaremos una rápida revisión de la estructura interna del documento, con el objetivo de entender su lógica (orden) como los principios que la sustentan y que la transforman no sólo en un documento compatible con la gestión por procesos, sino en la responsable de un importante número de implementaciones de este tipo de gestión.

El primer capítulo describe los objetivos de la norma ISO 9000, resaltando sus ventajas en un contexto global y los beneficios generados para la empresa.

#### **Capítulos ISO: 9000 por implementar**

**Nº1:** Objeto y campo de aplicación

**Nº2:** Referencias normativas

**Nº3:** Términos y definiciones

En el segundo capítulo, se aborda los requisitos necesarios para el cumplimiento de la implementación, desarrollando las problemáticas de las empresas que desean aplicar, los criterios de desempeño y capacitación incluidos en ISO, resaltando de tal forma los alcances y limitaciones de la norma, apreciando así la complejidad de su aplicación.

### **Capítulos ISO: 9000 por implementar**

**Nº4:** Sistema de Gestión de la Calidad.

**Nº5:** Responsabilidad de la Dirección.

**Nº6:** Gestión de los recursos.

En el tercer capítulo, a partir de las acciones realizadas en los dos capítulos anteriores, se describen los pasos necesarios para implementar una política de calidad de procesos mediante la integración de una cultura de mejora continua.

### **Capítulos ISO:9000 por implementar**

**Nº7:** Realización del producto.

**Nº8:** Medición, análisis y mejora.

Sin embargo, cada uno de los ocho capítulos por implementar en la ISO se basa en los ocho principios de calidad que se pide para la ejecución de un modelo de calidad. Cada uno de ellos, debiese elevar el rendimiento de los procesos, pues conllevan beneficios claves<sup>8</sup>:

#### **Principio 1: Organización orientada al cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes y en consecuencia deberán comprender sus actuales y futuras necesidades, identificar requisitos y procurar superar sus expectativas.

#### **Principio 2: Liderazgo**

---

<sup>8</sup> Beneficios claves son pertenecientes al artículo "Principios de la gestión de calidad"  
[http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000\\_2000/Calidad.PDF](http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF)

Los líderes establecen la unidad de visión y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener las condiciones internas en las que el personal puede ser implicado completamente en conseguir los objetivos de la organización.

### **Principio 3: Implicación del personal**

El personal a todos los niveles es la esencia de una organización y su total implicación facilita la aplicación de sus habilidades en beneficio de la organización.

### **Principio 4: Enfoque hacia el proceso**

El resultado se consigue más eficientemente cuando los recursos y actividades involucrados son gestionados como procesos.

### **Principio 5: Enfoque al sistema de gestión**

Identificar, comprender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para conseguir un objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización.

### **Principio 6: Mejora Continua**

La mejora continua deberá ser un permanente objetivo de la organización.

### **Principio 7: Enfoque a la información para la toma de decisiones**

Las decisiones efectivas están basadas en el análisis de la información y de los datos.

### **Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa mejora la capacidad de ambos para crear valor. Sin embargo es bueno remarcar que para la ISO: 9000, el enfoque basado en procesos es uno de sus ocho principios para lograr un sistema integral de calidad.

Como vemos estos ocho principios deben conjugarse entre sí, de manera que impulsen a cumplir la normativa en los quehaceres diarios de la organización. Casos de empresas exitosas en su implementación como 3M, Honda o ACER se legitiman en que no sólo implementaron la certificación normativa sino en lograr el

establecimiento de un marco cultural orientada hacia la calidad, pues no tenían la necesidad de buscar una certificación estándar a nivel mundial (que generalmente busca ser usada con fines publicitarios).



**Figura N° 14:** Modelo conceptual sobre interacciones al interior de un sistema de gestión calidad producto de la ISO: 9000.

#### 4.1.3 EFECTOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO LA NORMA ISO: 9000

Uno de los aspectos más controversiales a la hora de buscar una implementación de las normas de aseguramiento de la calidad ISO: 9000, es demostrar que la certificación trae consigo beneficios económicos reales, a partir de la nueva movimiento o paradigma de la calidad formado por el *Total Quality Management* (Gestión de la Calidad Total) incubada en el ámbito empresarial y académico.

Hay que recordar que el proceso de certificación ISO 9000 se inicia a mediados de los años ochenta como un fenómeno íntegramente europeo (originario del Reino Unido), propagándose rápidamente por occidente hasta convirtiéndose en los años noventa en un fenómeno internacional. Así, según el informe publicado por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO) correspondiente al año 2000 (ISO, 2000), a finales de diciembre de 1999, se habían concedido en el mundo más de 340.000 certificaciones ISO 9000 en más de 140 países. En España especialmente, el crecimiento experimentado ha sido espectacular, siendo uno de los países europeos donde la ISO 9000 más ha crecido. Para Enero de 1991 existían tan sólo 53 certificados, y a finales del 2002 son aproximadamente 9.000 empresas certificadas.

Sin embargo, las críticas a la normativa ISO 9000 se han generalizado pues la responsabilizan de culpar de ser una moda, un factor de rigidez, una fuente de descalificación para el trabajador, un retorno al taylorismo, no garantizar la calidad del producto, elevar los costos de producción y, esencialmente, de ser un factor que aumenta la burocracia en la empresa.

Desde las esferas académicas, existe poca literatura que afirma con certeza lo planteado (primordialmente artículos de carácter normativo), y por ende existe un desconocimiento importante sobre los efectos prácticos. En este sentido, Juran (1999), uno de los grandes especialistas de la calidad, se muestra especialmente crítico con algunas asuntos de la normativa, criticando la inexistencia de investigaciones capaces de demostrar los efectos de la aplicación de la normativa ISO 9000 en las empresas.

A pesar del déficit de investigaciones de carácter empírico es evidente, se constata un aumento sostenido de estas a nivel nacional e internacional. La mayor parte de ellos son estudios de casos muy limitados, lo que difícilmente permite generalizar sus conclusiones y deben ser analizado con precaución, como señala Powell (1995), porque existe la posibilidad que sus resultados tengan conflictos de intereses (sean desarrollados por empresas afines comercialmente al gestionamiento de la calidad) y/o sean poco rigurosos; sin embargo existen dos características comunes entre ellos:

- Primero, existen estudios que remarcan la incidencia de la gestión de la calidad en la mejora de productos y servicios
- En segundo lugar, hay estudios que relacionan la implantación de modelos y técnicas de gestión de la calidad (sobre todo, aseguramiento de la calidad) y una mejora de los resultados empresariales debido a la reducción de costes.

Desde el punto de vista teórico, resulta conocido el esquema de Deming (1986) según el cual al mejorar la calidad, los costes se reducen y, por consiguiente, mejoran los resultados económico-financieros.

Asimismo Mann y Kehoe (1994) señalaban que implantar ISO 9000 estaba asociado a mejorar resultados a nivel operativo en la empresa. De forma similar, el estudio de Buttle (1997) realizado en 1.220 empresas certificadas del Reino Unido concluye que la mayoría había mejorado su rendimiento en tareas operativas como en temas de marketing. Adams (1999), declara que teóricamente se puede prever una relación positiva entre la ISO 9000 y la rentabilidad, debido principalmente a dos factores: primero las mejoras de calidad provocan la reducción en los costos de agencia (como los derivados de la inspección y evaluación); y en segundo lugar porque ayudan a reducir los costos de transacción de producto-mercado de las empresas (por ejemplo los costes de marketing).

También, Wayhan, Kirche y Khumawala (2001) de la Universidad de Houston, analizaron los resultados financieros de 96 empresas americanas para el periodo 1990-1998, concluyendo que la rentabilidad era ligeramente superior en las empresas certificadas. Simmons y White (1999) llegaron a la misma conclusión, para el caso de la industria electrónica norteamericana.

Pero existen casos opuestos, como los expuestos por los profesores brasileños Resende Lima y Hasenclever (2000), quienes en un estudio empírico con datos procedentes de empresas brasileñas, afirman que no existen diferencias significativas en los resultados económicos, al comparar una muestra de empresas certificadas y aquellas no certificadas.

En la misma línea, Häversjö (2000) realizó un riguroso y completo estudio respecto a los rendimientos de capital sobre 800 empresas danesas entre 1989 y 1995. En el

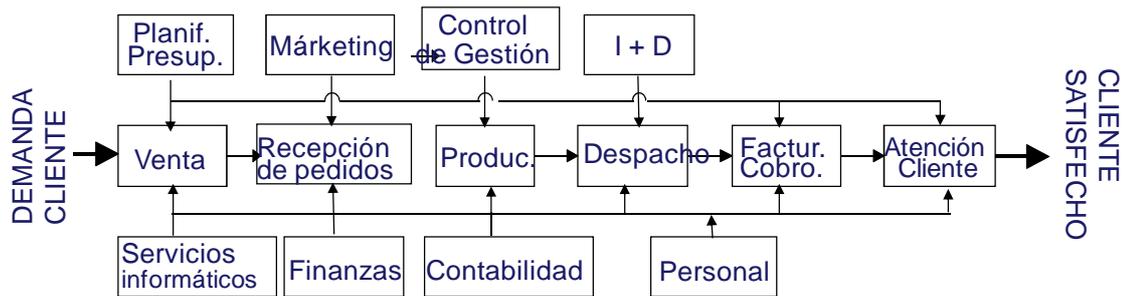
rechaza la hipótesis de aumentar la rentabilidad a causa de la certificación, demostrando que las empresas certificadas (en los tres años posteriores a su certificación) alcanzan rentabilidades medias de un 23,6 % superiores sobre aquellas no certificadas; pero previamente a su certificación alcanzaba rentabilidades medias 24,3% superior. En definitiva, el estudio sostiene que el proceso de certificación no marca un punto de inflexión en el aumento de la rentabilidad al comparar las empresas certificadas como aquellas no certificadas.

Finalmente, se encuentra otro estudio muy completo como fue el desarrollado por Heras, Arana, Casadesús, Marimon (2002), quienes estudiaron el rendimiento de 800 empresas vascas (400 certificadas y 400 no certificadas) entre 1994 y 1998, aseverando que existen grandes problemas en asegurar que la optimización de resultados económicos se expliquen única y exclusivamente a través de la certificación, pues hay variables como: estudiar el grado de detalle en la homogeneidad de la muestra, necesidad de largos períodos de seguimiento para visualizar detalladamente la evolución de las variables y su relación causa-efecto, dificultad para establecer el momento que se hacen visibles los efectos en la implantación versus certificación, etc. Todas estas variables condicionan fuertemente la calidad de las conclusiones y haciendo inviable entregar una respuesta categórica.

#### 4.1.4 EL FLUJO DE LA INFORMACIÓN E INTERRELACIÓN DE LAS ÁREAS EN ENFOQUE POR PROCESOS

La participación y el flujo lateral de la información son los lineamientos esenciales de este enfoque por procesos. Aquí la jerarquía y el orden no son valores más fundamentales, mas si la correcta asignación de responsabilidades. Es importante consignar que este tipo de administración es mucho más estricta que lo generalmente expuesto por la literatura, en términos de “no dejar al azar” ninguna de las actividades de un proceso, pues intenta entregar siempre un output de manera limpia y útil a la etapa siguiente de este.

En forma más sencilla, lo que se logra mediante este enfoque es visualizar un proceso de la siguiente manera:



**Figura N° 15:** Flujo de información y jerarquía de las organizaciones de enfoque tradicionales.

En la figura N° 15 se delinea de manera clara el proceso partiendo por la demanda del cliente hasta la finalización del mismo con la entrega de un producto que satisface las necesidades del cliente. O sea, en primer lugar ya se visualiza una diferencia en la gestión clásica por presentar su foco en las necesidades del cliente. Esta diferencia se puede advertir también en la figura N° 14, donde también aparece representado el cliente en el lado derecho del gráfico. Y lo mismo sucede si se revisa los principios de la calidad declarada en la ISO: 9000. O sea, uno de los pilares fundamentales que tiene la gestión de la calidad es diseñar los procesos con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente, algo nada de extraño si se piensa que las ISO fueron creadas con el espíritu de estandarizar las actividades que permitan **garantizar** la uniformidad en la calidad de los productos o servicios.

En segundo lugar, diagramar las actividades paralelas que pueden ser realizadas por áreas de distinta naturaleza y que laboran de manera complementaria. Esta diferencia es muy importante, pues la gestión clásica separa las responsabilidades de sus actividades, mediante una jerarquización descendente que generalmente se traducían en el desarrollo de actividades (o productos) por una línea dentro de la organización sin concebir la integración de las habilidades ni conocimientos de las distintas áreas, dejando de lado las dinámicas de trabajo de los equipos multidisciplinarios.

En tercer lugar, la gestión por procesos postula que el traslado de información se sucede de una forma diferente tal y como se muestra en la figura N°16. O sea que

en un proceso y de manera paralela, áreas de distintas. Por lo que la lógica de esperar la finalización de un paso para comenzar el siguiente no se cumple. En este enfoque, varias áreas pueden estar cumpliendo su ciclo de manera simultánea y finalmente confluye en un punto.

Esto tiene efectos prácticos pues el traslado de la información será de mayor cuidado y difusión, el trabajo se vuelve más colaborativo porque las áreas detectarán más prontamente la ausencia de esta. Asimismo, las revisiones del proceso tendrán un mayor grado de involucramiento y el entendimiento de la partes detrás de un objetivo común, reforzará un correcto tratamiento de la información.

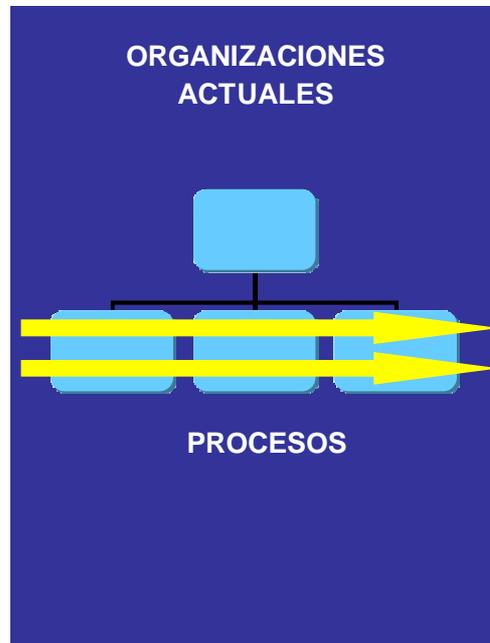
Por otra parte, la aplicación de estos principios no puede ser a lo largo de toda la organización (no así sus efectos que se difunden por toda la empresa), y si uno se preguntase donde se debiese implementar, correspondería distinguir los distintos tipos de procesos existentes. Para ello, nos útil la siguiente clasificación:

- **Procesos clave:** los que representan la razón de ser de nuestra unidad o departamento, nuestro objeto principal de actividad, de los que fundamentalmente vamos a hablar aquí.
- **Procesos de soporte:** que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave.
- Aquellos que crean y gestionan infraestructuras y posibilitan los anteriores
- Aquellos otros procesos de gobierno que orientan y dirigen
- Todos los procesos, marcando la estrategia de la organización.

O sea que según estas definiciones, la selección queda a criterio de las líneas ejecutivas (que se entiende debiesen recibir apoyos metodológicos de las áreas especialista del tema) y va en concordancia a la estrategia y objetivos de la empresa, transformando la medición del desempeño un acto esencial, pues es parte de un largo proceso de planificación. Por lo mismo, es que se vuelve trascendental remarcar que la implementación de estos conceptos derivados de la gestión de procesos, debe responder preguntas de manera cabal preguntas tan importantes como:

- ✓ Quiénes somos o qué hacemos: **Misión, visión y objetivos.**

- ✓ Dónde queremos ir: **Análisis Interno y de contexto.**
- ✓ Cómo podemos llegar: **Estrategia y planificación.**
- ✓ Cómo sabemos que hemos llegado: **Medición de desempeño.**



**Figura N° 16:** Flujo de información y jerarquía de las organizaciones de enfoque tradicionales.

En resumen, es importante recordar que el enfoque por procesos potencia fuertemente las visiones sistémicas por sobre las especializadas y aunque la jerarquía se reduce la capacidad de cobrar compromisos y propiciando las condiciones que realzan los grados de asociatividad de las labores. No es casualidad por ende, que una de las tareas de más largo plazo aparte de los llamados cambios culturales es la integración de un mapa de procesos, que bien utilizado registra de manera “pública” y centralizada los ámbitos de responsabilidades de cada uno de sus integrantes en cada uno de los procesos.

En resumen, podemos decir que desde una perspectiva horizontal de las relaciones, tanto estructurales como informativas, se generan las siguientes características:

- Se va en función de los **OBJETIVOS**
- Se mejora el conocimiento de las **INTERRELACIONES**
- Se realiza una gestión orientada al **CLIENTE**

- *Se facilitan las actividades relacionadas con el CONTROL Y LA MEJORA*

#### 4.1.5 SUS EFECTOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Un punto fundamental en la caracterización de un enfoque de procesos son las consecuencias en el ámbito organizacional que la implantación de estas metodologías genere. Es decir, como estas alteraciones afecten en las relaciones al interior de la empresa, porque durante la última década se ha producido un gran revuelo en el campo de la Administración de empresas, debido a las novedades de la psicología aplicada, que se encaminan a promover y facilitar la transformación de las organizaciones; tomadas tanto como un punto de vista o como una tecnología, se ha dado en llamarlas Desarrollo Organizacional. En ella, el despliegue de los procedimientos y técnicas pertinentes comprenden una serie de conceptos predominantemente humanísticos, debidos en gran parte a los trabajos de McGregor, Argyris, Maslow y otros.

Estos conceptos de orientación humanista conciben a la organización como un medio en que los individuos hallarán estímulo en su trabajo, para formarse, desarrollarse y ser mucho más dueños de sí mismos de lo que les era posible con los sistemas burocráticos tradicionales.

Así es como una de las diferencias conductuales que genera una implementación de gestión por procesos, se enmarca en la potenciación de las interdependencias, a niveles tanto comunicacionales como de actividades, y que son muy difíciles de encontrar en la administración clásica. Su diferencia esencial radica respecto en los principios entregados por Taylor, y que se manifiestan en un postulado ubicado en la página 15 de este documento...***“Asimismo, sugirió a los patrones que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa "científicamente correcta”***<sup>9</sup>, con lo que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador.

---

<sup>9</sup> Cita desarrollada por Fredrick Taylor en el marco de sus principios administrativos, extraídos del libro Administración capítulo Nº2, página 36 de J. Stoner. R. Freeman y D. Gilbert Jr.

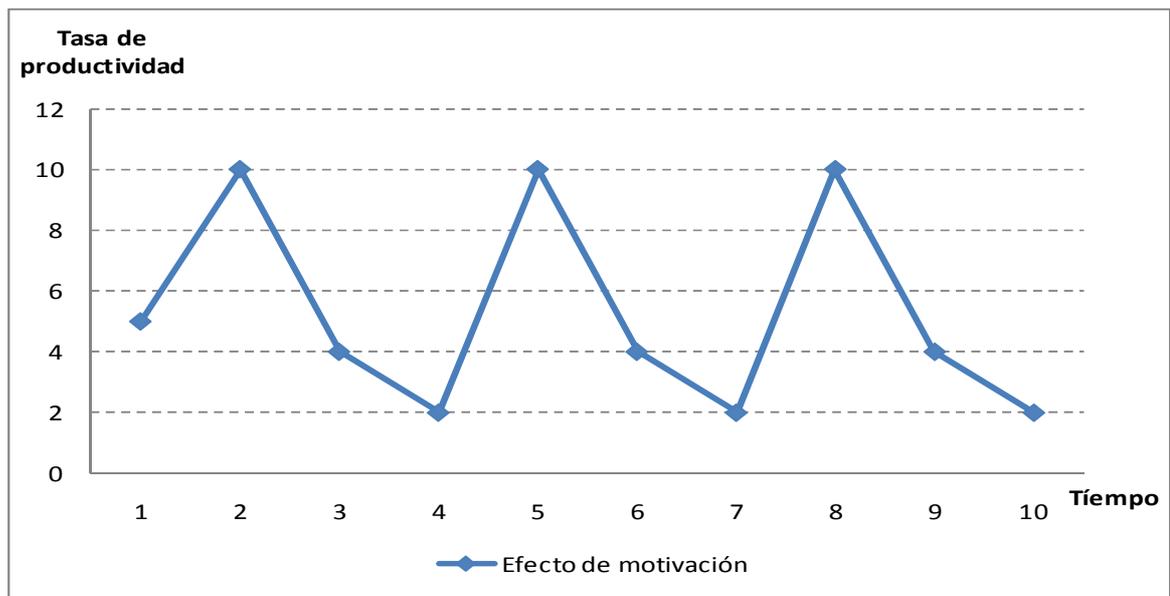
Si analizamos la frase, vemos que existe una estrecha unión entre los conceptos productividad y recompensa, propio de la confusión que viven las empresas entre los conceptos de motivación-compensación. Taylor, por entregar un sentido de justicia y proporcionalidad entre el aporte de un trabajador con la empresa y su correspondiente recompensa por su contribución, cayó en una trampa muy común entre los administradores de cualquier tipo de empresa como es la motivación del porque se realiza las cosas y la compensación por la ejecución de ese acto.

Básicamente, esta trampa se soluciona en el desarrollo en la teoría presentada por Jeffrey Pfeffer junto a Robert Sutton en “Knowing Doing the Gap”, que instruye la existencia de una confusión bastante profunda en las motivaciones y las formas escogidas para estimularla. En ello, hay dos visiones:

- **Motivación por carencia:** Declara que las motivaciones del trabajar se producen por las necesidades insatisfechas del individuo y que estas confunden la idea, al asumir y llevarlas al primer plano psicológico, que el trabajo siempre se realiza por esta causa y por ende, el dinero se transforma en la única vía de motivación.
- **Motivación por desarrollo:** Dicta que la posibilidad de desarrollar en las actividades del individuo e una organización, y la recompensa que este obtendrá por este desarrollo.

Todo lo anteriormente descrito se caracteriza porque:

- La motivación por carencia se vuelve extenuada al poco andar, perdiendo rápidamente sus efectos motivadores y comienza por ciclos de constante “renovación” o entrega reiterativa de cada vez mayores cantidades de dinero para incentivar.
- La motivación por desarrollo en cambio, sostiene mejor en el largo plazo sus capacidades incentivadoras, transformando al salario en un reconocimiento por parte de la empresa.



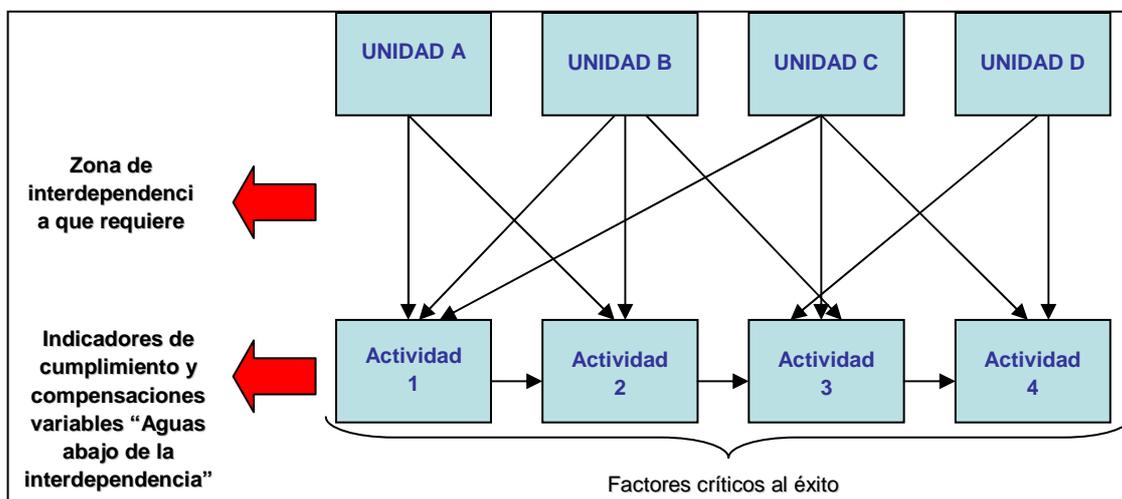
**Figura Nº 17:** Gráfico que desarrolla el “efecto sierra”.

Es decir, cuando Taylor declaro que se debía entregar a quién mas aporta a la empresa (cita con una alta carga moral para los tiempos de la revolución industrial) olvida que los preceptos económicos sobre las empresas como un agente “independiente” al mercado y la competencia, se vuelven inaplicables en la relación interna entre los agentes al interior de la empresa, generando dos consecuencias:

1. **Efectos en la productividad:** El primero de los efectos fundamentalmente tiene repercusiones internas en el individuo, lo que redundará en un desgaste de la relación entre trabajadores y empresa. Además, el individuo se verá presionado por alcanzar metas por las que muchas veces esquivará controles y procedimientos establecidos detrás de alcanzar el objetivo.
2. **Efectos a nivel de relaciones y convivencia en la organización:** Este tiene implicaciones más externas de la persona y más visibles para su organización y que se deben al punto anterior. Se le exigirá cumplimientos que debido a esta visión “parcelada” de sus funciones (heterogéneas y no sistémicas) pueden encontrarse en disonancia con los planteados por las líneas directivas y sus estrategias.

Hay que tener cuidado al considerar que las ideas expresadas son un desacuerdo con los incentivos o la conformación de sueldos variables; son mas bien un desacuerdo en pensar que lo sistemas de remuneración son los motivantes porque los principios económicos no son siempre aplicables al *management* como en este caso, donde los objetivos son disímiles. En ese sentido, no hay que confundir la motivación con la compensación (que se transforma en una forma de condicionamiento del comportamiento) y como esto se genera debido a las visiones de la administración clásica. Por ello es que es bueno concebir todo lo anterior citando el texto de Juan Castro que: **“la motivación y compensación, son ambas necesarias, pero ninguna sustituye a la otra”**

Para finalizar, los incentivos generados por la administración clásica crean este llamado “*efecto de sierra*” como lo declara Juan Castro<sup>10</sup>, se acaban cuando se implementa la gestión por procesos pues promueve la interdependencia de los elementos entre los procesos y elimina la competencia al interior debido al establecimiento de metas y visiones estratégicas comunes, dejando de incitar las pugnas entre las distintas áreas.



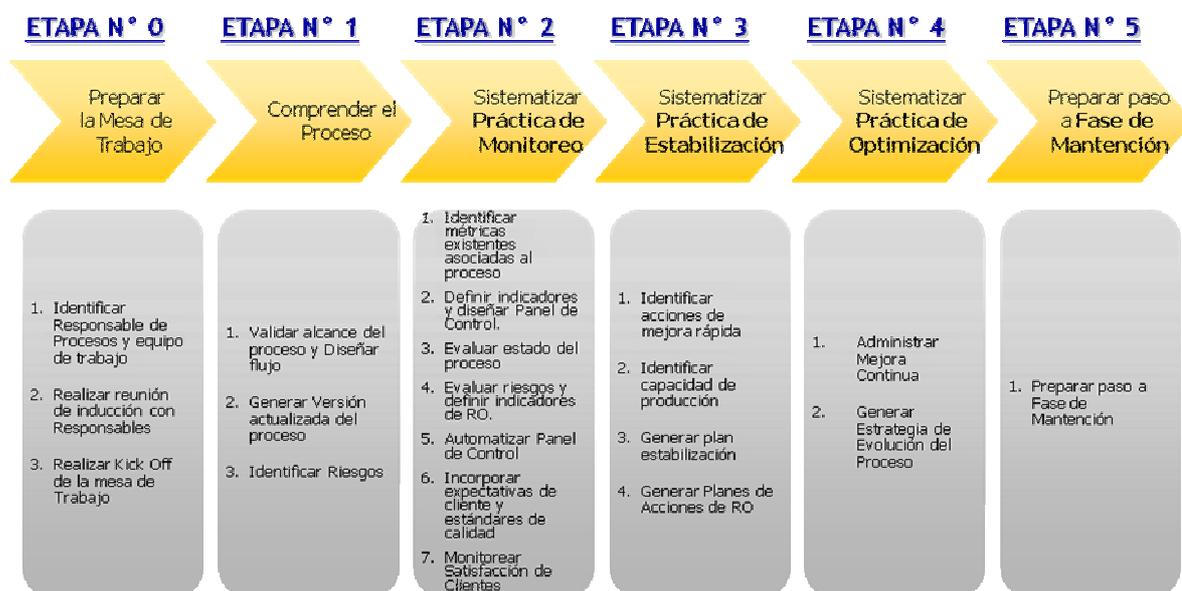
**Figura N° 18:** Gráfico con las relaciones de interdependencia sobre proceso críticos producidos en la gestión por procesos.

10 Declaración desarrollada en su texto para el ramo “Ética y responsabilidad social de la empresa”, perteneciente al MBA DII U de Chile.

O sea, una gestión por procesos por lo general produce una visión sistémica muy poderosa, ya que vela por la correcta alineación de las actividades al interior de la empresa y las interrelaciones entre sus componentes, al contrario de la administración clásica que promueve la competitividad entre sus entidades creyendo que sacará lo mejor de nosotros mismo, situación que como ya hemos comentado, no siempre sucede.

#### 4.2 ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS

Esta unidad detallará el despliegue aplicado de la metodología para la fase de implementación de prácticas está actualizada a Julio 2010. Esta fase inicial va seguida posteriormente por una fase de mantención, y busca la reafirmación de estas prácticas. Se divide en seis etapas, claramente establecidas, como lo muestra la figura N° 19



**Figura N° 19:** Implementación de metodología BancoEstado de instalación de prácticas y entregables para gestión basada en procesos.

Estas etapas son el despliegue a nivel de tareas y se basan en tres principios planteados según la metodología de BancoEstado, pero que vienen derivados de la gestión de la calidad como son: monitoreo, estabilización y optimización. Estos tres

principios en orden cronológico son los pasos necesarios para alcanzar un rendimiento superior de los procesos, específicamente:

**1. Monitoreo:** Analizar sistemáticamente y en conjunto con los responsables de proceso y actores involucrados, los indicadores relevantes que describen el estado de un proceso, sus ámbitos y/o etapas, identificando su grado de desviación respecto de los niveles de servicio acordados. Con el objetivo de generar un juicio fundado y compartido del proceso.

**2. Estabilización:** Establecer acciones concretas, que permitan mantener el proceso dentro de los estándares establecidos y garantizar la continuidad del negocio, realizando seguimiento de estas acciones y generando aprendizaje respecto al impacto de cada medida. Esto incluye la relación o interfaces con los procesos/sistemas que lo soportan.

**3. Optimización:** Establecer la estrategia de evolución del proceso, con el objeto de gestionar su mejora continua, en los ámbitos de calidad, eficiencia y riesgo operacional.

Asimismo, la metodología busca mediante las seis etapas presentar un panorama global y sintetizado de todas aquellas prácticas necesarias para gestionar los procesos y con ello, alcanzar un nivel más eficaz y eficiente del proceso.

Sin embargo, antes de comenzar examinaremos los roles asignados al interior de cada mesa, con el fin de clarificar las tareas que debiesen asignarse a las personas que la conforman. Para ello definiremos los cuatro roles más activos, y por ende esenciales, al interior de una mesa de gestión por proceso.

**1. Responsable Global del Proceso:** Corresponde a un gerente de Área. En el caso de las Filiales corresponde al Gerente de la Filial.

**Objetivo:** Gestiona el proceso global para lograr los objetivos de calidad de cara al cliente, eficiencia y riesgo operacional.

**Funciones:**

- Coordinar a los responsables de procesos de los ámbitos y etapas involucrados.
- Acordar los indicadores o niveles de servicio con los responsables de los ámbitos y etapas del proceso que intervienen.
- Monitorear y controlar el cumplimiento de los acuerdos del proceso, controlando los SLA global de cara al cliente.
- Liderar la mejora de procesos, convocando a los responsables de los ámbitos y etapas involucrados para acordar los compromisos.

**2. Responsable de Proceso del Ámbito:** Corresponde a un Subgerente o Jefe que depende de un Gerente de Área. En el caso de las Filiales corresponde a un ejecutivo que dependa directamente del Gerente de la Filial.

**Objetivo:** Mantener el proceso estable, garantizando el cumplimiento de los niveles de servicio y los objetivos de calidad, eficiencia y riesgo operacional.

### ***Funciones***

- Gestionar las etapas del ámbito de gestión de oferta de valor, gestión de clientes u operación de fábrica del proceso para garantizar el resultado y el cumplimiento de calidad..
- Liderar el diseño de las etapas de los procesos a su cargo, manteniendo la relación con el resto de los responsables de procesos,
- Participar en la definición y control de los indicadores del ámbito del proceso a su cargo.
- Identificar y analizar los puntos críticos que desestabilizan el proceso y encargarse de la mejora continua del ámbito del proceso, apoyando la generación de requerimientos que impulsan iniciativas de optimización.
- Identificar escenarios de contingencia que puedan afectar el proceso, evaluando su impacto y la existencia de planes mitigadores que permitan construir planes de contingencias para escenarios más críticos.

- Administrar y tratar las capacidades de RRHH, materiales y funcionalidades informáticos que participan y soportan las etapas del proceso a su cargo.
- Aprobar y formalizar las mantenciones al ámbito de su responsabilidad.. asegurando la actualización de documentos del ámbito del proceso.

### **3. Analista de Apoyo al Responsable de Procesos**

**Objetivo:** Asistir al Responsable de Procesos en la realización de las actividades descritas, a fin de mantener su estabilidad y garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos<sup>11</sup>.

#### ***Funciones***

- Participar activamente de las reuniones, proponiendo y coordinando las acciones pertinentes para el cumplimiento de los compromisos.
- Identificar puntos de atención y/o riesgo que permitan estabilizar el proceso.
- Coordinar con los responsables de proceso involucrados y sus respectivos analistas de apoyo, la generación de: paneles de control, planes de estabilización, planes de producción, planes de contingencia, administración de mejora continua (listado único de requerimiento y estrategia de evolución del proceso).
- Facilitar información de los flujos detallados y métricas existentes, identificando cada una de las funcionalidades de las aplicaciones informáticas y participando en la especificación de nuevas funcionalidades aplicativas necesarias para mejorar los procesos.

### **4. Movilizador Gestión de Procesos**

**Objetivo:** Instalar las prácticas de gestión de procesos en los responsables de procesos asignados.

---

<sup>11</sup> Responsable de Procesos es parte de los equipos de los responsables de ámbito y etapas de procesos.

## ***Funciones***

- Dar a conocer las metodologías de instalación y mantención de prácticas dentro de las mesas o equipo de trabajo a su cargo.
- Instalar las prácticas de gestión de procesos en los responsables de proceso y analistas de apoyo asignado, asesorándole en sus principales actividades y entregables.
- Monitorear el desempeño de las prácticas, identificando el estado de avance con el fin de proponer el término de esta fase y su paso a mantención.
- Atender y corregir las desviaciones que se puedan identificar en las prácticas de gestión, respecto de la metodología de Gestión de Procesos.
- Reportar al Modelo de Dirección el estado de las prácticas de Gestión de Procesos y los puntos de atención de la mesa una vez que se ha iniciado la fase de mantención.
- Proponer ajustes en la metodología de instalación y/o mantención de prácticas de gestión de proceso, en aquellos casos que considere pertinente.

Ya explicados las funciones y objetivos de los cuatro principales roles al interior de las mesas de procesos, pasaremos a la revisión en detalle de la instalación de prácticas. Como dijimos anteriormente, viene seguida de una etapa de mantención que sólo busca primordialmente la continuación de esta, por lo que se vuelve más relevante el análisis de esta sección de la metodología, sus objetivos, principales actividades y las consecuencias de este, expresadas en entregables.

## 4.2.1 METODOLOGÍA DE INSTALACIÓN DE PRÁCTICAS

El objetivo de este punto es ver en detalle los pasos establecidos por la metodología producida por la Gerencia de Gestión por Procesos de BancoEstado, y que se consideran necesarios para la correcta caracterización y tratamiento de los procesos. Esta metodología se divide en etapas y cada una de ellas cuenta con objetivos, principales actividades y entregables propios.

### **ETAPA N°0: Preparar la Mesa de Trabajo**

La idea es comenzar los trabajos preparativos a la ejecución de la mesa. Para ello, se preocupa de la identificación y selección tanto del proceso como de sus integrantes y de la inducción teórica como de las prácticas a poner en marcha.

#### **Objetivos de la etapa**

- ✓ Identificar a los Responsables de Procesos y equipo de trabajo del proceso crítico a gestionar.
- ✓ Entregar contexto a la mesa de trabajo que está por comenzar.
- ✓ Aperturar mesa de trabajo, presentado sus integrantes e introducción de esta.

#### **Principales actividades de la etapa**

- ✓ Identificar a que ámbito dentro del Mapa de Proceso pertenece el proceso a gestionar: Dirección, negocio o de soporte.
- ✓ Conforme a los ámbitos afectados, determinar quienes actualmente están a cargo en el Listado de Responsables de Procesos Banco.
- ✓ Validar los responsables de procesos con las gerencias involucradas.
- ✓ Indagar sobre la relevancia del proceso para la estrategia Banco, mediante presentación al Comité de Procesos y Tecnología para su selección.
- ✓ Comunicar el proceso seleccionado por las altas gerencias.
- ✓ Validar equipo de trabajo y listado de participantes para el Kick Off.
- ✓ Realizar introducción sobre Gestión de Procesos, para ello:
  - Establecer las expectativas de la mesa.
  - Generar entendimiento común sobre siguientes conceptos básicos:
    - ¿Qué entendemos por gestión de procesos?
    - Cadena de valor
    - Roles, funciones y dinámica de la mesa de trabajo.

- Explicar las etapas de la metodología de Gestión de Proceso (Instalación y Mantenimiento).
- Definir las reglas básicas y recomendaciones para la mesa de trabajo
- ✓ Realizar introducción de la Comunidad Virtual<sup>12</sup>, generando listado de participantes y gestionar su creación en ella.
- ✓ Solicitar cumplimiento con los siguientes módulos del curso E-learning:
  - *Introducción*
  - *Conceptos básicos*
  - *Mapa de Procesos (enfocado principalmente a los analistas funcionales)*
  - *Metodología de Aplicación: Conceptos, Etapa 1*



**Figura N° 20:** Pantalla inicial, con la distribución del mapa de procesos actual a nivel Banco.

## Entregables de etapa

1. Listado validado con nombres de Responsables de Proceso y

<sup>12</sup> La comunidad virtual es un portal de gestión del conocimiento, al que acceden todos aquellos participantes de este proceso de masificación de gestión por procesos al interior BancoEstado. En ella se comparten foros, información, debate y se ocupa como repositorio de los entregables por mesa.

2. Listado validado con equipo de trabajo.
3. Minuta reunión de Inducción y
4. Minuta reunión de Kick Off

### **ETAPA N°1 : Comprender el proceso**

Esta etapa busca la comprensión global del mismo, presentando a sus integrantes, uniformando conocimientos sobre el proceso, uniformando los términos y/o siglas específicas del proceso para su entendimiento común y comenzar la caracterización del proceso respecto a sus niveles de riesgo operativo.

#### **Objetivos de la etapa**

- ✓ Comprender y caracterizar el proceso en relación a sus etapas, actividades y ámbitos de responsabilidades.
- ✓ Generar versión actualizada del proceso, utilizando la metodología del Mapa de Proceso.
- ✓ Identificar los riesgos globales del proceso.

#### **Principales actividades de la etapa**

- ✓ Dialogar y validar propuesta de proceso a gestionar.
- ✓ Dibujar el 1<sup>er</sup> borrador Flujo del proceso con participantes de la mesa.
- ✓ Reuniones de trabajo con área de Arquitectura de Proceso, Responsables de Procesos y áreas involucradas.
  - Para los procesos de Negocio, identificar las etapas que corresponden a cada ámbito (Gestión Cliente, Operación de Fabrica, etc.)
  - Para los procesos de Dirección y/o Soporte, identificar las etapas asociadas a cada área funcional y los responsables de éstas.
- ✓ Solicitar a los responsables de procesos y sus equipos, la realización del módulo “Metodología de Aplicación – Etapa 2” del curso E-learning.
- ✓ Validar la presencia en la mesa de todas las áreas involucradas, una vez que se ha dibujado el flujo.
- ✓ Consultar Informes de Satisfacción de Clientes de Marketing, los cuales están disponibles en la Comunidad Virtual.

- ✓ Mediante comparación del flujo realizado por la mesa de trabajo:
  - Identificar posibles puntos de intersección con procesos de otras mesas.
  - Ajustar flujo de proceso a la metodología Banco, incorporando las nuevas definiciones generadas en la mesa de trabajo.
  - Identificar los sistemas asociados a las etapas del proceso.
  - Identificar los parámetros del proceso, de acuerdo a Metodología del Mapa de Procesos (roles, insumos, entradas, salidas, controles, etc.).
- ✓ Realizar un levantamiento, junto a la Subgerencia de Riesgo Operacional, de los siguientes conceptos claves:
  - *Riesgos de Pérdida*: hechos no deseados que se traducen en una pérdida potencial para el Banco.
  - *Factores de Riesgo*: Hechos no deseados que favorecen la materialización de un Riesgo de pérdida.
  - *Clasificación de la Información crítica*: Ver la integridad, confidencialidad, disponibilidad, como los formatos, bases de datos o Elementos Físicos que la contienen.
  - *Identificar Recursos críticos que apoyan al Proceso*: Análisis por Escenario sobre recursos, que de no estar presentes, provocan interrupciones en el proceso de negocio.
  - *Controles y planes de contingencia existentes*: Planes de apoyo para aquellos casos (o escenarios hipotéticos) de eventualidades tanto externas como internas a la institución.
- ✓ Reuniones de trabajo entre responsables de procesos y analista de Riesgo Operacional, responsable de guiar y aplicar esta metodología que identifica y clasifica la información crítica y los recursos.

### **Entregables de la etapa**

1. Flujo del Proceso inicial comprendido por Responsables de Proceso y dibujado en Corporate Modeler<sup>13</sup> (Nivel de etapas).
2. Glosario de términos del proceso.
3. Listado de Sistemas asociados a cada etapa.
4. Flujo del Proceso actualizado y publicado en Mapa de Procesos, a nivel de Etapas y Actividades, con descriptivos asociados (exigible al final de la fase de mantención).
5. Entregables por parte de Riesgo Operacional (exigible al final de la fase de mantención).
6. Formulario de Identificación de Información Crítica.
7. Ficha de Identificación de Recursos Críticos y Escenarios de Contingencia.
8. Matriz de Riesgo y Controles.

### **ETAPA N°2: Sistematizar Práctica de Monitoreo**

Las prácticas de monitoreo buscan estudiar sistemáticamente en conjunto con los integrantes de la mesa, aquellos indicadores relevantes que describen el estado de un proceso, identificando sus ámbitos y/o etapas como su grado de desviación sobre los niveles de servicio acordados.

La idea es al mismo tiempo, generar juicios fundados que ayuden a objetivar como las conversaciones y eliminando las calificaciones al proceso.

#### **Objetivos de la etapa**

- ✓ Identificar las métricas existentes asociadas al proceso, respecto de: Volumen de operaciones, métricas de Calidad, Eficiencia y Riesgo Operacional para su posterior control.
- ✓ Volver a establecer (si es que es necesario) aquellos indicadores de calidad, eficiencia y riesgo operacional que permitan monitorear el proceso y sus respectivas etapas.

---

<sup>13</sup> Software administrado por la GGP utilizado para mapear procesos a nivel Banco y entrega permisos a los analistas funcionales de cada mesa. Entrega acceso público a su información mediante la plataforma Intranet de la institución.

- ✓ Constituir el conjunto de acciones necesarias para generar en forma sistemática la información requerida para su visualización en un panel de control.
- ✓ Evaluar los riesgos del proceso y establecer los indicadores claves de riesgo.
- ✓ Automatizar la generación de los indicadores del panel de control y su visualización a través de las herramientas formales del Banco, una vez que el panel de control se considera estable.
- ✓ Monitorear el grado de satisfacción de los clientes con los estándares de calidad establecidos, cuando éstos han alcanzado los criterios de aceptación definidos.

### **Principales actividades**

- ✓ Identificar para cada etapa del proceso:

#### **Métricas de Volumen:**

- Volumen de operaciones que entra, que está en proceso (o se encuentran en stock), y volumen de operaciones que sale en cada etapa del proceso, considerando todo tipo de salidas, por ejemplo: operaciones aprobadas, rechazadas, devueltas, etc.

#### **Métricas de Calidad:**

- Estándar de Calidad producida: tiempo comprometido con cliente.
- Estándar de tiempos productivos por cada ámbito y etapa.
- Tasa de falla: verificar existencia de errores por cada etapa del proceso (operaciones devueltas, rechazadas, etc.).

#### **Métricas de Eficiencia:**

- Identificar del proceso: Volúmenes, tiempos, insumos, roles, etc.
- Determinar los costos del proceso conforme metodología de Planificación.
- ✓ Revisar estándares existentes y asociar a cada etapa del flujo del proceso. Y si no existen, definir indicadores provisorios sobre las variables eficiencia, calidad producida y riesgo operacional.
- ✓ En conjunto con las áreas involucradas, acordar criterios de aceptación (para cada etapa y ámbito asociado), que faciliten su gestión a futuro.
- ✓ Solicitar a los responsables de procesos y sus equipos la realización del módulo “Metodología de Instalación” – Etapa 3” del curso E-learning.
- ✓ Reuniones de trabajo con áreas de Marketing (Calidad), Planificación (Costos) y Dirección de Cumplimiento (Riesgo Operacional).

- ✓ Diseñar Panel de control que permita tener una visión global del proceso como cada una de sus etapas:
  - Mediante documento disponible en la Comunidad Virtual, generar definiciones para el panel de control.
  - Cada responsable de proceso debe incluir para ello, las métricas por ámbito y etapa del proceso según le corresponda.
- ✓ Debido a la visualización sistemática del Panel de control.
  - Identificación las situaciones o focos críticos que desestabilizan el proceso (no cumplan el estándar definido señalado por semáforos rojos y amarillos).
  - Designar responsables de mejora de estos focos.
- ✓ Cada responsable de procesos completará el requerimiento de información de gestión, para aquellas métricas e indicadores que corresponden a su ámbito.
- ✓ Respecto al trabajo junto a la Subgerencia de Riesgo Operacional, se deberá:
  - Identificar y compartir informes de Riesgo (auditores externos, SBIF, cumplimiento normativo, etc.) para el proceso.
  - Consensuar un nivel tolerable de riesgo del proceso a presentar a Comité de Riesgo Operacional. Para ello, se debe realizar una votación con Responsables:
    - Evaluar:
      - Impacto de la materialización de los riesgos de pérdidas
      - Probabilidad de ocurrencia de los factores de riesgos
      - Efectividad de los controles
      - Brecha de protección de la información
      - Necesidad de planes de contingencia
    - Establecer:
      - Indicadores Claves de Riesgo y criterios de aceptación (umbrales)
      - Procedimiento para capturar los incidentes y pérdidas del proceso
      - Niveles de Servicio requeridos para servicios externalizados
- ✓ Enviar requerimiento con plan de trabajo y coordinar su evaluación con equipo de Subgerencia Administración de Aplicaciones Integración y Gestión Corporativa.
- ✓ El equipo de InfoCentro debe presentar plan de trabajo a la mesa.

- ✓ Los Responsables de Procesos evalúan y definen la necesidad de incluir el proceso gestionado al panel de sucursales. De ser así, deben definir los indicadores del panel de control de la mesa, que serán traspasados en el panel de sucursales. Si es así, deben:
  - Realizar seguimiento del plan de trabajo.
  - Apoyar en el levantamiento de bases de datos e indicadores.
  - Certificar los cálculos de indicadores y su visualización.
  - Generar las solicitudes de controles de cambios, en el caso de modificaciones a lo definido en la primera entrega.
  - Levantamiento de las fuentes de información que alimentan el panel.
  - Registrar descripción y fórmulas de los indicadores del panel.
- ✓ Reuniones de levantamiento y validación entre responsables y/o sus equipos y equipo de Subgerencia Administración de Aplicaciones Integración y Gestión Corporativa.

### **Entregables de la etapa**

1. Flujo de proceso con identificación de métricas por etapas del proceso y global
2. Lista de indicadores eficiencia, calidad y riesgo operacional. Actuales y propuestos.
3. Estándares y criterios de aceptación acordados.
4. Panel de control en formato provisorio (PPT o Excel)
5. Identificación de puntos críticos que desestabilizan el proceso
6. Matriz de Riesgo y Controles, evaluada y con Indicadores Claves de Riesgo definidos.
7. Informe de Brecha de Protección de Información Relevante.
8. Ficha Evaluación de Riesgos de Continuidad del Negocio.
9. Documento de especificación funcional de información de gestión.
10. Panel de Control alimentado de InfoCentro. (Exigible al inicio de la Fase de Mantenimiento)
11. Panel de control alimentado de Infocentro y visualización automatizada. (Exigible al inicio de la Fase de Régimen)
12. Documento de registro de acuerdo de niveles de servicio.

13. Informes periódicos de satisfacción de clientes.
14. Indicador de Satisfacción incorporado al Panel de Control.
- 15.

### **ETAPA N°3: Sistematizar Práctica de Estabilización**

Las prácticas de estabilización delatan un proceso en maduración que cuenta con elementos de medición y establecimiento de niveles, tanto en su capacidad como la aprobación en su rendimiento, permitiendo gestionar de manera más concreta ciertos conceptos relacionados a la calidad.

Ahora bien, esta fase extiende el concepto de calidad a planes de acción, usando herramientas metodológicas relacionadas a la mejora continua (lean o six sigma), que permitan la identificación de problemas y ante variaciones en las condiciones (tanto internas como externas al proceso), y así mantener un rendimiento sólido. Finalmente, se busca finalizar los trabajos con riesgos operacionales mediante la realización y prueba de los planes de contingencia.

#### **Objetivos**

- ✓ Establecer las acciones necesarias para mejorar el proceso, principalmente aquellas de implementación inmediata.
- ✓ Generar un plan formal de estabilización, tanto de corto y mediano plazo, que contenga aquellas acciones necesarias para garantizar un rendimiento en el proceso. Para ello se deberá fijar: recursos, cambios de estructuras, presupuestos, entre otros.<sup>14</sup>
- ✓ Identificar la necesidad de recursos para cada etapa del proceso, frente a las distintas situaciones que puedan afectarlos (campañas, aumentos de demandas, feriados, contingencias u otros).
- ✓ Dentro de los objetivos, para riesgo operacional tenemos:

---

<sup>14</sup> No se consideran aquellas iniciativas que necesiten recursos tanto monetarios como horas hombre para desarrollo de aplicativo a ingresar en sistema de Administración de Requerimiento (ADR) dirigido por la Subgerencia Integración de la demanda P&T.

- Generar planes de acción para evitar o minimizar las pérdidas involucradas y mejorar, de forma continua, la capacidad de los procesos para enfrentar los riesgos que lo pueden afectar.
- **Continuidad del Negocio:** Generar planes de contingencia.
- **Seguridad de la Información:** Generar planes de acción para disminuir la brecha de protección de la información relevante.

### Principales actividades

- ✓ Reuniones de trabajo con los responsables de los procesos e identificación en conjunto de posibles acciones de mejoras. Aplicar herramientas de Seis Sigma para análisis de focos críticos. (Matriz de Causa – Efecto)
- ✓ En las etapas donde se detecten puntos críticos, se realizará un análisis que determine posibles acciones de mejoras, designando el Responsable de Proceso y/o los encargados de las acciones correctivas sobre los focos detectados.
- ✓ Se realiza seguimiento del avance de las acciones correctivas y sus resultados a través de los temas tratados y compromisos declarados en la minutas.
- ✓ Determinar los recursos disponibles y su productividad, para cada etapa del proceso. Asimismo, evaluar capacidad de sistemas y recursos materiales (topes mínimos y máximos).
- ✓ Cuantificar la capacidad real de los canales y fábricas para soportar las variaciones de la demanda y determinar sus brechas (topes mínimos y máximos).
- ✓ Registrar en cada sesión, las iniciativas necesarias para la estabilización del proceso y que no pueden ser implementadas de inmediato, dado que requieren de un análisis más profundo o de un conjunto de acciones formales para su ejecución.
- ✓ Consolidar en un único documento (plan de estabilización) todas las acciones de mejoras (o iniciativas) a realizar y evaluar su impacto, actualizándolo regularmente en función de su avance.
- ✓ . Analizar el conjunto las iniciativas, evaluar impactos, costos y beneficios. (Matriz de Impacto - Factibilidad), priorizando las iniciativas, cuando no existan los recursos suficientes para abordarlas todas
- ✓ Analizar la consistencia entre el panel de control y el plan de estabilización.

- ✓ Presentar en la Mesa de Sucursales, las acciones referidas a cambio de prácticas en la red, para su validación y coordinar su implementación con el equipo y RP de Gestión del Cambio.
- ✓ Reuniones entre el movilizador y Responsables de Proceso para trabajo con riesgo operacional:
  - Planes de Contingencia
    - Construir y realizar pruebas a los planes de contingencia para escenarios más críticos.
    - Acordar planes de acción para disminuir la brecha.
    - Generación de planes de acción de mitigación.
  - Continuidad del Negocio
    - Identificar escenarios críticos de contingencia que pueden afectar el proceso.
    - Evaluar impacto que pueden producir los escenarios y existencia de mitigadores.
  - Seguridad de la Información
    - Acordar planes de acción para disminuir la brecha de protección de la información.

### **Entregables de la etapa**

1. Propuestas de acciones correctivas y plan de trabajo
2. Programa de producción por evento
3. Indicadores de capacidad incorporados en el panel
4. Calendarios de fechas críticas
5. Plan formal de estabilización en formato establecido y matriz de impacto/factibilidad, cuando corresponda.
6. Plan de contingencia publicado en SUN para 2 escenarios críticos. (Exigible al final de la Fase de Mantenimiento)
7. Propuestas de acciones y plan de trabajo.

### **ETAPA N°4: Sistematizar Práctica de Optimización**

La etapa de optimización recoge fundamentalmente el establecimiento de la estrategia de evolución del proceso, gestionando por medio de la mejora continua la

calidad y la eficiencia y riesgo operacional. Asimismo, se preocupa de coordinar las iniciativas, pertenecientes al proceso e introducidas a la administración de requerimientos (ADR), que son manejadas por la Subgerencia Integración de la demanda P&T, reubicada recientemente en la misma gerencia de gestión por proceso.

### **Objetivos**

- ✓ Coordinar y priorizar las iniciativas necesarias la evolución del proceso, que sean de largo plazo o requieran recursos de desarrollo (ADR) e identificar los escenarios futuros y sus impactos en el proceso.

### **Principales actividades**

- ✓ Solicitar listado de requerimientos a los correspondientes integradores de la demanda. Este listado puede incluir no sólo los requerimientos asociados al proceso, si no también todos los requerimientos asociados al producto, servicio o canal que se está analizando.
- ✓ Generar listado único de requerimiento de mantenciones (considera todos los requerimientos que afecten el proceso/producto/servicio/canal, indistintamente del ámbito que impacte y del gestor de demanda que los administre).
- ✓ Realizar en conjunto revisión y comprensión de los requerimientos identificados, evaluar su impacto y su importancia para la estabilización o evolución del proceso.
- ✓ Consensuar y generar listado validado y priorizado. (para la priorización se deben tomar en cuenta los criterios Banco que manejan los gestores de la demanda)
- ✓ Enviar a área de Gestión de la Demanda el Listado único y priorizado de requerimientos.
- ✓ Analizar en conjunto con integradores de demanda capacidades de desarrollo disponibles y proyectar posibles fechas de implementación, generando un plan de trabajo estimativo para los próximos 9 meses, que se actualizará trimestralmente.
- ✓ Generar documento con Estrategia de evolución del proceso, este debe considerar la situación actual del proceso, el plan de trabajo estimativo de los próximos 9 meses, un resumen de las iniciativas a abordar a mediano y largo plazo (entre 9

meses y dos años), y la evolución que tendría el proceso y los indicadores si estos se realizan.<sup>15</sup>

- ✓ Hacer seguimiento al avance de los desarrollos y generar las actualizaciones que sean necesarias.
- ✓ Realizar reunión con todos los Responsables del proceso, y el equipo de gestión de la demanda para identificar todos los requerimientos de mantención necesarios y generar listado único priorizado.

### **Entregables de la etapa**

1. Listado único y priorizado de Requerimientos del proceso.
2. Estrategia de evolución del proceso, incluye mantenciones y proyectos que afectan el proceso
3. Listado único y priorizado de Requerimientos del proceso.
4. Estrategia de evolución del proceso, incluye mantenciones y proyectos que afectan el proceso.

### **ETAPA N°5: Preparar paso a fase de mantención**

Esta es la etapa última de la instalación de prácticas, busca cerrar el proceso de instalación de nuevas formas de trabajo, y mediante la formalización de ciertos documentos firmados por el responsable de proceso y la validación de la Gerencia gestión por procesos, pasará a la fase de mantención. Esta etapa posterior es de una simpleza mucho mayor pues busca primordialmente mantener las prácticas recientemente instaladas

### **Objetivos**

- ✓ Evaluar el nivel de asimilación de prácticas de gestión de procesos en cada Responsable de Procesos a fin de iniciar la Fase de Mantención.
- ✓ Coordinar con los responsables de proceso y gerencias involucradas el paso a la Fase de Mantención del proceso gestionado.

---

<sup>15</sup> Para los procesos de negocios, este documento debe contar con la validación del Responsable de Gestionar la Oferta de Valor.

## Principales actividades

- ✓ El movilizador<sup>16</sup> monitorea el nivel de asimilación de las prácticas por parte de los Responsables de Procesos y una vez se haya considerado incorporadas, el movilizador revisará el estado de los entregables definidos por metodología que registrará en la encuesta de avance PMO.
- ✓ El Movilizador entregará a cada Responsable de Proceso un cuestionario para que realice una autoevaluación de las prácticas de gestión de procesos.
- ✓ El Movilizador compartirá la encuesta de avance PMO con los Responsables de Procesos y solicitará su firma en la misma, como hito de cierre de la Fase de Instalación (100% Avance).
- ✓ El Movilizador presentará las fases siguientes a las que se verán enfrentados los RP y el esquema de relaciones definido en el modelo de gobierno, de manera que tengan claridad de los soportes disponibles para realizar adecuadamente su función.
- ✓ El Movilizador debe informar de esta situación al Gerente de Gestión de Procesos, de modo que coordine la asignación de los recursos que monitorearán el proceso y entregará soporte a los respectivos Responsables de Proceso.
- ✓ El Gerente de Gestión de Procesos deberá coordinar con las Gerencias involucradas la formalización del paso a la fase de mantención del proceso gestionado.
- ✓ Observación del movilizador en reuniones periódicas de la mesa de gestión del proceso.
- ✓ Presentación de la metodología de la fase de mantención
- ✓ Cuestionario de Autoevaluación.

## Entregables de la etapa

1. Autoevaluación de los Responsables de Proceso.
2. Encuesta de avance PMO compartida y Firmada por el RP.

---

<sup>16</sup> Rol de coordinador de actividades en mesas de procesos, son pertenecientes a la GGP y actúan entre la GGP y los responsables de procesos.

## **CAPÍTULO 5: INFORME COMPARATIVO DE GESTIONES ADMINISTRATIVAS**

Esta unidad buscará presentar un resumen analítico que le permita al administrador la visualización de todas aquellas variables diferenciadoras entre un enfoque administrativo clásico y otro por procesos. Asimismo, su objetivo es presentar un paralelo entre las distintas características que los representen, buscando declarar las razones que se debiese fundamentar la elección de un administrador entre ambos enfoques. La segunda parte del capítulo rescatará las buenas prácticas originadas, a partir de la implementación que BancoEstado realizó de la metodología de gestión por procesos.

### **5.1 DIFERENCIAS METODOLOGÍCAS APLICADAS**

A partir de lo anteriormente expresado en el prefacio del capítulo, visualicemos las diferencias entre la metodología propuesta por BancoEstado y la administración clásica:

#### **1. Visualización del trabajo.**

- a. Disímil visualización del organigrama y como esta refleja las funciones departamentales, asigna responsabilidades definidas a los individuos y estructura el control. Un enfoque clásico se orienta en la concentración de función y responsabilidades según el producto que realiza. En el enfoque por procesos lo hace en base a las actividades en que efectivamente se intervienen a lo largo de la cadena productiva.
- b. El movimiento de la información es diferente según el enfoque por utilizar. Mientras la mirada por procesos goza de un sentido horizontal, la circulación de esta en la gestión clásica es vertical.
- c. Uno cuenta con una mirada transversal en las actividades de un proceso que tiene como finalidad, la producción de un bien que satisficará la necesidad de un cliente. La gestión clásica posee una mirada diseccionada por área y productos a gestionar, según lo establecido en el organigrama.
- d. En la gestión por procesos la intensidad en el establecimiento o delimitación de las responsabilidades es mucho mayor. En la visión clásica el establecimiento de "Reinos de Taifas" es una consecuencia muy común,

donde la preocupación se centra primordialmente en la actividad que realiza el área.

- e. El enfoque por procesos resuelve uno de los problemas más comunes de la visión clásica como es la existencia de objetivos funcionales contrapuestos. La visualización de las actividades como un proceso
- f. En la gestión clásica no aparecen las actividades o procesos de funcionamiento que sirven para obtener los productos / servicios ni los de apoyo. La gestión por procesos balancea la importancia de los procesos tanto comerciales como operativos, pues debido a su foco no hace distinción a su procedencia.

## **2. Focos del trabajo:**

- a. En la gestión clásica la visión es interna, se preocupa de los propios requerimientos del sistema, centrándose sobre sus propias dinámicas e interacciones, responsabilidad, planes como los productos y servicios que se producen y/o prestan. En cambio, en la visión por procesos el foco esencial es hacia los clientes y sus necesidades.
- b. La visión clásica presenta un alto número de disfunciones y deficiencias por falta de coordinación y colaboración, que la gestión por procesos debido a su mirada holística de todas las actividades debiese tender a reducir de manera significativa.
- c. La gestión por procesos tiende a elevar la calidad en la resolución de problemas como el grado de delegación de problemas a personas asignadas por grado de compromiso y conocimiento sobre el proceso. La gestión clásica, en cambio, tiende a la burocratización debido a la concentración del poder, produciendo un estancamiento en la delegación en la toma de decisiones debido a su naturaleza renuente al trabajo grupal.

## **3. Consecuencias en el entorno laboral**

- a. La gestión por procesos, debido a su naturaleza de integradora, entrega un mayor número de oportunidades para la negociación. A diferencia del enfoque

clásico que funciona en silos y contrapone mucho las visiones y actividades entre las áreas.

- b. Respecto del punto anterior, el enfoque por procesos promueve acciones de colaboración, coordinando y gestionando los compromisos, poniendo el foco en los clientes. Esto especialmente beneficioso para aquellas áreas con intereses opuestos y entender las actividades del otro
- c. Sobre los dos puntos anteriores, la consecuencia fundamental es que la orientación por procesos genera una reducción en la fricción y creación de una cultura colaborativa respecto de una administración clásica.
- d. Otra consecuencia importante de la visión por procesos, es que si se encuentra bien dirigida permite un proceso de aprendizaje debido a la necesidad de entender las funciones y objetivos propios de cada área.

#### **4. Establecimiento de medición**

- a. La gestión por procesos alienta a medir el proceso de manera ordenada, siguiendo la premisa de: ***“todo aquello que no es medido no puede ser gestionado, y todo lo que no puede ser gestionado no puede ser controlado”***. La administración clásica puede medir, sin embargo no alcanza los niveles de cohesión necesarias para tomar debido a su constante división del trabajo.
- b. Asimismo, la gestión por procesos trata generalmente de manera planificada y bajo condiciones controladas la puesta en marcha con el fin de aportar valor. El enfoque clásico tiende a generar procesos poco planificados, como a producir un número excesivo de indicadores que no resultan útiles para su gestión pues desvanece la visión principal del proceso.

#### **5. Planes de acción**

- a. El enfoque por procesos aplica acciones que pueden mitigar o solucionar los problemas que afecten a un proceso de manera enfocada y asistida, abriendo la posibilidad de encontrar las causas raíces que lo fatigan. En la gestión clásica, el tratamiento de los incidentes se produce de manera menos metódica y con una cantidad acotada de participantes.

- b. En este caso particular el hecho de tener, al interior de la metodología, la restricción de no generar requerimientos informáticos que solucionen los puntos conflictivos, presiona a los integrantes de una mesa por encontrar soluciones necesariamente relacionadas con el entendimiento del proceso.

## **6. Instaurar cultura de mejora continua**

- a. La metodología consigna la etapa de mejora continua como una consecuencia deseable del desarrollo de las mesas. Por otro lado, la gestión clásica no entrega espacios para su desarrollo y no consigna la filosofía de mejora constante en los procesos. Generalmente se percata una vez advertidos los efectos posibles de sus defectos.
- b. En este caso específico, se espera que la metodología se convierta en fuente natural de potenciales proyectos alinea programas de mejora continua (basado en herramientas como: Six Sigma, lean Six Sigma, Kaizen, etc), por la constante detección de problemas que aquejan a los procesos tratados. De hecho, la gestión por procesos propicia todas las condiciones necesarias para la implementación de los programas de mejora, para lo cual el Banco ya cuenta con capacidad instalada (personas entrenadas en estas herramientas).

## **7. Visión estratégica del negocio**

- a. El enfoque de procesos cambian la forma de ver el negocio, pues ahora no importa el rendimiento de un producto determinado, sino el de la cadena completa y el grado de satisfacción que entrega al cliente. La administración clásica separaría sus rendimientos en torno a los productos y manejaría las líneas por separado, olvidando su compromiso con el cliente.
- b. El enfoque por proceso derriba el acto de ganar dinero por ventas a cualquier costo, pues la eficiencia se instala como un indicador clave al interior de la gestión, monitoreada a lo largo de toda la cadena productiva. En la gestión clásica, el seguimiento de los costos cuesta mucho más realizarlo por el menor conocimiento y caracterización del proceso.
- c. Uno de los efectos organizacionales más potentes es la reducción de la brecha, en cuanto a la relevancia, de las actividades operativas respecto de las comerciales.

- d. Se integran, de manera más armoniosa, las labores de áreas históricamente antagonistas porque sus objetivos se encuentran conducidos bajo un mismo lineamiento, y supeditado a los intereses organizacionales. Esto trae como resultado un mayor entendimiento y una reducción en los niveles de fricción.
- e. Por último, el enfoque por proceso facilita la evolución de una gestión de control más compacta y consistente. Básicamente permite saltar de una evolución de un control financiera (primera etapa del control de gestión basado fundamentalmente en información obtenida de las fuentes contables) a una gestión operacional, que mide la eficiencia y eficacia por centro de responsabilidad a través de un set de indicadores centralizado en un cuadro de mando. Esto se debe primordialmente a la necesidad que plantea los sistemas de gestión de control por tener un costeo ABC que cuantifique de manera organizada los procesos y entregar de esta manera sustento a las estrategias realizada por los altos directivos.

**CUADRO N°1: DIFERENCIAS DE INFORME COMPARATIVO**  
**DE GESTIONES ADMINISTRATIVAS**

<b>Características del sistema</b>	<b>Gestión clásica</b>	<b>Gestión por procesos</b>
<b>Valores sobre sistema</b>	Competitividad entre áreas comerciales y operativas.	Colaborativo pues promueve acciones de coordinación y gestión sobre compromisos.
<b>Orientación administrativa</b>	Se orienta a la concentración de función y responsabilidades.	Toma como base las actividades en que efectivamente se intervienen a lo largo de la cadena productiva.
<b>Circulación de la información</b>	Descendente sobre el organigrama.	Lateral, según lo requiera flujo de actividades.
<b>Flujo de responsabilidades</b>	Sobre el área o división encargada del producto (Sentido vertical).	Sobre la tarea y etapa de proceso (Sentido horizontal).
<b>Delimitación de responsabilidades</b>	Designadas por organigrama sobre áreas de producto determinado.	Intensa delimitación sobre la actividad al interior de proceso especificado.
<b>Grado de involucramiento organizacional</b>	Bajo, pues incluye principalmente a las jefaturas	Alto pues se pretende involucrar masivamente a los integrantes de la empresa
<b>Planificación de actividades</b>	Bajo, no logra ver los impactos realizados durante su intervención.	Alta, pues tiene sensibilidad en la visualización de impactos realizados durante su intervención.
<b>Foco del trabajo</b>	Resolver requerimientos internos del propio sistema.	Cumplir las necesidades del cliente.
<b>Efectos entorno laboral</b>	Alta tensión debido objetivos funcionales contrapuestos (comerciales vs operativos).	Tensión reducida debido a objetivos funcionales contrapuestos pues ve las actividades como un solo proceso.
<b>Establecimiento de métricas</b>	Baja, sólo en ciertas partes del proceso y como consecuencia.	Alto, detallado a lo largo de todo el proceso.
<b>Monitoreo y estabilización</b>	Bajo, casi siempre reactivo fruto de las consecuencias visibles en los rendimientos en los productos. Toma mucho más tiempo identificar la raíz del problema.	Constante, pudiendo ser proactivo y evitar las consecuencias visibles en los rendimientos en los productos. Toma mucho menos tiempo identificar la raíz del problema.
<b>Mejora continua</b>	No proporciona las condiciones mínimas para su despliegue y difícilmente acercará a la organización en una cultura de calidad.	Entrega oportunidades constantes y si el diseño metodológico es alto, puede transformarse en una cultura de calidad.
<b>Calidad de solución a problemas.</b>	Baja, debido a la falta de conocimiento compartido.	Alta, debido a la estandarización del flujo completo en el sistema.
<b>Tipo de control</b>	Bajo control de responsabilidades individuales.	Alto énfasis en el autocontrol.
<b>Visión estratégica</b>	Se crece por la vía de aumento en la participación de mercado y mayores ventas.	Permite crecer por mayores ingresos pero también por eficiencia en los proceso y el aumento de calidad.
<b>Mirada sistémica</b>	Disecionada por área y productos a gestionar, según lo establecido en el organigrama.	Transversal y funcional para las actividades de un proceso.
<b>Control de Gestión</b>	Alcanza niveles básico de gestión como el Control Financiero.	Eleva el nivel de gestión de control de uno financiero a uno operacional. Da acceso a un correcto uso de las herramientas estratégicas.

## 5.2 LISTADO DE BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Las buenas prácticas identificadas, son el producto de la aplicación sobre la teoría anteriormente desarrollada. Es decir, aquí serán señaladas aquellas actividades que identificamos, se encuentran desarrollando actualmente y generarán, mediante una correcta aplicación, valor agregado en el tratamiento de procesos críticos de la organización.

En ese sentido, es digno de destacar que la metodología comprenden una serie de medidas prácticas de fácil aplicación, tal como se aprecia en la figura N° 21. Sin embargo, existen otras buenas prácticas que se producen como consecuencia de la implementación de este tipo de gestión. Entre ellas, podemos encontrar:

- 1. Identificar y asignar responsable sobre proceso global:** Probablemente uno de los pasos más importantes al interior de las mesas sea la identificación y designación de los roles, principalmente el de responsable del proceso.

Este rol no necesariamente es el responsable de la dependencia o el jefe de línea. Generalmente es un superior con la posibilidad de ver los procesos de manera más amplia. Por eso, es que su designación no utiliza el término dueño, con el fin de evitar la monopolización en la toma de decisiones sobre el proceso. Básicamente, el responsable de proceso no sólo debe hacerse cargo de la solución del problema a nivel nacional (a menos que existan condiciones específicas que así no lo permitan), sino que supervisar funcionalmente la coordinación de los especialistas que participarán en dicha solución, lo que no implica centralizar el proceso.

Esta determinación implica necesariamente la determinación de roles sobre las áreas de soporte (Informática, Comercial, Logística, Operaciones, entre otros). Esto exige que los Responsables de Procesos tengan cierto nivel de reconocimiento y autoridad, además de capacidad para realizar coordinaciones horizontales al interior de la organización.

**2. Reuniones efectivas:** El objetivo fundamental de la mesa de trabajo es instalar las prácticas de Gestión de Procesos y a través de ellas, lograr estabilizar el proceso e impulsar mejoras. Estos objetivos tienen su espacio de desarrollo en las conversaciones realizadas en las reuniones, por lo que el aprovechamiento sobre ese espacio es vital para entender el proceso establecido y sus necesidades.

Asimismo, el objetivo fundamental de la mesa de trabajo es instalar las prácticas de Gestión de Procesos, con la finalidad de desarrollar un trabajo colaborativo que comprometa a sus integrantes para alcanzar el liderazgo, documenten sus desarrollos, creen nuevas formas de trabajo, encuentran soluciones a las contingencias, den cuenta sobre actividades realizadas, entre otras muchas actividades. El punto es que a través de ellas, establezca el proceso e impulse sus mejoras, siendo fundamental enfocar la conversación en el proceso establecido y no en las herramientas involucradas en el mismo.

**3. Encausar conversaciones sobre necesidades del cliente:** Las crisis organizacionales aparecieron cuando los clientes recuperaron el poder frente a las organizaciones y ya no era válido aquello de “le vendo el auto del color que usted quiere siempre y cuando sea negro”.

Lo fundamental es entender que estos espacios deben ser invertido por las distintas áreas en producir un proceso más atractivo a las necesidades del cliente, y no en atender los requerimientos propios del sistema. Aunque eso conlleve de manera temporal, una incomodidad debido al aprendizaje producido o a

La determinación de compromisos y su coordinación entre las áreas, con el fin de conformar un proceso que responda a las necesidades creación de valor hacia el cliente, mediante trabajo conjunto con Marketing en todo lo referente a la definición de estándares de Calidad sobre los procesos de negocio, propiciará las condiciones necesarias para alcanzar la formulación de promesas “realistas” con el cliente (y en las excepciones de no cumplimiento

comunicarlas con anterioridad), pues consideran las capacidades reales de la empresa. y por ende, elevando con ello su nivel de satisfacción con los servicios entregados por la empresa.

## Reglas básicas para la Conducción de mesa de Gestión de Procesos

<p><b>FOCO EN EL CLIENTE:</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pensar siempre en el cliente final, cumplir el compromiso asumido con él y satisfacer sus necesidades</li> </ul> <p><b>REUNIONES EFECTIVAS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generar contexto para las conversaciones y reuniones a partir del check in de los participantes.</li> <li>○ Comenzar y terminar en horario.</li> <li>○ Establecer agenda con temas, objetivos, y tiempos.</li> <li>○ Mantener el foco en la reunión.</li> <li>○ Pedir la palabra al momento de intervenir</li> <li>○ Hacer seguimiento explícito de los compromisos.</li> <li>○ Establecer compromisos por temas de modo de clarificar quién hará qué y para cuándo.</li> <li>○ Efectuar reclamos y disculpas efectivos frente a los quiebres de compromisos.</li> <li>○ Explicitar acuerdos una vez concluida cada reunión .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Generar siempre Minuta de acuerdo y enviar por mail a todos los participantes del Equipo</li> </ul> <p><b>ACTITUD PROTAGÓNICA Y ABIERTA AL APRENDIZAJE.</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Darnos un espacio de confianza (reconocer y aceptar fortalezas y debilidades)</li> <li>○ Pensar como equipo y Trabajar en equipo, no por silo.</li> <li>○ No buscar culpables</li> <li>○ Presentar los propios razonamientos y valores que fundamentan sus opiniones.</li> <li>○ Escuchar los fundamentos de las opiniones de otros sin descalificarlos.</li> <li>○ Facilitar la actitud protagónica en otros a partir de preguntas que lo propicien.</li> <li>○ Referenciar las acciones a planes y metas concretas.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN ABIERTA</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoyar las fundamentaciones en hechos más que en juicios de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Chequear inferencias y supuestos que suponen una intencionalidad negativa a nuestros intereses.</li> <li>○ No mantener temas indiscutibles, y no hacerlos conocer con el directamente involucrado.</li> <li>○ No tratar las propias opiniones y juicios como verdades absolutas.</li> <li>○ No utilizar expresiones antagónicas, irónicas, donde las opiniones se apoyan solamente en el nivel de la jerarquía o autoridad</li> </ul> <p><b>COLABORACIÓN</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Enfrentar los desacuerdos y discutirlos para resolverlos a partir de satisfacer intereses de ambas partes.</li> <li>○ En caso de persistir en desacuerdos, elevar a decisión las distintas posiciones de manera conjunta evitando el lobby individual.</li> <li>○ Buscar los intereses que subyacen a las posiciones de las partes.</li> <li>○ Crear una fuerza de tarea para hacer el trabajo</li> </ul>
---	--	--

**Figura N° 21:** Gráfica utilizada en reunión introductoria a movilizadores con recomendaciones para la correcta conducción de una mesa.

**4. Evaluar los escenarios:** La idea es que los procesos estén caracterizados y sean conocidos a un nivel de detalle, que nos permitan prever situación no tan sólo por la proactividad de sus agentes sino por el alto grado de conocimiento que tenemos sobre el. En ese sentido, el monitoreo y la estabilización son las etapas necesarias para que ello ocurra, y la realización en la planificación de capacidades sobre procesos afectadas por estacionalidades o eventos externos se hace fundamental.

Por ejemplo, casos como la coordinación entre el CERC (Centro evaluación riesgo comercial), CPN (Centro de procesos nacional) y Fábrica Hipotecario reflejan muy bien la intención existente en esta buena practica. Debido a las fuertes estacionalidades presentadas en los procesos de venta de crédito hipotecario, particularmente en el desarrollo de las campañas *Hipotecazos*<sup>17</sup> durante el 2009, se decidió crear un comité encargado del estudio, planificación y ejecución de un plan para la transferencia programada de recursos destinado, que permitiese atender el aumento de capacidad. O sea, como se le llamo durante las reuniones “**Ver la ola antes de que llegue**”. Asimismo, pequeños cambios en los procesos pueden generar grandes mejoras en indicadores. El caso de la Carpeta Única para venta de crédito de consumo más Mix, es un buen retrato de esta buena practica. Se debe considerar la inclusión de indicadores de gestión en los proyectos que incorporen nuevas funcionalidades y afecten los procesos y validar su impacto en los tableros de gestión de proceso (ERP).

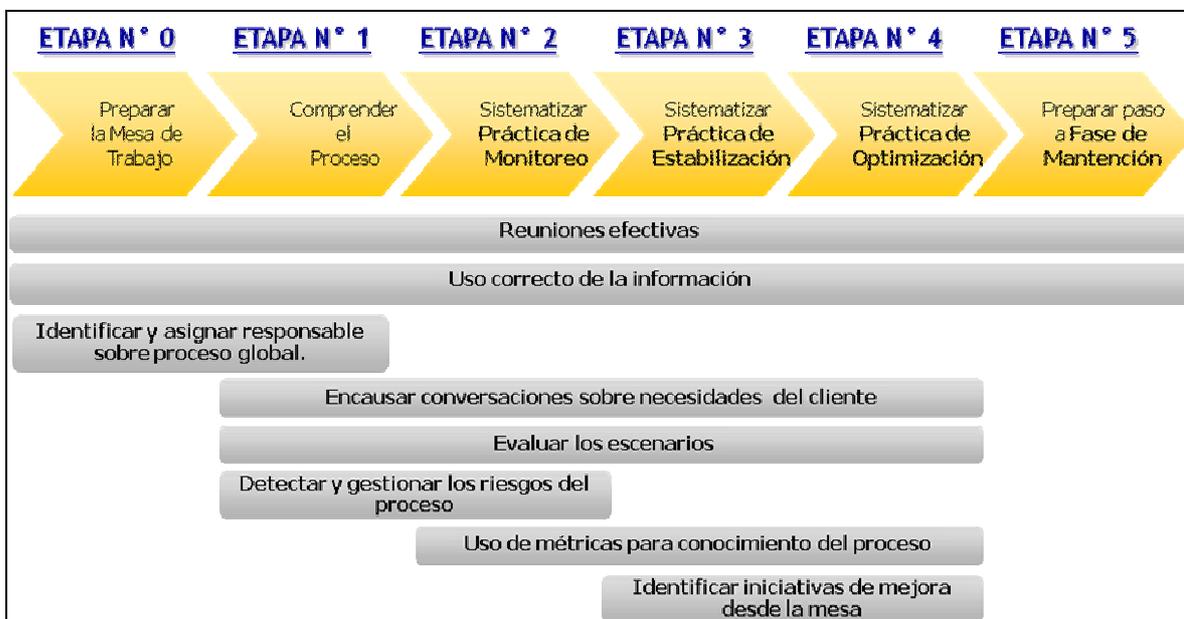
**5. El correcto uso de la información:** No tan sólo el flujo de la información y el mayor compartimiento de esta se hace presente bajo este enfoque administrativo, sino que también la valía y cuidado respecto a su uso, cambia la manera en que este activo debe ser tratado. Fundamentalmente porque la necesidad de información para los procesos de gestión (de periodicidad mensual, cuyo fin es analizar resultados) difiere de la necesidad de información para la gestión de procesos (cuya periodicidad es diaria y permite realizar acciones correctivas en el momento en que se presentan).

Para un buen uso de ella, los responsables de proceso deben especificar detalladamente la información requerida; es decir saber donde, como y cuando es necesario contar los datos. Además ver donde dejarlos disponibles o las plataformas en las cuales se disponibiliza (QlikView u otros)., ver el perfil de quienes recibirán la información y entender cuáles son los puntos por analizar.

---

<sup>17</sup> Campañas de venta masiva de crédito debido a una baja programada en las tasas de interés como presentación opciones preferenciales sobre condiciones de pago.

Asimismo es necesario que los responsables estén al tanto de todas las iniciativas que afectan los flujos informativos que gestionan, para evitar la pérdida de este activo, como también relevar los temas de manera positiva e informativa cuando no se logran acuerdos.



**Figura N° 22:** Línea de tiempo que muestra el tiempo de aplicación de las buenas prácticas en la metodología de gestión propuesta por BancoEstado.

**6. Detectar y gestionar los riesgos del proceso:** El objetivo es prever de manera proactiva los efectos negativos (en cuanto a imagen o pérdidas monetarias) y trabajarlos con el fin de evitar este tipo de eventos. Para ello el rol cumplido por la subgerencia de Riesgo operacional ha sido fundamental y la alianza sostenida con la GGP un factor clave en el éxito para la instalación de esta buena práctica.

Así es bueno comenzar indicando que los riesgos que corren los procesos son diversos<sup>18</sup>:

- **Riesgo de Mercado:** Tiene relación con el no pago producto de los cambios en las variables macroeconómicas que afecten negativamente a los instrumentos financieros.

<sup>18</sup> Definiciones extraídas en el manual de riesgo operacional de BancoEstado.

- **Riesgo de Crédito:** Tiene relación con la pérdida por el no pago de los clientes.
- **Riesgo Operacional:** Tiene relación con las pérdidas productote fallas en los procesos, personas, sistemas o incluso por pérdidas debido al incumplimiento legal.

El objetivo de la temprana detección de estos riesgos es la ejecución de planes de trabajo asociado entre la GGP y RO, encontrando en ello como matrices identificatorias de riesgos, acciones correctivos por detección de alto riesgo, conformación de planes de contingencia en caso de escenarios críticos (inhabilitación de edificios o suministros básicos como luz o agua, pérdida de activos tangibles e intangibles por terremotos, etc.) o declaraciones respecto a la seguridad y confidencialidad de la información,.

Todo este conjunto de actividades, realizadas a partir de la integración en la metodología, le han dado a esta alianza importantes prácticas que han permitido la inserción de una cultura sobre los riesgos, cuyo objetivo final redundan en la minimización de las pérdidas por incidentes como la reducción en el nivel de aprovisionamiento<sup>19</sup>.

**7. Uso de métricas para conocimiento del proceso:** Las mesas de gestión de procesos resumen el manejo de la métrica en los llamados Paneles de Control, muy similares a los conocidos paneles de mando que manejan las altas gerencias. El fin de alcanzar una autonomía para el análisis ue permitan la detección de puntos críticos del proceso cuando éste se desestabiliza.

Inicialmente, el panel debe contar con un primer nivel donde se refleje una mirada global del proceso y los indicadores más relevantes para monitorear, pero es necesario que tengan la apertura necesaria que permita de manera

---

<sup>19</sup> Aprovisionamiento: capitales inactivos reservados para los casos de eventuales pérdidas que el Banco deba enfrentar por deficiencias operativas.

detallada, la identificación de desviaciones que alerten a los responsables la investigación del problema y gestionarlo. Si lo anteriormente no ocurre quiere decir que:

- ✓ El panel debe mejorarse (es de alto nivel y requiere abrirse), ó se debe ajustar el proceso
- ✓ Un semáforo en rojo en el Panel de Control implica gatillar una coordinación especial para la estabilización del indicador.

Finalmente es importante mencionar que no todos los paneles son iguales, pues si bien intentan obtener un mínimo de uniformidad en su estructura (como son los puntos calidad hacia el cliente e impecabilidad) en ningún caso, y debido esencialmente a la naturaleza de cada proceso particular, puede enfocarse en la medición de los mismos eventos.

**8. Identificar iniciativas de mejora desde la mesa:** La instalación de la gestión por procesos tiene en mente la construcción de un programa de mejora continuo que asegure a los responsables el tratamiento de aquellos problemas que necesiten una mejora por medio de metodologías como Six Sigma o Lean.

Estos tratamientos se esperan vayan implementándose en la medida que pase el tiempo , específicamente en las etapas finales de las instalación de practicas (principalmente optimización) como en la etapa de régimen, cuando la GGP deja de asistir periódicamente a las reuniones (sólo asiste esporádicamente para verificar que las practicas sigan realizándose), pues ve que el control es finalmente asumido por Responsable de proceso y se deberá comenzar la gestión y administración del proceso con las practicas previamente instaladas. Sin embargo, las prácticas de identificación comenzaron y se extiende hasta la formalización de su existencia y consenso en la mesa como tema a tratar por metodologías de mejora continua, y no mediante los requerimientos de desarrollo informático.

## **CAPÍTULO 6: INFORME DE PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN**

Esta unidad buscará presentar como se ha desarrollado el proceso de implementación de la metodología, como los resultados que se han generado en los procesos de mayor criticidad. A partir de esto, estableceremos las debilidades y fortalezas en la implantación de los principios que rigen esta gestión, dejando con ello planteados los puntos de mejoras que en el próximo capítulo aplicaremos a nivel actividades.

### **6.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA**

La implementación de la metodología comenzó en Julio del 2009, cuando los ejecutivos de primera línea, decidieron abordar los procesos considerados por ellos como “críticos”, mediante una metodología en formación que se guiaría inicialmente por los principios de una gestión basada en procesos como son el monitoreo, estabilización y optimización.

Demás está decir que la metodología implementada en estos primeros seis procesos en aquel entonces, no es la misma que se utiliza hoy en día, y que su evolución fue construida en parte a estos procesos que fueron incluidos en el Balance Score Card del año 2010, para la nueva gerencia de gestión por procesos (GGP). Dentro de los procesos que veremos su evolución encontramos:

- 1. Venta de Crédito de Consumo + Mix**
- 2. Venta de Crédito Hipotecario**
- 3. Pago Beneficios Seguros**
- 4. Gestión de Postventa Convenios**
- 5. Venta de CuentaRUT**
- 6. Gestión de Reclamos**

Sin embargo para Septiembre del 2010, estos seis procesos (que como ya dijimos anteriormente serán los parámetros utilizados para medir el desempeño de la GGP por medio del BSC), fueron acompañados por otros 26 procesos más completando un total de 32 procesos a gestionar, aún cuando en sus

inicios se contemplo un total de 17 “mesas de trabajo”, suponiendo una fuerte carga de trabajo para la Gerencia, producto de la necesidad que posee la empresa por lograr resultados en las buenas prácticas que presume este enfoque administrativo.

Por ello y es que debido a las condiciones de seguimiento y control que se han realizado sobre estos seis procesos en particular, es que revisaremos los logros alcanzados a un año de comenzados sus gestiones en las correspondientes mesas de trabajo:

- **Venta de Crédito de Consumo + Mix**

1. Acuerdo con Marketing en forma de medir el proceso respecto del Indicador de Calidad Producida, siendo este más exigente.
2. Puesta en Marcha del Evaluador Riesgo Persona (ERP) generó impacto en el proceso, tales como: aumento de rechazos CERC, impacto en métricas del panel, entre otros. Los RP escalaron el tema y se están haciendo cargo.
3. Indicador se apertura en Crédito de Consumo Con y Sin Cuenta de Corriente, los cuáles han tenido un comportamiento estable alrededor del Criterio de Aceptación definido.
4. Cambios aplicados al proceso de entrega del Kit (conjunto de crédito, chequera y Tarjeta) en sucursales, redujeron los tiempos de cumplimiento y elevaron los criterios de aceptación debido a la buena respuesta del proceso mejorado.
5. Definiciones sobre estándares de todas aquellas etapas de verificación y curse de la operación, elevando los porcentajes de cumplimiento y reduciendo los tiempos de aceptación para las áreas respectivas (CERC y CPN).
6. Despliegue detallado del panel de control a nivel nacional en el cumplimiento del proceso.
7. Automatización en revisión y rechazo de solicitudes del CERC para casos extremos, donde la probabilidad de rechazo es alta y la intervención del ejecutivo no es fundamental.

- **Venta de Crédito Hipotecario**

1. Debido a las ofertas de créditos (con tasas de interés históricas) se produjo un aumento explosivo en el volumen de operaciones el 2009, superando la capacidad de fábrica Interna, por lo cual se externalizó las curses de operaciones inmobiliarias. Lamentablemente, producto del efecto terremoto el 2010 registró una baja en el cumplimiento de los estándares.
2. Se abren en cuatro los indicadores de calidad producida; operaciones particulares con y sin carta de resguardo, además de asociadas con tasación colectiva e individual. Se descubrió que en general el desempeño de las operaciones asociadas es mejor que el de las particulares.

- **Pago Beneficios Seguros**

1. Comportamiento estable hasta antes del terremoto, posterior a este evento, el indicador sube dado el alto número de denuncios que se encontraban dentro del estándar comprometido al cliente (90 días desde la fecha de denuncia). Al terminar este periodo, el indicador sufrió una fuerte caída, manteniéndose en torno al 20% porque la mayor parte de los denuncios pagados están asociados al terremoto.
2. Se estima que para Noviembre del 2010, se hayan pagado el 90% de los denuncios asociados a la cartera de Incendio, elevando paulatinamente el Indicador de cumplimiento de pago.
3. Plan de estabilización centrado en medidas paliativas que permitan disminuir el tiempo de pago de los denuncios asociados a la cartera de Incendio/Sismo.

- **Postventa Convenios**

1. Levantamiento de métricas y establecimientos de SLA para medir el proceso. Asimismo, presenta actualmente indicadores cercanos al 100% de cumplimiento y estabilizados en el tiempo.

2. Debido al establecimiento de métricas es que eliminó la creencia de poseer un proceso en estado crítico.
3. Mejora en la disponibilidad de la plataforma de para la recepción de nóminas de pago y visualización de rendición de pagos.
4. Ampliación del horario de recepción de nóminas y disponibilización de información tanto asistida como en el sitio privado de la página Web, permitiéndole al cliente aprovechar mejor los canales remotos y automatizados.
5. Trabajo de emigración de clientes de funciones de post venta a mesón de atención al cliente.
6. Levantamiento de alertas preventivas para meses críticos que afectan el proceso (estacionalidad).

- **Venta de CuentaRUT**

1. Indicador de Formulario Electrónico se ha mantenido estable en el tiempo. En cambio para el proceso correspondiente al formulario físico, no ha alcanzado el criterio de aceptación establecido.
2. Otros aspectos que afectan al indicador, son el envío diario de los formularios desde sucursales a Áreas Centrales y el comportamiento de Correos de Chile (reporte devoluciones).
3. Actualmente cuenta con un plan de estabilización robusto. Por ejemplo Octubre se implementará formulario único que permitirá realizar la solicitud de la CuentaRUT.

- **Gestión de Reclamos**

1. Unificación en una sola área la resolución de reclamos de tarjetas.
2. Creación de la unidad resolutora de sucursales
3. Monitoreo de cada unidad resolutora y gestión.
4. Todo esto ha permitido que el indicador esté en constante aumento durante todo el período. Sin embargo, en el segundo semestre ha empeorado el desempeño del proceso por el aumento significativo de reclamos asociados a cobro de seguros por el terremoto.

Como vemos, sus efectos no pueden compararse bajo un único estándar porque sus resultados son tan disímiles como la naturaleza de la solución de los problemas acontecidos en cada proceso. Entre las razones que sostienen esta conclusión, encontramos en la falta de medidores únicos y transversales (léase resultados financieros-económicos) que propicien la generación de consecuencias de índole más cualitativas que cuantitativas que apoyen la eficiente y objetiva administración de los procesos. Asimismo tenemos que todos estos logros, debido a la restricción explícita de la metodología, no pueden pues apuntar al mejoramiento de las prácticas de trabajo y no las plataformas que son parte del proceso.

Por otro lado, es importante destacar que ante la disparidad de los logros conseguidos entre cada una de las mesas, existen logros estándares propios de la metodología como es la instalación de prácticas que fueron nombradas y detalladas anteriormente en el capítulo cinco, específicamente en el ítem 5.2 denominado listado de buenas prácticas identificadas.

El punto esencial sobre la identificación de logros es la imposibilidad de medición objetiva, y por ende, violación sobre uno de los principios esenciales de este enfoque como es el monitoreo. Esta inconsistencia le resta peso a la metodología, pues no es capaz de demostrar una valía económica sobre los esfuerzos realizados en pos de la eficiencia.

## 6.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN IMPLEMENTACIÓN

De todas las situaciones anteriormente descritas y debido a lo observado durante este primer año de implementación de la metodología, vemos que la implantación es susceptible de mejorar, aún cuando también contiene elementos constructivos. Por ello, realizaremos un análisis interno de la metodología, (tanto las fortalezas o debilidades) con la finalidad de producir puntos de mejoras a tratar en la unidad siguiente.

### **Fortalezas**

Dentro de las fortalezas que hemos detectado en la implementación de la metodología, están la introducción de los conceptos de calidad. Esto es importante pues una organización que cuente con consciencia sobre estos conceptos podrá internalizar las prácticas que eleven la eficiencia de sus procesos. Sin embargo, estos conceptos tienen que ir siempre en un cuidadoso y evolutivo proceso al interior de su organización que apoye, mediante una planificada gestión del cambio, que se encargue la preparación del cambio cultural, que requiere la empresa ante estas nuevas formas de trabajo.

Por otra parte, la reducción en la brecha de relevancia entre actividades comerciales y operacionales, permite que exista un mayor entendimiento referente a los conceptos de calidad (y que van de la mano con objetivos de la metodología) perseguidos primordialmente por los sectores operativos, pero menospreciados generalmente por las áreas comerciales, quienes plantean sus metas en torno a las entradas de capital que estos logran para la empresa.

Asimismo la disminución de roces entre áreas antagónicas (como son las áreas comerciales y operacionales), son quizás uno de los mayores logros de este enfoque, pues a nivel organizativo prepara de mejor forma los rendimientos individuales y colectivos que tradicionalmente en los enfoques administrativos clásicos, tienden a perseguir objetivos contrapuestos, trabajando sobre las diferencias (objetivos individuales) en vez de trabajar sobre aquellos que los une (objetivo común).

El alto nivel de detalle en metodología, permite contar con una especificidad y objetivos claros, muy importantes a la hora de llevar a cabo actividades pues cuentan con sustento o razón de ser. Esto es fundamental pues muchísimas metodologías fallan pues si bien plantean ideas correctamente en lo conceptual, no logran acercar al consultante de manera adecuada a las actividades que deben realizar, dejando inconcluso o peor aún mas confundido a su ejecutante.

En la misma línea, las alianzas efectivas con Marketing y Riesgo operacional, áreas que inicialmente la metodología no consideraba, han sido aportes fundamentales en la correcta caracterización de los procesos. El establecimiento de estándares definidos por sus clientes, o por lo menos conformar estándares competitivos (en comparación a la industria), permitió a los integrantes de las distintas mesas entender cuál es el estado en el que se encuentra el proceso, dejando en claro a sus participantes las percepciones de los clientes respecto al proceso como al mismo tiempo saber la calidad que la competencia le entrega a este. Dentro del mismo punto, la integración con riesgo operacional permitió un importante beneficio mutuo pues elevó fuertemente la relevancia de sus trabajos (al hacerlo de manera obligatoria) como la carga de trabajo; mientras la GGP ganó certeza en variados aspectos, como por ejemplo: gestionar la seguridad de la información (principalmente confidencial), gestionar seguridad física, gestionar la calidad de los servicios externalizados, gestionar nivel de cumplimiento normativo, prevención de fraudes, como gestionar la calidad de los procesos/sistemas.

Por último, consignar la capacidad instalada para el mejoramiento continuo, mediante la integración con áreas responsables de los programas de mejora continua (especializados en las correspondientes metodologías, llámese Lean y Six Sigma) a nivel Banco, tanto para la fase de mantención como régimen es una estrategia que esta por verse pero que previamente debiese generar beneficios a corto plazo. Igualmente beneficioso debiese ser el desarrollo metodológico para ajustar el diseño/rediseño de los proyectos a los principios de gestión de procesos, pues permiten una mayor coherencia entre la

caracterización de los procesos y las iniciativas asociadas a las necesidades halladas en el transcurso de las mesas de trabajo.

### **Debilidades**

Dentro de las debilidades que hemos encontrado en la implementación, tenemos la no inclusión de la Gerencia de Planificación y Estudios debido a la falta de indicadores financieros - económicos (en este caso postulamos al sistema de costeo ABC) que como hemos dicho reiteradamente, no creen un indicador único y transversal que mida la gestión realizado por el trabajo en las mesas. En la misma línea, el no incluir al CAS (Centro de Atención y Soporte), como herramienta que sea “parámetro” del grado de conocimiento de los ejecutivos de sucursales a nivel nacional, como de la estabilidad en las plataformas que apoyan la gestión, puede atentar contra la posibilidad de encontrar focos para la mejora continua o desarrollo de proyectos.

Una segunda debilidad es el nulo involucramiento de la red de sucursales en la instalación de conceptos de este enfoque, la concientización sobre las prácticas y el manejo de la gestión del cambio. Por ello, se hace esencial que la Gerencia de Operación de Sucursales, encargada de todo lo referente al correcto funcionamiento de la red de sucursales, eleve su grado de involucramiento en la metodología por medio de la difusión de información y el seguimiento en los resultados logrados, detectando y promoviendo siempre las buenas practicas concebidas en las mesas.

Un tercer problema es la forma en que se seleccionan los procesos a ser trabajados. Para ello, el uso de una matriz jerárquico - analítica y entrevistas con los ejecutivos no siempre se considera el mejor modo para su selección, especialmente porque en una organización, que como ya hemos dicho anteriormente, no guarda un conocimiento cabal de sus procesos y no tiene una completa caracterización de ellos. Es decir, el uso particular de esta matriz junto a una entrevista es apropiado cuando la organización cuenta en su interior con individuos altamente especializados en el tema, algo difícil que suceda en BancoEstado cuando en la actualidad ni siquiera se cuenta con los

insumos básicos para su realización, como es la información necesaria para ello.

Otra de las cosas que atentan con una buena aceptación de sus participantes a la metodología a nivel Banco, es el excesivo número de entregables. Muchos de ellos son importantes pues guardan directa relación con el cumplimiento y registro de compromisos vitales para la estabilización o mejoras del proceso. Sin embargo otros entregables delatan una brecha entre la cultura organizativa coherente con que se espera alcanzar mediante este enfoque, ya que velan más por la necesidad de “amarrar” a los responsables con los compromisos adquiridos, mostrando la falta de compromiso de algunos altos directivos en la instalación de prácticas. Esta inconsistencia redundante en trabajos sin valor agregado, que generan errores en la estimación de esfuerzos (incumplimiento de metas) como de los tiempos de duración de las mesas. Si a lo anteriormente expresado, agregamos un continuo cambios en la metodología, (algunos ya han alegado malestar por la persistente evolución de esta), causamos inconformidad, mala disposición al trabajo y pérdida del prestigio ante la organización.

Asimismo, la falta de herramientas de T.I. que acompañen la administración de métricas en línea, ha sido una carencia importante para las actividades de la gerencia en general. Primero porque contar con una información veraz y oportuna es fundamental para advertir las desviaciones (o involuciones) de los indicadores que generen planes (o medidas de estabilización) debidos en estos procesos.

Segundo porque provocan de manera indirecta, una importante cantidad horas hombre destinadas a la conformación de métricas, cuyo costo de oportunidad no es bajo pensando en el costo que produce el tener un analista de procesos en este tipo de tareas.

Y tercero, porque la conformación de panel ha sido lenta y costoso, debido a la elección de métodos de programación arcaicos y pocos cercanos, alejados de aquellos más exitosos como son las metodologías “ágiles”; sin nombrar el hecho que estos son solamente pasos intermedios a la espera de desarrollos

de software que permitan la comunicación directa entre los sistemas de productos para automatizar los datos y no prepararlos manualmente como o se hace.

Por último (y quizás el más importante de las debilidades encontradas), ha sido la falta de un proceso paralelo al desarrollo de la metodología, que apoye una gestión del cambio al interior de la organización.

La gestión del cambio son básicamente pasos que buscan preparar a los agentes y dirigir a la organización frente a un cambio. Entonces, se podrá definir el cambio organizacional como: "el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional"<sup>20</sup>.

Sin embargo, una definición más precisa la entrega Richard Pascale: "*La gestión del cambio implica cambiar, más allá de la nueva gente o los nuevos procesos se debe "instalar" un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. El cambio debe venir acompañado de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados*"<sup>21</sup>

Este es una parte fundamental de los proyectos de este tipo pues son actividades de difícil elaboración (se calcula que entre un 50 y un 75 por ciento de los programas de cambio organizacional, implementados por las grandes empresas, fracasan<sup>22</sup>) en la que nadie asegura su éxito, pero que sin embargo, su ausencia si asegura el frustración de esta.

Un ejemplo de ello son las actividades realizadas por parte de la GGP que, además de ser muy pocas, han sido enfocadas para gerentes y jefes de bandos medios, olvidando que el foco de un cambio de esta envergadura es la organización completa. O sea se esfuerza constantemente por involucrar a la dirección en el proceso de cambio, cuando a un año de la implementación os

---

20 Extraído de la página Web: <http://www.mitecnologico.com/Main/ComoDirigirCambioOrganizacional>

21 Extraído de la página Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm>

22 Parte del estudio de Dianne Waddell y Amrik S. Sohal, "Resistance: a constructive tool for change management".

esfuerzos debiesen estar dirigidos en poder involucrar al resto de la empresa. Otro ejemplo que le da consistencia a este juicio, es la baja (por no decir nula) participación que se ha visto con la gerencia de sucursales y que . Es decir, no vale de nada una gestión del cambio que se oriente en si no es capaz de generar un al interior de todos los niveles de la organización.

**CUADRO N°2: CUADRO RESUMEN COMPARATIVO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN IMPLEMENTACIÓN**

<b>Fortalezas y debilidades en el proceso de implementación de gestión por procesos.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de conceptos de calidad.</li> <li>• Reduce brecha de relevancia entre actividades comerciales y operacionales</li> <li>• Disminución de roces entre áreas antagónicas.</li> <li>• Alto nivel de detalle en metodología.</li> <li>• Alianzas efectivas con Marketing y Riesgo operacional.</li> <li>• Consignar la capacidad instalada para el mejoramiento continuo.</li> <li>• Consignar metodología de diseño/rediseño para la gestión de procesos.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No incluir a Gerencia Planificación y Estudios que aporten costeo ABC.</li> <li>• No incluir al CAS como fuente de conocimiento de la “línea”.</li> <li>• Nulo involucramiento de la red de sucursales en prácticas de procesos.</li> <li>• Problemas metodológicos en forma de elección de procesos.</li> <li>• Excesivo número de entregables en metodología.</li> <li>• Errores en estimación de tiempos de duración de mesa.</li> <li>• Falto de un proceso de gestión del cambio.</li> <li>• Falta de compromiso entre altos directivos.</li> <li>• Excesiva evolución de la metodología.</li> <li>• Problemas en las metodologías para desarrollo de paneles de control automatizados.</li> <li>• Falto de herramientas de T.I. que acompañen la instalación.</li> </ul>

## **CAPÍTULO 7: PROPUESTAS DE MEJORAS AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN SOBRE NUEVA METODOLOGÍA DE GESTIÓN**

Esta unidad planteará la implementación de actividades que debiesen paliar o solucionar aquellas deficiencias planteadas en el capítulo anterior, detallando la solución y el momento de su ejecución al interior de la metodología, particularmente sobre aquellos puntos que se detectaron necesitaban ser urgentemente reforzados. Entre estas mejoras sobre las deficiencias tenemos:

**1. Perfeccionar el desarrollo de matrices de selección:** La matriz de selección del proceso es una herramienta fundamental para la correcta identificación de aquellos procesos que deberán ser trabajos bajo la metodología anteriormente escrita. La idea es tener la mayor cercanía posible respecto al proceso, profundizando su conocimiento bajo una caracterización rigurosa de variables estándares, sin que su elección se vea por la naturaleza (llámese de venta, soporte, post venta, etc.)

Esto implica que se debe realizar un trabajo minucioso sobre los costos, pérdidas, número de transacciones, montos involucrados, etc. Algo que muchas veces y debido a la gran cantidad de compromisos establecidos, la primer línea de ejecutivos no pueden realizar (bajo nivel de compromiso con la metodología), buscando una solución al problema a través del uso de una sistema de matriz jerárquico analítico (ubicada en Anexo N° 1). El problema de esta solución es que si bien toma menos tiempo, la elección de los procesos se puede ver empañada por las contingencias recientes que nublen la visión estratégica de un “votante” y desvíe la atención realmente e importancia que tiene el proceso<sup>23</sup>.

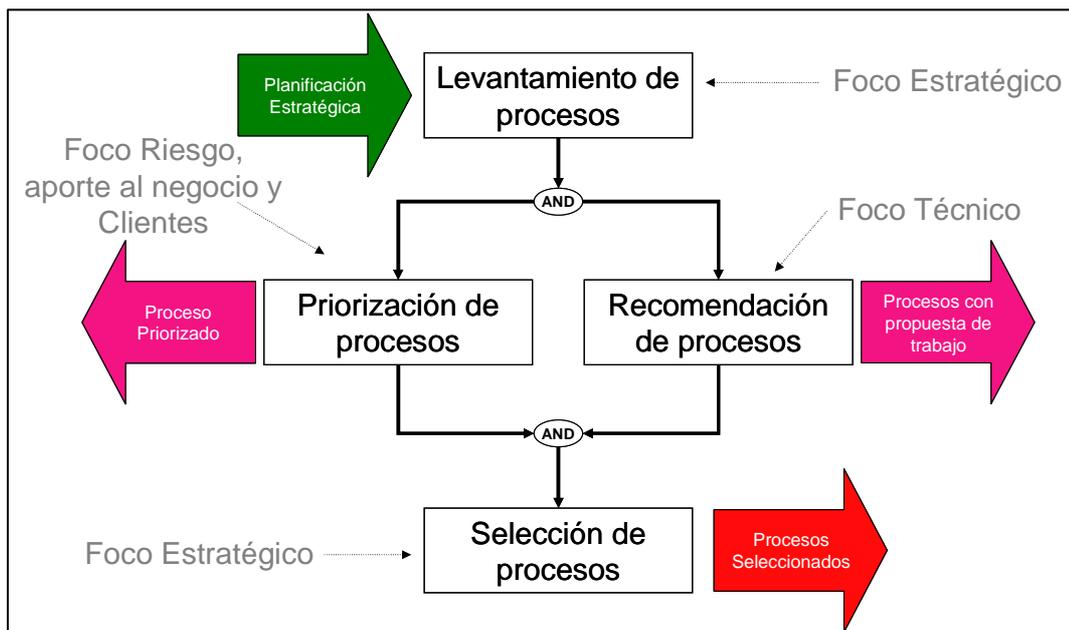
Tan sólo para aclarar, la matriz Analítico Jerárquico (Analytical Hierarchy Process - AHP) es una técnica bastante usada para la toma de decisiones con atributos múltiples (Saaty 1980; 1987), pues permite la descomposición de un problema en una jerarquía y asegura que tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos de un problema sean incorporados en el proceso de evaluación,

---

<sup>23</sup> A modo de detalle, dejamos en el Anexo N° 2 vemos un ejemplo de cómo fue la argumentación de las respuestas y en el Anexo N° 3 la escala utilizada para su calificación.

durante la cual la opinión es extraído sistemáticamente por medio de comparaciones entre pares (pairwise). El problema de esta matriz es que necesita de personas altamente expertas en las materias tratadas, algo que como ya hemos dicho, no tiene relación alguna con el grado de poder que se tenga y peor aún si los procesos a tratar no cuentan con la debida información.

Para ello, propongo la utilización de la matriz Analítico Jerárquico pero integrada en un proceso más complejo, que requiere un mayor grado de involucramiento de nuevos participantes, pero que garantizará la correctas elección de los proceso, y a su vez agregará valor pues determinara de manera más específica las actividades de la mesa. Primero, se deberá juntar de un stock de procesos mediante entrevista con los ejecutivos viendo su grado de asimilación con el alineamiento estratégico con el área riesgo operacional se ve lo que es el riesgo asociado al proceso y se investigan.



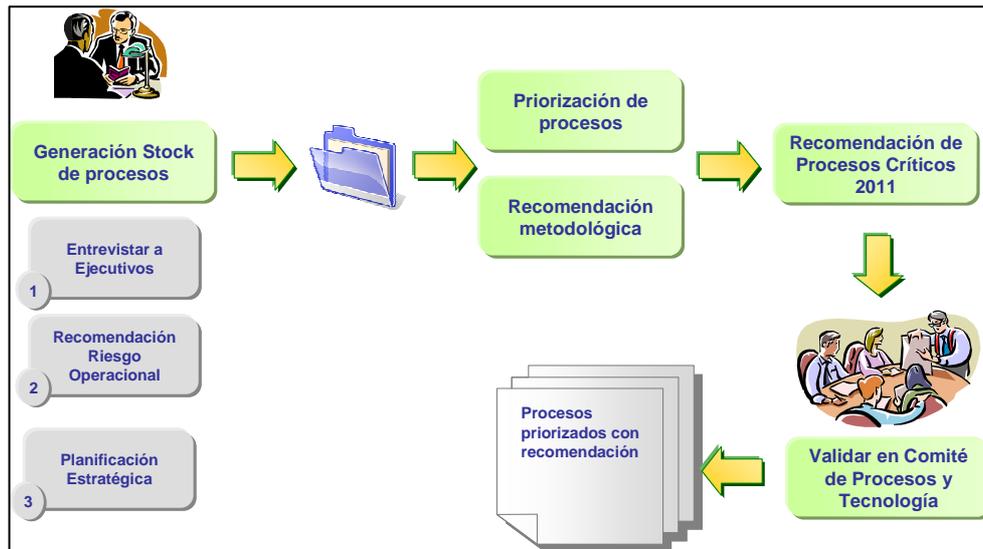
**Figura N° 23:** Gráfico que muestra sistema de priorización propuesto para la selección de procesos.

Para ello se usa la matriz colocada en el anexo N° 6, que se diferencia de la puesta en el anexo N° 1 porque la introducción de los datos es más objetiva y no intenta plasmar exclusivamente la apreciación de los ejecutivos sino la de expertos, quienes caracterizan el proceso aportando datos en conjunto con las

áreas participantes de la metodología (Riesgo operacional y Marketing), dejando de lado las apreciaciones personales y grados de desconocimiento del tema. Además si examinamos los ítems analizados vemos grandes similitudes, sólo que el nuevo enfoque cambia la forma de contestar como el número de participantes. En el anexo N° 2, vemos una matriz que consigna los factores tomados en cuenta para elegir los procesos, en un intento por respaldar la opinión de los ejecutivos; sin embargo no logra sustancia pues los procesos no se encuentran adecuadamente “caracterizados” (la información no es transversalmente informe), pero que sin embargo sirve como un esfuerzo inicial.

Finalmente, los procesos priorizados reciben una recomendación metodológica, mediante la respuesta de las consultas puestas en una planilla automatizada (ubicada en el anexo N° 7) que diagnosticará la madurez actual del proceso y donde se debiese comenzar los trabajos de la mesa, previa confirmación de lo declarado por el responsable de proceso. Ya con estos dos procesos concluidos, se comenzará la planificación de esfuerzos por parte de la GGP con un mayor grado de certeza, reduciendo el riesgo sobre la metodología y asegurando el mayor impacto posible.

**Etapa sugerida para implementación de la propuesta:** La aplicación de esta propuesta se encuentra antes de cualquier etapa de la fase de instalación de prácticas. Corresponde a un proceso de planificación y coordinación entre la GGP y el resto del Banco.



**Figura Nº 24:** Gráfico con sistema completo de priorización propuesto para la selección de procesos.

**2. Inserción de la Gerencia de Planificación y Estudios:** Como se ha dicho reiteradamente, la necesidad de poner una línea base de costo que mida de manera pecuniaria los avances registrados, es un factor decisivo para la elección del proceso a gestionar como una medición transversal para su medición y evaluación en la gestión.

Por alguna razón eso implicará conseguir una alianza tal como se hizo con las áreas de Riesgo Operacional o Marketing, para compartir información y coordinación de los recursos. El costeo ABC debe ser realizado minuciosamente, complementándose fielmente a herramientas consolidadas como el Mapa de procesos<sup>24</sup> (actualmente disociados en su gestión), permitiendo a la organización tener una herramienta confiable en la medición financiera que permita la gestión de sus procesos.

En resumen, el costeo ABC es la sigla de (Activity Based Costing) y que se traduce como **Costeo Basado en Actividades** y es un modelo fundamentado en la agrupación de actividades que conforman una secuencia de valor en la cadena productiva de la empresa. El foco esencial es conocer el lugar donde

<sup>24</sup> Mapa de procesos ubicado en la página 59.

se generan los costos, tratando de lograr el mayor beneficio posible de estos y minimizando todos aquellos factores que no agreguen valor.

Se diferencia de los sistemas de contabilidad de costos tradicionales porque orienta sus esfuerzos en la identificación de las etapas donde se producen los costos y la relación entre ellos, mediante la desagregación detallada de los **costos de venta** y los **G.A.V** (gastos de administración y ventas) en torno a un solo proceso; en cambio la contabilidad tradicional revisa los factores consumidos asignándoles un costo a los productos que cumplen la función de valoración de inventarios, lo que genera un reflejo de la organización para incidencias externas tales como acreedores e inversionistas.

Así estos sistemas tradicionales tienen defectos para la gestión interna de los procesos porque:

1. Son incapaces de reportar los costos de productos individuales con razonable exactitud.
2. No logran proporcionar retro-información útil para la administración de la empresa a los efectos del control de las operaciones.

Por consiguiente, los gerentes de empresas que venden una variedad de productos toman decisiones importantes mediante las variables de precios, composición de productos y tecnología utilizada en los procesos, basándose en costos cuya naturaleza es inexacta e inadecuada bajo esta modalidad.

En el anexo N° 4 hay un ejemplo de las planillas de costo, donde vemos el cálculo de costo sobre el proceso "Venta de crédito hipotecario en sucursales".

**Etapa sugerida para implementación de la propuesta:** La aplicación de esta propuesta se encuentra al igual que la conformación de la matriz, anterior de cualquier etapa de la etapa de implementación, con el objetivo de ver resultados. Corresponde a un proceso de planificación y coordinación entre la GGP y la Gerencia Planificación y Estudios, con el involucramiento de las áreas participantes en el proceso.

**3. Inclusión de análisis sobre planillas del CAS como fuente de problemas en red de sucursales:** El CAS (Centro de Atención y Soporte) es una área encargada mediante servicios externalizados de call center (posee dos centros en el país) de coordinar la asistencia técnica o denuncias (de sucursales como áreas centrales) de sistemas inhabilitados que no permiten el normal funcionamiento de las transacciones de los procesos a nivel Banco.

Sin embargo para que esto ocurra debe existir un pequeño proceso de transformación del formato en la planilla (como ejemplo ubicado en anexo N° 7), y más aún, una profundización en el conocimiento y transmisión de conceptos a los integrantes del Banco, como detallaremos en el siguiente punto.

Sobre la planilla diremos que su clasificación de casos contiene un conocimiento importante de plataformas que sustentan, como una categorización sistematizada de las irregularidades denunciadas. Producto del tiempo que lleva funcionando, los telefonistas (capacitados en estos temas) reconocen las situaciones e inmediatamente finalizado la atención del llamado, categorizan los incidentes.

Si vemos detalladamente la planilla tiene una clasificación que no se ajusta con los conceptos de una gestión basada en procesos.

1. Primero porque llama macroproducto a la plataforma que atiende una serie de producto que no tienen ninguna relación entre sus actividades.
2. Segundo llama producto a la plataforma que sostienen a un conjunto de productos o incluso a un canal específico.
3. Tercero, tanto los conceptos de macroproceso y proceso, no se ajustan a un conjunto de actividades sino más bien a una programación relacionada con los movimientos que sostiene un producto en especial.

O sea, estos pequeños errores demuestran que la organización aún no piensa, comunica ni ve procesos y su lenguaje lo refuerza, pues no tiene relación alguna con el conocimiento que se desea generar bajo este enfoque administrativo en implantación. Sigue subordinando al conocimiento por

productos, en vez de ser consistente y enmarcarse en la homologación y utilización de las categorizaciones realizadas en el Mapa de Procesos (ubicado en la página 58).

Cambiar los formatos de la planilla es sencillo pues pediría reclasificar los procesos, las dificultades vendrían en la posibilidad de entendimiento de nuevos conceptos (además de su carga laboral diaria) para los ejecutores de esta tarea, por ejemplo: telefonistas como ejecutivos de sucursales.

**Etapa sugerida para implementación de la propuesta:** Los cambios en la planilla deben realizarse lo antes posible, para convertirla en una fuente de conocimiento y utilizarla como una variable de elección de procesos. Esto se debiese realizar en la priorización de oportunidades de mejora continua (actividad ubicada en fase de régimen) con la idea es transformar este documento en una fuente de información sobre las deficiencias en conocimientos como estabilidad en las plataformas de procesos que la sustentan.

**4. Plan de desarrollo de gestión del cambio:** No es nuestra intención detallar paso a paso su realización, pues es muy probable que este ítem daría material para realizar una tesis completa. Sin embargo, nos gustaría comentar porque se debiesen realizar estas actividades, el formato y los participantes de ella, para finalizar señalando en que parte se debiese realizar.

Primero, la gestión del cambio tiene que ser planificada para toda la organización de forma proporcional a las necesidades, comunicando de manera consistente la visión de los objetivos que persigue el proyecto. Por ello, es necesario ver que existen distintos niveles de información que requieren por ende distintos tipos de mensaje y en distinto formato.

En ese sentido, postulo que la planificación de una gestión del cambio tiene que ser diferenciada para la red de sucursales y las áreas centrales, pues estas últimas participan de manera activa en las mesas por lo que se deberá entregar mayor cantidad de información referente al uso de las herramientas y formas de trabajo. En cambio, la red de sucursales debiese recibir información de

índole periodística, mostrando logros o resultados positivos y el impacto que se le generará en su trabajo debido. No obstante, existen tópicos estándares para ambos bandos y que tienen que ver más con Esta debiese estar comunicando desde los sueños o visión del cambio producido, como la misión de la gerencia, revisión de sus funciones, valores por los cuales se rige la empresa, filosofía y objetivos centrales.

Para que todo esto comience a funcionar de manera fluida, es preciso respetar los cinco principios para una gestión del cambio exitosa presentados por Juan Bravo en su libro “gestión por procesos”<sup>25</sup>, cuando habla de la gestión del cambio y que son:

- **Educación:** significa que las personas verdaderamente aprenden a dar mejores respuestas ante los desafíos de la vida, tiene que ver más con el desarrollo de habilidades personales y sociales que con el conocimiento de materias específicas. Conduce inevitablemente a los cambios conductuales y al desarrollo de la persona, aquí se aplica que aprender es cambiar. Con educación se responde más bien a los por qué, más allá de los cómo, cercanos a la capacitación.
- **Autonomía:** las personas no requieren una supervisión constante pues hacen lo que hacen porque es su convicción y anhelo profundo hacerlo. Su guía son los objetivos y la principal herramienta es la autodisciplina.
- **Alineamiento de intereses:** el cambio propuesto es acorde con la cultura de la organización, su *visión* y misión, el interés de las personas involucradas, las necesidades de los clientes y con el bien común, fomentando una visión compartida que neutraliza la llamada “resistencia sociológica”.
- **Anticipación:** es introducir gradualmente la nueva idea, para situarla poco a poco en la perspectiva de quienes resultarán afectados. En el ámbito empresarial significa informar y escuchar antes de efectuar el cambio. A veces, los oponentes a la nueva idea se transforman en colaboradores cuando se les

---

<sup>25</sup> Ubicados en capítulo N°3, página 208-209 del libro “Gestión por procesos (con responsabilidad social) de Juan Bravo”.

permite expresar sus temores, sin rechazar sus opiniones. Comunicar y escuchar es una buena manera de neutralizar la “resistencia psicológica” que se produce por temor a lo desconocido, poca tolerancia al cambio o cualquier forma de inseguridad, entre muchas otras causas.

- **Participación:** En la medida que todos los involucrados generen y perfeccionen ideas se origina una autoaceptación del cambio pues la sentirán como propias neutralizando así la “resistencia lógica”.

En la práctica, el desarrollo de estos principios puntos debiese contar en esencia con el despliegue de las siguientes actividades:

1. Reuniones presenciales o conferencias que entregan una tribuna importante a la metodología como al cambio que se está gestando.
2. Realización de boletines y/o publicaciones circulación interna. Por ejemplo libros explicando la metodología de manera simple (como lo hizo el área de riesgo operacional),
3. Cursos e-learning que permitan la educación e internalización de los conceptos más importantes y relevantes del cambio.
4. Entregar espacios de interactividad a nivel país, debido a la existencia actual de portal que sólo incluye a los participantes de la metodología y que son correspondiente a áreas centrales.

Para que todo esto pueda funcionar es fundamental contar con la disposición y colaboración de la gerencia de sucursales que permita abrir los espacios a lo largo de la red de sucursales y que permita a su vez, elaborar un calendario anual de actividades planificadas con la GGP.

Todo lo anteriormente descrito implica contar con el apoyo irrestricto de los ejecutivos de primera línea, pues son resultados de una **planificación estratégica** profundizada de su parte.

**Etapa sugerida para implementación de la propuesta:** Se debiese realizar en paralelo a la metodología Banco, independiente al desarrollo de la mesa.

Corresponde a un esfuerzo mancomunado entre la GGP, la gerencia de sucursales y las áreas participantes de la mesa.

**5. Reducción sobre número de entregables y replanteamiento sobre valor de estos:** La metodología consta de dos partes. Primero la instalación de prácticas, que son un conjunto de actividades periódicas por realizar que intentan entregar hábitos relacionados con los principios de una gestión basado en procesos (nos referimos al monitoreo, estabilización y optimización). La segunda es la ejecución en paralelo de documentos que en su conjunto caracterizan los procesos bajo los principios para este tipo de gestión.

El punto es que a un año de la metodología no se ha realizado un replanteamiento de las cargas que producen ciertos entregables ni el valor agregado que estos pueden llegar a generar. Por ello, la propuesta es revisar mediante encuestas tanto a los analistas como a participantes de las mesas que vean cuan importante es para los usuarios estos documentos.

Como participante de esta metodología, veo existen ciertos entregables que demuestran más preocupación por el cumplimiento de la formalidad que obtener conocimiento del proceso. Si bien, es necesario cumplir con hitos, creo innecesario comenzar la recolección de firmas entre los integrantes de la mesas pues demuestran la incapacidad de comprometer por medio de la palabra.

Concretamente la metodología (cuyo detalle de ficha PMO interna de la GGP está en anexo N° 5) comprende un total de 29 entregables de los cuales, consideramos la siguiente clasificación:

- Un total de 11 entregables son hitos que buscan marcar el comienzo de una etapa y el principio de otra.
- Un total de 18 ayudan a caracterizar en profundidad el proceso, pues requieren de la reflexión de los integrantes de la mesa. Y de estos, dos se realizan antes de iniciar la fase de instalación y luego se finalizan en la etapa de mantención.
- En particular, cuatro de estos entregables produjeron malestares entre analistas de la GGP pues según sus palabras: “concentran demasiado

tiempo y esfuerzo que termina siendo realizado por ellos mismos y no por los responsables de los procesos”.

Hay que ser minuciosos para entender la aplicación de esta herramienta pues las mayores dificultades de la gestión por procesos están en consolidar las prácticas de trabajo más que en el cumplimiento de los entregables; por ende el foco de los esfuerzos deben estar puestos en estas actividades que beneficiarán directamente a los integrantes de la mesa; sin embargo su fracaso causará molestias y fatiga entre ellos. Algo similar ocurre con la calidad de los entregables, pues no existe una tercera área que audite y valide la eficacia, posibilitando la aparición de vicios debido a la falta de un “control por oposición”, donde se termina siendo juez y parte de la tarea.

**Etapa sugerida para implementación de la propuesta:** La aplicación de esta propuesta se encuentra a lo largo de toda la metodología y comprende un replanteamiento de la misma. Corresponde a una labor netamente de la GGP que debe ser apoyada por los integrantes de las mesas en funcionamiento, realizando talleres o encuestas que recogen sus opiniones frente al trabajo realizado.

**6. Incorporación de herramientas TI que administren información:** Una de las necesidades más urgentes en una gestión por procesos, es contar con plataformas TI más sofisticadas, que permitan acceder a la información en línea sobre los indicadores generados. De hecho, existe críticas apuntadas a la conformación de un panel automatizado que se estima, en promedio 2 a 3 meses, y ha producido reclamos por la ineficiencia debido a una importante cantidad de iteraciones como incumplimiento de tiempos estimados.

El problema raíz es la poca claridad sobre el proceso de implementación de programas TI, que ha contado con trabajoso pasos intermedios pero que no tarde o temprano debiesen finalizar en la práctica sobre plataformas como por ejemplo Qlickview.

Así es como en la actualidad, la programación se ha transformado en una persistente iteración entre programadores externos que conforman *queries* (bajo

el programa SQL), y que terminan en la automatización de datos entregados en archivos plano (.txt) por parte de los analistas del Banco. Una vez finalizados la conformación de cada uno de los indicadores del panel, se revisan y validan los resultados. Esto toma mucho más tiempo de lo estipulado (se presumen tres meses) y produce un fuerte desgaste entre los participantes del proceso, debido a la dinámica ensayo y error.

Mientras no se preparen los múltiples sistemas que soportan a los productos y estos de manera automática envíen el flujo de información (métricas del proceso) a un repositorio centralizado (*datawarehouse*) se hace imposible optar la correcta aplicación, ya que mediante el actual sistema de trabajo se le quitaría toda flexibilidad a la herramienta TI por implantar.

**Etapa sugerida para implementación de la propuesta:** La aplicación se debiese realizar a lo largo de toda la metodología. El ideal sería que las áreas involucradas y los programadores externos comiencen su trabajo desde el inicio de las mesas para conformar cada uno de los indicadores del panel. Su planificación y coordinación debiese ser responsabilidad compartida entre la GGP y las áreas integrantes de las mesas.

## CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

Ya propuestos los temas referentes a la metodología (su análisis interno como externos) como el contexto organizacional en el cual se desenvuelve, hemos de extraer las siguientes conclusiones:

1. La metodología cuenta con fundamentos conceptuales adecuados para el trabajo de la calidad, aunque no tenga siempre los instrumentos idóneos para su implementación, identificando problemas como: nula priorización sistemática, baja exactitud en la clasificación del grado evolutivo de los procesos y un incipiente sistema de costeo de los procesos que mida su gestión en términos financieros transgrediendo la medición de su eficiencia operativa.
2. Es importante revisar el trabajo de selección sobre aquellos procesos por gestionar, ya que su correcta ejecución evitará desencuentros entre directivos por entregarle una mayor atención a un determinado proceso, argumentando su elección y facilitando los alineamientos sobre los focos estratégicos; sin embargo su actual planteamiento arriesga la reputación confiabilidad de esta herramienta debido a lo subjetivo de sus resultados. Es imperativo pues se precisan resultados de alto impacto para no dar la sensación de subutilizar recursos y tiempo, pues es probable que en el comienzo la atención de la organización se centre en ver la obtención resultados que avalen su existencia.
3. Sería importante limitar la calidad cualitativa de logros obtenidos en las mesas ponderando los resultados de estilo financiero - económico. Para ello, la integración de la Gerencia de Planificación y Estudio permitirá aplicar conocimientos que ayuden a trazar una línea de costeo base y establecer un indicador transversal a las mesas como podría ser el **costo del proceso**. Esto no implica que el sentido de gestión sobre la calidad (eficacia), impecabilidad (eficiencia) o riesgo operacional sean *innecesarios o desechable*, sino recalcar lo urgente de instaurar un enfoque transversal que cuantifique el valor económico y evidencie la conveniencia del programa de calidad implementado en la organización.

4. En la misma línea, el trabajo de Riesgo Operacional (ubicado principalmente en la etapa N°1) será más beneficioso cuando cuantifique sistemáticamente y reducir en el monto de las provisiones, gracias a una cobertura sostenida de escenarios riesgosos que permitan liberar capital con potencial inversor y que hoy están estancados cubriendo la posibilidad de sufrir pérdidas aún no gestionados en sus procesos. Esta metodología tomará tiempo en consolidar sus resultados y en la medida que logre su madurez (esencialmente desarrollo de modelo de cuantificación mediante modelos de cálculos de capital avanzado) permitiendo “sustituir apariencias por hechos e impresiones por demostraciones”; para ello es sustancial las condiciones y espacios que brinda la gestión por procesos en la recolección de información.

5. Asimismo la falta de objetivos comunes entre las directrices de la GGP y ciertas áreas afines como: Gerencia de Operación de Sucursales, Gerencia de Planificación y Estudio, Gerencia de Control de Gestión y la Subgerencia de Centro de Atención y Soporte, le quitan importante potencial al desarrollo del flujo informativo. El ideal sería integrarlos a la metodología pues a través de esa sinergia, se suplirán las carencias enumeradas en la conclusión número uno.

6. Integración de los indicadores generados más influyentes al **Balance Score Card** correspondiente a las gerencias involucradas, pues el resultado de los trabajos en mesas alcanzarán mayor relevancia e interés sobre los integrantes como responsables de la metodología. Es fundamental lograr el compromiso en todos los niveles, y el BSC resulta ser una herramienta efectiva pues incentiva a poner sus esfuerzos en aquellos temas donde sus desempeños serán medidos. Para ello es fundamental que las mediciones puestas estén acordes a los lineamientos estratégicos que la empresa se impuso (figura N° 1).

7. La conformación y posterior de ejecución de un proceso formal que atienda las necesidades de **gestión del cambio**, ha sido un tópico omitido en la metodología. Prueba de ello es la falta de actividad por parte de la Gerencia de Operación de Sucursales en el despliegue de la información, inhibiendo la

transmisión de sus actividades y logros, manteniendo ignorante al resto de la organización. Asimismo reducirá las barreras que los integrantes de la organización pongan al cambio, introduciendo conceptos de medición y mejoramiento en las actividades diarias, como un ideal por cumplir y no como un castigo.

8. Es importante que los cambios transformacionales reduzcan las barreras organizacionales (cuestionamiento sobre logros conseguidos) que empañen la credibilidad del programa. Por ello es necesario integrar a la metodología una unidad auditora dentro del Banco (idealmente de confianza absoluta de directorio) que valide los objetivos conseguidos por la GGP, actuando bajo el principio de “control por oposición”.

9. Se necesita un replanteamiento acerca del uso de los entregables para la distribución de la carga laboral de los recursos en GGP. Un análisis de los logros conseguidos/tiempo empleado, sobre las actividades que no entregan valor agregado y visualizar como mejorar las actividades que si lo hacen permitirá rentabilizar más aún el trabajo de la GGP.

10. En el futuro, la GGP deberá implementar cuanto antes una metodología que adopte los principios para la mejora continua y el diseño/rediseño de proyectos, pues pierde oportunidades de entregar valor agregado a los procesos, contando con recursos especializados y generando incertidumbre en fases posteriores sobre el aporte de la Gerencia.

11. El bajo nivel de TI y los complejos procesos de automatización de datos, urgen que la GGP cambie el modelo desarrollo de métricas para sus paneles por metodologías más ágiles; o que simplemente la Gerencia Desarrollo replanifique la estrategia de extracción de datos desde los sistemas del Banco, para no sobrecargar de trabajo a los analistas y contar con una información oportuna y confiable para la correcta toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Apuntes del curso, Santiago, Chile, Noviembre 2010.
2. BancoEstado; Memoria Anual 2008, Santiago, Chile, Enero 2009
3. BancoEstado; Plan Estratégico 2007-2010, Santiago, Chile, Enero 2008
4. BancoEstado; Manual de riesgo Operacional, Santiago, Chile, Julio 2010
5. Bravo Carrasco, Juan, Gestión por procesos; Editorial Evolución; 1ª Edición, Año 2005
6. Carrión Maroto, Juan: Estrategia de la misión de la acción; Editorial
7. Castro, Juan: IN77X-1 Ética y responsabilidad social de la empresa;
8. ESIC; 2ª Edición, Año 2007
9. Heras, I; Arana G; Casadeús M; Marimon F; "Incidencia de la gestión de la calidad en el rendimiento económico empresarial: Un estudio empírico en las empresas vascas", XII Congreso Nacional ACEDE , Palma de Mallorca España, 2002
10. Mazcaga, Jorge & Pascual, Alejandra; Organización basada en procesos; Editorial Alfaomega; 3ª Edición, Año 2007
11. Pérez Fernández de Velasco, José Antonio; Gestión por procesos, Editorial ESIC, 3ª Edición, Año 2009
12. Smith, Adam, La riqueza de las naciones.
13. Waddell, Dianne y Sohal, Amrik S: "Resistance: a constructive tool for change management",
14. Páginas Web:
  - BancoEstado; Página Web Institucional, [www.bancoestado.cl](http://www.bancoestado.cl).
  - <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm>
  - "Principios de la gestión de calidad"; [http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000\\_2000/Calidad.PDF](http://www.iram.org.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF)
  - UNESCOb, 2002 contenido en la página web [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100676.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100676.pdf)
  - López Segrera, Francisco: El impacto de la globalización y las políticas educativas en los sistemas de educación superior de América Latina y el Caribe; <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/mollis/lsegrera.pdf>
  - <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adminelib.e.htm>
  - <http://www.mitecnologico.com/Main/ComoDirigirCambioOrganizacional>

# Anexos

## ANEXO N° A: MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS

N°	Banca involucrada	Ámbito Procesos	Grupo	Proceso (s)	Fundamentos	Prioridad	Trabajo a realizar	Foco	Bancarización		Calidad		Eficiencia			
									Masiv Fidel	CAS/Reclamos	Calidad producida a Clientes	30%	15%	15%	100%	
																Costo
35	G. Canal	Negocio-Gestionar canal	Gestionar canal ATM y Autoservicios	Gestionar Canal ATM y Autoservicios	Muy alta cantidad de reclamos de clientes son asociados a la operación de los ATM (20% del total) Apalanca la bancarización Se puede sacar más provecho a este canal, rentabilizar. Eficiencia: Etapa 1 de costeo Riesgo Operacional: Pérdidas de 608 MMS el 20	1	Mejora continua		9	9	9	9	4	9	8,3	
19	MIN	Negocio	Venta de Cuentas	Venta CuentaRut	Proceso que apalanca bancarización. Evolucionar hacia otros productos Etapa 1 de costeo	1	Mejora continua		9	1	9	9	4	1	6,7	
21	MIN	Negocio	Hipotecario	Venta Hipotecario	Plazo excesivo; mejorar calidad Apalanca la bancarización Errores en las etapas asociadas a tasaciones, constitución de garantías y despacho de escrituras a custodia. 442 operaciones que no tienen hipoteca registrada, lo que se traduce en 3.000 MMS de aum	1	Estabilizar		9	4	9	4	4	9	6,5	
9	MAY	Negocio	Venta de productos mayoristas	Venta de Servicios de Créditos Banca Pequeña Empresa, foco en garantías Fogape	Riesgo Operacional: potencial de aumento de provisiones de MMS 30,000 el 2009 y 2010 Eficiencia: Etapa 3 de costeo	1	Estabilizar	Fogape	4	1	9	4	9	9	6,1	
25	MIN	Negocio	Post Venta CuentaRut	Post Venta CuentaRut: - Uso - Reemisión - Reposición de Clave - Retención de Cliente	El incremento de 2,4 a 3,5 millones proyectados para 2011, tendrá un impacto en los procesos de post venta. Apalanca la bancarización. Alta cantidad de consultas al CAS Eficiencia: Etapa 1 de costeo Proceso con riesgo operacional.	1	Estabilizar		9	4	4	9	4	1	6,1	
34	G. Canal	Negocio-Gestionar canal	Gestionar canal Web	Gestionar Canal Web	Alta cantidad de reclamos de clientes. Eficiencia: Etapa 1 de costeo Riesgo operacional por la seguridad de este canal	1	Mejora continua		4	4	4	9	4	4	5,5	
24	MIN	Negocio	Venta TC		Focalizarse en la venta masiva, tarjeta de crédito chilena. Apalanca la bancarización Eficiencia: Etapa 2 de costeo	2	Mejora continua		9	4	9	4	4	1	5,3	
31	MIN	Negocio	Post Venta de productos Minorista	Cobranza Prejudicial y Judicial Personas	Alto impacto por no cobro. Ampliar alcance de Mesa para incorporar otros productos y prejudicial. Incorporar modelos de cobranza diferenciado para segmentos relacional y joven Eficiencia: Etapa 2 de costeo	2	Estabilizar		4	1	4	4	4	9	4,6	
28	MIN	Negocio	Post Venta TC	Post Venta Tarjeta de Crédito: - Compra - Reemisión y Activación - Renovación masiva - Emisión y Distribución EECC	Apalanca la bancarización Alto número de solicitudes para CAS como reclamos en el MARS Eficiencia: Etapa 2 de costeo	2	Estabilizar		9	4	4	4	1	4	4,6	
22	MIN	Negocio	Venta de Consumo + Mix	Venta de Consumo + Mix	Muy alta cantidad de consultas: 3.500 consultas/mes lo que representa un 10% del total de consultas al CAS Eficiencia: Etapa 1 de costeo	2	Mejora continua		1	4	4	9	4	1	4,5	

## ANEXO N° B: DETALLE PARA LOS FUNDAMENTOS ENTREGADO POR EJECUTIVOS

Responsable de Proceso	Entrevistas a ejecutivos Banco dependientes del GGE											Métrica del proceso										
	Fernando León	Pedro Bolados	Oscar González	Carlos Martabí	Eduardo de las Heras	Juan José Ruiz	Arnoldo Courard	Emiliano Figueroa	Victoria Martínez	Alvaro del Barrio	Nº	Menciones Calidad a Clientes	Perdidas MMS 2009 y 2010	AEG	GGProc	COSTO	CAS Nº/Mes	NOTA CAS	RECLAMOS Nº/Año	TEMA	Foco estratégico	Objetivo estratégico principal
Eduardo Ortega	procesos donde se puede sacar mas provecho		Foco eficiencia						En ATM y Buzoneras se han tenido pérdidas de 268 MMS 2009 y 338 MMS 2010	3	3	608			Etapa de Costo: 1	157	Terminales desconocidos	11841	No dispenso parte / total giro (6831) No reconoce giro (5010)		Aumento de productividad y reducción de costos en procesos	Con Mesa, en instalación prácticas
Marina Tannenbaum	Mejorar los costos, fidelizar clientes, evolucionándolos a otros productos como Cta. vista, Cta. cte.	apoyar la masividad	Foco eficiencia						Proceso estratégico	4	1			Mapa Estratégico	Etapa de Costo: 1	155	Operaciones de aperturas.				Banco masivo y relevante	Amarillo
Marcelo Hiriart	Estabilizar proceso , incorporación procesos fabrica externas	Cumplir SLA. Estabilizar proceso			Revisar y hacer foco en las etapas asociadas a tasaciones, constitución de garantía y despacho de escrituras a custodia. 442 operaciones que no tienen hipoteca registrada, lo que se traduce en 1000 MMS de aumento en las provisiones a realizar en enero 2011				Pérdida de MMS 3.000 por viviendas mala garantizadas	4	4	21			Etapa de Costo: 2	783	Contingencia Terremoto 27/02 sobre créditos hipotecarios (271) Post venta crédito hipotecarios (512)	431	Demora respuesta requerimiento (227) Eliminación estado deudores (204)		Banco masivo y relevante	Amarillo
Rodrigo Martínez	Reenfocar, debe parecerse mas empresas (no ser procesado por CPN)	Apoyar la masividad Foco en eficiencia	Foco en eficiencia		Foco en la etapa de constitución de garantía fogaje, aumento de provisiones en 3000 MMS hace dos meses en los créditos fogaje que hoy están morosos y existe potencial de aumento de provisiones de MMS 30.000				Muy deficiente	5	1			Proyecto "Integración del proceso de venta", que permitirá evaluar a distintos clientes y reducir los tiempos de respuesta. Venta de créditos de Pequeña Empresa.	Mapa Estratégico	Etapa de Costo: 3					Aumento de productividad y reducción de costos en procesos	Con Mesa, en instalación prácticas
Marina Tannenbaum									Dado la proyección de crecimiento a 3.500.000, analizar impacto en procesos de postventa, a fin de garantizar el servicio	2	2				Mapa Estratégico	Etapa de Costo: 1	713	Post Venta CTA RUT			Banco masivo y relevante	Sin mesa

**ANEXO N°C: ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA SELECCIÓN DE PROCESOS**

	IMPACTO EN	BAJO	MEDIO	ALTO	PONDERACIÓN
		1	4	9	
<b>BANCARIZACIÓN</b>	Masividad y Fidelización	Procesos con pocas expectativas de crecimiento y de baja o nula fidelización	Procesos con algo de expectativas de crecimiento y fidelización	Procesos relevantes por sus expectativas de crecimiento y fidelización	<b>20%</b>
	Reclamos Clientes y Consultas CAS	N° solicitudes / mes < 80. Peso: reclamos clientes 100% + solicitudes CAS 20%	80 < N°solic. / mes < 500. Peso: reclamos clientes 100% + solicitudes CAS 20%	N° solicitudes / mes > 500. Peso: reclamos clientes 100% + solicitudes CAS 20%	<b>5%</b>
	Calidad Producida al Cliente	No mencionado Proceso con tablero en verde.	Considerado como relevante por 1 ó 2 Ejecutivos. Proceso con tablero en amarillo.	Considerado como relevante por 3 o más Ejecutivos. Proceso con tablero en rojo.	<b>15%</b>
<b>EFICIENCIA Y RENTABILIDAD</b>	Costo	Proceso aún no considerado costear.	Etapa 2 y 3 de la iniciativa de costeo o mencionado en entrevista.	Etapa 1 de la iniciativa de costeo.	<b>30%</b>
	Margen	Procesos que no generan margen financiero	Procesos que generan margen financiero	Procesos con expectativa de crecimiento en margen financiero	<b>15%</b>
	Riesgo Operacional	Procesos no mencionados en entrevista con potencial de pérdida ni con pérdidas mayores a MM\$ 10 los años 2009 y 2010 a la fecha	Procesos mencionados en entrevista o AEG con potencial de pérdida o con pérdidas entre MM\$ 10 a 500 los años 2009 y 2010 a la fecha	Procesos mencionados en entrevista con alto potencial de pérdida o con pérdidas mayores a MM\$ 500 los años 2009 y 2010 a la fecha	<b>15%</b>
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>

**ANEXO N° D : FICHA DE COSTOS DE PROCESO “VENTA DE CRÉDITO  
HIPOTECARIO EN SUCURSALES”**



**FICHA DE COSTOS**

<b>Producto:</b>	Crédito Hipotecario
<b>Canal:</b>	Sucursal

<b>COSTO FINAL TRANSACCION:</b>	<b>\$ 85.001</b>
<b>Plataformas Comerciales</b>	\$ 25.487
<b>Costo Operacional</b>	\$ 59.514
Operaciones Sucursales	\$ 4.185
Operaciones Centrales	\$ 55.313
Procesamiento Computacional	\$ 16

Item de Gastos	Asis. At. Clientes	Ejecutivos
<b>Remuneraciones y Gastos Personal</b>		
Gastos Personal	597.233	1.100.976
Otros Gastos Personal	387.830	441.712
<b>Total</b>	<b>985.063</b>	<b>1.542.689</b>
<b>Gastos de Administración</b>		
Gasto Administración	450.916	267.669
Gasto Arriendo	172.683	244.066
Gasto Común	9.634	22.168
<b>Total</b>	<b>633.233</b>	<b>533.903</b>
<b>Supervisión y Seguridad</b>		
Supervisión	285.271	825.274
Seguridad	85.311	-
<b>Total</b>	<b>370.582</b>	<b>825.274</b>
<b>Total General Gastos</b>	<b>1.988.878</b>	<b>2.901.865</b>
<b>Valor Costo Minuto</b>	<b>210</b>	<b>307</b>

Actividad Sucursal	Minutos	Minutos	Total
Recepción y Validación Documentos Credito		20	6.142
Informar gastos Operacionales y Preparar Carpeta Cliente		20	6.142
Enviar Solicitud de Aprobación		16	4.913
Realizar Aprobación Comité de Crédito		17	5.220
Completar Documentación Crédito Hipotecario		10	3.071
Solicitar Estudio de Título y Tasación	5		1.052
Visar	8		1.684
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>83</b>	<b>22.417</b>

INSUMOS	Valor Unitario	Cantidad	\$ 1.448,55
Formulario Solicitud Crédito Hipotecario	77	1	\$ 77
Formulario Condiciones Generales Para adq Propiedad	77	1	\$ 77
Formulario Antecedentes Requeridos	77	1	\$ 77
Formulario Declaración Jurada Estructura Propiedades	6	1	\$ 6
Formulario Comprobante Cobranza Prejudicial	7	1	\$ 7
Formulario Declaración PN Crédito Hipotecario	134	1	\$ 134
Formulario Poder Seguro Desempleo	121	1	\$ 121
Formulario Determinación Sujeto Crédito	7	1	\$ 7
Mandato Para cargo y PAC	4	1	\$ 4
Fotocopia Declaración Costos Adicionales	6	2	\$ 12
Formulario Solicitud Crédito Persona Natural	22	2	\$ 43
Carpeta Envío a CPN	39	1	\$ 39
Carpeta Información Clientes	419	1	\$ 419
Impresión solicitud tasacion	7	1	\$ 7
Impresión Carátula de Contabilización	7	1	\$ 7
Impresión aprobación ventas Letras Crédito	7	1	\$ 7
Impresión Simulación de Crédito	7	1	\$ 7
Impresión informes comerciales crédito clientes	7	9	\$ 63
Impresión informes comerciales crédito vendedor	7	14	\$ 98
Impresión Comprobante de Pago	7	1	\$ 7
Otros Gastos Crédito Hipotecario	230	1	\$ 230

AREAS DE APOYO	\$ 55.329
Centro Hipotecario - Curse y Coordinación Sucursales	\$ 47.813
Gerencia de Informática - Proceso de Información	\$ 16
Gerencia de Riesgo - Evaluación de Créditos en Línea y CERC	\$ 7.500

## ANEXO N°E: FICHA PMO INTERNA DE LA GGP

Fase	Etapa	Objetivo Pregunta	Pregunta	
<b>Instalación</b>	<b>ETAPA 0</b> Preparar la Mesa de Trabajo	Entregables	Minuta de reunión de inducción  Minuta de reunión Kick Off	
	<b>ETAPA 1</b> Comprensión del Proceso	Adopción Prácticas de Gestión	¿El flujo es comprendido y compartido en todas sus etapas por los responsables de procesos y los integrantes de la mesa? ¿El flujo describe lo que efectivamente se hace actualmente en el proceso? ¿Todas las etapas y ámbitos, y el proceso mismo, tienen asignado un responsable? Responder de acuerdo a la mesa ¿Todos los actores del proceso que aparecen en el flujo tienen representación en la mesa? ¿Se ha verificado la conexión y coherencia del flujo con otros procesos abordados por la misma mesa u otras mesas? El responsable de Proceso asegura la participación de Riesgo Operacional en la mesa.	
		Entregables	Flujo del Proceso inicial comprendido por Responsables de Proceso y dibujado en Corporate Modeler (Nivel de etapas) y validado por el Área de documentación y administración de procesos y perfiles. Listado de Sistemas asociados a cada etapa.	
	<b>ETAPA 2</b> Sistematizar Prácticas de Monitoreo	Adopción Prácticas de Gestión	¿Los indicadores cubren en forma integral las necesidades del proceso (del cliente)? ¿Todos los indicadores cuentan con acuerdos de nivel de servicio y/o criterios de aceptación? ¿Todos los indicadores relevantes que son utilizados por los responsables para gestionar el proceso están incluidos y medidos en el Panel de Control? Los responsables de proceso revisan en forma sistemática y compartida el panel de control y lo utilizan para fundamentar sus juicios. ¿Los responsables del proceso estudian la evolución histórica de los indicadores? ¿Los responsables correspondientes explican en las reuniones las oscilaciones anormales de cada indicador? ¿La generación del Panel de Control por parte de los responsables es autónoma del movilizador? Panel de control en formato provisorio (PPT o excel) Encuesta de avance PMO compartida con el Responsable de Proceso.	
		Entregables	Documento de requerimientos de información de gestión. (InfoCentro asociado a las Bases de Datos e Indicadores) Documento de requerimientos de información de gestión. (InfoCentro asociado a la Visualización) Documento de registro de acuerdo de niveles de servicio. Estudio de satisfacción de clientes (Marketing) Matriz de Riesgo y Controles, evaluada y con Indicadores Claves de Riesgo definidos e incluidos en el Panel de Control. Ficha de Evaluación de Riesgos de Continuidad del Negocio (incluye la identificación de los escenarios críticos a contingenciar)	
	<b>ETAPA 3</b> Sistematizar Prácticas de Estabilización	Adopción Prácticas de Gestión	¿Todas las iniciativas abordadas por los responsables están incluidas en el Plan de Estabilización junto a su impacto esperado? ¿El plan de estabilización apunta a mejorar los indicadores críticos identificados en el panel de control? ¿Toda iniciativa que considera el aumento de dotación tiene asociado un estudio de capacidades (o plan de producción) que justifique actuar sobre la oferta (y no, por ejemplo, sobre la demanda)? El cumplimiento, resultados y puntos de atención son analizados en la mesa. ¿La generación y actualización del Plan de Estabilización por parte de los responsables es autónoma del movilizador?	
		Entregables	Programa de Producción por evento.  Plan formal de estabilización en formato establecido y matriz de impacto/factibilidad, cuando corresponda. Encuesta de avance PMO compartida con el Responsable de Proceso.	
	<b>ETAPA 4</b> Sistematizar Prácticas de Optimización	Adopción Prácticas de Gestión	El Responsable de Proceso evidencia participación en la generación de iniciativas para optimizar el proceso o cualquiera de sus etapas. El Responsable de Proceso analiza y participa en la asignación de las prioridades de los requerimientos que se encuentran contenidos en el ciclo de la demanda o por ingresar a éste. El Responsable de Proceso conoce los estados de las iniciativas asociadas a la optimización y gestiona su avance.	
		Entregables	Listado de requerimientos único y priorizado Estrategia de evolución del proceso (incluye mantenimientos y proyectos que afectan el proceso)	
	<b>ETAPA 5</b> Preparar paso a Fase de Mantenimiento	Entregables	Autoevaluación de los Responsables de Proceso  Encuesta de avance PMO compartida y Firmada por el Responsable de Proceso.	
	<b>Mantenimiento</b>	<b>ETAPA 1</b> Iniciar Fase Mantenimiento	Entregables	Minuta de la reunión con indicación a Fase de Mantenimiento. Plan de trabajo Panel de Control Alimentado de Infocentro
		<b>ETAPA 2</b> Monitorear Prácticas Gestión de Procesos	Entregables	Gestionar la cita correspondiente al Modelo de Dirección del proceso. Reporte de estado de prácticas de gestión de procesos y puntos de atención.
		<b>ETAPA 3</b> Gestionar Desviaciones	Entregables	Asesorías de apoyo para reinstalar o reforzar las prácticas.
		<b>ETAPA 4</b> Preparar paso a Fase de Régimen	Entregables	Flujo del Proceso actualizado y publicado en Mapa de Procesos (Niveles de Etapas y Actividades, con descriptivos asociados). Plan de contingencia publicado en SUN (a lo menos 2 etapas más críticas) Check list de evaluación de Prácticas Minuta de acuerdo de traspaso a Régimen firmada por los RP.

## ANEXO N°F: DETALLE DE MATRIZ PROPUESTA PARA SELECCIÓN DE PROCESOS

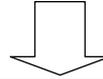
#	Proceso seleccionado desde encuesta con ejecutivos	Ámbito Riesgo				Ámbito Satisfacción de Clientes			Ámbito Aporte al Negocio
		30%	30%	20%	20%	10%	10%	10%	30%
		¿Tiene pérdidas históricas significativas?	¿Registra incumplimientos normativos?	¿Tiene registro de incidentes relevantes?	Nivel de Riesgo residual (Carta SBIF, evaluación de riesgo, Auditores externos)	Nivel de % de reclamos desde los clientes	Satisfacción de clientes desde encuestas marketing	Nivel de transacciones	Rentabilidad
1	Venta Hipotecario								
2	Venta Consumo y Mix (Reactiva)								
3	Venta Cuenta RUT								
4	Pago Beneficios Seguros								
5	Post Venta Convenios								
6	Administración Plataforma TI (b): Realizar Paso a Producción								
7	Gestión de Reclamos								
8	Servicios de Créditos Banca Mayorista								
9	Reclutamiento, selección RRHH								
10	Gestión de Demanda								
11	Seguimiento Comercial								
12	Gestión del Canal WEB: Adm. De Contenido, Monitoreo, Gestión de Incidentes								
33	<b>Postventa de Cuenta Corriente</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>				

Criterio	Nivel	Escala
¿Tiene pérdidas históricas significativas?	Insignificante	0
	Moderado	1
	Menor	3
	Mayor	6
	Alto	10
¿Registra incumplimientos normativos?	Si	0
	No	1
¿Tiene registro de incidentes relevantes?	Insignificante	0
	Moderado	1
	Menor	3
	Mayor	6
	Alto	10

Criterio	Nivel	Escala
Nivel de Riesgo residual (Carta SBIF, evaluación de riesgo, Auditores externos)	Bajo	0
	Medio bajo	1
	Medio	3
	Medio alto	6
	Alto	10

## ANEXO N°G: DETALLE DE PLANILLA CON DIAGNÓSTICO DE ESTADO DEL PROCESO

### Stock de Procesos



#### 1. Conocimiento del Proceso

a. De la estructura del proceso	El proceso no requiere reestructuración o no estoy seguro de ello	Se necesita reestructurar el proceso radicalmente	El proceso no requiere reestructuración o no estoy seguro de ello	El proceso no requiere reestructuración o no estoy seguro de ello	El proceso no requiere reestructuración o no estoy seguro de ello

#### 2. Indicadores

a. De la definición de indicadores críticos y panel de medición	Indicadores y panel definidos	Indicadores y panel definidos	Indicadores y panel definidos	Indicadores y panel definidos	Indicadores y/o panel no están definidos
b. De la periodicidad de medición de indicadores críticos	Se miden periódicamente	Se miden periódicamente	Se miden periódicamente	Se miden periódicamente	No se miden periódicamente
c. De los estándares y criterios de aceptación	Criterios de aceptación se cumplen permanentemente	Criterios de aceptación se cumplen permanentemente	Criterios de aceptación se cumplen permanentemente	Criterios de aceptación no se cumplen o se cumplen de forma aleatoria	estándares y/o Criterios de aceptación no definidos
d. Del nivel de estándares o criterios de aceptación	estándares y Criterios de aceptación son los adecuados	Necesito mejorar mi compromiso con el cliente	Necesito mejorar los criterios de aceptación y/o estándares	N/A	N/A

#### 3. Riesgo

a. De la definición de los riesgos	Riesgos operacionales identificados	Riesgos operacionales identificados	Riesgos operacionales identificados	Riesgos operacionales identificados	Riesgos operacionales no están identificados
b. De los planes de contingencia	N/A	los planes de contingencia están actualizados	Los planes de contingencia se encuentran desactualizados	No hay planes de contingencia	N/A



<b>Metodología recomendada para la intervención del proceso</b>	<b>No intervenir</b>	<b>Rediseño</b>	<b>Optimización</b>	<b>Estabilización</b>	<b>Monitoreo y Medición</b>
---	----------------------	-----------------	---------------------	-----------------------	-----------------------------

## ANEXO N° H: EJEMPLO REPORTE MENSUAL DEL CAS

### Centro de Atención y Soporte Resumen de Atención de Solicitudes de Soporte: CUENTA RUT Solicitudes de Soporte MAP resueltos entre el 01/09/2010 y el 30/09/2010

Fecha de Edición 01/10/2010  
18:28

Macroproducto	Categorizaciones				N°S Servicio			% S Servicio			Tpo prom de resolución			SLA promedio, Nivel2			
	Producto	Macroproceso	Proceso	Item	Ni vel 1	Ni vel 2	Total	Nivel 1	Nivel 2	Total	Ni vel 1	Ni vel 2	Total	D Estándar Nivel 2	SLA	N°SS fuera de SLA	Real/SLA
MAP-Aplicaciones (1)	Finesse (1)	Medios y Formas de Pago (1)	Duplicidad medios de pago	1	1	1	0,0%	0,5%	0,1%		0:24:21	8:07:31		2:00:00		20%	
			Canales Uso	2	1	1	0,0%	0,5%	0,1%		0:21:02	0:25:25		1:00:00		35%	
MAP-Cuentas (755)	CuentaRut (755)	Def.Comercial - CuentaRut (1)	Características DC CuentaRut	3	9	9	1,7%	0,0%	1,2%	0:02:45	0:02:45						
			Otros Def.Comercial -CuentaRut	4	3	3	0,6%	0,0%	0,4%	0:03:15	0:03:15						
		Solicitud de Cuentas	5	4	4	0,7%	0,0%	0,5%	0:03:10	0:03:10							
		Otras Consultas CuentaRUT	Otras Consultas CuentaRUT	6	3	1	4	0,6%	0,5%	0,5%	0:05:11	6:22:46	1:39:52		9:00:00		71%
			Bloquear y Desbloquear	7	34	3	37	6,3%	1,4%	4,9%	0:44:12	3:59:04	1:00:29	4:38:08	9:00:00	1	44%
		Post Vta - CuentaRut (691)	Bloqueo Cta Sin Registro Firma	8	205	21	226	38,2%	9,6%	29,9%	1:45:18	2:54:56	2:18:59	3:51:43	5:00:00	5	58%
			Consulta de CuentaRut	9	48	26	74	8,9%	11,9%	9,8%	0:02:36	3:02:04	2:01:38	3:57:35	3:00:00	5	101%
			Consulta de Saldos CtaRut.	10	19	2	21	3,5%	0,9%	2,8%	0:03:23	0:37:23	0:06:53	0:17:32	3:00:00		21%
			CRut-Registro de Firma	11	13	3	16	2,4%	1,4%	2,1%	0:28:38	0:09:51	0:25:39	0:02:55	1:00:00		16%
			Cuenta No Vigente	12		8	8	0,0%	3,7%	1,1%		1:11:06	16:31:28	0:56:16	180:00:00		1%
			Modificación de Niveles	13	5		5	0,9%	0,0%	0,7%	0:02:12		0:02:12				
			Operación Renta -Cuenta Rut	14	1		1	0,2%	0,0%	0,1%	0:02:43		0:02:43				
			Otros Post Vta - CuentaRut	15	137	118	255	25,5%	53,9%	33,7%	0:03:08	2:16:02	1:32:44	2:37:08	9:00:00	7	25%
			Pagos PV CuentaRut	16	3	1	4	0,6%	0,5%	0,5%	0:01:23	1:11:52	82:29:18		9:00:00		13%
			Reemisión de Tarjeta-Cta Rut	17	13	6	19	2,4%	2,7%	2,5%	0:29:33	2:43:08	1:12:48	3:23:39	2:50:00	1	96%
			Tranferencias	18		25	25	0,0%	11,4%	3,3%		2:10:29	5:38:19	3:01:15	9:00:00	1	24%
		Venta - CuentaRut (39)	Aperturas-Cuenta Rut	19	23		23	4,3%	0,0%	3,0%	19:33:16		19:33:16				
			Fomulario	20	1		1	0,2%	0,0%	0,1%	0:07:43		0:07:43				
			Otros Venta - CuentaRut	21	3		3	0,6%	0,0%	0,4%	0:04:59		0:04:59				
			Registro de Firmas	22	9	3	12	1,7%	1,4%	1,6%	0:03:38	0:31:40	0:11:43	0:18:04	3:00:00		18%
		z Otros CuentaRut (4)	z Otros CuentaRut.		23	4		4	0,7%	0,0%	0,5%	0:02:33		0:02:33			
				<b>Totales</b>	537	219		756	100,0%	100,0%	100,0%	1:36:05	2:20:07	2:55:20	2:51:05	2:55:20	20

Resolución en Nivel 1: 71,4%  
 Reapertura en Nivel 1: 11 (2,0%)  
 Reapertura en Nivel 2: 20 (9,1%)  
 SS resueltas en Nivel 1, categorizadas como 'Otros': 27,9%  
 SS resueltas en Nivel 2, categorizadas como 'Otros': 54,3%  
 Requerimientos / Total Solicitudes recibidas: 1,1%  
 Casillas / Total Solicitudes recibidas: 2,7%  
 Resolución en Nivel 1, sólo consultas: 72,0%  
 Resolución en Nivel 1, sólo requerimientos: 0,0%  
 Resolución en Nivel 1, sólo llamadas: 70,8%  
 Resolución en Nivel 1, sólo casillas: 90,0%  
 Tpo Promedio total Nivel 1: 2:14:34  
 Res. en 10 min, Nivel 1: 79,5%  
 Res. en 10 min, Nivel 2: 22,4%  
 Res. en 10 min, Total: 63,0%  
 N° de SS abiertas en Nivel 2: 0  
 N° de SS abiertas con más de 2 veces SLA ya cumplido: 0

Las celdas sombreadas y en negrita representan más del 30% de las solicitudes.  
 Para Solicitudes de Servicio aún no resueltas, el tiempo de resolución se calcula considerando la mayor Fecha/Hora de cierre disponible en el conjunto de datos de este informe.  
 El valor promedio de SLA sólo considera aquellas Solicitudes de Servicio que cuentan con SLA.